T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GİRİŞİMCİ VE YÖNETİCİ İLİŞKİLERİNİN YÖNETİM FONKSİYONLARINA ETKİSİ

(GAP BÖLGESİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA)

116964

(DOKTORA TEZİ)

116964

Hazırlayan: Mehmet GÜVEN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM

İnönü Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Yönetmenliği İşletme Anabilim Dalı
DOKTORA TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

T.C. YÜKSEK...
DOKÜ...

Malatya – Eylül 2002

T.C.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünce

İşbu Çalışma, Jürimiz Tarafından İşletme Anabilim Dalında

DOKTORA TEZİ Olarak Kabul Edilmiştir.

BAŞKAN Kazım Kirtiş Prof. Dr. _____

Adı, Soyadı ve Unvanı

ÜYE İbrahim Yıldırım Prof. Dr. _____

Adı, Soyadı ve Unvanı

ÜYE Mehmet Tikir Doç. Dr. _____

Adı, soyadı ve Unvanı

Onay:

Yukarıdaki İmzalanan, Adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2002

31.03.03

İmza

Adı Soyadı

.....

ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ XIV

ŞEKİLLER LİSTESİ XV

TABLOLAR LİSTESİ XVI

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİM, GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE BOYUTLARI

1.1. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR 8

1.1.1. Girişimci İle İlgili Kavramlar 8

1.1.1.1. İşletme Sahipliği Kavramı 11

1.1.1.2. Esnaf Kavramı 11

1.1.1.3. Tacir Kavramı 12

1.1.1.4. Teknisyenlik-Teknokratlık Kavramı 13

1.1.2. Girişimcilik Kavramı 14

1.2. GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ 15

1.2.1. Dünya'da Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi 15

1.2.2. Türkiye'de Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi 18

1.2.3. Türkiye'de Girişimcilik Kültürünün Oluşması 22

1.3. GİRİŞİMCİLİĞİN TÜRLERİ VE GİRİŞİMCİ ÖZELLİKLERİ 26

1.3.1. Girişimcilik Türleri 26

1.3.2. Girişimcilik Fonksiyonları 29

1.3.3. Girişimci Özellikleri 31

1.3.4. Girişimcilik Politikası Araçları 33

1.4. GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMİ İLE İLGİLİ KONULAR 35

1.4.1. Genel İşletme Konuları 37

1.4.2 İşyeri Açma Konularını Oluşturan Bilgiler 41

1.5. GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN KİŞİSEL, ETİKSEL VE DIŞ FAKTÖRLER 43

1.5.1. Girişimciliği Etkileyen Kişisel Faktörler 44

1.5.2. Girişimciliği Etkileyen Dış Faktörler 45

1.5.3. Girişimciliği Etkileyen Etiksel Faktörler 50

1.6. LİTARETÜRLERDE GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ KARŞILAŞILAN YETERSİZLİKLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ 52
1.6.1. Girişimcilikte Karşılaşılan Yetersizlikler 52
1.6.2. Girişimcilikte Karşılaşılan Sorunların Çözümüne Yönelik Öneriler 54

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YÖNETİCİLİK VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

2.1. YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR 56
2.1.1. Yönetimin Tanımı ve Günümüz İşletmelerinde Yönetimin Önemi 56
2.1.2. Yönetim Sürecini Oluşturan Unsurlar ve Yönetim İlkeleri 59
2.2. YÖNETİCİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR 61
2.2.1. Yöneticinin Tanımı 63
2.2.2. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler 64
2.2.3. Yöneticilerin Görev ve Rolleri 67
2.3. YÖNETİCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ 68
2.4. DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİCİ TÜRLERİ VE GÖREVLERİ 69
2.4.1. Alt Düzey Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları 69
2.4.2. Orta Düzey Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları 71
2.4.3. Üst Düzey Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları 73
2.5. DAVRANIŞ ŞEKLİNE GÖRE YÖNETİCİ TİPLERİ 75
2.5.1. Demokratik Yönetici Tipi 75
2.5.2. Laissez- Faire (Tamamen Serbest Bırakıcı) Yönetici 77
2.5.3. Otokratik Yönetici Tipi 78
2.6. PROFESYONEL YÖNETİCİLİK KAVRAMI 79
2.6.1. Profesyonel Yöneticilik Tanımı 80
2.6.2. İşletmelerde Profesyonel Yöneticinin Önemi 82
2.6.3. Profesyonel Yöneticilik Arzı 84



2.7. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK İLİŞKİLERİ 87
2.7.1. Liderlik Kavramı ve İşletme Yönetiminde Liderlik 87
2.7.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılık 90
2.7.3. Yönetici-Liderden Olması Gereken Özellikler 92
2.7.4. Yönetici - Liderin Görev Rolleri 94
2.7.4.1. Bireyler Arası Görev Rolleri 94
2.7.4.2. İletişime Yönelik Görev ve Rolleri: 95
2.7.4.3. Karar Almaya Yönelik Görev ve Rolleri 95
2.7.5. Yönetici - Liderin Karşılaştıkları Bazı Sorunlar 96
2.7.6. Yöneticilerin Eskimesi ve Yetersizleşmesi Sorunu 97
2.7.6.1. Yaşlılık 97
2.7.6.2. Değişim 99
2.8. YÖNETİCİLİKTE GÜÇ VE OTORİTENİN KULLANIMI 102
2.8.1. Güç'ün Tanımı ve Kaynakları 102
2.8.2. Otoritenin Tanımı 107
2.8.3. Otoritenin Türleri 108
2.8.4. Güç ve Otoritenin Yönetim ve Yönetici Açısından Önemi 109

T.C.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNETİM FONKSİYONLARININ İŞLETİLMESİNDE GİRİŞİMCİ YÖNETİCİ İLİŞKİSİ

3.1. YÖNETİM FONKSİYONLARI 111

3.2. PLANLAMA FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ - YÖNETİCİ 114

3.2.1. Planlamanın Araçları 116

3.2.2. Planlama Sürecinin Aşamaları 120

3.2.3. İşletmelerde Planlamanın Önemi ve Özellikleri 122

3.2.4. İşletmelerde Planlamanın Yarar ve Sakıncaları 125

3.2.5. Karar Alma 127

3.2.5.1. Karar Alma ile İlgili Tanımlar ve Kavramlar 129

3.2.5.2. Karar Alma Süreci 130

3.2.5.3. Karar Alma Türleri 133

3.2.5.4. İşletme Yönetiminde Karar Alma Fonksiyonunun Önemi 135

3.3. ÖRGÜTLEME FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ 137

3.3.1. Örgütleme İlkeleri 139

3.3.2. Örgütleme Türleri 142

3.3.3. Personel Alımı 150

3.3.3.1. Personel Alımı - Organizasyon- Planlama İlişkisi 151

3.3.3.2. İşletmelerde Personel Alımı Süreci 153

3.3.3.2.1. İşgücü Planlaması 153

3.3.3.2.2. Personel Bulma 155

3.3.3.2.3. Personel Seçimi 157

3.4. KOORDİNASYON FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ 158

3.4.1. Koordinasyon İlkeleri 161

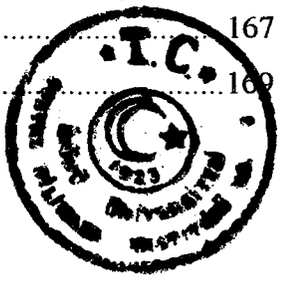
3.4.2. Koordinasyon Fonksiyonları 162

3.4.3. Koordinasyon Teknikleri 163

3.4.4. Koordinasyon Türleri 166

3.4.5. Koordinasyon Yöntemleri 167

3.4.6. Koordinasyonun İşletmeye Sağladığı Yararlar 169



3.5. YÜRÜTME FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ 171
3.5.1. Yürütme İşlevinde Temel İlkeler 172
3.5.2. Yürütme İşlevinde Yöneticilerin Emir Vermesi 173
3.5.3. Etkin ve İdeal Bir Yürütme Fonksiyonu Oluşturma 175
3.5.4. Motivasyonun Tanımı ve İşletmeler Açısından Önemi 177
3.5.5. Motivasyon Teorileri 180
3.5.6. Yürütme Fonksiyonu İle Motivasyon Arasındaki İlişki 181
3.6. DENETİM FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ 183
3.6.1. Denetimin Tanımı ve Önemi 183
3.6.2. Denetim Sürecinin Evreleri 185
3.6.3. Başlıca Denetim Araçları 187
3.6.4. Denetimin Özellikleri 188
3.6.5. Denetim Türleri 190

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GAP BÖLGESİ VE SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

4.1. GAP BÖLGESİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN GENEL DURUMLARI 192
4.1.1. GAP Bölgesinde İllere Göre Sanayileşme 194
4.1.1.1. Adıyaman İlinde Sanayileşme 196
4.1.1.2. Diyarbakır İlinde Sanayileşme 198
4.1.1.3. Gaziantep İlinde Sanayileşme 200
4.1.1.4. Şanlıurfa İlinde Sanayileşme 204
4.1.1.5. Kahramanmaraş İlinde Sanayileşme 207
4.1.1.6. Malatya İlinde Sanayileşme 209
4.1.2. GAP Bölgesinde Sanayileşme Süreci ve Stratejisi 210
4.1.3. GAP Bölgesindeki Yatırımlar İçin Girişimcinin Önemi 213
4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 215
4.2.1. Araştırmanın Hipotezleri 215
4.2.2. Araştırmanın Varsayımları 217
4.2.3. Araştırmanın Zorlukları 218

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 219
4.3.1. Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklemi 219
4.3.2. Örneklem Düzeyinin Hesaplanması 220
4.3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi 221
4.3.4. Verilerin Değerlendirilmesi ve Sunulmasından Kullanılan Teknikler 224
4.3.4.1. Frekans (Yüzde) Dağılımı 224
4.3.4.2. Aritmetik Ortalama 224
4.3.4.3. Standart Sapma 225
4.3.4.4. Ki Kare (X^2) Testi 225
4.3.4.5. T Testi 226
4.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ 227
4.4.1. Araştırma Kapsamındaki İşletmelere Ait Verilerin Değerlendirilmesi 227
4.4.1.1. Endüstriyel Faaliyet Kolu 227
4.4.1.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Tarihi 228
4.4.1.3. Araştırmaya Katılan Firmaların Hukuki Yapıları 229
4.4.1.4. Araştırmaya Katılan Firmaların Personel Sayıları 230
4.4.1.5. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu İl 231
4.4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Ait Verilerinin Değerlendirilmesi 233
4.4.2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Düzeyleri 233
4.4.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Faaliyet Alanlarına Görevleri 234
4.4.2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları 235
4.4.2.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Durumları 236
4.4.2.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Durumları 237
4.4.2.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durumları 238
4.4.2.7. İşletme Yöneticilerinin Sektördeki Çalışma Süreleri 239
4.4.2.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Tecrübesi 240
4.4.2.9. Araştırmaya katılan İşletme Yöneticilerinin Aylık Gelirleri 241

T.C.

4.4.3. Araştırmanın İçeriğini Oluşturan Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi 243

4.4.3.1. Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi 243

4.4.3.2. Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi 244

4.4.3.3. Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi 245

4.4.3.4. Faaliyetlerin Örgütlenmesinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi 246

4.4.3.5. Faaliyetlerin Örgütlenmesinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi 248

4.4.3.6. Örgütleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi 249

4.4.3.7. Faaliyetlerin Koordinasyonunda Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi 250

4.4.3.8. Faaliyetlerin Koordinasyonunda Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi 252

4.4.3.9. Koordinasyon Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi 253

4.4.3.10. Yürütme Fonksiyonun Uygulanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi 254

4.4.3.11. Faaliyetlerin Harekete geçirilmesi (Yürütme Fonksiyonu) İle Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi 256

4.4.3.12. Yürütme Fonksiyonun Uygulanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi 257

4.4.3.13 Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi 258

T.C.

4.4.3.14. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi 260

4.4.3.15. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi 261

4.4.3.16. Motivasyon Yetersiz Kaldığında Girişimci İle Görüşerek Ücret Artırımı İle İlgili Dağılımı 263

4.4.3.17. Denetim Şeklinin Belirlenmesinde Girişimcinin Tercihinin Etki Düzeyi İle İlgili Dağılımı 264

4.4.3.18. Denetim Süresinin Belirlenmesinde Girişimci Tercihinin Etki Düzeyi İle İlgili Dağılımı 265

4.4.3.19. Denetleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi 266

4.4.3.20. Denetleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi 268

4.4.3.21. Denetleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi 269

4.4.3.22. İşletmeye Personel Alımında Girişimci Tercihinin Etkisi İle İlgili Oranı 270

4.4.3.23. İşletmeye Personel Alımında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerin Mevcut Düzeyi 272

4.4.3.24. İşletmeye Personel Alımında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi 273

4.4.3.25. İşletmeye Personel Alımında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi 275

4.4.3.26. İşletme İle İlgili Kararların Alınmasında Girişimci Tercihinin Etki Düzeyi 276

4.4.3.27. İşletme İle İlgili Alınan Kararların Değerlendirilmesinde Girişimci Tercihinin Etki Düzeyi 278

4.4.3.28. İşletme ile ilgili Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerin Mevcut Düzeyi 279

4.4.3.29. İşletme İle ilgili Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi 280

4.4.3.30. İşletme İle İlgili Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi 282

4.4.3.31. Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Girişimcinin Yöneticilerinden Kendisine Danışma Düzeyi 283

4.4.3.32. Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Yöneticilerin Kendi İsteği İle Girişimciye Danışma Düzeyi 290

4.4.3.33. Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Girişimci ve Yöneticilerin Ortak Hareket Etme Düzeyi 297

4.4.3.34. Yöneticilerin Girişimci İle İlişki İçerisinde Olmasının Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Çalışmalarını Etkileme Düzeyi 305

4.4.4. Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilere Yönelik Verilerin Çapraz Tablo Şeklinde Değerlendirilmesi .313

4.4.4.1. Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi Arasındaki İlişki 313

4.4.4.2. Planlama Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye ...315

Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki 315

4.4.4.3. Planlama Sürecinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki 316

4.4.4.4. Örgütleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Derecesi Arasındaki İlişki 318

4.4.4.5. Örgütleme Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki 320

T.C.

4.4.4.6. Örgütleme Sürecinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki.....322

4.4.4.7. Koordinasyon Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını isteme Düzeyi Arasındaki İlişki.....324

4.4.4.8. Koordinasyon Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki.....326

4.4.4.9. Koordinasyon Sürecinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki.....328

4.4.4.10. Yürütme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Derecesi Arasındaki İlişki.....330

4.4.4.11. Yürütme Fonksiyonun Uygulanması Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki.....332

4.4.4.12. Yürütme Fonksiyonunun Uygulanması Sürecinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki.....334

4.4.4.13. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulanması Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışmasını İsteme Düzeyi.....336

4.4.4.14. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesi Uygulanmasında Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki.....338

4.4.4.15. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki.....340

4.4.4.16. Denetim Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışıl.İsteme Düzeyi.....342

4.4.4.17. Denetleme Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki.....344

4.4.4.18. Denetleme Sürecinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki.....346

4.4.4.19. İşletmeye Personel Alımında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi.....348

4.4.4.20. İşletmeye Personel Alımı Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki..350

4.4.4.21. İşletmeye Personel Alımında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki.....352

4.4.4.22. İşletme ile İlgili Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi.....354

4.4.4.23. İşletme İle İlgili Kararların Alınmasında Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Derec. Arasındaki İlişki ..356

4.4.4.24. İşletme İle İlgili Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Derec. Arasındaki İlişki..358

4.4.5. Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerin Mevcut Düzeyi İle Olması Gereken Düzey Arasındaki Farkların İstatistiksel "T Testi" Yöntemi İle Değerlendirilmesi.....360

4.5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....361

KAYNAKÇA.....382

EK: ANKET FORMU.....401

KISALTMALAR LİSTESİ

AB : Avrupa Birliği

AET : Avrupa Ekonomik Topluluğu

AR-GE : Araştırma Geliştirme

AT : Avrupa Topluluğu

DİE : Devlet İstatistik Enstitüsü

DPT : Devlet Planlama Teşkilatı

GAP : Güneydoğu Anadolu Projesi

GAP-GİDEM: GAP Girişim Destekleme ve Yönlendirme merkezleri

GAİAD :Gaziantep İş Adamları Derneği

GSO : Gaziantep Sanayi Odası

GSMH : Gayri Safi Milli Hasıla

GSYİH : Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

İKV : İktisadi Kalkınma Vakfi

İLO : Uluslararası çalişma Örgütü

İTO : İstanbul Ticaret Odası

KOBİ : Küçük Orta Ölçekli İşletmeler

KOS : Küçük Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri

KOSGEB : Küçük Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Destekleme İdaresi Başkanlığı

KÖY : Kalkınmada Öncelikli Yöreler

KÜSGEM : Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TOBB :Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TÜBİTAK : Türkiye Bilimsel Teknoloji Araştırma Kurumu

TÜPRAŞ : Türkiye Petrol Rafinesi Anonim Şirketi

TPAO : Türkiye Petrol arama Ortaklığı

TSEK : Türk Standartları Enstitüsü Kurumu

T.S.O. : Ticaret ve Sanayi Odası

TZDK : Türkiye Zirai Donatım Kurumu

T.C.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil: 1.1. Girişimcinin Yerel Çevresi 24
Şekil: 1.2. Girişimcinin Ulusal Çevresi 24
Şekil: 1.3. Girişimcinin Uluslararası Çevresi 24
Şekil: 1.4. Girişimcilik Türleri 27
Şekil: 2.1. Yöneticiyi Kapsayan Baskı Grupları 64
Şekil: 2.2. Organizasyon Kademelerine Göre Yeteneklerin Dağılımı 66
Şekil:.3.1. Yönetim Fonksiyonları Arasındaki İlişkiler 114
Şekil: 3.2. Karar Alma Süreci 130
Şekil: 3.3. Dikey Örgütleme Türü 143
Şekil: 3.4. Dikey-Kurmay Örgütlenme Türü 144
Şekil: 3.5. Komite Tipi Örgütlenme Türü 146
Şekil:.3.6. Fonksiyonel Örgütlenme Türü 147
Şekil: 3.7. Matris Örgütlenme Türü 149
Şekil: 3.8. Personel Alımı, Planlama, Organizasyon İlişkisi 152
Şekil: 3.9. Kadrolama Süreci 154
Şekil: 3.10. İşgören İhtiyaçları 181
Şekil: 3.11. Denetim Süreci Evreleri 185
Şekil: 4.1. İmalat Sanayisinde İşyeri Sayısı Artışı Trendi 194

T.C.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo: 1.1. Reaksiyon Biçimine Göre Girişimci Tipleri 32

Tablo: 4.1. GAP Bölgesindeki O.S.B.' lerin Mevcut Durumu 193

Tablo: 4.2 GAP Bölgesi İmalat Sanayi Sektörel Dağılımı 193

Tablo: 4.3. GAP Bölgesi İmalat Sanayisinin İllere Göre Dağılımı 195

Tablo: 4.4. Adıyaman İli Gıda, İçki, Tütün, Tekstil ve Giyim Eşyası Alanında Faaliyet Gösteren İşletmeler 197

Tablo: 4.5. Adıyaman İli Petrol, Plastik, Çimento, ve Metal Sanayisinde Faaliyet Gösteren İşletmeler 197

Tablo: 4.6. Diyarbakır İli Gıda Sanayisinde Faal Olan İşletmeler 199

Tablo: 4.7. Diyarbakır İli Tekstil ve Giyim Eşyası Sektöründe Faal Olan İşletmeler .199

Tablo: 4..8. G.Antep Gıda Sanayi İmalatı Faal Olan İşletmeler 201

Tablo: 4.9. Gaziantep İli Tekstil, Giyim Eşyası Sanayi İmalatında Faal Olan İşletmeler 202

Tablo: 4.10. Şanlıurfa İli Tekstil sanayisi Faal Olan işletmeler 205

Tablo: 4.11. Şanlıurfa İli Gıda Sanayisinde Faal Olan İşletmeler 205

Tablo: 4.12. Şanlıurfa İli Petrol ve Plastik Sanayi Faal olan İşletmeler 206

Tablo: 4.13. K.Maraş'ta Faaliyet gösteren Tekstil Sektörünün Durumu 207

Tablo: 4.14. K.Maraş'ta Faaliyet Gösteren Gıda, Kimya, Metal, Ve Petro-kimya Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Kapasite ve İstihdam Durumu 208

Tablo: 4.15. Malatya'da Tekstil Alanında Faaliyet Gösteren İşletmelerin İstihdam ve Kapasite Durumu 209

Tablo: 4.16. I. Organize Sanayi Bölgesindeki Tesislerin Sektörel Dağılımı 210

Tablo: 4.17. II. Organize Sanayi Bölgesindeki Tesislerin Sektörel Dağılımı 210

Tablo: 4.18. Stratejik Önem Taşıyan Sanayiler 212

Tablo: 4.19. Anketlerin Gidiş - Dönüş Oranı 219

Tablo: 4..20. Ankete Katılan İşletmelerin Endüstriyel Faaliyet Koluna Göre Dağılımı 227

Tablo: 4.21. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımı 228

Tablo: 4.22. Araştırmaya Katılan Firmaların Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı 229

Tablo 4.23. Ankete Katılan İşletmelerin Personel Sayıları Dağılımı 230
Tablo: 4.24. Ankete Dahil Olan İşletmelerin Bulunduğu İllerin Dağılımı 232
Tablo: 4.25. Ankete Katılan Yöneticilerin Düzeylerine Göre Dağılımı 233
Tablo: 4.26. Ankete Katılan Yöneticilerin Faaliyet Alanına Göre Dağılımı 234
Tablo: 4.27. Ankete katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile ilgili Dağılımı 236
Tablo: 4.28. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımı 237
Tablo: 4.29. Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı 238
Tablo: 4.30. Ankete Katılan Yöneticilerin Medeni Durumları ile İlgili Dağılımı 239
Tablo: 4.31. Ankete Katılan Yöneticilerin Sektördeki Çalışma Süreleri ile Ilgili Dağılımları 240
Tablo:4.32. Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Tecrübe İle İlgili Dağılımı.....241
Tablo: 4.33. Ankete katılan Yöneticilerin Aylık Gelirleri ile İlgili Dağılımı 242
Tablo: 4.34. Ankete Katılan Yöneticilerin Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi İle İlgili Dağılımı 243
Tablo: 4.35. Ankete Katılan Yöneticilerin Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin, Olması Gereken Düzeyi İle İlgili Dağılımı 244
Tablo: 4.36. Ankete Katılan Yöneticilerin Planlama Sürecinde Yönetici ve 246
Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Dereceleri İle İlgili Dağılımları 246
Tablo: 4.37. Faaliyetlerin Örgütlenmesinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyleri ile İlgili Dağılımları 247
Tablo: 4.38. Faaliyetlerin Örgütlenmesinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzey İle İlgili Dağılımı 248
Tablo: 4.39. Faaliyetlerin Örgütlenmesinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılım 249
Tablo: 4.40. İşletmenizde Koordinasyon Sağlanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzey İle İlgili Dağılımı 251
Tablo: 4.41. İşletmenizde Koordinasyon Sağlanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerin Olması Gereken Düzeyi İle İlgili Dağılımı 252
Tablo: 4.42. İşletmenizde Koordinasyon Sağlanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılımı 253

T.C.

Tablo: 4.43. Yürütme Fonksiyonun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzey İle İlgili Dağılımı 255
Tablo: 4.44. Yürütme Fonksiyonun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzey İle İlgili Dağılımı 256
Tablo: 4.45. Yürütme Fonksiyonun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılımı 257
Tablo: 4.46. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yönetici Ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi İle İlgili Dağılımı 259
Tablo: 4.47. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yönetici Ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi İle İlgili Dağılımı 260
Tablo: 4.48. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılımı 262
Tablo: 4.49. Motivasyon Yetersiz Kaldığında Girişimci İle Görüşerek Ücret Artırımı ile İlgili Dağılımı 263
Tablo: 4.50. Denetim Şeklinin Belirlenmesinde Girişimcinin Tercihi Etki Düzeyi İle İlgili Dağılımı 264
Tablo: 4.51. Denetim Süresinin Belirlenmesinde Girişimci Tercihinin Etki Düzeyi İle İlgili Dağılımı 266
Tablo: 4.52. Denetleme Sürecinde Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkilerin Mevcut Düzeyi İle İlgili Dağılımı 267
Tablo:4.53. Denetleme Sürecinde Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkilerin Olması Gereken Düzeyi İle İlgili Dağılımı 268
Tablo: 4.54. Denetleme Sürecinde Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılımı 270
Tablo:4.55. İşletmeye Personel Alımında Girişimcinin Tercihi İle İlgili Dağılımı 271
Tablo:4.56. İşletmeye Personel Alımında Girişimci İle Yönetici İlişkilerinin Mevcut Düzeyi İle İlgili Dağılımı 272
Tablo: 4.57. İşletmeye Personel Alımında Girişimci İle Yönetici İlişkilerinin Olması Gereken Düzeyi İle İlgili Dağılımı 274
Tablo: 4.58. İşletmeye Personel Alımında Girişimci İle Yönetici İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılımı 275

T.C. 1933

Tablo: 4.59. Kararların Alınmasında Girişimci Tercihinin Etki Düzeyi İle İlgili Dağılımı 277

Tablo: 4.60. Kararların Değerlendirilmesinde Girişimcinin Tercihi İle İlgili Dağılımı 278

Tablo: 4.61. Kararların Alınmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkilerin Mevcut Düzeyi İle İlgili Dağılımı 279

Tablo: 4.62. Kararların Alınmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkilerin Olması Gereken Düzeyi İle İlgili Dağılımı 281

Tablo:4.63. Kararların Alınmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılımı 282

Tablo: 4.64. Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Girişimcinin Yöneticilerinden Kendisine Danışma Düzeyi İle İlgili Dağılımı 284

Tablo: 4.65. Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Yöneticilerin Kendi İsteği İle Girişimciye Danışma Düzeyi İle İlgili Dağılımı 290

Tablo: 4.66. Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Girişimci ve Yöneticilerin Ortak Hareket Etme Düzeyi İle İlgili Dağılımı 297

Tablo: 4.67. Yöneticilerin Girişimci İle İlişki İçerisinde Olmasının Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Çalışmalarını Etkileme Düzeyi İle İlgili Dağılımı 305

Tablo: 4.68. Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimciye Danışılma Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo Dağılımı 313

Tablo: 4.69. Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkinin Gösterildiği Çapraz Tablo Dağılımı 315

Tablo:4.70. Yönetici ve Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri ile Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo Dağılımı 317

Tablo: 4.71. Örgütleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo Dağılımı 318

Tablo: 4.72. Örgütleme Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ile Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkinin Gösterildiği Çapraz Tablo Dağılımı 320

Tablo: 4.73. Faaliyetlerin Örgütlenmesinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etmeleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo Dağılımı 322

Tablo: 4.74. Koordinasyon Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılma Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo Dağılımı 324

Tablo: 4.75. Koordinasyonun Sağlanmasında Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkinin Gösterildiği Çapraz Tablo Dağılımı 326

Tablo: 4.76. Koordinasyonun sağlanmasında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo Dağılımı 328

Tablo: 4.77. Yürütme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo Dağılımı 330

Tablo: 4.78. Yürütme Fonksiyonunun Uygulanmasında Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkinin Gösterildiği Çapraz Tablo Dağılımı 332

Tablo: 4.79. Yürütme Fonksiyonun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etmeleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo 334

Tablo: 4.80. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulanması Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo ..336

Tablo: 4.81. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesi Uygulanmasında Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkinin Gösterildiği Çapraz Tablo 338

Tablo: 4.82. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo 340

Tablo:4.83. Denetim Sürecinde Yönetici Ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılma Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo 342

Tablo: 4.84. Denetleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Kendi İsteğinizle Girişimciye Danışılma Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo 344

Tablo: 4.85. Denetleme Sürecinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo.....346

Tablo: 4.86. İşletmeye Personel Alımında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo 348

Tablo: 4.87. İşletmeye Personel Alımında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Kendi İsteğinizle Girişimciye Danışma Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo 350

Tablo: 4.88. İşletmeye Personel Alımında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo 352

Tablo: 4.89. Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi ve Karar Alma ile İlgili Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo 354

Tablo: 4.90. Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Yöneticilerin Kendi İsteği ile Girişimciye Danışma Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo 356

Tablo: 4.91. Kararların Alınmasında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo.....358

Tablo: 4.92. Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerin Mevcut Düzeyi İle Olması Gereken Düzey Arasındaki Farkların Dağılım Düzeyleri 360

GİRİŞ

Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik gelişmeyle beraber daha büyük bir kitleye verimli istihdam olanakları sağlamak, girişimcilerin ve işletme yöneticilerinin başta gelen ekonomik ve sosyal hedeflerinden birisidir.

Sanayi işletmeleri ülkemiz işletmelerinde sayısal olarak oldukça yüksek, istihdam oranı fazla, toplam yatırım ve üretime olan katkısı üst sıradadır. Sanayi işletmeleri sadece ekonomik yaşamda değil, sosyal yaşamda da önemli bir görev üstlenebilmektedir.

Girişimcilik kendi işini kurma ve işletme olup, son yıllarda büyük önem kazanmaya başlamıştır. Dünya pazarlarında "Serbest Piyasa Ekonomisi'nin" hakim olmasıyla birlikte devletin ekonomik faaliyetlerinden çekilerek yerlerini özel teşebbüs ve girişimcilere bırakması, bu önemin artmasında en önemli etkenlerin birisi durumundadır. Belirli eğitim ve kariyer alan kişiler için devlet artık "iş kapısı" olmaktan çıkmıştır. Bu insanların istihdamı açısından geriye sadece kendi işini kurarak ortak veya kendi başına girişimcilik alternatifi kalmaktadır. İş hayatına atılacak kişiler için kendi işini kurmak ve örnek girişimcilerin teşvik edilerek desteklenmesi ülkemizde bilhassa GAP bölgesinin gelişmesi için son derece önem arz etmektedir.

İşletmelerde etkin yönetim, üst yöneticinin girişimci ile diyaloguna ve diğer astlarla olan, uyumlu çalışmasının sonuçları ile mümkündür. Bundan dolayı işletme yöneticilerinin ve girişimcilerin yönetimin inceliklerini, yönetimi etkili ve verimli yapabilmek için neler yapabilmeleri gerektiğini iyi bir şekilde kavramaları gerekmektedir. Bu amaçla işletmenin her bir bölümünün karmaşık özelliklerinin analiz edilmesi ve incelenen bölümlere ilişkin belirli davranışsal yönünün saptanması gerekmektedir. Bir organizasyonun davranışsal yönünün saptanması, bu yapı içerisinde yer alan bireyleri nasıl etkilediğinin anlaşılmasına bağlıdır.

Güneydoğu Anadolu Projesi ile bölgenin tarım ve tarıma dayalı imalat sanayi ürünleri bakımından bir ihracat merkezi olarak gelişmesi öngörülmektedir. Bu çerçevede, gerçekleştirilecek yatırımlarla ortaya çıkacak potansiyelin, özellikle sanayi sektöründe etkin bir şekilde değerlendirilmesi ve özel sektör yatırımlarının kalkınmaya ilk başından itibaren katılması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca araştırma uygulama

alanını oluşturan GAP bölgesi sanayi işletmeleri, sulamaların başlaması ve tarımsal üretimde nispi bir artışın sağlanması, bölge sanayi girişimciliğine yönelik ümit verici hareketliliğe yol açmış bulunmaktadır.

Çalışma hayatında bu kadar önemli bir konuma sahip olan sanayi işletmelerinin verimini arttırmak elbette işletme yöneticileri ve girişimcilerinin bilgi, beceri ve ileri görüşlülüğü ile yakından ilgilidir.

Çalışmanın alanını oluşturan GAP Bölgesi sanayi işletmelerinde yöneticiler ve girişimci arasında yönetim fonksiyonlarının uygulanması açısından bir takım temel problemlerin oluştuğu tahmin edilmektedir. Bu temel problemlerin başında yönetim fonksiyonlarını oluşturan "planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, denetim, ve bunlar ile bağlantılı fonksiyonlar olarak değerlendirilen karar alma, motivasyon ve personel alımı" gibi konularda problemlerin oluştuğu düşünülmektedir. Çünkü söz konusu yönetim fonksiyonlarının işletmenin performansı ile direkt ilgili olup, işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasında dikkat edilmesi gereken konuların başında gelmektedir. Bu fonksiyonların icrasında yöneticiler her zaman tek başına yetkili olmaya bilmektedirler. Bu sebeple yöneticiler girişimcileri ile bir çok noktada beraber hareket etmek durumunda kalmaktadırlar.

Bununla beraber araştırmanın evrenini oluşturan GAP Bölgesi sanayi işletmelerinde yönetim tarzının daha ziyade aile şirketleri oluşturması, yönetim fonksiyonlarının icrasında yöneticiler ve girişimciler arasındaki ilişkileri daha da önemli hale getirmektedir. Çünkü aile şirketlerinde, girişimciler kendilerini çoğu kez yönetici yerine de koyabilmektedirler. Bu nokta itibarı ile yöneticiler ve girişimciler arasındaki ilişkiler işletmenin performansını etkileyecek önemli faktörler arasında gelmektedir.

Bu çalışmanın hazırlanmasına neden olan bir takım faktörlerin varlığından söz etmek mümkündür. Özellikle araştırmanın evrenini oluşturan GAP Bölgesi sanayi işletmelerinde faaliyet gösteren yöneticilerin hangi oranda profesyonel yöneticilik ilke ve kurallarına göre davrandıklarını belirlemek ve aynı zamanda bu yöneticileri yönetim fonksiyonların uygulanmasında girişimcilere bağımlılık düzeylerini saptamak amacını taşımaktadır.

Bununla beraber yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin işletmenin performansına ve başarısına olumlu veya olumsuz etkilerini belirlemek amacını taşımaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin girişimcileri ile olan ilişkilerinde memnuniyet derecelerini ortaya koymak, bu ilişkilerin mevcut durumlarını hangi düzeyde olduğunu tespit etmek ve bu ilişkilerin olması gereken düzeyin hangi oranda olması gerektiğini belirlemek amacını taşımaktadır.

İşletme üst yöneticileri ve birim yöneticileri kendilerini günümüz şartlarına göre yetiştirmiş olmaları ve yönetim fonksiyonlarını uygulayabilmeleri, işletmenin başarısı açısından önem taşımaktadır. Bunun yanında işletme üst yöneticileri başta girişimciler ile olmak üzere kişiler arası, gruplar arası, ve çevre ile olan ilişkileri düzenler, astlarını eğitir ve değerlendirir. İşletme üst yöneticileri iyi bir liderin özelliklerine sahip olabilmesi için çaba göstermesi gerekmektedir.

Hazırlanan bu çalışmanın bir takım pratik yararları da bulunmaktadır. Özellikle girişimciliğin önem kazandığı ve kamu sektöründe istihdamın hemen hemen kaybolduğu günümüz Türkiye'sinde girişimcilik, (kendi işini kurup işletme) çok cazip ve önemli hale gelmiştir. Bu sebeple yeni ve genç girişimciler yöneticileri ile olan ilişkilerinde örnek çalışma olarak kullanabileceği pratik bilgileri içermektedir.

Aynı zamanda bu çalışma, özel sektörde çalışan üst, orta, alt düzey yöneticilerin yönetim fonksiyonlarının icrası ile ilgili girişimcileri ile olan ilişkilerini ayarlamak ve onların beklentilerinin neler olabileceğini önceden fikir edinebilmeleri açısından yararlı bilgileri içeren bir çalışma olduğu tahmin edilmektedir.

Bununla beraber bu çalışma; yöneticilik, yönetim fonksiyonları, girişimcilik, GAP Bölgesinin sanayi işletmeleri açısından genel durumları gibi konularda çalışma yapan akademisyen veya master veya doktora öğrencilerine teorik bilgiler, çalışmada kullanılan analizlerin değerlendirilmesi ve yöntemi, anketin içerdiği bilgiler açısından orijinal bilgilere ulaşıp yararlı olabilecektir.

Ayrıca hazırlanan bu çalışma çeşitli kişi ve kuruluşlar açısından örneğin; girişimcilik ve yöneticilik üzerine eğitim veren resmi ve özel kuruluşların teorik bilgiler ve araştırma sonucunda elde edilen veriler itibarı ile kaynak kitap olarak yer almasında faydalı olacağı düşünülmektedir. Bununla beraber üniversitelerin kütüphanelerinde söz

konusu konular ve araştırma sonuçları açısından orijinal bir eser olarak yer almasında faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında çeşitli yöneticilik ve girişimcilikle ile ilgili benzer konularda fakat farklı alanlarda yapılan çalışmalarda teorik bilgilerin oluşturulması açısından faydalanılmıştır. Bu çalışmalardan Süleyman Coşkuner "Endüstri İşletmelerinde Teknolojik Gelişmelerin Yönetim Fonksiyonları Üzerindeki Etkileri" konulu tezinde uygulama alanındaki işletmelerde teknolojik gelişmelerin yönetim fonksiyonları üzerindeki etkileri ile ilgili olarak yöneticilerin görüşlerini incelemiştir. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan yöneticilerin tamamen bu konuda yöneticilerin de geliştirilmesine gerek olduğunu belirttiklerini saptamıştır. Yine bu araştırma sonucuna göre yöneticilerin büyük bir kısmı işletme yöneticilerinin aynı zamanda liderlik özelliklerini de taşımaları gerektiğine inanmaktadırlar.

Buna ek olarak yapılan diğer bir araştırmada da "Erzurum İlinde Girişimci Özelliği Araştırması" konulu makalede Mine Gerni Erzurum ilinde girişimci özelliklerini belirterek, başarılı girişimcilerin belirleyicilerini ve beklentilerini saptamak ve girişimciliğin gelişmesine ilişkin teşvik politikalarının oluşumuna katkıda bulunmak için bir çalışma yaptığını belirtmektedir. Araştırmanın bulgularına göre ilde başarılı sayılan girişimciler işletme-yönetim yazınındaki kuramsal çerçeveye önemli ölçüde uygunluk göstermektedirler. Ayrıca girişimcilerin karşılaştıkları örgüt içi ve dışı sorunlar belirlenmiş çözümüne yönelik politika önerileri sunulmuştur.

Bununla beraber benzer konular ile ilgili yapılan diğer bir çalışma ise Mehmet Silah'ın yaptığı "GAP Bölgesindeki İşletme Yöneticilerinin Kişilik Yapıları İle Örgütsel Değerleri Arasındaki İlişkiler" isimli doktora tez çalışması ile ilgilidir. Bu çalışmada örgütsel değerler ile yöneticilerin kişilik ilişkisi incelenmiştir. Yapılan değerlemeler sonucunda GAP İşletme yöneticilerinin kişilik tipleri ile örgütsel değerleri arasında önemli bir farklılığın olmadığı, yöneticilerin örgütsel değerlerinin kişilik yapılarının bir uzantısı görünümünde olduğu, bazı örgütsel değerlerin belirgin kişilik yapılarına özgü olduğu anlaşılmıştır.

Buna ilaveten yapılan diğer bir araştırma ise Bülent Şenocak'ın, "2000'li Yılların Girişimcilik Modeli" konulu makale çalışmasıdır Bu çalışmada girişimciliğin

tarihsel evrimselleşme sürecinde olduğu ve günümüze kadar üç aşamada geçtiğini belirtmektedir. Bu aşamaların bireysel girişimcilik, yatırımcı girişimcilik ve manager tipi girişimcilik olduğunu belirtmektedir. Ancak bilgi teknolojisindeki devrim ile bilgi toplumuna geçiş sürecinde yeni bir girişimci tipi oluştuğunu ve bu girişimciliği "Bilişimci Girişimcilik" olarak adlandırmakta 21. yüzyılın girişimcilik tipi olduğunu belirtmektedir. Yapılan bu çalışmada Türkiye'nin bu girişimcilik modeline geçişte bir takım sorunları olacağı ancak devletin ve ilgili birimler ile birlikte genç girişimcilerin bu konuyu sahiplenmesi durumunda ülkemizdeki gizli kalmış potansiyel girişimciliğin harekete geçeceğini belirtmektedir.

Hazırlanan bu araştırmaya çeşitli konular itibarı ile sınırlamalar getirilmiştir. Bu sınırlamalar uygulama alanı olarak GAP bölgesini, çalışan personel olarak 25 kişiden fazla çalışan işletmeler, ankete dahil olan yöneticiler olarak üst, orta, alt düzey yöneticiler olarak sınırlamalar getirilmiştir. Bununla beraber çalışmanın teorik bilgilerin hazırlanmasında girişimcilik, yöneticilik ve yönetim fonksiyonları olarak sınırlama getirilmiş olup ayrıca GAP Bölgesini kapsayan iller içinde Kilis, Mardin, Şırnak, Siirt, ve Batman'da araştırma kriterlerine uygun yeterli sanayi işletmeleri bulunmadığı için bu iller kapsam dışı bırakılmıştır.

Bu çalışma teorik ve uygulama olmak üzere dört bölümde oluşmaktadır.

Birinci bölümde; girişimcilik ile girişimci kavramı ve değişik boyutlarına yer verilmiş olup, girişimciliğin tarihsel gelişimi, girişimcilik türleri ve girişimci özelliklerine değinilmiştir. Özellikle girişimcilik politikası, girişimcilik eğitimi, girişimciliği etkileyen kişisel, etiksel ve dış faktörler ile ayrıca literatürlerde geçen girişimciliğin sorunları ve çözüm önerileri detaylı olarak irdelenmiştir.

İkinci bölümde; işletmelerde yöneticilik ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümün alt başlıkları olarak incelenen konular ise, işletme yönetimi ile ilgili genel bilgiler, yöneticilerde olması gereken özellikler ve yöneticiliğin tarihsel gelişimi incelenmiş olup, ayrıca yönetici tür ve görevleri, davranış şekline göre yönetici tipleri, profesyonel yöneticilik kavramı, yönetici liderlik ilişkisi, yöneticilikte güç ve otorite kullanımına detaylı olarak yer verilmiştir. Bununla beraber işletme literatürlerinde geçen yöneticilerden kaynaklanan bazı sorunlara ayrıntılı olarak değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; yönetim fonksiyonları olarak bilinen planlama, koordinasyon, örgütleme, yürütme ve denetim fonksiyonları incelenmiş olup ayrıca yönetici ve girişimcilerin birinci derecede ilişki içerisinde olacakları düşünülen ve işletme yönetimi literatürlerinde bağlantı fonksiyonları olarak belirtilen kadrolaşma, motivasyon ve karar alma fonksiyonlarına yer verilmiştir.

Planlama fonksiyonu olarak belirtilen konunun alt başlıkları olarak planlamanın araçları, planlama sürecinin aşamaları, planlamanın önemi ve planlamanın yarar ve sakıncaları gibi konulara yer verilmiştir.

Örgütleme fonksiyonu olarak işlenen konular ise, örgütleme ilkeleri ve örgütleme türlerine yer verilmiştir.

Koordinasyon fonksiyonu olarak, koordinasyon ilkeleri, teknikleri, türleri ve koordinasyon yöntemlerine yer verilmiştir. Bu konulara ilaveten koordinasyonun işletmeye sağladığı faydalar detaylı olarak belirtilmiştir.

Yürütme fonksiyonu olarak incelenen konular ise, yürütmenin temel ilkeleri, işletme yöneticisinin emir vermesi ile etkin ve ideal bir yürütme fonksiyonunun şartlarına yer verilmiştir. Ayrıca yürütme fonksiyonu ile doğrudan ilgili olan motivasyon konusuna da ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Motivasyon ile ilgili olarak, motivasyon ve yürütme arasındaki ilişki, motivasyonun işletmelerdeki önemi ve kısaca motivasyon teorilerine değinilmiştir.

Denetim fonksiyonu olarak çalışmada yer verilen konuların başında, denetimin evreleri, araçları, özellikleri ve türlerine detaylı olarak yer verilmiştir. Bununla beraber denetim ile ilgili olarak yarar ve sakıncaları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmamızda bağlantı fonksiyonları olarak yer verilen personel alımı ve karar verme ile ilgili olarak şu konulara yer verilmiştir. Personel alımı ile ilgili olarak, personel alımı-örgütleme-planlama ilişkisi, personel alımı süreci, işgücü planlaması ile personel bulma ve seçme konularına değinilmiştir.

Karar verme fonksiyonu olarak işlenen konular ise kara alma ile ilgili kavramlar, karar alma süreci, türleri ve işletmelerde karar alma fonksiyonunun önemine kısaca değinilmiş ve incelenmiştir.

Çalışmamızın dördüncü bölümünde ise uygulama kısmına yer verilmiştir. Bu bölümde ilk olarak çalışmanın uygulama kısmını oluşturan ve GAP bölgesi kapsamında bulunan Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Adıyaman'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin mevcut durumları ve yapıları incelenmiştir. Ayrıca bu illere ilaveten sanayi işletmeleri açısından gelişmiş ve GAP bölgesine komşu iller olan Malatya ve K.Maraş'ın da sanayi sektörleri ele alınmış olup, mevcut durumları ve yapıları incelenmiştir. Bununla beraber GAP Bölgesi kapsamında bulunan sanayi sektörlerinin üretim sorunlarına literatürlerde ortaya konulmuş çözüm tedbirleri teorik bilgi olarak yer verilmiştir.

Uygulama alanı ile ilgili ikinci olarak; araştırmanın varsayımları, araştırmanın zorlukları, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın veri toplama ve aracı, araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler, verilerin analizi, ve son olarak anket sonuçlarının değerlendirilmesi yer almaktadır. Çalışmanın son kısmında ise yararlanılan kaynaklar ve yapılan anket çalışması ek kısmında verilmiştir

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİM, GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE BOYUTLARI

1.1. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Girişimcilik ülke kalkınmasında olduğu kadar, günümüzde bölgesel ve yöresel kalkınmada önemi hızla artan bir olgudur.[1] Bununla beraber, ülkemizde son yirmi yılda bölgeler ve iller arasında gözlenen hızlı farklılaşmaları makro politikalar yanında, girişimcilik faktörüne olan ilgiyi arttırmış bu yöndeki yapılan çalışmalar dikkat çekmeye başlamıştır.[2]

Literatürlerde "Girişimcilik" kavramı ile ilgili çok sayıda tanım vardır. Bunlardan en fazla kullanılan girişimci "enterpreneur", idareci "administrator", icracı "executive", ve işadamı "businessman" şeklindeki kavramların aynı anlamda kullanıldıkları görülmektedir.

Girişimcilik kavramını incelemeden önce girişimcilikle ilişkilendirilebilecek bir takım kavramlara yer vermek konunun sistemi açısından faydalı olacaktır. Bu kavramları girişim, girişimci, işletme sahipliği, esnaflık, tacirlik, teknokratlık vb. gibi sıralamak mümkündür.

Bununla beraber bir girişimcinin "hem işletme sahibi, hem profesyonel yönetici, hem teknik eleman ve teknokratlık gibi özelliklere sahip olabilmektedir." [3]

1.1.1. Girişimci İle İlgili Kavramlar

İlk kez 18. Yüzyılın başında Fransız ekonomist Richart Canutillo tarafından "Henüz belirlenmemiş bir bedelle satmak üzere üretim girdilerini ve hizmetlerini bugünden satın alan ve üreten kişi"[4] olarak tanımlanan girişimcinin günümüzde çok çeşitli tanımları yapılmaktadır. Halk arasında girişimci, işadamı, işbilen, yönetici, patron, kendi işini kurmaya çalışan becerikli kişi veya daima yeni ve riskli fikirleri gerçekleştirmeye çalışan öncü ve atılgan kişi gibi farklı isimlerle anılmaktadır. "Girişimci ile ilgili tanımların

---

[1] S.Whennekers, R. Thurink, "Linking Entrepreneurship and Economic Growth" **Small Business Economics"** London: 1999, s. 13.
[2] Mine Gerni, "Erzurum İlinde Girişimci Özellikleri Araştırması", A.Ü. İ.İ.B.F. Der., cilt 15 Eylül 2001 s.149.
[3] Tamer Müftüoğlu, **İşletme İktisadı,** Olgaç Matbası, Ankara: 1989, s. 40
[4] Canan Çetin, **Yeniden Yapılanma, Girişimciliğin KOBİ'lerde Özendirilmesi,** Der. Yay., İst., 1996 s. 29.

ortak noktası, girişimcinin başkalarının baktığı fakat göremediği fırsatları görüp onları birer iş fikrine dönüştürebilmesi ve risk almaya yatkın cesaretidir." [5] Bu iki özellik dünyadaki girişimcilerin ortak özelliklerindedir.

Ülkenin ekonomik ve toplumsal kalkınması için gerekli olan kurumları yani üretim sistem ve mekanizmaları oluşturmak için doğal kaynakları, hammadde ve sermaye unsurlarını, insan gücünü uyumlu bir şekilde koordine etmek ve bir araya getirmek gerektirmektedir. "Toplum için değeri olan bu işlevleri bir araya getiren, yani işletme kurup yürüten, mevcut imkanları dışına çıkmış ve daha dinamik, daha çalışkan, daha cesur, daha ileri görüşlü, daha yaratıcı kişiler ortaya çıkarak toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri keşif edip onu üretmeye girişlikleri ve yaratıcılıkları ile buna ön ayak olan kişilere girişimci "enterpreneur" yerine getirdikleri işleve ise girişim adını almaktadır." [6]

Bu açıdan girişimci kavramı, sürekli yenilik yapan kişi veya kişiler anlamında kullanılmaktadır. Girişimci ile özdeşleşmiş olan yenilikçi nitelemesi ise piyasaya yeni ürünlerin sunulması, yeni bir üretim tekniğinden yararlanılması, yeni pazarlar elde etme, yeni hammadde veya yarı mamul madde kaynağının bulunulması ve nihayet yeni bir organizasyon biçiminin gerçekleşmesi hususların kapsamaktadır.[7]

Bununla beraber girişimci, bir işi yapmaya girişen ve bundan çekinmeyen kişidir. Üretim faktörlerini bir araya getiren, iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli girişimi başlatan, ayrıca üretim için gerekli finansman kaynakları ve üretimin değerlendirileceği pazarları bulan kişi olarak ifade edilmektedir.[8]

Girişimciliği dördüncü bir üretim faktörü olarak gören Joseph Von Shumpeter'e göre de girişimciler dinamik ve statik olmak üzere iki gruba ayrılırlar. "Buna göre dinamik girişimciler yeni pazarlar, yeni tedarik ve finansman kaynakları bularak, yeni üretim teknikleri ve organizasyon şekilleri geliştirilerek ekonomik gelişmenin öncülüğünü üstlenen kişilerdir. Statik girişimciler ise dinamik girişimciliğin açtığı bu yoldan ilerleyerek, başka bir ifade ile onları izleyerek ekonomik gelişmenin boyutlarını genişletirler." [9]

---

[5] Tınaz Titiz, **Girişimcilik,** İnkılap Yayınevi, İstanbul: 1994, s. 29.
[6] Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, İstanbul: 1992 s. 377.
[7] Michael E. Gerber, **Girişimcilik Tutkusu,** (Çev. Tayfur Keskin), 2. Baskı, İstanbul: 1997, s. 15.
[8] Müftüoğlu, a.g.e., s.73
[9] Müftüoğlu, a.g.e., s.74

İş ve İşçi Bulma Kurumunun Ankara'da gerçekleştirdikleri "İstihdam Seminerleri 2" bildiri notlarında girişimcinin en belirgin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadırlar.[10]

a) Sorumluluk Üstlenme Özelliği: Yaptıkları işin sorumluluklarını tümüyle üstlenen kişilerdir.

b) Belirli Ölçüde Riskleri Göze Alma Özelliği: Maceracı değillerdir, risk hesabı yaparlar, ulaşılabilir ve akla uygun hedefler koyarlar, geleceğe iyimser bakarlar.

c) Kendine Güven Duygusu: Kararlarına başaracakları inancıyla verirler, başarı için gerekli özelliklere sahip olduklarına inanırlar. Bu nedenledir ki girişimciler nihai hedeflere ulaşıncaya kadar bir takım başarısızlıktan yılmazlar.

d) Hızlı Sonuca Gitme Arzusu

e) Enerjiklik: Ortalama insanlardan daha dinamiklerdir.

f) Geleceğe Yönelik Tavır: Fırsatları araştırırlar, ileriye yöneliktirler, dün ne olduğundan çok yarın neler olacağıyla ilgilenirler.

h) Örgütlenme Becerisi: Girişimciler bir işi başarabilmek için doğru insanları bir araya getirebilme becerisine sahiptirler.

ı) Başarı Güdüsü: Girişimciyi harekete geçiren şey sadece para değildir. Belki daha çok başarma arzusudur.

i) Çalışkanlık: Çoğu girişimciler işkoliktirler. Bir başka deyişle kendileri yaptıkları işi başarma zorunda bilirler.

j) Ödül Beklentisi: Çok çalışırlar ciddi sorumluluklar üstlenirler ve bunun sonuncunda da ödül beklerler. Bu ödül para değil, tanınma ve saygınlıktır.

k) Mükemmele Yönelik Tavır: En iyiyi başarmaya çalışırlar bundan gurur duyarlar. Girişimciler sahip oldukları bu özelliklerinden dolayı aynı zamanda modern anlamda liderlik niteliklerine sahiptirler.

Yukarıda özellikleri belirtilen girişimcilik ile ilgili özet olarak, girişimcinin inisiyatif sahibi olması, karizmatik vasıflarının bulunması ve yapılan işin üzerine

[10] İş ve İşçi Bulma Kurumu, **İstihdam Seminerleri 2,** Ankara: 1992, s. 8.

cesaretle gitmesi, amaca ulaşmada gayret sahibi olması gibi özelliklerin bulunduğu ifade edilmektedir.

1.1.1.1. İşletme Sahipliği Kavramı

İşletme sahipliği, kavram olarak belli kural ve kaidesi olan katı prensipleri bulunan manaları içermektedir. İşletme sahipliğinin en belirgin özelliği, işletmenin mülkiyetine sahip olmasıdır. "Doğal olarak işletmenin mülkiyetine sahip olan her kişi işletme sahibidir."[11]

İşletme sahipliği daha ziyade küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerde işletme sahibi işletmenin kimliğini belirleyen temel unsurdur. Aynı zamanda işletmenin yöneticisi durumunda olan işletme sahibi, genellikle üretimin tekniği konusunda tecrübeli, işin içinde yetişmiş bu konularda bilgili kişilerdir. Bu özellik ürün ve teknik yenilikler konusunda işletmelerde önemli potansiyel oluştururlar.[12]

1.1.1.2. Esnaf Kavramı

Esnaf, tacirlik sıfatını kazanacak kadar sermayesi olmayan ve geliri daha çok fiziki emeğe dayanan, bağımsız olarak çalışan kişi şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre esnaf; "İktisadi faaliyeti nakdi sermayeden ziyade bedeni çalışmaya dayanan ve yıllık gayri safi geliri yasal çerçevede belirlenen miktarı aşmayan kişiler" [13]olarak tanımlanmaktadır.

Esnaf, tacir ile işgören arasında orta yerde bir konuma sahiptir. Yetersiz de olsa sermayenin olması ve bağımsız olarak çalışması bakımından daha çok tacire benzemektedir. "Ayrıca Türk Ticaret Kanununda bulunan ve tacirlere uygulanan bazı hükümlere tabidirler. Bunlar ücret ve faiz isteme hakkındaki T.T.K. 22, işletme adı altındaki T.T.K.25, ve hapis hakkı ile ilgili Medeni Kanunun 864. Maddesidir." [14]

Aynı zamanda esnaf gelirini emek bağlı olarak yoğun çalışarak elde etmesi açısından işgörenle benzerlik taşımaktadır. Nitekim T.T.K. 17. Maddesinde de esnaf "gelir sermayesinden çok emeğe dayanan ve ancak geçimini sağlayacak kadar geliri olan kimse" şeklinde tanımlanmaktadır.Vergi sisteminde de sınai faaliyetleri neticesi

---

[11] Adnan Çelik, Tahir, Akgemci, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler,** Nobel Yay., Ankara: 1998, s. 9
[12] Müftüoğlu, a.g.e., s.72.
[13] Adnan Çelik, **K.Maraş'ta Girişimcilik Kültürü Araştırması,** K.Maraş Tic. Odası Yay., K.Maraş: Nisan, 1999, s. 5.
[14] Sami Karahan, **Ticaret Hukukunun Temel Kavramları,** Mimoza Yay., Konya: 1991, s. 65.

elde edilen kazançlar, ticari kazanç olarak nitelendirildiğinden küçük ticaret erbabı da esnaf adı altında toplanmaktadır.[15]

Özet olarak esnaf girişimciden farklı olarak ancak kendini geçindirecek kadar sermayesi ve fiziki gücü olan, üretime ve kendini yenilemeye, araştırıp geliştirmeye katkısı olmayan kişi olarak ifade edilmektedir.

1.1.1.3. Tacir Kavramı

Ekonomik bir mal ve hizmet üreten, bir işletmenin tamamını veya bir kısmını kendi adına işleten ve devam ettiren kişiye tacir denilmektedir. Bir kişinin tacir sayılması için gerekli bazı şartları vardır. Bu şartları şu şekilde sıralamak mümkündür.

1. Ticari bir işletmenin mevcut olması,

2. Ticari işletmenin tamamının veya bir kısmının işletilmesi,

3. İşletme faaliyetinin kendi adına olması,

Yukarıda anlatılan hususların yanında birey, bir ticari işletmeyi kurup açtığını halka çeşitli yayın organları ile ilan etmesi, işletme açılmamış bile olsa, ticari işletmesini ticaret siciline kayıt ederek işletmeye başlaması halinde birey tacir sayılır.[16]

Sıfatlarına bağlı olarak yüklendikleri ve bir takım sorumlulukları bulunan tacirlerin sorumlu oldukları hususlar şu şekilde sıralanmaktadır. [17]

1. Tacirler, kanun hükümlerine bağlı olarak bir ticaret unvanı seçmek ve bu unvanı kullanmak zorundadırlar.

2. Bütün tacirler kanunun gösterdiği zorunlu defterler ile işletme kapasitesinin gerekli kıldığı diğer defterleri tutmak zorundadırlar.

3. Her tacir, ticari işletmesini ticaret siciline kayıt ettirmek ve bunlardan ilanı gerekenleri ilan etmek zorundadır.

4. tacir sıfatını taşıyan tüm gerçek ve tüzel kişiler ile şube ve fabrikaları bulundukları yerin ticaret odalarına kayıt olmak zorundadır.

5. Gerçek kişi olan tacirler ticaret karnesine tabidirler.

---

[15] Çelik, a.g.e., 1999 s. 6
[16] Çelik, Akgemci, a.g.e.,1998, s.7
[17] Karahan, a.g.e., s. 52

6. Ticari faaliyeti sonucu, bir mal satmış, imal etmiş veya menfaat temin etmiş olan tacir, karşı taraf kendisine bir fatura verilmesini ve bedeli ödenmiş ise bununda faturada gösterilmesini istediği taktirde fatura vermek zorundadır.

Yukarıda tanımı ve sorumlu oldukları özellikler açısından tacir, bir girişimden çok daha ziyade bir işletme sahibi veya esnaf gibi çeşitli ticaret kanunlarına karşı sorumluluğu bulunan ve yaptığı ticari faaliyetin özelliklerine karşı bir takım formaliteleri yerine getirmekle sorumlu bir kişi olarak ifade edilmektedir. Oysaki girişimci profesyonel bir yöneticinin sahip olduğu bir takım vasıfları olan ve karizmatik bir lider gibi işletme içinde yeni fikirler üretebilen bir kimliğe sahiptir. Bu vasıfları ile girişimcinin tacirlikten ayrı bir konumu vardır.

1.1.1.4. Teknisyenlik -Teknokratlık Kavramı

Teknisyen; Bir işin bütün özelliklerini ortaya koyarak, kısa zamanda ve doğru bir şekilde işini tamamlayan kişi olarak tanımlanmış olup hedefi ise "Bir şeyin doğru yapılmasını istiyorsan, kendin yap" ilkesidir. Teknisyen bir işle uğraşmayı tamir etmeyi sever. İşleri parçalara ayırır, tekrar birleştirir. İşlerin hayal edilmelerini değil, tersine yapılmaları gerektiğini bilir.[18]

Girişimci, yönetici ve teknisyenin en önemli özellikleri girişimcinin gelecek ile, yöneticinin geçmiş ile, ve teknisyenin hazır zamanla daha çok ilgilenmektedir günümüzde yaşamaktadır.[19]

Teknokrat yenilikler meydana getirebilen, girişimci ise bunu piyasalaştırabilen bir özellik taşımaktadır.[20]

Teknisyen çalıştığı sürece mutludur. Fakat sürekli aynı işle uğraşması onun mutluluğunu engeller. Bundan dolayı sürekli değişik işlerle uğraşmasını arzu eder. Teknisyen çalışırken patronun yönlendirmesi ve kısıtlamaları ile değil , kendi bildiğini ve becerisini ortaya koyarak çalışmak ister. Fakat teknisyenin bu isteği işletmeyi başarısızlığa götürebilir. Bu nedenle bir işletmede girişimci, yönetici, ve teknisyen koordineli bir şekilde çalıştıkları sürece olumlu işler ortaya çıkarabilirler.[21]

---

[18] Çelik, Akgemci, a.g.e., s. 8
[19] Gerber, a.g.e., s. 27
[20] Müftüoğlu, a.g.e., s. 8
[21] Çelik, a.g.c., s. 8

Teknisyen her zaman mümkün ve gerekli olandan daha fazlasını yapmaya çalıştığı için, adına çalıştığı kişilere fazla güvenmez. Buna bağlı olarak çok bilmişçe düşüncelere ve fikirlere kuşku ile yaklaşır. Hatta fikirlerle ilgilenmez, onun ilgilendiği işin nasıl yapılacağıdır.[22]

Sonuç olarak girişimci hayal eder, yönetici girişimcinin hayal ettiği işi süsler, teknisyen ise o işi en güzel şekilde yapmaya çalışır.

1.1.2. Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik bazı bilim adamlarına göre, doğa sermaye ve emeğin bir araya getirilmesinden oluşan bir bütündür. Bazılarına göre de başkalarının ihtiyaçlarını sürekli karşılamak üzere, pazarı olan ve pazarda bir fiyatı oluşan ekonomik mal ve hizmeti ortaya koymak ve sahibine yani girişimciye kar sağlamak amacı taşıyan bir işletmedir. Girişim işlevi sermayecilik ile yöneticilik arasında yer almaktadır. Girişim işlevi sermayeciliğe kıyasla yönetime daha yakındır. Bu nedenle yöneticilik ile girişimciliği birbirinden ayırmak daha zordur.[23]

Belirtilen bu tanıma göre her girişim bir işletmedir. Fakat her işletme bir girişim değildir. Çünkü işletmenin girişim olabilmesi için, insan ihtiyaçlarının karşılanması, mal ve hizmetlerin bir araya getirilmesinin yanında sürekli faaliyette bulunulması ve üretilen mal ve hizmetlerin bir ekonomik değerinin bulunması gerekmektedir.[24]

İşletme literatürlerinde işletme ve girişim arasında bazı farklı noktalara dikkat çekilmiştir. İşletme teknik birim olduğu ve üretimin yapıldığı yer olarak tanımlanmaktadır. Girişim ise daha ziyade ticari, mali ve hukuki bir birim olarak görülmektedir.[25]

Bu bağlamda bir üst yöneticinin veya yönetim grubunun denetimi altında bulunarak mal ve hizmet üreterek ekonomik hayata katkıda bulunarak insanların ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle kurulmuş olan ve üretim faktörlerini bünyesinde barındıran birime işletme adı verilmektedir.

---

[22] Gerber, a.g.e., s. 28
[23] Akat, a.g.e., s. 5
[24] Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası,** İst. Üniv. İşletme Fak. Yay. No: 125. İst., 1990, s. 262.
[25] Akat, a.g.e., s. 8

Girişim ise; üretim araçlarının, üretim amaçlarına uygun kullanılması durumudur. Buradaki maksat ise işletme sahibine kar sağlamaktır.[26]

Girişimcilik kavramları ile ilgili olarak işletme yönetimi literatürlerinde girişim ve işletme birbirine bağlı fakat birbirinden farklı birimler olduğunu ifade eden görüşler mevcuttur. Yukarıda belirtilen ifadeler çerçevesinde işletme, ekonomik mal ve hizmet üreten teknik bir birim, girişim ise bir yada birden çok teknik birimleri örgütlendiren, yöneten finanse eden ve bunlara sahip unsurlar olarak tanımlanmaktadır.

1.2. GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İşsizliğin hat safhaya ulaştığı gelişmekte olan ülkelerde girişimcilik çağın yükselen değeri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum ancak insanların kendi işini kurmaya yönelerek geçimini sağlaması ve işsizliğin neticesi olarak kendilerini girişimciliğe hazırlaması gerekmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin hızlı bir şekilde kalkınabilmesi yerel, bölgesel ve ulusal kaynakların etkin bir şekilde değerlendirilip kullanılmasına bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi için ancak girişimcilik desteklenip teşvik edilmesine bağlıdır. Bu husus ülkemiz açısından da önem taşımaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerin ekonomik açıdan kalkınmasında bu derece önemli bir faktör olan girişimciliğin gelişimini, çalışmamızın bu kısmında Dünyada ve Türkiye'de girişimciliğin tarihçesi ve gelişme süreci, ayrıca Türkiye'de girişimcilik kültürünün oluşması ele alınarak detaylı olarak anlatılacaktır.

1.2.1. Dünya'da Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

İngiltere'de 18. Asrın ortası ile son yılları arasında başlayan sanayi devrimi, toplum hayatında ve girişimci insan tipinde çok büyük değişikliklere neden olan önemli bir dönüm noktasıdır. Endüstrileşme ardı ardına bir çok teknik gelişmeler ve ekonomik gelişmeler getirmiş, şehirleşmede büyük gelişmeler olmuştur. Monoton endüstrinin doğurduğu işe yabancılaşma gibi problemlerinden dolayı yeni çalışma koşulları ortaya çıkmıştır. Vasıfsız işçiden vasıflı, teknik ve idari elemana geçiş başlamış, işçi sendikaları ortaya çıkmıştır. Yeni teknoloji hem üretim hem de rekabet koşullarında değişikliklere neden olmuştur. Mamulleri büyük çapta üretilmeye başlanmış ve bunun

[26] Mustafa, Tosun, **Örgütsel Etkinlik,** TODAİE Yay. No: 196, Ankara: 1981, s.18.

sonucunda da bir firma rakiplerinde daha ucuza mal satma ve böylece piyasanın hakimi olma durumuna geçebilmiştir. Devrin hırslı girişimcileri teknoloji ve endüstriyi yeniliğe ve ilerlemeye itmişlerdir.[27]

Bütün bunların sonucunda çok büyük firmalar ortaya çıkmıştır. Bu durum rakip firmalar arasında çok tehlikeli bir yarışa sebep olmuş, sermaye bileşimleri, tröstler, holdingler şeklinde kuvvetlenme yolları denenmiştir.

1930'lu yıllardaki büyük ekonomik bunalım şirketlerin büyümesini yavaşlatmış ve insanlara yönelik sosyal güvenceyi ön plana çıkarmıştır. İkinci dünya savaşı ise kaynakların etkin kullanımından kamu ekonomisini toplumun ana lokomotifi haline getirmiştir.

Girişim ve girişimciliğin İkinci Dünya savaşı sonrası gelişmelerden çok etkilendiği açıktır. Kamunun ekonomide artan payı ve buna paralel olarak artan devlet harcamaları, devlet yapısında ve eş anlamlı olarak ta şirket yapısında merkeziyetçiliğe yol açmıştır. Bu dönemde "Devlet ne kadar fazla ise, toplumun yaşamı iyidir" görüşü egemendir. Toplumlar henüz buluşlar çağından, yenilikler çağına dönüşü yaşamamıştır. Taylor'un işletmelerde bilimsel yöneticilik öngörüleri, sadece üretim artışını öngören düzenlemeleridir. 1960'larda etkisini çok hissettiren refah devleti uygulaması, demokrasi tanımında temsili demokrasi olarak yer almıştır. Kuşkusuz böyle bir dönem merkeziyetçiliği, şirket yapısı olarak ölçek ekonomisini ve "Büyük İşletmeyi" ön plana çıkarmıştır. Bu dönemde genel tüketici özelliği dikkate alındığında "Toptan Pazarlama" anlayışı yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Oysa birinci ve ikinci petrol şoku sonrası yaşanan bunalımlar şirket yönetiminde merkezi olmayan yapılanmayı gündeme getirmiştir.[28]

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı üzere girişim ve girişimcilik değişen koşullara paralel olmak üzere bir takım evrelerden geçmiştir.Yönetim bilimi öncülerinden Peter Drucker girişimciliği üç döneme ayırmaktadır.

1895-1905 Dönemi: Bu dönemde ilk kez yönetim ve yönetici kavramları ortaya çıkmıştır. Bunun ilk örneği olarak Simens şirketidir.

---

[27] L. Heilbroner, **Ekonomik Sorun** (Çev. Demir Demirgil) Cilt.1, Çağlayan Mat., İst., 1970, s. 95.
[28] Kenan, Mortan, **Uygarlığı Yoğuranlar,** Biar Eğitim Yayınları, Ankara: 1991, s. 6.

1920-1950 Dönemi: Bu dönemde komuta ve kontrol temeline dayanan kuruluşlar ortaya çıkmıştır. İlk örneği Dupont şirketidir. Bu örnekten sonra, karar almaya günlük faaliyetin ayrıldığı, merkeziyetçi olmayan yapıların yaygınlık kazandığı, personel yönetiminin önemsenmeye başlandığı bir dönemin özelliği görülmektedir. 1950'lerdeki en önemli örnek General Electrictir. Bu şirket "Büyük İşletme" sitilindeki şirket yapısının ilk örneğidir.[29]

Üçüncü Dönem: 1990'lı yıllardır. Bu dönemde organizasyon bir orkestra veya bir hastane yönetimini andırır bir görünüm kazanmaktadır. İletişim ağırlıklı bir yapı egemendir. Uzmanlık özellikleri işgücünün belirli karakteristiğidir. İletişim ağırlıklı bu kuruluş yapısı, ortak ve açık hedefler getirmek durumundadır. "Görev güdümlü" şeklindeki organizasyon yapısı özellikle işletme yapısının parçalanmasına ve kendi kendini yürüten küçük grupların oluşmasına yol açmaktadır.

Girişim ve girişimciliğin oluşumunda meydana gelen çeşitli sınıflamalar belirtilmiştir. Bu sınıflamanın dışında John Naisbitt'in 1982'de yayınlanan Megatrends adlı eserinde yeni bir sınıflama yaparak hayatın on temel noktasında yeniden yapılanma olduğu belirtilmektedir.

Bu 10 temel değişim şunlardır;

1. Sanayi toplumu Bilgi	→	(enformasyon) toplumu
2. Geleneksel teknoloji	→	İleri teknoloji
3. Ulusal ekonomi	→	Dünya ekonomisi
4. Kısa Dönem	→	Uzun dönem
5. Merkeziyetçilik	→	Ademi merkeziyetçilik
6. Kurumsal yardım	→	Kendi kendine yardım
7. Temsili demokrasi	→	Katılımcı demokrasi
8. Hiyerarşik zincir	→	Ağ sistemi
9. Kuzey	→	Güney
10. Şu /Bu çözüm	→	Çoklu çözüm

[29] Mortan, a.g.e., s. 1

> John Naisbitt'e göre bu değişimler içerisinde en önemlisi aşağıdan yukarıya doğru etkilenen bir toplum yapısına geçmesidir. Yenilikçilik (İnnovasyon) toplumların temel belirleyicisi durumuna gelmiştir.[30]

Toplumun gelişme dinamiği, aşağıdan yukarıya doğru çalışmakta, alışkanlıklar ise yukarıdan aşağıya doğru değişmektedir. Toplumların tarımdan sanayi toplumuna geçişi 100 yıl almışken, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ise sadece 20 yıl gerekmiştir. Bir toplumun enformasyon tabanını etkileyen iletişim ve bilgisayar teknolojisindeki yenilikler olacaktır. Yani enformasyon toplumuna geçiş süreci yaşanmaktadır.

Dünya ekonomisindeki bu değişim ve gelişim hem siyasi ve sosyal dünya yapısını, hem de işletme yapısını çok değiştirmiştir. Demokrasinin katılıma yapısı, işletmeleri de adem-i merkeziyetçiliğe dayalı, modüllen bir yönetim biçimine dönüştürmüştür. "Daha az devlet en iyisidir" görüşünün onaylanmasına neden olmuştur. Altmış yıldır anlaşılmayan Prof. Dr. J. Schumpeterin "Dinamik Girişimci" toplumun temel ekseni haline gelmiş, sermayenin önüne çıkmıştır. Drucker "Yenilikçi Organizasyon" adını verdiği işletme yapısı, küçük ve orta ölçekli işletmeleri de ön plana çıkarmıştır. Kısacası iletişim toplumu, şirket yapısını değiştiren yeni bir girişimcilik toplumudur.[31]

1.2.2. Türkiye'de Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

Osmanlı imparatorluğundan devir alınan sanayi yapısı, 1927 genel işyeri sayımı sonuçlarına göre yok denecek kadar azdır. Toplum 65.245 işyerinin %79'u 4 kişiden az işçi çalıştırmaktadır. Ve 100 kişiden çok işçi çalıştıran işletmelerin sayısı ise sadece 155'dir Cumhuriyet Türkiye'si, tüm teşvikleriyle 1923-1926 yılları arasında 201 Anonim şirket kurulabilmiştir. Bunların 31'i banka 29'u ise ticaret şirketidir.[32]

Türk girişimciliği açısından, cumhuriyet öncesi dönem kapsamında, Osmanlı İmparatorluğu ve daha gerisi Selçuklu Devleti söz konusu edilebilir. O dönemlerde önemli bir yeri olan Ahilik teşkilatına dayalı Türk girişimciliği, sanayi devrimi

---

[30] Figen Çavdaroğlu, **Kadın Girişimciliği,** Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniv. S.B.E. Ankara: 1996, s. 53.
[31] Mortan, a.g.e., s. 7
[32] Mortan, a.g.e., s.10

sonrasında hızla artış gösteren kitle üretimi ve sosyo-ekonomik gelişmelere ayak uydurmada güçlük çekmiştir.[33]

Bu durumu değiştirme arayış ve arzusu, cumhuriyet Türkiye'sini Cumhuriyet ilanından önce, bir iktisat kongresini 7 Şubat 1923'de toplamaya götürerek, kongrede aşağıdaki kararların alınmasına neden olmuştur.

1- Anonim şirketlerin kurulmasının kolaylaştırılması

2- Milli Bankaların kurulması

3- Demiryolları inşasının hükümetçe bir programa alınması

4- Sanayinin teşviki

5- Yerli malı giyilmesi

6- Amele denilen iş erbabına bundan sora işçi denilmesi ve sendika hakkı tanınması.[34]

Ancak 1930 yılında patlayan dünya ekonomik bunalımı Teşvik-i Sanayi yasasını yeniden gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Tasarının teşvik kapsamı büyük tartışmalara yol açmasına rağmen genişletilmiştir. Bu kongrenin en önemli sonuçlarından bir tanesi de Türk insanını girişimciliğe teşvik etmesi ve Türk insanının önünü açması olmuştur.[35]

Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki girişimcilerin çoğunluğu özellikle sanayi devriminden sonra batıyla sıkı ilişki içine giren yabancı asıllı Türk vatandaşları idi. İmparatorluktaki önemli işletmelerin sermaye ve emek miktarının ancak % 15'i Türklere ait olup, Rumların payı sırasıyla sermayede % 50, emekte % 60'dır. Ermenilerin payı sırasıyla, % 20 ve % 15'dir. Yahudilerin payı, % 5 ve % 10'dur. Diğer sermaye payları ise başka yabancılarındır.[36]

Dünya savaşının geride kalması ve 1950 yılı sonrası Demokrat Partinin özel sektörü kurma adına, girişimcilik dünyasında meydana getirdiği yeni felsefe, önce ülkede önemli bir alt yapı oluşturmuş, 1963 yılında 1. Beş Yıllık Kalkınma Planının

---

[33] TÜSİAD, **Türkiye'de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler**, TÜSİAD Yay. No: T/87. 10.103. İstanbul: 1998, s.32.
[34] Mortan, a.g.e., s. 44
[35] Hüsnü Erkan, "Ekonomik 75 Yılın Panoraması" **Gözlem Dergisi**, Ekim, 1998, s. 34.
[36] Erkan, a.g.e., s. 33

getirdiği sanayileşme felsefesiyle yeni bir sanayici ve girişimci kuşağının ortaya çıkmasına neden olmuştur.[37]

Demokrat parti zamanında 1980'li yıllara kadar daha çok girişimciliğin desteklenmesi ve özel mülkiyetin tabana yaygınlaştırılmasında alt yapı oluşturulmuştur. Özellikle 1970'li yıllardaki Türk girişimcilerin genel nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1- Girişimciler kısmen yüksek öğretim görmüş kişilerden oluşmuştur.

2- Geleneksel tüccar felsefesini aşma çabasındadır.

3- Üretim metodları esas olmakla beraber, yatırımın diğer boyutları olan verimlilik, yönetim felsefesi, kalite ve uygun fiyat ilkelerine önem vermektedirler. [38]

Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana devletçilik ağırlıklı bir karma ekonomik sistem yürüten toplumumuz 1980'den bu yana özel girişimcilik ağırlıklı bir sisteme yönelmiş ve bu bağlamda girişimcilik giderek, toplumun kavram dağarcının gözde bir öğesi olmuştur.[39]

1990'lı yıllardan sonra yurdumuzda girişimcilik namına oldukça güzel çalışmalar kaydedilmiştir. Son 15 yıldır uygulanan yoğun piyasa ekonomisi ve buna bağlı olarak gelişen girişimcilik ortamlarında Türk insanının çok başarılı olabileceği, fikri kabul görmeye başlamıştır. Özellikle cumhuriyet tarihinin en önemli ekonomik krizlerinden olan 5 Nisan 1994 krizinin yokmuş gibi atlatılması Anadolu'daki girişimci potansiyelinin "Kuvveden fiile çıkmış"olduğunu ortaya koymuştur.[40]

Girişimcilik günümüzde çağın yükselen bir değeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye açısından da durum daha da önem arz etmektedir. Çünkü işsizliğin hat safhaya ulaştığı ülkemizde insanlar ancak kendi işini kurmaya yönelmesi ve geçimini sağlaması, işsizliğin bir neticesi olarak girişimciliğe kendini hazırlaması gerekmektedir.

Bugün ülkemiz ekonomisi içerisinde girişimcilik serbest rekabet düzeni yada diğer adıyla Pazar ekonomisinin vazgeçilmez bir unsurudur. Girişimcilik olmadan

---

[37] Çavdaroğlu, a.g.e., s. 56
[38] TÜSİAD, a.g.e., s. 9
[39] Titiz, a.g.e., s. 7
[40] Çelik, a.g.e., 1999, s. 18

serbest rekabet sistemi olsa işlemeyecektir. Bu noktada Türkiye açısından girişimcilik bir çok yönden önem taşımaktadır. Bu hususlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.[41]

1- Özelleştirme ancak girişimciliğin etkinliği ölçüsünde gerçekleşebilir. Devlet kuralları koyan kurum olduğu için rekabet edilmesi imkansızdır. Bundan dolayı ekonomide devletin bulunması orada rekabet ortamının olmamasına vesile olmaktadır.

2- Kamu kesiminde aşırı istihdamın istenen düzeye indirilerek ücretlerin arttırılabilmesi girişimciliğin gelişmesine bağlıdır. Kamu personelinin kendi işini kurma yönünden teşvik edilmeleri gerekmektedir.

3- Teknolojik gelişme ancak girişimciler eliyle gerçekleşebilecektir. Araştırma kurumları, üniversiteler ve diğer AR-GE kuruluşları ne kadar üretken olursa olsunlar sonuçta geliştirilen yeni teknolojilerin hayata geçirilmesi girişimcilik ile mümkün olacaktır.

4- Ülke ekonomisinin kalkınmasının anahtarı yerel potansiyel kaynakların etkin bir şekilde değerlendirilip kullanılmasına bağlıdır. Bu hususun sağlanması için girişimcilik desteklenip ve teşvik edilmelidir.

Ülkemizde özelleştirmenin gündemde ve zorunlu olduğu ve özelleştirmede önemli mesafenin alınması girişimciliğin etkinliği ölçüsünde gerçekleşebilir. Çünkü devlet kuralları koyan kurum olduğu için kendisiyle rekabet edilmesi imkansızdır. Dolayısıyla ekonomide devletin olması, orada rekabetin bulunmaması anlamına gelecektir. Devletin görevi rekabetçi bir ortamın hazırlanmasını sağlamak olmalıdır. Devlet bu role çekildiğinde halen üretmekte olduğu mal ve hizmetleri girişimciler üretmeye başlayacaktır. O halde devlette bu işleri yapanlar girişimci haline getirilirse uygun ortam meydana çıkmış olacaktır.[42]

Ülkenin en büyük sorunlarından bir tanesi olan işsizlikle mücadelenin, en etkin yolu kişilerin kendi işlerini kendileri kurmasıdır. Yani girişimciliktir. Artık işsizlikle mücadelenin klasik anlayıştaki yeni yatırımlarla olmayacağı bilinmesi lazımdır. Emek yoğun endüstrilerin giderek üçüncü dünya ülkelerine kaymakta oluşu eski anlayıştaki yeni yatırımlar yoluyla istihdam yaratma yöntemi ekonomik yönden geri kalmışlığa

[41] Mahmut Tekin, **Girişimcilik, Kendi İşini Kurma ve İşletme,** Arı Ofset Matbaası, Konya: 1998, s. 11.
[42] Tekin, a.g.e., s. 11

davetiye olduğunu göstermektedir. Çağdaş işsizlikle mücadele yöntemi, insanların kendi işlerini kurmalarını desteklemesi yani girişimciliğin teşvik edilmesiyle olacaktır.

Girişimciliğin önemi ile ilgili özet olarak; özelleştirmede istenen seviyeye ulaşmak için, işsizlikle mücadelede önemli gelişmeler sağlamak, kamu kesiminde oluşan aşırı istihdamı önlemek, teknolojik gelişmeye katkıda bulunmak ve son olarak ülke ekonomisinin gelişmesinde önemli ölçüde katkıda bulunmak için mutlaka devletin girişimciliği geliştirmek için çeşitli destek ve teşvik tedbirleri alması ve en kısa zamanda uygulamaya koyması gerekmektedir. Aksi taktirde içinde bulunduğumuz ekonomik kriz daha da kendini gösterecek ve ülkedeki ekonomik krizin önüne geçmek imkansız hale gelecektir.

1.2.3. Türkiye'de Girişimcilik Kültürünün Oluşması

Türkiye'de girişimcilik kültürünün oluşmasına geçmeden evvel girişimcilik kültürünün tanımını yapmak konunun anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

Girişimcilik kültürü: Maltalı düşünür Edward Bono'ya göre kısaca "Bir şeyi geliştirme tutkusudur" Daha önce bulunmayan bir şeyi ortaya koymak girişimcinin en büyük amacıdır. Girişimcinin seçtiği ortam eylemdir. Çünkü çoğu zaman görülmüştür ki yaptığı işte başarılı olan girişimci yeni ve değişik yatırımlar içerisindedir.[43]

Girişimcilik kültürünün temel göstergelerinden risk taşıma ve cesaret, başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Bundan dolayıdır ki cesaret, kahramanlık ve riske girme özellikleri başarılı bir insanın bir şeyler meydana getirme arzusu kadar başarısı içinde gerekli olan sebeplerdir.[44]

Aynı zamanda ülkemizdeki işletmelerin lokomotifi konumunda olan KOBİ'lerin geliştirilmesi ve teşvik edilmesi açısından "Girişimcilik Kültürü" kritik bir öneme sahiptir. Çünkü sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüzde girişimciliğin ve yöneticiliğin işletme disiplini çerçevesinde yeni bir boyut kazanması, sağlıklı bir gelişmenin şartı olarak gerekli hale gelmiştir.[45]

---

[43] Titiz, a.g.c., s. 7
[44] Edward D. Bono, **Başarı Taktikleri,** (Çev. Ayça Haykır) Öteki Yayınevi, Ankara, 1994, s. 28.
[45] Tekin, a.g.e , s. 25

T.C.

Bununla beraber teknolojideki hızlı gelişmeler ve pazar koşullarındaki değişmeler girişimcilerin de bazı özelliklerinin değişmesine neden olmuştur.

Bilgi toplumunda girişimcilerin özellikleri maddeler halinde aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.[46]

1- Girişimciler yüksek düzeyde işi başarma motivasyonuna sahip ve sorumluluk üstlenme eğilimine sahiptirler.

2- Bilgi toplumunun girişimcileri gündelik düşünceler, değişen tavırlar ve kendi ön yargılarından etkilenmeden olayları yorumlar ve muhtemel tehlikelerden yılmadan hızlı bir şekilde karar verme özelliğine sahiptirler.

3- Günümüz girişimcilerin sahip olması gereken özelliklerinden bir tanesi de mücadeleye atılma heyecanından zevk alır. Müşteri ve ürüne motive olarak olumlu tavırlar sergiler ve daha fazla nasıl kar edinmenin yollarını arayan bir kişiliğe sahiptir.

4- Yine günümüz girişimcileri demokratik yapıda kendisini demokratik düzenin temel taşlardan biri olarak algılayan ve kendisine ozgü bir misyonu olan bir eğilime sahiptir.

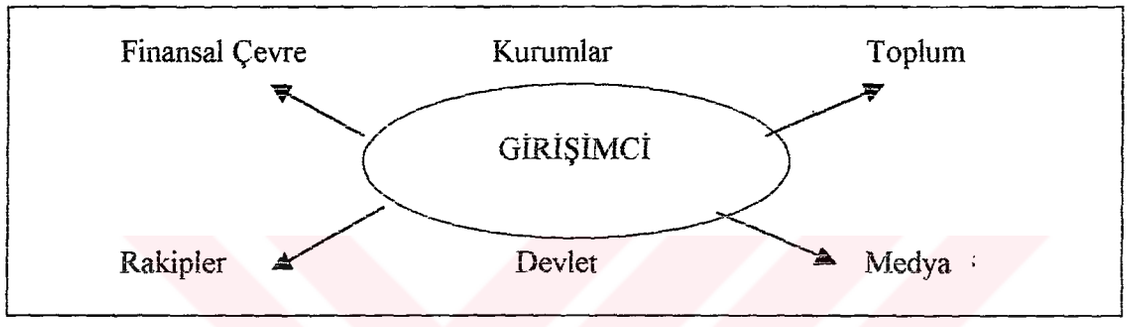
Bu özelliklere sahip bir girişimci şeklinin yetişmesi yeni bir girişimci kültür oluşturmayı gerektirmektedir. Ahlaki değerlerimizin korunması "İş Ahlakı" açısından önemlidir. Küreselleşen dünyada girişimcilerin ve işletmecilerin rekabetçi bir avantaja sahip olması ve Türkiye'deki ekonomik koşullar toplumumuzun üretici, atılımcı ve girişimci olmasını zorunlu kılmaktadır. Buna günümüzün birde çağdaş ihtiyaçları eklendiğinde yeni ufuklar açacak bir teknolojik ve ekonomik gelişme odağının üretilmesi gerekli olmaktadır.[47]

Günümüz Türkiye'sinde girişimciler çalışmalarını sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, personelin davranışlarını önceden tahmin etmesi gerekmektedir. Çünkü personel davranışlarının bilinmesi ise toplumun kültürünün bilinmesini gerektirmektedir. Bundan dolayı girişimci çalışma koşullarını toplumun

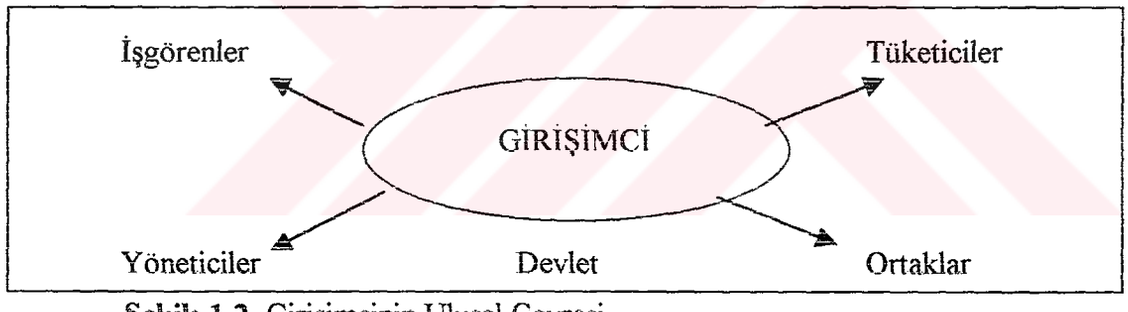
[46] James A. Stoner, Wankel F. Charles, **Management**, 3.b. Prentice Hall International Edition, London: 1992 s.115-120.
[47] Tekin, a.g.e., s. 27

kültürüne göre uyarlaması gerektiğini bilmektedir.[48] Bu nokta itibarı ile anlaşılıyor ki bir girişimci için kültür; işletmenin kuruluş amacını, faaliyetlerini etkileyen, inançlar değerler, ve bireyler arası ilişkilerin tamamıdır.

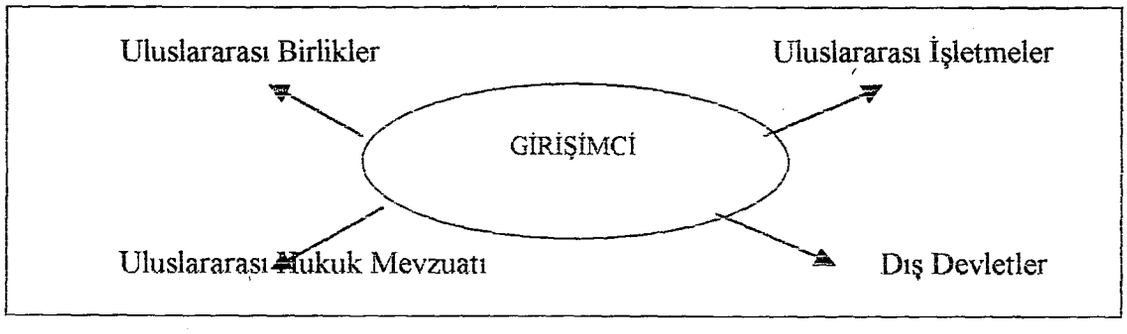
Günümüz ülkesinde girişimcilerin etkileşim içinde oldukları çevreler aşağıdaki şekillerde gösterilmektedir. Bu çevreler yerel, ulusal ve uluslar arası çevrelerden oluşmaktadır.



Şekil: 1.1. Girişimcinin Yerel Çevresi



Şekil: 1.2. Girişimcinin Ulusal Çevresi



Şekil: 1.3. Girişimcinin Uluslararası Çevresi

Kaynak: James A., F. Wankel Charles, Stoner, **Management,** 3.b. Prentice Hall International Edition, 1992; 115.

[48] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** 4.Baskı., Beta Basımevi, İst.,1994, s. 115.

Bu yeni girişimci tiplerinin temel felsefeleri kendi çevrelerini oluşturan unsurlardan meydana gelecek fırsatları bir iş fikrine dönüştürebilmesi ve başkalarına iş imkanı sağlayan ve risk üstlenmeye uygun girişimcilerin oluşmasını sağlama amacını gütmektedirler. İşte bunun için girişimcilere küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi ve desteklenmesi için gerekli önem verilmelidir.

Türkiye'de girişimciliğin yaygınlaştırılması, tutarlı bir bilgi politikasının varlığı kadar, bilgi derleyecek, depolayacak, isteyenin hizmetine sunulacak kurumların oluşturulmasına da bağlıdır. Oysa ülkemizde toplum mühendisliği alanındaki yetersizlik açık bir şekilde görülmektedir. Çünkü bürokratik engeller nedeniyle sağlıklı bilgilere ulaşmak neredeyse imkansız hale gelmiştir. Sınırsız ve ilkesiz girişimcilik anlayışı, toplumsal istikrarı girişimcileri sadece kendi çıkarı için çalışan kişiler konumuna getirmektedir. Bu nedenle girişimcilik politikasıyla girişimcilik sınır ve ilkeleriyle belirlenmelidir. Ülkemizde toplum değerleriyle şirket değer yargılarını birleştiren bir kültür, hem işletmeye nitelikli iş gücünü çekecek hem de işletmeye olan sadakatini ve birlik ruhunu zirvede tutacaktır.[49]

Ülkemizde girişimciliğin oluşumu ve önemi ile ilgili özet olarak Türkiye'de toplumun refahına hizmet etmenin daima girişimcilerin kafalarında ve vicdanlarında olması gerekmektedir. Bu nedenle toplum mühendisliği, sosyal açıdan sorumlu ve erdemli girişimcilerin yetişmesi ve sağlam bir girişimcilik kültürünün yetişmesi, işletmecilik alanında önemli bir rol oynamaktadır. Aksi durumda ise bilinçsiz girişimcilik anlayışının hakim olması durumunda girişimcilik ve girişimciler bundan zarar görme ihtimali kuvvetlidir.

[49] Tekin,a.g.e., s. 50-52

1.3. GİRİŞİMCİLİĞİN TÜRLERİ VE GİRİŞİMCİ ÖZELLİKLERİ

Schumpeter, girişimcilikte dinamizm boyutunun, ekonomik kalkınma açısından çok büyük önemi olduğunu vurgulamış, girişimci dinamizminin doğal sonucu olarak girişimci sadece ürünler ve süreçler üzerindeki yeniliklerle yetinmemekte, aynı zamanda yeni pazarlar yeni örgütlenme biçimleri yeni hammadde kaynakları aramaktadır. Schumpeter, girişimcilik türlerini katı kalıplar içerisine sıkıştırmadan değişik gruplar veya şekiller içerisinde olabileceği varsayımından hareketle benimsenmektedir. Schumpeter'e göre dinamik girişimciler, yeni pazarlar yeni tedarik ve finans kaynakları kullanarak, yeni üretim teknikleri ve organizasyon şekilleri geliştirerek ekonomik gelişmenin öncülüğünü üstlenmektedirler.[50]

Girişimcilik türleri olarak; özel girişimcilik, kamu girişimciliği, karma girişimcilik ve kooperatif girişimciliğinin tanımı, önemi, ve işleyişiyle ile ilgili bilgiler verilecektir. Girişimcilik fonksiyonları olarak; girişimcinin yüklendiği işlevler açısından fonksiyonları oluşturmaktadır. Bu fonksiyonların bazıları ise şu şekilde ifade edilmektedir.

1 - Girişimcinin geleceği tahmin edebilmesi,

2- Değişen şartlara işletmeyi uyumlaştırabilmesi,

3- Yönetim fonksiyonlarını işletmede uygulayabilmesi,

4- Yeni yönetim ve üretim metotları geliştirebilmesi,

5- Yeni pazarlar bulabilmesi vb. gibi hususlar girişimcilik fonksiyonları olarak ifade edilmektedir.

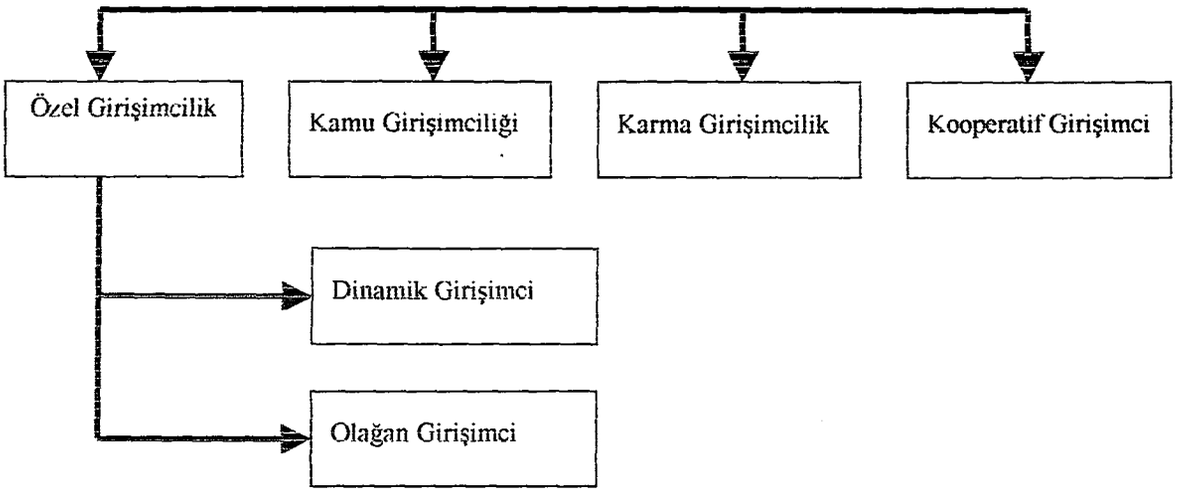
Girişimciliğin boyutları kapsamında ise son olarak girişimcilik tipolojisi ve temel özellikleri ele alınacaktır. Girişimcilik tipolojisi üç ana grupta incelemek mümkündür. Bunlar ise; psikolojik, fiziksel ve karakteristik olarak belirtilmektedir.

1.3.1. Girişimcilik Türleri

Kanunların belirttiği şekilde girişimciliği dört ana grupta toplamak mümkündür.

---

[50] Canan Çetin, **Yeniden Yapılanma, Girişimciliğin KOBİ'lerde Özendirilmesi,** Der. Yay., İstanbul: 1996, s. 29.



Şekil: 1.4. Girişimcilik Türleri

Kaynak: Mahmut Tekin, **Girişimcilik, Kendi İşini Kurma ve İşletme,** Arı Ofset Matbaacılık, Konya, 1999, s.78.

1. Özel Girişimcilik

Bu tip girişimcilikte üretim amaçlarının mülkiyeti özel ve tüzel kişilere aittir. Diğer bir ifadeyle, "özel girişimcilikte sermayenin tamamı veya büyük bir kısmı özel kişilere ait olmaktadır. Bunlara örnek olarak; marketler, şahıslara ait fabrikalar, bankalar vb. gibi kuruluşlar gösterilmektedir."[51]

2. Kamu Girişimciliği

Kamu girişimciliği öncelikli olarak piyasa ekonomisi içinde yer alan girişimlerdir. Bu teşebbüslerde üretim faktörlerinin sahibi devlet, özel idareler ve belediyeler gibi kamu kuruluşlarıdır. Kamu girişimcileri genellikle katı bütçe kısıtlamaları ile siyasi otoritenin kararlarına bağlı olarak çalışırlar.[52] Bundan dolayı kimi zaman ekonomik kısıtlamaların ağırlık kazandığı alanlarda, genellikle dışarıdan gelen etmenlerle karar veren, kendi ürettiği kaynakları değil, hazır yada kamunun ürettiği kaynakları kullanan kişidir.[53]

---

[51] Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon,** Özgü Matbaası, Konya: 1998, s. 27.
[52] Çelik, a.g.e., s. 25
[53] TÜSİAD, a.g.e., s. 2

Kamu girişimciliğine örnek olarak sosyal güvenlik kuruluşları olan sigorta kurumları, döner sermayeli işletmeler olan üniversiteler, özel bütçeli devlet işletmeleri çeşitli zirai, askeri işletmeler ve kamu iktisadi teşebbüsleri örnek olarak verilmektedir.[54]

Büyüyüp gelişen ekonomilerde, kamu girişimciliği gittikçe kısıtlanır bir görünüm almaktadır. Klasik iktisatta üretim faktörleri emek, sermeye ve doğal kaynaklar olarak sınırlanmaktadır. Girişimciliğin temel özelliği fikri yetenek ve vizyon da dördüncü bir üretim faktörü olarak görülmektedir.[55]

3. Karma Girişimcilik

Bu tür girişimciliklerde sermayenin belli bir kısmı devletin, ve diğer bir kısmı özel şahısların ellerinde bulunabilir. Sermayenin büyük bir kısmı kimin veya hangi tarafin elinde bulunuyorsa, genellikle kararlar onun isteği doğrultusunda çıkmaktadır. Devlet stratejik öneme sahip işletmelerde genellikle tek başına işletme kurup işletmektedir. Stratejik önemi olmayan girişimlerde ise sermayenin büyük kısmı devletin elinde, yine geri kalan sermayeyi tüzel veya gerçek kişilere bırakmış ve böylece karma girişimcilikler ortaya çıkmıştır. Bu karma girişimciliğe örnek olarak; TPAO,Türkiye demir Çelik Fabrikaları, Gübre Sanayisi gibi kuruluşlar örnek olarak verilmektedir. [56]

4. Kooperatif Girişimciliği

Kar amacı gütmeyip öncelikle hizmet amaçlı olan kooperatif girişimciliği genellikle ortakların belirli ekonomik çıkarlarını ve özellikle meslek ve geçimlerine ilişkin ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, işbirliği, dayanışma ve kefalet yoluyla sağlayıp sürdürmek amacıyla kurulmaktadırlar.[57]

Yukarıda belirtilen girişimcilik türleri bir şekil üzerinde belirtilmek istenildiğinde aşağıdaki şekilde belirtilmektedir.

Özel girişimciliğin alt birimini oluşturan dinamik girişimcilik ülkenin ekonomik gelişiminde çok önemli bir konum taşımaktadır. Çünkü dinamik girişimciliğin doğal

---

[54] Şimşek, a.g.e., s. 28
[55] Müftüoğlu, a.g.e, s. 73
[56] Şimşek, a.g.e, s. 28
[57] Ziya Gökalp Mülayim, **Kooperatif Girişimciliği,** 2. Baskı, Yetkin Yay., İstanbul: 1995, s. 56.

sonucu olarak sadece ürünler ve süreçler üzerindeki yenilikler ile yetinmeyip, aynı zamanda yeni pazarlar, yeni örgütlenme biçimleri ve hammadde kaynakları aramaktadır.[58]

Girişimcilik türleri ile ilgili özet olarak şunlar ifade edilebilir. Bütün girişimcilik tiplerinin ortak özelliği işletmeye yeni bir şeyler kazandırmak, elindeki mevcut imkanlarla yetinmeyip, yeni üretim ve fikirler oluşturup hedeflere en kısa yoldan ulaşmak, ve dinamik girişimcilerin faaliyetleri sonucunda gelişen ekonomiye azda olsa katkıda bulunmak tüm girişimci türlerinin ortak özelliği arasında yer almaktadır.

1.3.2. Girişimcilik Fonksiyonları

Girişimci işletmenin üretim sürecinde başarılı olması için, üretim elemanlarını bir araya getirmek ve bunun içinde onların neler olduğunu bilmek, kaynaklarından sağlamak, üretim mekanizmasının nerede kullanılacağını, ne kadar büyüklükte olacağını, hangi teknoloji kullanılacağını, hangi araçlardan yararlanılacağını, hangi hukuksal ve yönetsel düzende olacağını, hangi mal ve hizmetin ne ölçüde üretileceğinin saptanması ve belirlenmesi gerekmektedir.

Bu önemli konulardaki seçimlerin yerinde ve verimli olması için girişimcinin bahsi geçen konularda basiretli yani ileriyi görebilen, üretici dinamik, araştırıcı, tehlikeden kaçmayan insanları anlayan ve adamı seçebilen bir kimse olması gerekmektedir.[59] Bahsi geçen girişimcilerin yüklendikleri işlevler açısından fonksiyonları da çeşitlenmektedir. Bu fonksiyonların orta noktalarını bir araya getirerek maddeler halinde sıralanacak olursa şu şekilde belirtmek mümkün olacaktır.

1. Girişimci geleceği görebilmede maharet kazanarak, uzun vadeli plan oluşturmasını sağlayabilmeli,

2. Gelişen teknoloji karşısında işletmeyi değişen şartlara uyumunu sağlayabilmesi,

---

[58] Çetin, a.g.e., s. 29
[59] Tosun, a.g.e.,1992, s. 377

3. Girişimcini yönetim fonksiyonlarından bazılarını uygulayabilme yeteneğine sahip olması,[60]

4. Yeni mal ve hizmet üretmek veya bilinen mal ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek,

5. Yeni üretim ve yönetim teknikleri geliştirebilme ve uygulayabilme; Eskiden beri bazı girişimciler yeni mal ve hizmet üretmek yerine, üretilmekte olan mal ve hizmetlerin üretim yöntemlerinin pazarlamasını, reklam imajını değiştirmek suretiyle büyük kar elde etmektedirler.

6. İşletmelerde yeni organizasyonlar kurmak; Bununla girişimcilerin belirli bazı yeni örgütlenmelere giderek ekonominin görünümünü değiştirmeleri ifade edilmek istenilmektedir.

7. Yeni pazarlar bulmak; Girişimcilerin bu önemli fonksiyonları ile ülke içinde ve dışında yeni pazarlar bularak mal ve hizmetlerin artışını sağlamaktır. Günümüzde modern ekonomik anlayış kapsamında pazar paylarının genişletilmesi için bir takım yollar bulunmuştur. Bunlardan bazıları;

7.1. Tüketicilerin satın alma güçlerinin yükseltme çabaları,

7.2. Ekonomik kalkınmayı sağlamak,

7.3. Gelir dağılımını daha dengeli hale getirmek,

7.4. Ticaretin serbestleşmesi için mevcut engelleri kaldırmak.

Bu sıralanan özellikler pazar paylarının arttırılması için geliştirilen önlemlerden bazılarıdır.[61]

8. Hammadde ve benzeri maddelerin sağlanacağı yeni kaynakların bulunması; Girişimciler ülke içinde veya dışında üretim koşullarını değiştirecek hammadde kaynaklarını bulup, denetimleri altına alırlar ve rakiplerine oranla daha fazla kazanç

[60] Tosun, a.g.e., 1992, s. 378
[61] Şimşek, a.g.e., s. 26

sağlarlar. Bunlara örnek olarak petrol ve petrol ürünlerini, demir-çelik madenlerini ele geçirme mücadeleleri belli başlı örnekleri oluşturmaktadır. [62]

Girişimciliğin fonksiyonları ile ilgili özet olarak denilebilir ki; girişimcilik bir takım kuralları ve manaları taşımaktadır. Kişinin girişimci olabilmesi için risk ve sorumluluk üstlenebilmesi, cesaret sahibi olması, dinamik bir kişilik, yeniliklere açık olma ve büyüme tutkusu gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Bu sebeple girişimci yeni metotlar üretmesi, sermaye ve çeşitli üretim faktörleri sağlaması faaliyet ve çalışma alanlarını denetlemesi ve son olarak ta işletmenin geleceği ile ilgili belirsizliği mümkün olduğu kadar aza indirgemek ve çözüm yolları araştırılıp bulması gerekmektedir. Bunun yanında girişimci her şeyden önce bir insandır. Bu nedenle girişimciler yaşadıkları sosyo-ekonomik ve kültürel ortamın bir ürünüdürler.[63]

1.3.3. Girişimci Özellikleri

Girişimci özelliğine sahip kişilerin en önemli özelliklerinden bir tanesi bir işi başarma isteklerinin aşırı derecede olmasıdır. Bu özelliğe sahip kişiler sürekli aynı şekilde yapılan işlerden çabuk sıkılır, motivasyonu dağılır, ve değişik işler yapmayı yeni fikirler üretmeyi tercih ederler. Uzun süreli çalışmayı arzu ederler, emeklilikten hoşlanmazlar ve devamlı çalışma, bir şeyler üretme gayreti içindedirler. Yapılan tüm çalışmalar, araştırmalar, girişimcinin en büyük özelliği risk almak olduğunu göstermektedir. Bu hususta girişimciyi profesyonel yöneticiden ayıran özelliklerden bir tanesidir. Profesyonel yöneticilikte kar ve risk başkasına ait olmaktadır. Halbuki girişimcilik kar amacı taşımakta ve yapılan işlerin sonunda oluşan risklere katlanılmaktadır.[64] Bu özelliklerinin yanında girişimcinin başarılı olmasının yanında önemli rol oynayan diğer nitelikler atak olma, yaratıcılık, öngörü yeteneği, analiz yapabilme yeteneği, çabuk karar verebilme, özgüvene sahip olma ve akılcılıktır.

Başarılı bir girişimci olan Derek Du Toit, girişimci ile ilgili olarak, "Kendi işine başlayan girişimci, genellikle zor idare edilebilen bir insan olduğundan bu işe girişir" demiştir. Kendi işini kurup yönetmek isteyen girişimcilerin küçük bir işletme oluşturana kadar güvence altında olmak istemesi farklı bir o kadar da ilginç özellik olarak

[62] Müftüoğlu, a.g.e., s. 44
[63] TÜSİAD, a.g.e., s. 2
[64] Çelik, a.g.e., s. 22

karşımıza çıkmaktadır. Girişimcinin diğer bir özelliği de baskın ve itaatkar rollere başa çıkmada zorluk çekmesidir.[65]

Tipolojik açıdan girişimcilik önemli ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil eden bir kavram olmakla beraber, girişimcilerin fiziki ve zihinsel açıdan değerlendirilmesiyle yakından ilgilidir. Bundan dolayı kişilik ile ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların sebep ve sonuçlarının bireyler arasında önemli ölçüde farklılık göstermesi, bireysel özelliklerden tipolojik sınıflamaya gitmeyi zorlaştırmaktadır.

Girişimci tipleri sınıflamasında, bireylerin davranış ve düşüncelerinde;

1- İçe dönüklük,

2- Dışa dönüklük, veya

3- Psikolojik, fiziksel, karakteristik özelliklerin birlikte oluşturduğu bir olgu üzerinde durulmaktadır.[66]

Reaksiyon biçimine göre girişimci tipleri kapsamında, girişimcinin örgüt içi veya dışı uygulamalarda güçlü- güçsüz olması, güvenli karar alması, almaması, hızlı hareket etmesi, yavaş olması, kendinden emin olması hüzünlü olması (melankolik) gibi özellikler sıralanabilmektedir.[67]

Tablo: 1.1. Reaksiyon Biçimine Göre Girişimci Tipleri

Güçlü Olmak	Zayıf olmak
Güvenli Karar almak	Güvenli karar Almamak
Hızlı Hareket Etmek	Yavaş Olmak
Kendine Hakim Olmak	Öfkeli Olmak
Kendinden Emin Olmak	Emin Olmamak

Kaynak: Özalp, İnan, **İşletme Yönetimi ve Organizasyon,** Baytaş Yay. Esk.1997 sh. 76

Tipolojik açıdan girişimci çeşitli kıstaslara dayandırılarak sınıflamak mümkün olduğunu, girişimcinin diğer yönetici ve işletme sahiplerinden farklı olarak fikir üreten, risk alabilen ve sürekli çalışma arzu eden bir karakteristiği olduğu en belirgin özellikleri olarak ifade edilmektedir.

---

[65] Çelik, Akgemci, a.g.e., s. 21
[66] Erdoğan, a.g.e., s. 26
[67] İnan Özalp, **İşletme Yönetimi ve Organizasyon,** Baytaş Yay. A.Ş., Eskişehir: 1997, s. 76.

Tablo: 1.2. Girişimcilik Tipleri Kapsamında Karakteristik Açıdan Girişimci Tipolojileri

Çekingen	İhtiyatlı	Sokulgan
Güvenilir	Şüpheci	
Dik Başlı	Duygusal	
Tutucu	Gelişmelere Açık	
Eğitimli	Eğitimsiz	
Az Zeki	Normal	Çok Zeki
Duygusal	Az Duygusal	Çok Duygusal
Çekingen	Baskın	
Ciddi	Neşeli	
Kestirmeci	Bilinçli	
Uysal	Maceracı	
Pratik	Hayalci	
Doğru	Açık	İçten Pazarlıklı
Özgüvenli	Endişeli	Vesveseli
Katılıma Uygun	Bireysel Çalışkan	
Rahat	Gergin	
İtaatli	Hakim	
Heyecanlı	Heyecansız	

Kaynak: Özalp, İnan, **İşletme Yönetimi ve Organizasyon,** Baytaş Yay. A.Ş. Esk.1997 sh. 76

Yukarıda anlatılan girişimci tipleri katı kalıplar içerisinden sınırlamadan, aynı kişilik dilimi içerisinde bile farklı alt tiplerin olabileceği düşünülmelidir.

1.3.4. Girişimcilik Politikası Araçları

Burada "politika" kavramı ile belirtilecek hedeflere erişmek için kullanılacak araçlar kastedilmektedir. Girişimcilik politikasının hedefi ise mevcut girişim ortamında faaliyette bulunan girişimcilerin önlerindeki engellerin en aza indirilmesi ve buna paralel olaraktan potansiyel girişimcilerin özendirilerek harekete geçmelerini sağlanmasıdır.

Girişimcilik politikası araçlarının temelde iki grup faaliyette toplanabilmektedir. Bunlardan birincisi,

1. Girişimciliğin Olumsuz Etkileyen Faaliyetlerin Ortadan Kaldırılması

2. Girişimciliği Destekleyen Tedbirlerin Alınması

Bu maddelerde kendi aralarında şu şekilde sıralanmaktadır.[68]

1- Girişimciliği Olumsuz Etkileyen Faaliyetlerin Kaldırılması

1. 1. Bürokratik yükün azaltılması,

1. 2. Sigorta işlerinin sadeleştirilmesi,

1. 3. Mevzuatların uygulanmasında aksaklıkların giderilmesi,

1. 4. Girişimcilerin mevzuat hakkında doğru bilgilendirilmesi,

1..5. Girişimci kılavuzlarının hazırlanması,

1. 6. Kuralları uygulayanlarla ilgili aksaklıkların giderilmesi,

1.7. Kamunun haksız rekabeti önlenmesi.

2-Girişimciliği Destekleyen Tedbirlerin Alınması

2. 1. Toplumun girişimciye bakışının geliştirilmesi,

2. 2. İdarenin girişimciye bakış açısının geliştirilmesi,

2. 3. Mali destek araçları,

2. 4. Küçük girişimciler için "enflasyon muhasebesinin" benimsenmesi,

2. 5. Yeni buluş (innovation) ortamının özendirilmesi ve ilgili araçlar,

2. 6. Organizasyonel araçların geliştirilmesi,

2.7. Girişimci kliniklerinin kurulması; bu kliniklikler ise girişimcilik için yapılan lobi faaliyetleri ve girişim kliniği açısından bilincin geliştirilme faaliyetlerini oluştur.

2. 8. Potansiyel girişimcilere yeni iş fikirlerinin verilmesi,

2. 9. Pazarlama desteği,

2. 10. Sosyal güvencenin arttırılması,

2. 11. Girişimcilik ortamını izleyen bir kamu otoritesinin oluşturulması

Yukarıda belirtilen girişimcilik politikası araçları girişimciliğin büyüyüp geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu hususların uygulamaya konulduğu oranda ülkemizde büyük potansiyel oluşturan özellikle çalışmanın uygulama alanını oluşturacak olan GAP Bölgesinde girişimciliğin gelişeceği ve ülke ekonomisine yararlı

[68] Zühal Kurban, Girişimcilik, Küçük İşletmeler, İşlevsel Alanlarla İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri, İstanbul Üniv. İşletme Fak. S. B. E. **Basılmamış Doktora Tezi** 1994, s. 67

olacağı düşünülebilir. Aksi halde mevcut bulunan girişimci potansiyeli de işsizler sınıfı içinde yer alarak atıl durumda kalacaktır.

Girişimci, işletmesinin çalışma seyri içinde takip etmesi gereken politika açısından neler yapması gerektiğini bilmesi gerekmektedir. Stratejik hedefler belirlenmeli işletmenin nihai ürün olarak şu andaki ve gelecekteki durumunu görebilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda işletme bir amaç olmaktan ziyade bir araç, hayat zenginleştirecek bir vasıtadır.[69]

Girişimcilik politikası ile ilgili özet olarak; girişimciliğin geleceği açısından izlenmesi gereken girişimcilik politikası büyük önem taşımaktadır. Ve girişimcilik politikası araçları etkinliğinin arttırılarak yerine getirilmesi hususunda gerekli gayretin ve önemin gösterilmesi girişimcilik araçlarından yararlanmaya bağlıdır.

1.4. GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMİ İLE İLGİLİ KONULAR

Girişimciliğe aday bir kimsenin, girişimcilik alanında başarılı olabilmesi için bir takım girişimcilik eğitiminden geçmesi gerekmektedir. Girişimcilik eğitimi ile ilgili olarak bir takım uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlardan bazıları girişimcilik testi ve mülakatı gibi uygulamalardır. Girişimcilik testi; girişimci adayın yönetici, iş adamı, sermayeci ve girişimci özelliğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Ayrıca bu testle girişimci adayın girişim yetenek ve eğilimleri de ölçülmektedir. Girişimcilik eğitimiyle girişimcinin, girişimcilik konusunda sahip olduğu yetenekler belirlenerek bu yetenekler geliştirilmeye çalışılır.

Bir girişimci adayını öncelikle yöneticilik ve iş adamı özelliğini taşıması gerekmektedir. Girişimcinin işadamı özelliğini belirleyen faktörler arasında,

1- İş iştiyakı ve cesaret,

2- İşbirliği ve tecrübe,

3- Bilgi birikimi,

4- İnsanlarla diyalog,

[69] Gerber, a.g.e., s. 158

5- Yeniliklere açık olması v.b gibi özellikler yer almaktadır. [70]

Girişimcilik eğitiminin temel amaçları arasında kendi işini kurarak bağımsız çalışmasını sağlamakla beraber, ortağı veya üyesi bulunduğu işletmelerde de söz sahibi ve aranan kişi olmasını sağlamaktadır.

Kendi işini kurup bağımsız çalışan girişimcilerin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerden bazıları şu şekilde özetlenmektedir.[71]

1- Sürdürülen faaliyet sonucunda elde edilen kazanç kar veya zarar biçimindedir. Bu kişiler ücret veya maaş almazlar.

2- Yaptıkları işler ile kararları kendi başlarına yada sınırlı sayıdaki kişiler ile birlikte alırlar.

3- Bu kişiler işsiz olarak değerlendirilmezler.

Kendi işini kurarak bağımsız çalışma ihtiyacı duyan girişimciler değişik düzeyde eğitim gerektiren çalışma alanlarını kapsamaktadır. Bunlardan birincisi yüksek eğitim görmüş, doktor, avukat, muhasebeci, mühendis, mimar vb. gibi meslekleri kapsamaktadır.

İkincisi; Zanaatkar, tüccar, terzi, berber, aşçı gibi özel beceri isteyen işleri kapsamaktadır.

Üçüncüsü; Boyacı, seyyar satıcı, eskici gibi başka kaynaklardan gelir elde etme şansına sahip olmayan bir çalışma biçimidir.

Girişimcinin kendi işini kurup başarılı olabilmesi için de bazı özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Bu hususları şu şekilde sıralamak mümkündür.[72]

1-Bağımsız çalışma konusunda istekli,

2-Serbest çalışma koşullarına yatkın kişilik,

3-İşini kurup çalıştıracak derecede sağlıklı,

4-En az temel eğitim düzeyinde öğrenim görmüş,

---

[70] Tekin. a.g.e., s. 43
[71] Tekin. a.g.e., s. 44
[72] Anne Murphy, "Entrepreneur of The Year" **Airbag restraint systems inc**., Vol. Issues 18, Dec.1995, s.78.

5-Konu ile ilgili belli bir seviyede teknik bilgiye sahip,

6-İşini kuracak derecede mali güce sahip,

Yukarıda belirtilen özellikleri bulunan girişimciler veya girişimci adayları kendi işletmelerinde başarıya en yakın girişimciler olarak belirlenmektedirler

Ülkemizin önde gelen girişimcilerinden Vehbi Koç, kendi işini kuracak girişimcilere "Hayat Hikayem" adlı kitabında şu öğütlere yer vermektedir. Uzun uğraş ve büyük maliyetlerle kendi işini kuran girişimcilerin, işletmelerini uzun yıllar ayakta kalabilmesi ve başarılı olarak piyasada tutunabilmeleri için girişimciler, yöneticilerini ve kendinden sonra işlemesine sahiplik edecek kişilerin uluslararası bir eğitime ve tecrübeye sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır.[73]

Bununla beraber girişimcilik eğitiminin temel amacı gelecekteki girişimci adaylarını kendi işlerini kurarak işletmecilik yapma ve iş hayatında başarılı olmayı amaçlayan temel işletme alanları ile ilgili konuları öğrenmektir. Girişimcilik eğitimi ile ilgili konulardan başlıcaları şunlardır.[74]

1- Genel İşletme Konuları.

2- İşyeri Açma Bilgileri.

Genel işletme konularını oluşturan bilgiler şunlardır; pazarlama, üretim yönetimi, finansal yönetim, personel yönetimi, genel muhasebe bilgileri halkla ilişkiler, yönetim ve yöneticilik.

1.4.1. Genel İşletme Konuları

1- Pazarlama ile İlgili Bilgiler: İşletme yönetimi literatürlerinde pazarlamanın tanımı ve amacı ile ilgili çok kapsamlı tanım ve açıklamalar yapılmıştır. "Ekonomik hayatın temel unsurları olan işletmeler, mal ve hizmetleri üreterek insanların ihtiyaçlarını karşılarlar ve işletme sahiplerine kar sağlarlar. Pazara dayalı ekonomilerde işletmenin temel amacı genellikle kar olmakla beraber satışları arttırmak, sosyal sorumluluğa önem vermek, ününü, toplum içinde saygınlığını ve prestijini arttırmak gibi amaçlar bazen ön plana çıkmaktadır." [75] Genel olarak bir işletme belirli

---

[73] Vehbi Koç, **Hayat Hikayem,** Hürriyet Ofset, 5. Baskı İstanbul: 1987, s.189.
[74] Amar Bhide, Girişimcinin Yanıtlaması Gereken Sorular" **Harvard Business Review,** Power Özel Ek, 1997, s. 23.
[75] İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri,** Der yayınları, İstanbul: 1994, s.1.

bir büyüklüğe çıktıktan sonra, kar sağlama amacı yanında veya yerine bu tür amaçlar önem kazanmaktadır.

Başarılı bir girişimci işletmesinin pazarlama politikası olarak "Modern Pazarlama Anlayışı" felsefesi içinde yönetmesi gerekmektedir. Modern pazarlama anlayışı;başta pazarlama olmak üzere işletmenin tüm bölümlerinde tüketiciye yönelik tutumun benimsenmesi ve tüketici tatmini yoluyla kar sağlamanın hedeflenmesidir.

Aynı zamanda başarılı girişimciler üretilmiş malı ne pahasına olursa olsun, yanıltıcı ve aldatıcı yollara baş vurarak satmanın sağlıklı ve uzun vadeli bir işletme-tüketici ilişkisine meydan vermediğini, zamanla açık bir şekilde gören girişimcilerdir.[76] İşletme girişimcilerinin pazarlama ile ilgili dikkat etmeleri gereken en önemli konulardan bir tanesi de "Reklam"dır. Globalleşen dünyamızda işletmelerin geleceği, işletmelerin tanıtılmasına, tutundurulmasına bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletme tutundurma araçlarından, en etkili aracı olarak bilinen reklamdır. İşletmelerin sürekliliğine yatırım yapmak isteyen girişimciler reklam harcamalarından kaçmamaları gerekmektedir.[77]

2- Üretim Yönetimi ile İlgili Bilgiler: Üretim yönetimi kapsam bakımından oldukça geniş, faaliyet hacmi çok yüklü bir işletmecilik fonksiyonudur. Buna göre üretim yönetiminin tanımı şu şekilde yapmak mümkündür. "Üretim yönetimi; işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insan gücü kaynaklarından belirli miktardaki mamulün istenilen nitelikte, istenilen zamanda ve mümkünse en düşük maliyette üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirmesidir."[78]

İyi bir girişimci belirtilen bu özelliklere dikkat etmesi ve amaca ulaşmada başarılı bir grafik çizmesi gerekmektedir. Girişimci ve işletme yöneticileri işletmenin fonksiyonu olan üretim yönetimi ile yakından ilgilenmeli ve ortaya çıkacak sorunları aşmada yani fikirler ve çözüm yolları üretilmelidirler.

3- Finansal Yönetim ile İlgili Bilgiler: Bir girişimcinin işletmenin finansal yönetim ile ilgili bilgi sahibi olması, işletmenin işleyişi, çalışma performansı ile ilgili

---

[76] Mike Wilson, **Pazarlama Yönetimi,** (Çev. Ayça Haykır) Öteki Yayınevi, Ankara: 1994, s. 43.
[77] Paul Kusum, Allawadi W., Farris, Marke, E. Parry, "Share and Growth are not Good Predictors of the Advertising and Promotion/sales Ratio" **Journal of Marketing**, Volume 58, Number 1 January 1994, s.86.
[78] Bülent Kobu, **Üretim yönetimi,** Avcıol Basım Yay. İstanbul: 1994, s. 11.

bir değerlendirme yapması ve aynı zamanda girişimcinin işletmenin yönetim kurulunda alınan kararlar ile ilgili bir oy kullanma hakkı olduğundan dolayı, kurulun finansal konularda alacağı kararlarda sağlıklı ve doğru kararlar verme açısından da önem taşımaktadır.

İşletmenin varlığı açısından da finansal yönetim hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü bir firmanın başarısından hatta varlığını sürdürmesinin, üretime devamın, duran ve dönen varlıklara yatırım yapma gücü ve isteğinin, büyük ölçüde izlediği ve izlemekte olduğu finansman politikasına aldığı kararlarla bağlı olduğu bilinmektedir. "Her finansal karar para, zaman, risk gibi üç önemli faktörü içermektedir."[79]

Finansal yönetim ile ilgili özet olarak; bir girişimcinin belki bir finansman yöneticisi kadar detaylı bilgiye sahip olması gerekmeyebilir. Fakat en azından yönetim kurulunda sağlıklı bir değerlendirme ve alınan kararlarda isabetli alma açısından genel bir bilgiye sahip olmasında daima fayda bulunmaktadır.

4- Personel Yönetimi ile İlgili Genel Bilgiler: Toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri karşılamak için çalışan işletmeler ellerinden bulunan kıt kaynakları en etkin ve verimli bir biçimde değerlendirmek zorundadırlar. Bu kıt kaynaklar sermaye, doğal kaynaklar, teşebbüs ve insan gücüdür. Bu kaynaklardan insan gücü diğer kaynaklardan farklı olarak ayrı bir değer ve öneme sahiptir. Çünkü insan gücü hem başlı başına bir üretim faktörüdür. Yani üretimde girdi olarak kullanılmaktadır. Hem de diğer üretim faktörlerinin kullanıcısı durumundadır. Bundan dolayı hammadde, malzeme, makine, sermaye, gibi faktörler insangücü katkısıyla ilgilenerek değer kazanmaktadır.[80]

Aynı zamanda yapılan bu tanımımın paralelinde personel yönetimi aşağıda anlatılan politikaların geliştirilmesi ve tatbik edilmesi ile ilgili olmaktadır.[81]

1- İnsangücü çalışması,

2- Başvuru-seçim ve yerleştirme,

3- Eğitim ve kariyer geliştirme,

---

[79] Robert W., Kolb, Ricardo J., Rodriguez, **Finansal Yönetim,** (Çev. Ali İhsan Karacan) SPK Yayınları, No: 35, Ankara: Ekim 1996, s.7.
[80] Mehmet Tikici, **Personel Yönetimi,** 2. Baskı, Enstitü Yay., No: 012, Malatya: 1994, s.1.
[81] Graham, H.T., Bennet B., **Human Resources Management,** 6.th Ed. M.E. Handbooks London: 1989, s. 141.

4- Ödüllendirme sistemi geliştirmesi,

5- Formel ve İnformel haberleşme,

6- Ücret ve çalışma ilişkileri yöntemi ile ilgili görüşmeler ve anlaşmaların uygulanması.

Personel yönetimi ile ilgili özet olarak iyi bir girişimcinin; işletmede meydana getirilen bütün faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, çalışan personelin etkinliğine ve verimliliğine bağlı olduğunu kavraması gerekmekte, bu nedenle personel yönetimi fonksiyonu giderek işletmenin en önemli işlevi haline dönüşmekte olduğunu bilmesi gerekmektedir. Aksi taktirde personel yönetimi fonksiyonuna gerekli önem verilmez ise çalışanların zamanla işe karşı bir isteksizliği, motivasyonu kaybolarak işletmenin etkinliği zayıflayacak ve üretime yansıyacaktır. Bu konu itibarı ile işletmelerde personel yönetimi fonksiyonun önemi her geçen gün artmaktadır.

5- Genel Muhasebe ile İlgili Bilgiler: İşletme yöneticilerinin bilgi sahibi olması gereken konulardan bir tanesi de genel muhasebe ile ilgili olmaktadır. Genel muhasebe; "İnsanların hesap tutma ihtiyacı ekonomik hayat ile beraber doğmuş ve onun gelişmesine paralel olarak bir gelişme seyri izlemiştir. Ekonomik hayat genişledikçe, işletmeler değişip genişledikçe ancak muhasebe kayıtları bunları takip edebilir duruma gelmiştir. Bu gelişme günümüzde de devam etmektedir." [82]

İşletme yönetiminde veya işletme ile ilgili kararların alınmasında sorumlu girişimcilerin muhasebeyle ilgili temel bilgilere sahip olması gerekmektedir. Çünkü bir işletme girişimcisi işletmenin karla veya zararla çalışıp çalışmadığını; mali sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğini muhasebe verilerine dayanarak ancak öğrenebilir. Muhasebe bugünkü faaliyetlerin yürütülmesinde ve denetiminde de yöneticilerin ve girişimci yöneticilerin en büyük yardımcılarıdır.

İşletme faaliyetlerinin başarılı yürütülmesi için işletme yöneticilerinin ve girişimcilerinin karar vermek zorunda oldukları sorunların bazı örnekleri şunlardır.[83]

1- İşletmenin ürünleri için saptayacağı fiyat ne olmalıdır?

2- Bankadan borç para almak gerekir mi?

---

[82] Orhan Sevilengül, **Genel Muhasebe,** 6.Baskı, Sema Basım, Ankara: 1996, s.12.
[83] Yalkın, K. Yüksel, **Genel Muhasebe**, 8. Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara: 1994, s. 4.

3- Üretim artışlarının ürünün maliyetleri üzerinde etkileri ne olacaktır?

4- Ürüne ilişkin herhangi bir malzemenin alınması mı veya imal edilmesi mi gereklidir.

Bunlar veya bunlara benzer işletme sorunların çözümünde yöneticiler ve girişimci yöneticiler muhasebeden bir yönetim aracı olarak yararlanmaları gerekmektedir.Buradan da anlaşılıyor ki muhasebe bilgi ve verilerinden yararlanamayan girişimci yöneticilerin doğru ve sağlıklı bir işletme kararlarına ulaşmaları mümkün değildir.

6- Halkla İlişkiler ile İlgili Bilgiler: Başarılı girişimciler genellikle halkla ilişkiler konusunda deneyimli ve müşteri ilişkileri konusunda belirleyici olmaktadırlar.[84] Halkla ilişkiler departmanının en önemli görevi işletmenin iş yapabileceği alanlarda iyi bir izlenim ve çevre yaratmak ve bu ortamı koruyabilmektir.

Halkla ilişkiler daha ziyade davranış bilimlerinin konusu olan insan ile ilgilidir. İnsan hayatı belirli davranışlarla ve karşılıklı ilişkiler içerisinde geçmektedir. İnsan, hayatta sınırsız olan ihtiyaçlarını karşılamak için sınırlı imkanları cevap verememektedir. Bundan dolayı bu sınırsız ihtiyaçlarını karşılamak üzere diğer insanlarla ve toplumla çeşitli kurum ve kuruluşlarla karşılıklı dayanışma ve ilişki içerisinde bulunmak zorundadırlar. [85]

1.4.2 İşyeri Açma Konularını Oluşturan Bilgiler

Girişimci, işletme faaliyetlerinin yapacağı yer seçiminde gereken önemi vermesi gerekmektedir. Girişimcinin yapacağı yatırım konusuna ve sermayesine bağlı olarak işyeri seçimi önem taşımaktadır. Girişimci girişimcilikle ilgili çeşitli iş fikirleri arasında bir eleme yaparak işletme faaliyetlerinin türüne bağlı olarak işletme, fabrika, büro, dükkan, mağaza, market, tesis, dağıtım merkezi, komisyon vb. bir yerleşim yeri seçerek faaliyetlerini burada gerçekleştirecek ve konuda yapılacak hatanın maliyeti kendine çok pahalıya mal olacağını iyice hesaplaması gerektiğini bilmelidir.[86]

---

[84] Tekin a.g.e., s. 82
[85] Wilson, a.g.e., s. 60
[86] Tekin, a.g.c., s. 214

Girişimcinin yatırım yapacak olan yerleşim yerinin seçimiyle girişimcilik ve işletmenin faaliyet hacmi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Girişimci faaliyetlerini elindeki mevcut sermaye ve kaynak durumuna bağlı olarak ya sıfırdan başlayacak veya daha üst seviyeden başlaması gerekecektir. Şayet girişimcini işyeri tutacak kadar yeterli sermayesi yoksa bu durumda işletmecilik evde bile yapılması mümkündür. Girişimcinin sermayesi yeterli olması durumuna göre, şehir merkezi, iş merkezi, veya sanayi sitelerinde işletmecilik faaliyetleri yapabilecektir. Ayrıca bu yerleşim yerlerinin de kendine göre bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır girişimci bu konularda da kendisini yeterli derecede bilgilendirmesi gerekmektedir.[87]

Günümüzde girişimcilik faaliyet alanları oldukça genişlemiş ve çeşitlenmiştir. Teknolojinin her alanda geliştiği girişimciliği ve pazarlamayı da yakından ilgilendirmektedir. Bu bağlamda girişimci bir işyeri olmaksızın evlerden telefon, internet aracılığı ile telepazarlama şekline dönüştürmesi mümkündür. Ayrıca katalogla ve broşürlerle de çalışmak mümkün olmaktadır.

Bununla beraber girişimcilik aynı zamanda kendi işini kurma olup, girişimcilik eğitimiyle bir işletmenin kurulması, işletilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için gerekli temel işletme konularından oluşmaktadır. Bu konulardan ikincisi olan bir işyerinin çevresi ile ilgili bilgileri oluşturan,

1- Yasal işlemler,

2- Vergiler ve teşvikler,

3- Danışmanlık ve iş geliştirme hizmetleri.

İyi bir girişimcinin açmış olduğu işletmelerde başarılı olabilmesi için yukarıda anlatılan genel işletme bilgileri ve işyeri açma bilgilerini yeteri derecede bilgilenmesi ve deneyim sahibi olması gerekmektedir. Girişimcilik eğitiminin temel amacı, girişimcilerin kendi işini kurarak, yönetme geliştirme ve değerlendirme konularını öğretecek bu bilgileri işletmenin yaşamı süresince kullanmalarını sağlamaktır.[88]

[87] Kınay, a.g.e., s. 20
[88] Tekin, a.g.e., s. 214

T.C.

1.5. GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN KİŞİSEL, ETİKSEL VE DIŞ FAKTÖRLER

Girişimci girişimi yapan kişidir ve bunu yapabilmesi için yukarıda belirtilen bir takım özellik, bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Girişimi gerçekleştirmede bir takım sorunlarla karşılaşmak mümkündür. Bu sorunları aşılmasında girişimciyi etkileyen sorunların içsel mi, yoksa dışsal mı olduğudur. Başka bir ifade ile bu özellikler doğuştan kazanılan özellikler mi? Yoksa sonradan kazanılan öğrenile bilinir özellikler midir? Bu sorunun yanıtı girişimciliği etkileyen faktörlerin incelenmesi ile verilebilir. Çünkü girişimciliği etkileyen sorunların bir kısmı içsel, bir kısmı da dışsaldır.

İnsanlar toplum halinde yaşamaya başladıklarından beri davranışlarının etik değerlere uygunluğunu sağlamak önemli bir tartışma konusu olmuştur. Etik sorunların daha çok tartışmalı ve belirsiz ortamlarda ortaya çıkması ve bu ilkelerin belirlenmesinde nelerin esas alınacağı sorununu ortaya çıkarmaktır. Etik İlkelerin belirlenmesinde temel alınan yaklaşımlar; hakkaniyet ilkesi, insan hakları, yararcılık ve bireysellik ilkeleridir. Hakkaniyet ilkesi, tüm kararların tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olması üzerinde yoğunlaşmıştır. Örneğin; bir girişimci bu ilkeyi benimsemişse, işletme ile ilgili bir karar vermesi gerektiğinde tüm gerçeklerden emin olmalı, tarafsız ve tutarlı kararlar vermelidir. İnsan hakları ilkesi, bireylerin varlığı, bütünlüğü ve temel insan hakları üzerinde yoğunlaşır. Yararcılık ilkesi, herkes için en iyi olan kararın verilmesini öngörür. Bireysellik ilkesi, kısa dönemde fazla kazanç sağlamak için yapılan yanlış eylemleri içermez.[89]

Genellikle kamuoyunda ticaret ve etik kavramlarının bir arada kullanılmayacağına dair bir takım görüşler hakimdir. Bu görüş üç yanlış anlamadan kaynaklanmaktadır.

Birincisi; Kar ve etik ilkelerinin bir arada bulunmayacağına ilişkin varsayımdır. Bu varsayıma göre, para kazanma başarısının sembolüdür, ve ödün vermeden para kazanılamaz.

---

[89] Lambertan, Lowell-Leslie Minor, **Human Relations Strategies for Success** Irwin Mirror Press, Chicago: 1995, s. 328.

İkincisi; Tüm etik sorunların basit bir çözümü vardır. Doğru ve yanlış her zaman belirgindir. Bu varsayım olayların yalnız beyaz ve siyah gibi görülmesine ve etik ilkelerde olması gereken gri alanının görülmemesine neden olmaktadır.

Üçüncüsü; Etiğin bir ilkeler ve yasal düzenlemeler dizisine uymayı gerektiren basit bir konu olduğudur. Aslında yasal sorunlar etik sorunlar değildir.[90]

1.5.1. Girişimciliği Etkileyen Kişisel Faktörler

Girişimciliğin en önemli faktörlerinden olan, çeşitli yönetsel faaliyetlerden bilgi sahibi olması ve bunları uygulayabilme yeteneği olması gerekmektedir. Belirtilen bu hususları uygulama aşamasında çeşitli kişisel açıdan oluşan sorunlarla karşılaşmak mümkündür. Bu sorunlardan başlıcaları sırasıyla şu şekilde belirtilmektedir.[91]

1- Girişimcilik Güdüsü: Girişimcinin temel özelliklerinden bir tanesi de başarma güdüsüdür. Herhangi bir işlevsel faaliyeti başarmak için güçlü bir istek ve ihtiyaç duyar. Karar vermek için sorumluluk, gerekli hedefleri belirler ve kendi çabasıyla başarır, sonuçları bilmek için gerekli olan bilgileri toplar. Başarılı girişimciler işi şansa bırakmaz, sonuç kendisinden sorulur.

2- Algılama Yeteneği: Girişimci çalışmış olduğu konularla ilgili bilgi ve becerileri kavrama ve anlama açısından yüksek bir kapasiteye sahip olmalıdır. İşletmede yapılan bütün işlerin birbirleriyle olan irtibat noktalarını anlayarak kararlarını ona göre alması gerekmektedir. Bütün işleri birlikte yürütme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

3- Beşeri İlişkiler: Başarılı bir girişimci işletmede çalışanlarla iyi bir diyalog içerisinde bulunması, özellikle haberleşmede, motivasyonda, çalışanlarla ilişki içerisinde bulunulması gereken noktalarda başarılı olması gerekmektedir.

4- Üretkenlik: Başarılı bir girişimci, sonuçları yeni, özgün ve anlamlı olacak işlere girişen kişidir. Girişimcinin bir projektör gibi sürekli olarak piyasaları gözlemleyip talep açıkları yakalayan, yeni talepler meydana getiren ve talepteki değişmeleri zamanında tespit eden kişi olması gerekmektedir.

---

[90] Lambertan, H., a.g.e., s. 328-330

[91] Alan H. Anderson, Peter, Woodcock, **Effective Entrepreneurship,** Blackwell Business, 1996, s.13-20.

5-Yeniliklere Açık Olma: Girişimcinin çevrede meydana gelecek olan yeniliklere açık olması gerekmektedir. Bu yenilikler işletmenin yapısıyla, veya ürettiği ürünle ilgili temel yenilikler olabileceği gibi, marjinal hatta yapay yeniliklerde olabilmektedir. Ayrıca önemli olan yeniliğin piyasa değeridir. Burada yapılacak en önemli husus hedef müşteri grubunun, ihtiyaç, sorun ve şikayetlerinin doğru olarak tespit edilip ona göre davranmasıdır. Girişimcinin beyin gücü yeniliklerin başta gelen kaynağını oluşturmaktadır. Burada üretkenlik önemli bir rol oynamaktadır.[92]

İşletmede yapılan yenilik ve değişiklikler amaçların yönünü belirler ve sonuçta işletmenin karını arttırır. Burada değişmenin anahtarı olan fikir de kişiyi üretkenliğe ve de girişimciye ulaştırır. Girişimcide olan bu yeni fikir üretme ve üretkenlik yeteneği çok geniştir ve yeniliklerin artmasını sağlamaya yardımcı olmaktadır.[93]

Ülkemizin önde gelen girişimci ve sanayici işadamlarından Nejat Eczacıbaşı girişiciliği etkileyen kişisel faktörlere örnek olarak şu öneriye dikkat çekmektedir. İşletmelerin kurucusu yani girişimciler geliştirdiği kuruma belli kurallara bağlı bir görünüm getirir ve bunun sürdürülmesini ister. Dikkat edilirse bir kişiden söz edildiği zaman fazla düşünmeye gerek kalmadan, o kişinin kuruluşu hakkında hemen olumlu yada olumsuz çağrışımlar doğar. Bugün örneğin Afrika'da, kabile savaşını sürdüren, anayasa benzeri kurallaral hiç ilgisi olmayan ülkeler buluduğu gibi, Türkiye'de de başarısını yasaları atlatmada arayan bazı işletme sahipleri yani girişimciler görülebilmektedir. Bu durum genel olarak girişimciliğin gelişmesini etkileyen önemli faktörler olarak yer almaktadır.[94]

1.5.2. Girişimciliği Etkileyen Dış Faktörler

Girişimciliği etkileyen dış faktörler en az girişimciliği etkileyen kişisel ve çevresel faktörler kadar önemli ve etkilidir. Girişimciliği etkileyen dış faktörler işletmenin kuruluş aşamasında, üretim aşamasında, ve daha sonraki dönemlerde de etkilemeye devam eder. Girişimciliği etkileyen dış faktörlere örnek olarak; aile, sosyal çevre, pazarın büyüklüğü, müşteri, ve işletmenin özellikleri örnek olarak verilebilir. Bu

---

[92] Müftüoğlu, a.g.e., s. 201
[93] TÜSİAD, a.g.e., s. 13 - 15
[94] Nejat F. Eczacıbaşı, **Kuşaktan Kuşağa,** Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, Toplumsal Belgeler Dizisi, İkinci Baskı İstanbul: 1999, s. 253.

belirtilen girişimciliği etkileyen dış faktörlerin aynı zamanda girişimcinin kişiliğinin oluşmasında, ve geleceğe yönelik isteklerinin başarısında olumlu ve olumsuz neticeleri de vardır. Bunlara ek olarak coğrafik koşullar, sermayeye ve işgücüne ulaşma koşulları, vergi sistemleri ve diğer etkenler girişimcinin başarısını etkileyen dış faktörler olarak belirtilmektedir.[95]

1- Aile ve sosyal Çevre: Girişimcilik mevcut kaynakların en iyi şekilde kullanılması amacını içermektedir. Bu ve benzeri amaçlar kişide girişimci güdü ile birleşince ortaya başarma azmi çıkmaktadır. Bu azmin motive edilmesinde en etkili ve önemli etkenlerden bir tanesi de ailedir. Bununla beraber aile bir toplum içinde yer almaktadır. Toplumun değerleri yapısı ciddi şekilde aileyi etkilemektedir. Toplumsal değişim ailenin yapısında önemli değişmelere neden olmaktadır. Günümüzde ise en önemli değişim araçlarından bir tanesi de teknolojidir. Teknolojik değişim genellikle insan ihtiyaçlarını gidermeyi, yaşam şartlarını iyileştirmeyi hedeflemektedir.[96]

Sanayileşmenin batı toplumlarında başlaması, yüksek ekonomik-teknolojik gelişmenin bu ülkelerde başarılması, diğer gelişmekte olan ülkelerinde onları taklit etme sonucunu doğurmuştur. Aile, toplumsal oluşum, eğitim kurumları buna göre belirlenmeye başlamıştır. Özellikle girişimci-rekabetçi başarı güdüsü oluşturularak ekonomik büyümenin hızlandırılabileceği, bunun içinde bireyci bir insan modeli oluşturulması gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Aile etkisi girişimcinin başarılı olmasında ilerideki dönemlerde oldukça önemlidir. Girişimcinin başarısında, eşinin, anne babasının, hatta çocuklarının dahi çok katkısı vardır. Girişimcinin başarı yada başarısızlığından en fazla etkilenecek olan kişiler aile bireyleri olacaktır. Bu nedenle girişimci genellikle sadece kendisini değil, çoğu zaman ailesini de risk altına sokar Ayrıca girişimcinin en önemli özelliklerinden biri olan çok çalışma, ailesel ilişkilerde sorun olabilir bu gerginlik iş yaşamında

---

[95] Per Davidson, "Continued Entrepreneurship and Small Firm Growht", **Stockholm School of Economics**, Stockholm: 1989, s. 34.
[96] TÜSİAD, a.g.e., s. 15

başarısızlıklara neden olabilir. Bu gibi nedenlerle girişimcinin ailesinden alacağı desteğin başarısında önemli bir yeri vardır.[97]

2- Politik Çevre: Girişimciliğin gelişiminde politikanın çok önemli katkıları vardır. Girişimcilikle ilgili pek çok önemli kısımlar politik destek tarafından belirlenmektedir. Bu faktörlerin bazıları şu şekilde sıralanmaktadır.

1- Yerel ve bölgesel siyasal denetimin düzeyi. Siyasal iktidarın yerel politikalara, yerel etkilere, dolayısıyla girişimciliğe verdiği önem

2- Girişimciliğin ulusal ekonomi içerisinde var olan gücü ve bu gücün özellikle siyasal ve ekonomi güce dönüşme düzeyi,

3- İktidardaki hükümetin ve temel kültürün ideolojisi, özellikle bu ideolojinin bireylerin bağımsız olarak hareket edebilmelerine verdiği değer ve bireylerin bağımsız hareket alanlarına verdiği önem,

4- İktidardaki siyasal hükümet tarafından desteklenen kurumlar ile sosyal ve ekonomik hedeflerin çerçevesi.[98]

Politik sistem ve toplumsal koşullar arasında; düşünce ve değer kalıpları çok büyük ayırımlar göstermedikleri zaman bireyin bunlara yönelik tutum ve davranış biçimleri arasında bir bütünlük oluşur. Ancak siyasal sistem toplumsal alt sistemlerden daha ileriye yada daha geride ise bir uyumsuzluk söz konusu olur. Sanayileşmenin daha çok devlet eliyle yapıldığı durumlarda bu tür bir yapı oluşmaktadır. Siyasal ve toplumsal sistemler arasındaki uyum bireyin gelişmesini, girişimcilik için gerekli olan beceri ve niteliklerin ortaya çıkmasını sağlar.[99]

Genellikle girişimcilik kapitalist bir etiğin bir uygulaması olarak görülmektedir. Tarihsel gelişme seyrine bakıldığında ikisinin paralel ve birbirini destekler nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bugün ulaşılan bilgi toplumu, girişim ve girişimciliğin

---

[97] Robert Fritz, **Başkasına Çalışmakla Zengin Olunmaz**, Çev. Özlem Nudralı, Alkım Kitapcılık Yay. Ankara: Tarihsiz s. 17.
[98] Alan Gibb, "The Enterprise Culture Threat or Opportunity" **Management Decision**, Vol. 26 No:24 1988 s. 8.
[99] TÜSİAD, a.g.e., s. 16

desteklenmesinin tek bir ideoloji yada siyasal bir partinin tekelinde olmayacağının bir göstergesidir.[100]

3- Pazarın Yapısı: Girişimcinin başarısını etkileyen diğer önemli bir yapıda içinde bulunduğu pazarın durumudur. Bir çok girişimcinin başlangıçta içinde bulunduğu şartlara uyum sağlayabilmesi ve ayakta kalabilmesi için yoğun bir mücadele vermesi gerekmektedir.

Bir işletmenin Pazara girip başarılı olması için öncelikle bir iş imkanının var olması, bu imkanın ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Girişimcinin bir iş düşüncesinin olması, bunu yerine getirme isteği çoğu zaman yanlış değerlendirmelere neden olabilir. Çünkü iş kurduktan sonra yeterli derecede müşteri potansiyeli olmayabilir. Bundan dolayı girişimci yatırıma başlamadan önce pazarda hangi müşteri grubuna hangi ürünleri sergileyeceğini bilmesi ve iyi analiz etmesi gerekmektedir.[101]

Girişimci başarılı bir pazarlama piyasa stratejisi belirlerken şu noktalara dikkat etmek gerekmektedir.[102]

1- Girişimci, girmiş olduğu işi en ince ayrıntılarıyla tanımlamalıdır. Çünkü bir çok işletmeler pazarlarda kendi hizmetlerine ait bir ihtiyaç olmadığı için çoğu zaman başarısızlığa uğrarlar. Girişimcilerin daha önce elde ettikleri deneyim zor ekonomik koşulların atlatılmasında da yeterli olmayabilir.

2- Başarılı girişimciler öncelikle hedef müşteri grubunu belirlerler ve bu müşteri gruplarının gereksinimleri nelerdir, nasıl karşılanabilir gibi sorunların çözümü için çaba sarf ederler. Hedef müşteri gurubu belirlenirken, belli bir yaş grubu, belli bir cinsiyet, etnik grup, ekonomik düzey, endüstri sektörünün yada coğrafi sektör olup olmayacağına dikkat edilmelidir.

3- Girişimci kendi işletmesinin ürettiği ürün veya hizmetlerin hangi ihtiyaçları karşıladığı, piyasada başka rakiplerinin olup olmadığı, üretilen ürünlerinin başka ürünlerden ayıran hususların neler olduğu belirlenmeli ve her rakibin pazar büyüklüğü

---

[100] Gibb, a.g.e., s. 9
[101] Müftüoğlu, a.g.e., s. 196
[102] Oktay Alpugan, **İşletme Bilimine Giriş**, Derya Kitapevi, Trabzon: 1996, s. 47

bilinmelidir. Girişimci bu bilgiler ışığı altında kendi işletmesinin oluşturacağı pazar büyüklüğünü oluşturmalıdır.

4- Başarılı girişimciler sadece var olan piyasaların analizi ile yetinmezler. Ayrıca geleceğe yönelik pazar şartlarını araştırılması için çaba gösterirler.

5- Ürüne ilişkin olarak tek bir ürün yada birden çok ürünle piyasaya girilip girilmeyeceğine karar vermek zorundadırlar. Bir çok kez pazara sunulması planlanan mal yada hizmetlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Büyük işletmeler, büyük araştırmalar, deneylerden sonra birkaç yıllık süreyi kapsayan bir dönemde bir ürünü veya hizmeti pazara sunma şansına sahiptirler. Bundan dolayı yapacakları küçük bir hata pazarı terk etmelerini gerektirebilir.

Girişimcilerin dikkat etmesi gereken diğer önemli bir nokta ise pazarda yaygın olarak kullanılan teknolojidir. Basit bir üretim teknolojisinin kullanıldığı bir Pazar içinde çok fazla girişimcilik özellikleri gerekmeyebilir. Üretim teknolojisi geliştikçe ve karmaşık bir üretim teknolojisi kullanıldıkça bir girişimciden beklenen daha çok niteliklere ihtiyaç duyulacaktır.[103]

4- Formel Eğitim ve Deneyim: Girişimcilik literatürlerinde eğitim konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi entelektüel gelişmenin girişimci başarısı için temel faktörlerden olduğunu savunurken diğeri ise bunun tam tersini savunmaktadır. Girişimcinin çok fazla akademik olması, işletmenin işleri yürütülürken başarısızlığa neden olabilir.[104]

İyi bir girişimcinin, çevresiyle kolay iletişim kurabilmesi, sempatik olması yada sezgilerinin güçlü olması doğuştan gelen nitelikler olabilir. Fakat bu kişilerin iyi bir girişimci olduğunu savunmak zordur.[105]

Bir çok işletme kolunda bir işletmeye sahip olup, onu başarıya yönetebilmek için deneyimin yanı sıra, konuya ilişkin formel eğitimde önem taşır. Bir çok başarılı girişimcinin mesleki yada teknik eğitime sahip olmadıkları halde başarılı oldukları bir gerçektir. Eğitim bir ön koşul olmayıp, ancak zorunlu eğitimden sonraki formel eğitim

[103] Gibb, a.g.e., s. 7-8
[104] Anderson Woodcock, a.g.e., s. 20
[105] Titiz, a.g.c., s. 102.

kişilere başarılı bir iş adamı olma garantisi vermese de, kişilerin başarısında eğitimin önemli katkıları olduğu gerçeği de gözden uzak tutulmamalıdır. İş yaşamı ekonomik ve ticari açılardan bir mücadeleyi gerektirmektedir. Girişimci yalnızca kendi konularında mesleki ve teknik bilgilere sahip olmak ekonomik sistemin karmaşık yapısı içinde başarılı olmak için yeterli değildir. Bu nedenle, profesyonel ve teknik elemanlar, iş yaşamına atılmadan önce işletme yönetimi ve ekonomi konularında temel bilgileri almada fayda vardır.[106]

Girişimcinin başarıya ulaşmasında formel eğitimin yanı sıra deneyiminde oluşan başarıda önemli bir payı vardır. Nitekim küçük işletmelerin yönetim ve finansman sorunlarına ilişkin olarak yapılan bir araştırmada, firmaların gelişmesinde eğitimin ve deneyimin önem derecesine ilişkin olarak sorulan bir soruya çoğunlukla "her ikisi de" yanıtını vermişlerdir.[107]

1.5.3. Girişimciliği Etkileyen Etiksel Faktörler

Girişimciliği etkileyen etiksel faktörleri anlamak için etiğin tanımın yapmakta fayda vardır. Etik; "İnsanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doru-yanlış, yada iyi-kötü, gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplinidir."[108]

Etiğin inceleme alanı insanını hareket ve faaliyetleri, bu hareketlerin ve faaliyetlerin temelini oluşturan değerlerdir. Günlük yaşamda etik araştırma sahasına ahlak adı verilir. Ama günlük yaşamda ahlak hakkındaki görüş ve düşünceler açık değildir. Kişiden kişiye, çevreden çevreye değişir.

Başka bir tanım açısından etik; "insanın hareket ve faaliyetlerini özel bir sorun olarak kabul edip, bu alanı araştıran, bu alanın varlık karakteriyle onun temelini oluşturan değerlerin ve insanın hareket ve faaliyetlerini bağlı yada müstakil olduklarını inceleyen bir bilim dalıdır." [109] Bununla beraber etik değerler toplumsal değerlerin bir bölümünü oluşturur.

Etik kavramı ile paralel bir anlam içeren Ahlak ise; "kültürel değerler ve idealllerle ilgili doğru ve yanlışları ve bunlara uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini belirler. Ahlak geniş

---

[106] Alpugan, a.g.e., s. 59.
[107] Alpugan, a.g.c., s. 60.
[108] Kemal İnal, "Sosyalist Etik", **Gelecek Dergisi,** 1-3 Kasım Aralık, 1996, s. 43.
[109] İonna Kaçuradi, **Etik,** Meteksan Ltd.Şrkt. Yayınları, Ankara: 1988, s. 22.

tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine dair yazılı olmayan standartları içermektedir. Etik ise daha soyut kavramlara dayalıdır ve bu soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlamaya çalışır."[110]

Ahlak ile etik arasında genişlik ve darlık, kuram ve uygulama açısından farklılıklar vardır. Ahlak bir disiplin olarak etiğin günlük yaşama yansıyan kurallarından oluşur. Ahlak toplumda var olan davranış, tutum ve inançları yönlendiren değerler sistemidir.

Yeni bir bin yıla girerken toplum bilimcilerinin tartışmalarının ve piyasa toplumu, bireysellik ve girişimcilik gibi fikir ürettiği konularının özünde iyi ahlaklı bir toplum meydana getirme gayreti vardır. Girişimciler hem içinde bulundukları dönemin kültürel ve toplumsal ilişkilerinden dolayısıyla etik değerlerinden etkilenmekte, hem de üretici kişiler olarak aynı değerlere farklı bakış açıları ile yaklaşıp, yeni değerler biçip mevcut gidişatın yönünü değiştirebilmektedir. Girişimciyi etiksel açıdan etkileyen hususlar genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır.

1- Piyasa ve piyasanın etikleri:

2- Yararcılık

3- Kantçı etik

4- Usçuluk

5- Toplumsal sözleşme etiği

Belirtilen bu etik sistemler, kendi içinde istikrarlı bir etik sistemi oluşturmayı hedeflemiş fakat sonuçta tercih bireylerin seçimine, kendi bakış açılarına bırakılmıştır. Bu nedenle bir tek etik sistemin dayatılması yerine, girişimcilerin davranışlarını doru ve iyiye yöneltecek etkin düşünme becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.[111]

Etik sistemlerden her biri birey-girişimci için çeşitli durumlarda uygulanabilir çeşitli ilkeler önermektedir. Yararcılık etiği, sorunlara pratik yaklaşımı, alınacak olan kararlarda etkileyici bireyleri dikkate alması nedeniyle günlük sorunların çözümünde

---

[110] İnayet Pehlivanlı, "Yönetimde Etik Sorunu ve kamu Yöneticisinin Etik Davranışları" **21. Yüzyılda Nasıl bir Kamu Yönetimi Sempozyomu Yönetsel Etik ve Denetim Grubu Bildirileri,** TODEİE Yay. Ankara: Mayıs 1997, s., 2.

[111] William D. Hitt, **Ethics and Leadership: Putting Theory and into Practice,** Battle Press, Columbus 1990, s. 128.

yardım etmektedir. Kantçı etik, tüm insanlar için geçerli evrensel kurallar arayışıyla, girişimcilerin davranışında temel olabilecek çerçevenin çizilmesini sağlayabilir. Toplumsal sözleşme etiği, toplumun ekserisi itibarı ile kabul gören ilkeler ve standartlar getirmesi nedeniyle, toplum halinde yaşamanın getirdiği çatışmaların çözümünde yardımcı olmaktadır.

1.6. LİTARETÜRDE GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ KARŞILAŞILAN YETERSİZLİKLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Yapılan çalışmalar ekonomide ve toplumda oluşan büyük değişimlerin girişimciliğe olan ilgiyi arttırdığını göstermektedir. Girişimcilerin ve yeni işletmelerin sayılarındaki artış, daha önceki yıllarda ekonomide büyük işletmelerin güç sahibi olduğu yönündeki görüşlerin değişmesi bu işletmelerin başarılarında meydana gelen düşüş nedeniyle girişimciliğin yeniden gözden geçirilmesine, sorunların detaylı olarak irdelenmesini ve girişimciliğin önemini gösteren çalışmalardan yararlanmayı gerektirmektedir.[112]

Girişimciliğin oluşmasında ekonomik, sosyolojik ve psikolojik faktörlerinin her birisinin farklı şekillerde, girişimciliğin oluşmasında çeşitli yetersizliklerin etkileri bulunmaktadır.

1.6.1. Girişimcilikte Karşılaşılan Yetersizlikler

Girişimcilikte uygulama alanında özellikle işletme aşamasında bazı sorunlarla karşılaşmak kaçınılmazdır. Girişimcilikte karşılaşılan sorunların nedeni girişimciden kaynaklanabileceği gibi, girişimcinin yakın çevresi, piyasa şartları gibi diğer faktörlerden de kaynaklanabilmektedir.

Girişimcilikte başarısızlığa sebep olan başlıca faktörler şu şekilde sıralanmaktadır.[113]

1- Girişimcinin yatırım aşamasında ve işletme döneminde fizibilite yapma alışkanlığının olmaması önemli kaynak israfına neden olmaktadır.

---

[112] Çiğdem Dikmen, "Girişimcilerin Risk Almaya Karşı Tutumları" **Yönetim Dergisi**, Sayı,17, Ocak, 1994, s. 39.

[113] Mc Krell, "Entrepreneurship" **Finance Business Planning,** Vol. 41, Issues 4. Spring, 1997, s. 68.

2- Girişimcinin iş fikri ve yatırım alanı konusunda çevrede başka işletmelerde görünen başarılı örnekleri taklit etmesi,

3- Girişimcinin üründe maliyet, kalite ve rekabet bilincine sahip olmaması,

4- Girişimcinin iş hayatında yazılı anlaşmalar yapmaması, kayıt alışkanlığının olmaması, sadece söze dayalı olarak yapması,

5- Girişimcilerin ortak çalışma anlayışının ve birlikte geçim içerisinde çalışma anlayışının bulunmaması,

6- Girişimcinin bireysel güven eksikliği, banka sistemiyle çalışmama, yabancı kaynak kullanmada çekingen davranma,

7- Sermaye azlığı nedeniyle seçilen teknolojinin geri ve yetersiz olması,

8- Büyük ve küçük işletmeler arasında rekabet gücü meydana getirecek işbirliğinin olmaması, değişime dirençli olmama,

9- İş hayatına kısa dönemli bakış açısının yaygın olması ve uzun dönemli planlama yapılamaması.

Yukarıda sıralanan sorunlar genellikle girişimciliği başarısızlığa sevk eden faktörler olarak belirtilmektedir.

Girişimcilikte özellikle işletme aşamasında karşılaşılan sorunlardan bazıları ise şu şekilde belirtilmektedir.[114]

1- Profesyonel çalışma kurallarını bilmemek,

2- Üretimde kullanılan teknolojinin yetersizliği,

3- Zamanı etkin kullanmayı bilmeme ve sermaye yetersizliği,

4- Hedef müşteri grubunun belirlenmemesi, ve piyasa araştırılması yapılmaması,

5- Girişimcilik konusunda bilgi ve tecrübe yetersizliği,

6- Kalite bilincinin olmaması,

7- Ortaklar arasındaki mücadelenin olumsuz etkileri,

[114] Anne Murphy, "Entrepreneur of The Year" **Airbag restraint systems** inc. Vol. Issues 18, Dec.1995 s. 38.

8- Yenilikleri ve gelişmeleri zamanında izlemede yetersizlik,

9- Aşırı borçlanma sonucu, işletme sermayesinin yetersiz kalması,

10- Aşırı dengesiz büyüme, ve hedef belirsizliği,

11- Ortak çalışma alışkanlığının yetersizliği,

12- Üretimin etkin ve verimli olmaması,

13- Üretim maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle fiyatların aşırı yüksek olması,

14- Piyasada haksız rekabetin olması, ve reklam ve tanıtımın yetersizliği,

Yukarıda ana hatlarıyla sıralanan ve özellikle işletme aşamasında karşılaşılan bu sorunların çözülebilmesi için öncelikle girişimcilik konusundaki eğitime önem verilerek bu konuda eğitimi yeterli hale getirme çalışmaları yapılmalıdır.

1.6.2. Girişimcilikte Karşılaşılan Sorunların Çözümüne Yönelik Öneriler

Girişimciliğin işleyişi aşamasında bir takım sorunlar meydana gelmektedir. Oluşan bu sorunları aşmak için çeşitli çözüm önerileri geliştirilmiştir. Bu önerilerden bazıları şu şekilde sıralanmaktadır.[115]

1- Girişimcilik konusunda özellikle fizibilite çalışması yapılmalı, fizibilite konusunda danışmanlardan faydalanılması,

2- Kullanılan teknoloji dünya standartlarına uymalı, özellikle bu konuda sermaye yetersizliği önlenilmesi gerekmektedir,

3- Girişimcilikte işletme sermayesinin yeterli olmasına dikkat edilmelidir. Bu durum üretim kapasitesinin istenen düzeye çıkarılmasını sağlayacaktır,

4- Pazar konusunda yeterli inceleme ve araştırma yapılmalıdır,

5- Reklam tanıtım ve promosyon faaliyetleri işletme amaçlarına uygun yapılmalıdır,

6- İşletmenin dengeli büyümesi sağlanmalıdır,

7-Aşırı borçlanma yapılmamalı, borçlanma işletme sermayesinin üstünde yapılmamalıdır,

8- Üretimin kalite hedeflerine uygun olması gerekmektedir,

[115] Tekin, a.g.e., s. 299

9- Piyasadaki gelişmeleri yakından izleyerek bu gelişmelere uygun olarak yenilikçi politikalar uygulanmalıdır.

Girişimcilik konusunda başarılı olmak ve sorunların çözümünde etkili olmak için yukarıda tespit edilen çözüm önerilerini özenle uygulamak gerekmektedir. Girişimcilik özelliklerine sahip olan kişiler sadece kendi işletmelerinin başarısında değil ülkenin ekonomik başarılarında da katkıları bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YÖNETİCİLİK VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

2.1. YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Yönetim bilimi oldukça yeni olduğundan bir çok kavramları henüz yeterli bir açıklığa kavuşmamıştır. Bu belirsizliğin çeşitli nedenleri arasında, yönetim sürecinin toplumsal ve psikolojik nitelikte olması başta gelmektedir. Yönetim sürecinin iki temel öğesi olan yöneten ve yönetilen durumunda olanlar insandırlar ve insanın tutum ve davranışlarının ise, kesin kural ve ilkelere bağlamak kolay olmayıp hatta imkansızdır. Bununla beraber "Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak nitelenen yönetim bilimi ve ilgili yönetim kavramlarının tamamı tam bir açıklığa kavuşmamıştır.[116]

Yönetim kendiliğinden oluşmuş bir kavram değildir; organizasyonun bir fonksiyonu olma niteliğindedir. Daha açık yorumu ile yönetim onu oluşturan unsurlardaki değişimlere uyarak kendisinden yapısal değişim geçirmektedir. Organizasyonun bir fonksiyonu olarak yönetim de bu değişikliklere uyma, yeni süreçlere dönüşme zorundadır.[117]

Tüm bu koşullar, işletmelerin etkili bir biçimde yönetimlerini son derece güçleştirmiş aynı zamanda örgütlerin etkili olarak yönetilmelerine büyük önem kazandırmışlardır. Bütün bu gelişme ve değişmeler yönetim biliminin önemini arttırmasına hız kazandırmıştır.[118]

2.1.1. Yönetimin Tanımı ve Günümüz İşletmelerinde Yönetimin Önemi

Toplumlarda insan ihtiyaçlarının çoğalması, sınırlı kaynakların daha rasyonel bir biçimde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu rasyonellik çeşitli örgütler yolu ile sağlanabilmektedir. İşletmelerde toplum ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin sağlanabilmesi için ortaya çıkan ve üretim faktörlerinin uyumlu bir biçimde bünyesinde birleştiren

---

[116] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği,** Beta Yay., 6.Baskı İstanbul: 1998, s. 10.
[117] Tuğray Kaynak, "Yönetim, Motivasyon, Verimlilik" **TÜSSİDE Seminer Bildirisi,** İstanbul: 1988, s.137.
[118] Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi,** İ. Ü. Yayın No: 257, İstanbul: 1997, s. 46.

sistemlerdir. Ancak bu uyumu sağlamak sadece işletme örgütlerinin ortaya çıkmasıyla gerçekleştirilemez. Bunun temelinde yatan kavram yönetimdir.[119]

Modern toplumların örgütlü bir toplum oldukları bir gerçektir. Ancak örgütler başlı başına bir amaç değil araçtır. Araçlar iyi kullanıldığı amaçlara iyi hizmet edebilirler Bu sebeple, örgütlerin rol ve önemlerinin artması da iyi bir şekilde kullanılmasıyla mümkündür. Bu ise örgütlerin iyi yönetilmelerine bağlıdır.[120]

Farklı insanlara yönetimin tanımı sorulduğunda farklı tanımlar alınabilir. Schoderberg, Casier ve Aplin, yönetimi; örgütün amaçlarına ulaşma çabası, ve ürünleri işleme olarak tanımlar. Pringle, Jenning ve Longenecher kaynak kazanma ve koordinasyon üzerinde dururlar. Yönetim onlara göre; bazı sosyal bağlantılarla, insan, para, bilgi ve fiziksel kaynakları elde edip bağlayarak örgütün üretim ve hizmette amaçlanan başlıca hedeflere ulaşma işlemidir.[121]

Yönetim insan ve malzeme kaynaklarını kontrol ederek belirlenmiş amaçlara yönlendirilmesini içermektedir. Aynı zamanda yönetim örgütsel sistem içinde anahtar bir alt sistem ve diğer tüm alt sistemler arasındaki hayati bağı oluşturmaktadır.[122]

Kısaca yönetim; "üretim unsurları olan önce insanı (emek) sonra zaman, yeri, parayı, malzemeyi, ve teknolojiyi örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere en iyi biçimde kullanan iş yapma süreci," [123] şeklinde tanımlanmaktadır.

Buraya kadar yapılan tüm tanımlar, yönetim işinin nasıl yapılması ile ilgilidir. Burada etkinlik ve verimlilik ile doğrudan ilgili ve evrensel bir süreç olan yönetim kavramının öneminin doğal bir sonucudur.

Tarih boyunca insanlığın en büyük amacı, yaşamını iyi ve rahat bir biçimde geçirmek istemesidir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için gereken ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır. Ekonomik faaliyetlerin amacı ise insanların istedikleri yaşamı

---

[119] Halil Can, **Organizasyon ve İşletme Analizi,** Ankara: 1994, s. 15.
[120] Stoner, Charles, a.g.e., .s. 5
[121] K, Pringle, Star F., Mc Cawit E., a.g.e., 1991, s. 2.
[122] Keyt, E. Fremontc vc Roscnzwcig, Jamcs, E., **Organization & Management**, McGraw – Hill, Singaporc: 1985, s. 76.
[123] Gönül Gürsoy, "Sektör Bazında Teknolojik Gelişmelerin Üretime Katkısı", **Tekstil İşveren Dergisi,** Sayı: 219, Ocak 1997, s. 31.

sürdürebilmeleri için gerekli sonsuz ihtiyaçlarını karşılayabilmek üzere çeşitli mal ve hizmetleri üretmek olmaktadır.

Bir mal ve hizmet üretebilmek için, gerekli girdileri oluşturan doğa sermaye, işgücü ve yönetim faktörlerini birleştirerek nasıl üretime dönüştürüleceğinde yönetimin büyük bir rolü vardır. Ayrıca bu üretimi en verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek başarılı bir yönetim ile mümkündür. Bilhassa gelişmekte olan ülkelerde ve özellikle AB' ye girme süreci içerisinde olan ülkemiz için işletme yönetimleri büyük önem teşkil etmektedir.

Ülkemizin süratle gelişip kalkınmasında sanayileşmeye büyük önem verilmektedir. Sanayiinin gelişmesinde ise, çeşitli sanayii işletmelerinin ve ürünlerinin artması önemlidir. Ancak günümüz sanayi işletmelerinde giderek karmaşık bir organizasyona sahip olmaları ve hızlı bir değişim süreci içerisinde geçen işletmelerin değişik ve yeniliklere uyum sağlayabilme konusundaki çabaları bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. İşte bu nedenlerle işletmelerin yönetimi günümüzde daha da önem kazanmıştır.

İktisatçıların ileri gelenlerinden olan Joseph A. Schumpeter yönetimi büyümenin motoru olarak görmektedir. Meşhur işletme danışmanlarından olan Peter F. Drucker İşletme Yönetimini, bir girişimin can damarı olarak tanımlamaktadır. Kabul edilir ki bir işletme yetersiz kaynak, uygun olmayan pazarlama beceriksiz ürün dizaynı veya başka bir sebepten dolayı iflas edebilir. İşletmeler çoğu kez temel yönetim fonksiyonlarının kötü icra edilmesi veya hiç uygulanmamasından dolayı başarısız olabilir. Bununla birlikte sağlam bir yönetim, bir işletme hatta bir toplum için önemli bir avantaj sağlamaktadır.[124]

İşletme yönetiminin önem kazanmasına nedenlerden bir tanesi de işletmelerin kendi bünyesinde uygulamış olduğu yöntem ve teknik ile ilgilidir.

Günümüzde işletmelerin yönetimi bir meslek dalı olarak önem kazanmaktadır. İşletmenin tam bir güvenle ekonomik hayatta yaşamını sürdürebilmesi, işletmede iç ve

[124] Arthur Bedian, William F. Glueck, **Management,** 3. Baskı. The Drayden Press, 1983, s. 8.

dış düzenleştirmenin sağlanmasına bağlıdır. Burada en büyük görev işletmenin iyi yönetilmesine bağlıdır.[125]

2.1.2. Yönetim Sürecini Oluşturan Unsurlar ve Yönetim İlkeleri

Yönetim belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi sürecidir. Burada önemli olan işletme yöneticilerinin işletme amaçlarına ulaşabilmeleri için faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayabilmeleridir. Yani amaçlar ve faaliyetler ile birey ve grupların çabaları arasında uyum ve işbirliğini başarabilmeleridir.

Yönetim süreci ile ilgili olarak, süreci oluşturan unsurlar ve özellikler şu şekilde belirtilmiştir.[126]

1- Yönetim Bir Grup Sürecidir: Yönetim birden fazla kişinin bir araya gelmesi sonucu meydana gelmektedir. Tek kişinin belirlemiş olduğu amaca ulaşılabilmesi için gerçekleştireceği faaliyetlerde söz edilmez.

2- Yönetim Süreci Beşeri Nitelikte Olan Faaliyetlerdir: Birden fazla kişinin bir araya gelerek bir grup oluşturması, insani ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı insani ilişkilerin var olduğu ortamda yönetimde vardır.

3- Yönetim Bir İşbirliği Sürecidir: İşbirliği organizasyonu oluşturan bireylerin, işletme amaçlarına ulaşılmasında beraber yardımlaşarak çalışmaları önemli olmaktadır. Aynı zamanda işbirliği, hem çabaların birbirine eklenip, tek başına yapılamayacak işlerin yapılması imkanını vermektedir.[127]

4- Yönetim Bir Uygulama Sürecidir: İşletmelerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmada büyük rol oynayan bireyler arasındaki ilişkilerin, faaliyetlerin daha etkili ve verimli olabilmesi için uyumlu bir şekilde faaliyette bulunulması gerekmektedir.

5- Yönetim Bir Emir-Komuta Sürecidir: Organizasyonda bulunan bireylerin üzerine düşen görevlerin yapılabilmesi için gözle görülmeyen bir hareket tarzını hissetme ve una uyum sağlama olan otoritenin kullanılması gerekmektedir. Otorite ile

---

[125] Duriye Bozok, Turizm İşletmelerinde Potansiyel Yönetici ve Eğitimi Sorunları, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa: 1991, s. 23.
[126] İsmail Efil, **Yönetim ve Organizasyon** İkinci Baskı, Sidre Yayıncılık, Bursa: 1989, s. 9.
[127] Tosun, a.g.e. 1995, s. 184

organizasyonda hiyerarşik bir yapı oluşur. Bunun neticesinde yöneten ve yönetilen şeklinde sınıflar oluşmaktadır.

6- Yönetim Bir Rasyonellik Sürecidir: Belirli amaçlara kısıtlı imkanlar ölçüsünde en aza emek ve maliyet ile ulaşma ve en yüksek karı elde etme ilkesidir.

7- Yönetim Bir İş Bölümü ve Uzmanlaşma Sürecidir: İşlerin, işletmede görev alan bireylerin ilgi, beceri ve isteklerine göre dağıtılması iş bölümünü, işbölümü ise uzmanlaşmayı getirmektedir.

Yönetim ilkeleri denildiğinde anlatılmak istenen, bir örgütün yapısı kurulurken dikkate alınması gereken ilkelerdir. Bir örgüt planlayıcısının bir örgütün yapısını kurarken yararlandığı ilkeler yönetim ilkeleri olarak adlandırılmaktadır. Yönetim ilkeleri örgütün amaçlara en iyi şekilde ulaşmasını yani etkin olmasını, ayrıca en ekonomik şekilde kaynakları israf etmeden bu amaçları gerçekleştirmesi yani verimli olmasını sağlamaya çalışırlar. Yönetim ilkelerinden hareketle etkin ve verimli çalışma gerçekleştirilmiş olacaktır.

Yönetimin ilkeleri yönetsel işlevler için gerekli olan kılavuzdur. Bir yönetim ilkesi olan organizasyonlar ve yönetim hakkında genel gerçeklerin ifadesidir. Yönetim ilkeleri; organizasyonlar ve yönetimin kanunları veya temel gerçekleri olarak düşünülebilir. İlkeler genellikle yönetim eylemlerinin belirli bir tarzını öngörür. Bir yönetim ilkesinin uygulanmasında organizasyonun başarılı olacağı, uygulanmamasında ise organizasyonun başarısızlığa düşme ihtimalinin bulunduğu kaçınılmaz olacaktır.[128]

Çeşitli işletme yönetimi literatürlerinde belirtilen yönetim ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır.

1- Etkinlik İlkesi: Faaliyetler sonucu hedeflere ne ölçüde ulaştığını araştırma çabasıdır.[129]

2- Rasyonellik İlkesi: Rasyonellik belirli bir amaca ulaşmak için eldeki kaynakların ekonomik biçimde kullanılmasını ifade etmektedir.[130]

3- Kontrol Alanı İlkesi: Kontrol alanı bir yöneticinin yönettiği kişi sayısıdır.[131]

---

[128] Hebert Hicks, Gullet G., Roy C., **Management,** 4.Baskı. Mc Grow Hill İnc. 1981, s. 17.
[129] Erol Eren, **Yöneyim ve Organizasyon,** Beta Yay. İstanbul: 1993, s. 5.
[130] William Scoott, Mitchell G., **Organization Theory** 2.Baskı. Richard D. Irwin Inc. 1973 sh. 3.

4- Emir-Komuta Birliği İlkesi: Bu ilke "Bir astın birden fazla üstüne rapor vermesi" şeklinde açıklanabilir.[132]

5- İşbölümü ve Bölümlere Ayırma İlkesi: İktisatçılar bu prensibe uzmanlaşma adı vermektedirler. İşbölümü etkinliği geliştirmektedir.[133]

6- Hiyerarşik Yapı İlkesi: Yetki ve sorumluluğunu üst basamaklarda aşağıya doğru açık ve kesilmez bir çizgi halinde takip etmesi felsefesidir.[134]

7- Amaç Birliği İlkesi: Bu ilke bir bütün olarak örgüt ve onun bütün kısımlarının örgütsel amaçlara erişmeye katkıda bulunmalarıdır.[135]

8- Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Yetki, alt kademeleri etkileyen kararları almada biçimsel konum temelinde yöneticilerin gücüdür.[136]

9- Yetki Devri İlkesi: Yetki devri üst yönetim kademesi tarafından belli bir yetkinin alt kademede bulunan bir yönetim kademesine aktarılmasıdır.[137]

2.2. YÖNETİCİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Yönetici genel anlamda işletmedeki işlerin yönetiminden sorumlu olduğu kişiler vasıtasıyla amaçlara uygun olarak yapan kişidir. Yöneticinin başarısı işletmenin amaçlara ulaşmasını ölçmektedir. Başarılı bir yönetim için yönetici;

1- Nereye gittiğini bilmeli – Vizyon

2- Nasıl gideceğini bilmeli – Bilgi - Yetenek

3- Gitmek için cesaretli olmalı – Yürütme

---

[131] James M. Higgins, **The management Chalange An Introduction to Management,** 8.Baskı. Mc Millan Publishing Company, New York:1994, s. 331.
[132] Robert Gawewood, D. Taylor, Robert R., **Management Comprehension Analysis and Application,** Chicago İrwin 1995, s. 349.
[133] Hicks ve diğerleri , a.g.e., sh. 20
[134] Mondy R., Premaux Wayne, Shane R., **Concepts Practices and Skills,** New Jersey, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1995, s. 245.
[135] Strong, a.g.e., s. 32
[136] Justin Longenecker, Charles G. D. Pringle, **Management,** 6.b. Toronto, London Sydney, Charles E., Merill Company, Aboll and Howel Company, 1984, s. 205.
[137] Hüseyin Özgen, **Yönetici Geliştirme-Bildiriler,** Çukurova Üniv. İ.İ.B.F. Sanayi İşbirliği Yay. No: 02, Adana: 1989, s. 28.

Bu hususlara sahip olan yöneticiler genellikle başarılı yöneticilerdir. Yöneticilik oldukça zor bir meslektir, ve açık uçludur. Sürekli yeni bir problem, yeni bir proje olacaktır. Bu yüzden yöneticiliğin özel yetenek ve bilgi birikimi olan bu işi meslek olarak kabul etmiş "profesyonel yöneticiler" tarafından yapılması gerekmektedir. Ülkemizde profesyonel yönetime geçmek için tepe yönetime bir veya birkaç yönetici alınması yeterli görülmektedir. Halbuki yönetimde profesyonellik, bir çalışma tarzı ve iş yaşamı olarak benimsenmelidir.

Yöneticiliğin meslek olarak gelişmesi, işletme yönetimi ile okullar açılması her geçen gün artan yönetim danışmanları, yönetsel davranışta ahlaki unsurlara verilen önemin artması, ekonomik ve sosyal değişme ve gelişmeler, işletme yönetiminin sosyal sistem içerisindeki önemini son derece arttırmış ve yönetsel bir devrimden söz edilir duruma gelmiştir. Bu devrimlerin ilki, yönetimin hiyerarşik organizasyonlarda kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. İkinci olarak büyük işletme organizasyonlarında sahiplik ile yöneticiliğin ve kontrolün ayrılması ile birlikte yönetim işlerinin karışık ve hacminin genişlemesi sonucu "Yöneticiliğin Meslekleşmesi" şeklinde ortaya çıkmış ve bugünkü üçüncü aşamasında ise yönetime katılma ilkesi ile yeni bir boyut kazanmıştır.[138]

Berle ve Mens'in başlattığı ve işletme sahipliği ile yöneticiliğin birbirinden gittikçe ayrıldığını kanıtlayan araştırmalar, Schumpeter'in anamalcı-girişimcinin önemini gittikçe yitirdiğini ve yerine maaşlı, uzman ve yönetim alanında eğitilmiş ve yetişmiş kişilere bırakmakta olduğu düşünceleri yöneticiliğin meslekleşmesi ve profesyonel yöneticiliğin oluşması açısından önemli adımlar olmuştur.

İşletme yöneticileri için önemli olan bir husus da, yöneticinin yöneticilik yaptığı organizasyonun özelliklerini iyi anlaması ve değerlendirmesi gerekmektedir. Organizasyonun yapısı yöneticiden farklı özellikler ve davranışlar isteyebilir. Organizasyonun yapısı değiştikçe, bu isteklerde farklılaşacaktır. İşte bu noktada yönetici eğitimi devreye girmekte ve organizasyonun yapısına uygun olan davranışları benimseme ve öğrenme yerini almaya başlayacaktır.

[138]Koçel, a.g.e., s. 13

T.C.

2.2.1. Yöneticinin Tanımı

İşletme yönetimi literatürlerinde genel olarak yönetici; işletmedeki işleri yönetmeden sorumlu ve mahiyetinde sorumlu kişiler vasıtasıyla amaçlara uygun olarak işleri yapan kişi olarak tanımlanır.[139]

Diğer bir tanım olarak; "Yönetici karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmetleri üretmek için üretim unsurlarının alımını yapan veya yaptıran, bunları belirli ihtiyaçları doyurmak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu alan kişidir. Burada yöneticiyi girişimciden ayıran fark, çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, yani kar ve zarara ortak olmamasıdır. Yönetici emeğin karşılığı olan ücret, pirim veya kardan pay alarak işletmeyi belirlenen amaçlara ulaştırmaya çalışan kişidir."[140]

Bununla beraber kapsamlı bir şekilde yöneticinin tanımı yapılmak istenildiğinde yöneticinin özelliklerini aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür.[141]

1- Kendi ekibini kurup hedeflerine yönelten, sorunların üzerine giden,

2- En iyi çözümler üretmek üzere sürekli düşünen,

3- İşlerini daima zamanında sonuçlandıran ve yetki kullanmasını bilen,

4- Kaybetmek endişesiyle sorumluluktan kaçmayan,

5- Ekibini ve işleri iyi tanıyan,

6- Seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi ilke edinen,

7- Bilgi düzeyini sürekli yenileyen,

8- Başarılarını ekibine mal eden, başarısızlığı üstlenen,

9- Gücünü bilgi, beceri ve deneyimlerinden alan,

10- Bilgisini çevresi ile paylaşan,

11- Fikir alan ve aldığı fikir sahibini açıklayan,

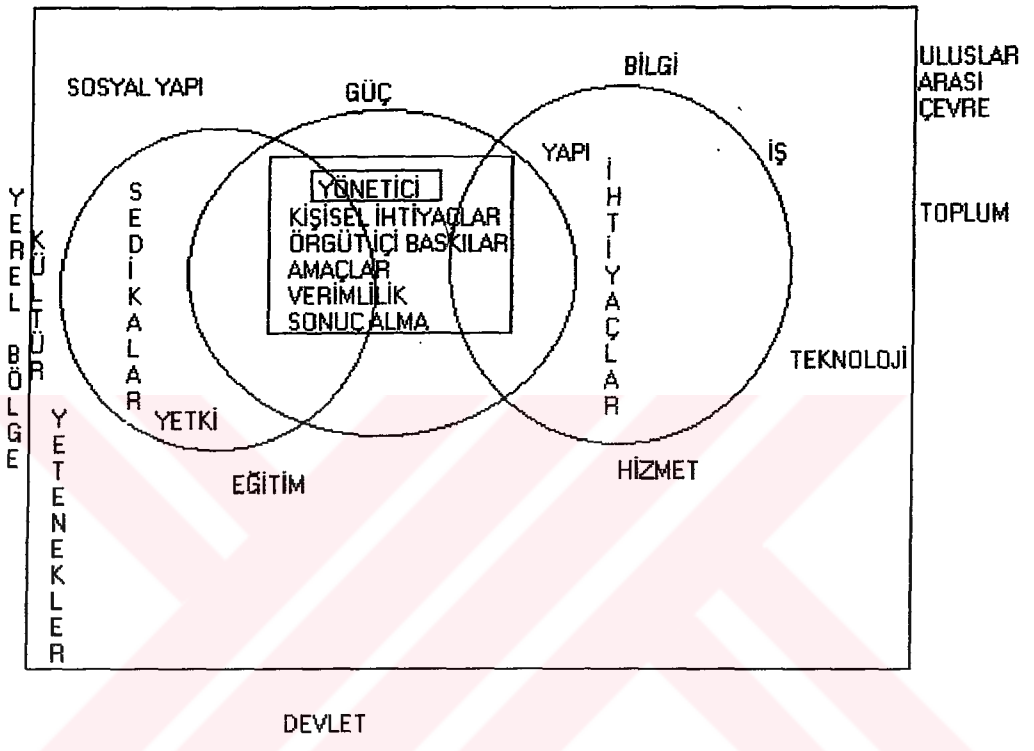
12- Gerektiğinde "Hayır" demesini bilen,

Yukarıdaki geniş tanımdan anlaşılacağı üzere yönetici yaptığı işin gereği olarak aynı anda pek çok sorunu beraber düşünmek ve yapmak zorundadır. Gerçek iş

---

[139] Arnold J. Hugh, Daniel C. Feldman, **Organizational Behavior,** McGraw Hill Book Company Singapore, 1985, s., 15.
[140] İlter Akat, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir: 1997, s. 15.
[141] Akat, Budak, a.g.e., 1997, s.16

hayatında sorunların birbiri ardı sıra düzenli bir şekilde gelmemesi, yöneticinin sistem yaklaşımını esas almasını zorunlu kılmaktadır. Esasında yönetici çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek baskı ve zorlamalar altında çalışan kişidir. Bu durum şekil: 2.1. deki gibi gösterilmektedir.



Şekil: 2.1. Yöneticiyi Kapsayan Baskı Grupları

Kaynak: Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yay., 6. Baskı., İstanbul:1998, s.15.

İdeal bir yöneticinin şekilde belirtilen bütün bu işletme içi ve işletme dışı unsurlara karşı duyarlı olması gerekmektedir. Bu duyarlılığın sonucu olarak yönetici bu unsurlara bazen mücadele etmek bazen yardımlaşmak, bazen pazarlık etmek v.s gibi şekillerle ilişki kuracaktır.[142]

2.2.2. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler

Büyüyen ve gelişen bir işletmenin başarısı, sermaye üreticilik, pazar bulunduğu sektör, içinde çalıştığı ekonomik koşul gibi pek çok değişik örgütsel ve çevresel şartlara bağlı olmakla beraber en az bunlar kadar ve bazen bunlardan daha önemli olarak bilgili

[142] Koçel, a.g.e., s. 16

ve yetenekli yöneticilere sahip olmasına da bağlıdır. Her şeyden önemlisi işletmeyi başarıya ve başarısızlığa götüren iyi yöneticilerin varlığı veya yokluğudur.[143]

İşletme yönetimi literatürlerinde yöneticide bulunması gereken bir çok özellikler belirtilmiştir. Bireylerin birbirinden farklı olması, onların kabiliyet ve özellikler açısından farklı olacağını göstermektedir. Yöneticilerin bulunduğu ortama, iş koluna ve işlere göre farklı yeteneklere ve niteliklere sahip olması gerektiği gerçektir.[144] Belirtilen bu farklılıklar yöneticilerinde özelliklerin de farklılık olmasına neden olmuştur.

İşletmenin organizasyonların değişik kademelerinde görev yapan tüm yöneticilerin sahip olması gereken ortak özelliklerden en önemlilerden bir tanesi de yöneticilerin kendi mahiyetinde. çalışan astlarına iyi davranmaları ve astların uzman oldukları konularda fikir almalarıdır. Bu durum yöneticinin gücünü arttıracağı gibi daha başarılı bir yönetim grafiği çizmesine neden olacaktır.[145]

İsviçre'de psikoteknik kurumunun yöneticilerde bulunması gereken nitelik ve yetenekler konusunda yaptığı araştırmaların sonucu şu şekilde sıralamaktadır.

1- İnsanları tanımak ve objektif olmak,

2- Kendine güvenmek ve yerinde kararlar alabilmek,

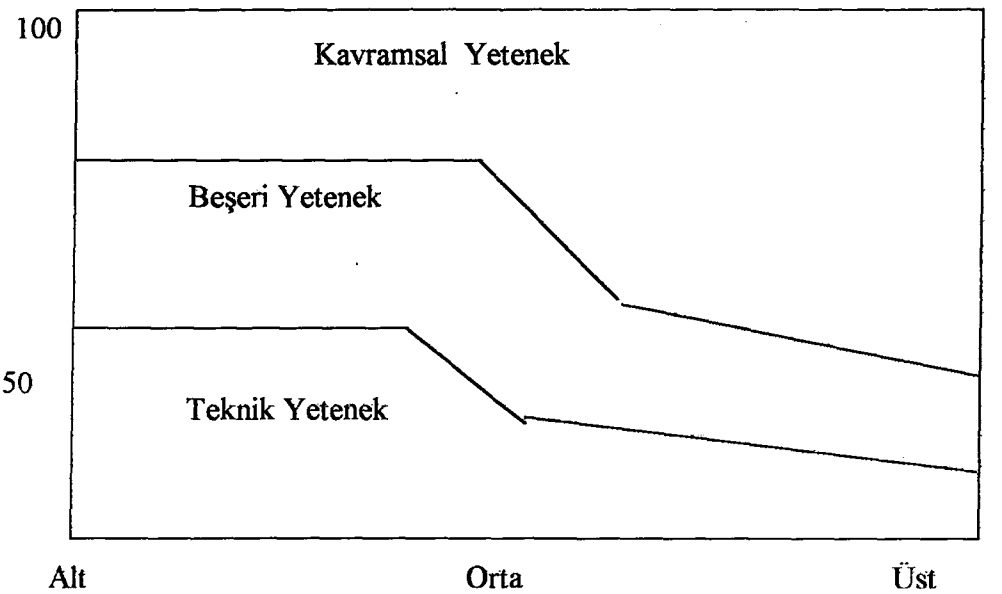
3- İnisiyatif sahibi olabilmesi ve sorumluluk duygusuna sahip olması,

4- İradesi kuvvetli olması.[146]

Yöneticilerin belirtilen bu kişisel niteliklerinin yanında bir takım teknik becerilerinin de bulunması gerekmektedir. Organizasyonların değişik kademelerinde yer alan yöneticiler belli ölçüde bu yeteneklere sahip olmalıdır. Ancak yöneticilik nitelikleri organizasyon kademelerine göre farklılık göstermektedir. Organizasyon kademelerine göre yöneticilerin sahip olması gerekli yeteneklerin dağılımı aşağıda şekil 2.2.de gösterilmiştir.

---

[143] Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu,** Türkmen Kitapevi, 2.Baskı., İstanbul: 1998, s. 13
[144] Efil, a.g.e., s. 6
[145] Nuri Tortop, E. İspir, B. Aykaç, **Yönetim Bilimi,** Yargı Yay., Ankara: 1993, s. 122
[146] Efil, a.g.c., s. 6



Şekil: 2.2. Organizasyon Kademelerine Göre Yeteneklerin Dağılımı

Kaynak: İsmail Efil, **Yöetim ve Organizasyon,** İkinci Baskı Sidre Yay., Bursa: 1989 sh. 6.

Şekilden anlaşılacağı gibi organizasyon kademeleri yükseldikçe yönetici yetenekleri de farklılık göstermektedir. Organizasyon kademeleri yükseldikçe yönetici kendi teknik yeteneklerini uygulama yerine, amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşmakta ve astlarını amaçlara yönlendirmektedir.

Yöneticilerin sahip olması gereken teknik özelliklerden bazıları şu şekilde de sıralanmaktadır.

1- Teknik Beceri: İşin başlaması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur.

2- İletişim Becerisi: İletişim kişiler arasında belli bir anlaşma alanı getirdiği için organizasyon kademeleri açısından ayrı bir örneğe sahiptir.

3- Beşeri İlişkiler Becerisi: Başkalarını anlama, onlarla anlaşma ve başarısı için birlikte çalışma becerisidir.

4- Analitik Beceri: Çeşitli sorunları çözmede ve çözüm önerileri geliştirmede mantıki ve bilimsel yaklaşımlarda bulunmak ve teknikler kullanma becerisidir.

5- **Karar Verme Becerisi:** Belirlenen amaçlara ulaşmada alternatiflerden birisinin seçmesidir.

6- Kavramsal Beceri: Yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması yanında her bölümün örgütün temel hedeflerine olan katkısını da değerlendirmesi gerekmektedir. [147]

2.2.3. Yöneticilerin Görev ve Rolleri

Yönetici çalışmış olduğu organizasyon içerisinde belirlenen hedefler yönünde faaliyet göstermesi için bir çok görev ve rolleri yerine getirmeye çalışmaktadır. Yöneticinin görev ve rollerini detaylı şekilde belirtmekte, yöneticinin görevlerini ayrı ayrı açıklamakta çalışmanın anlaşılır olması açısından fayda vardır.

Yöneticinin görevleri Şunlardır.[148]

1- Yönetici Başkaları Vasıtasıyla Amaca Ulaşan Kişidir: Yöneticiler görevlerini başarmak için, ihtiyaç duydukları sağlıklı bilgileri temin etmek için örgüt içinde birlikte ve dayanışma içinde çalışırlar ve çalışmak durumundadırlar.

2- Yönetici Rekabet Halindeki Amaçları Değerlendirmelidir: Yönetici kısıtlı zamanı ve diğer kaynakları için rekabet halindeki çok çeşitli örgütsel amaçlar, sorunlar ve ihtiyaçlarla karşı karşıya gelir. Bu çeşit kaynakların sınırlı olmaları nedeniyle yönetici amaç ve ihtiyaçlar arasında denge kurmak zorundadır.

3- Yönetici Sorumluluk Yüklenen Kişidir: Yönetici bir takım görevlerden ve bu görevleri başarı ile yerine getirilmesinde sorumlu tutulan kişidir.

4- Yönetici Kavramsal Bir Düşünürdür: Bununla yöneticinin belirli somut bir problem üzerinde yeterince muhakeme bulunabilmesi ve sonuçta geçerli bir çözüm getirilebilmesi istenmektedir.

5- Yöneticinin Arabuluculuk Görevi: Organizasyon içerisinde çalışan personel arasında değişik konularda bir anlaşmazlık bir çatışma gelmesi olasıdır. Bu durum işletmede bulunan başarılı, verimli yüksek kişileri rahatsız edip işletmeyi terk etmesine yol açabilir. İşte bu gibi durumlarda yöneticilerin bir arabulucu gibi davranıp bu görevi etkili bir biçimde yerine getirmelidir.

6- Yöneticinin Politikacı Görevi: Yöneticinin örgütsel amaçları yerine getirmede, yöneticinin gereken yer ve zamanda profesyonel bir politikacı gibi ikna ve uzlaştırma sanatını kullanması gerekmektedir.

---

[147] Efil, a.g.e., s. 8
[148] Şimşek,a.g.e., s. 18

7- Yönetici Bir Diplomattır: Her yönetici örgüte ilişkin toplantılarında kendi faaliyet biriminin kısmi temsilcisi olmasından dolayı bir nevi diplomattır.

Yöneticinin organizasyonda içerisinde yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları bulunduğu gibi bir takım rolleri mevcuttur. Örgüt içinde kişiler arası bu rollerden bazıları şu şekilde belirtilmektedir.[149]

1- Yöneticinin Bilgi Sağlama Rolü: Değişik kaynaklardan temin edilen bilgilerin gerekli yerlere ve merkezlere iletilmesi yönetim görevinin en önemli yükünü oluşturmaktadır. Bir yönetici hem doğru, hızlı ve tutarlı kararlar alabilmek, hem de kendi birimindeki iş görenlerin çalışmalarına yön vermek için yeterli ve doğru bilgilere ihtiyacı vardır. Bu bilgileri yönetici değişik metotlarla toplamaktadır. Bu metotlar rehberlik ve yol göstericilik diye tanımlanan monitörlük rolüdür.

2- Yöneticinin Kararlar Almaya Yönelik Rolleri: Yöneticini karar almaya yönelik rolüne "Müzakerecilik" rolü de denilmektedir. Bir yönetici herhangi bir işi danışma firması ile tartışıp çözümleyebilir.

2.3. YÖNETİCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetim insanlığın varlığı ile dünyaya gelmiş bir olgudur denilebilir. İnsanların sorununa çözüm üretmek için çeşitli tekniklerin geliştirildiği ve bu yeni teknikler ile beraber insanların ilişkilerini düzenleyen yeni sosyal kurumlarında ortaya çıktığı görülmektedir.

Nüfusun artması, ekonominin gelişmesi toplumlarda yeni meslek gruplarının oluşmasına neden olmuş ve buna benzer sebeplerden dolayı insan ilişkileri daha karmaşık bir hal almıştır. Bu karmaşık ilişkilerin düzenlenmesi merkezi koordinasyon ve denetim sorunlarının çıkmasına neden olmuştur.[150]

Bu gelişmeler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim bilimleri ve örgütlerin kurulmasını gerçekleştirmiş, başka bir ifade ile yöneticiler ve yönetenlerin oluşması insanlığı sanayileşmeye taşıyan en önemli gelişme olarak ortaya çıkmıştır.[151]

---

[149] Şimşek, a.g.e., s. 22
[150] Onal, a.g.c., s. 3
[151] Şimşek, a.g.e., s. 14

Tarih boyunca her türlü kurumda yöneticilik mesleği olduğu bilinmektedir. İster aile olsun, isterse devlet, isterse dini kurumlar, hepsinde bir yönetici vardır. Ancak konuya sistematik yaklaşım son 50 yılın ürünüdür. Bu süre içinde yöneticilik mesleğinin yeniden şekillendiği görülmektedir.[152]

Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesinin son yüzyılın bir ürünü olduğu yönetim bilimcileri tarafından vurgulanmaktadır. Ure Babbagane'nin 1830'larda yazdıklarının ve yaptıkları çalışmalarının yönetim alanının bir başlangıcı olarak kabul edileceğini söylemektedir.[153]

Günümüzde ise işletme yönetimi ile ilgili okulların kurulmaları ve gelişmeleri, her geçen gün sayıları artan yönetim danışmanları; yönetsel davranışlarda ahlaki unsurlara verilen önemin artması gibi hususlar yönetimin bir meslek olarak geliştiğini göstermektedir.

2.4. DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİCİ TÜRLERİ VE GÖREVLERİ

Yöneticilik, işletmelerde hayati bir önem taşımasına rağmen organizasyonlarda en az bilineni ve en az anlaşılanıdır. Bu işle meşgul olan insanlar bile yönetimin ne yaptığını ve ne yapması gerektiğini genellikle bilmezler. Bundan dolayı işletmelerin performansı yöneticilerin kabiliyeti ve teknik bilgileri ile yakından ilgilidir.[154]

Yöneticiler örgüt hiyerarşisinde eğitim, tecrübe, ve sahip oldukları özelliklerine göre bulundukları konumları göre alt, orta, üst düzey yöneticiler olarak sınıflamaya tabi tutulurlar. Bunun yanında ayrıca örgütsel faaliyetlerin alanlarına göre de fonksiyonel ve genel yöneticiler olarak belirtilmektedir.[155]

2.4.1. Alt Düzey Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları

Başkalarının çalışmalarından sorumlu olan yöneticilerin örgütte bulundukları en alt düzeye ilk kademe veya alt düzey yönetim denilmektedir. Alt düzey yöneticiler, işi bizzat yapan işgören yada astları yönlendirmekte ve bu kişilere nezaret etmektedir. Alt

---

[152] L. Urwick, Yönetim Bir Bilimmidir? Yoksa Bir Sanatmıdır.? **T.S.İ.D. Yay.** İstanbul: 1993, s.16.
[153] Halil Can, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Sidre Yayıncılık, Bursa 1991,s. 39.
[154] Peter F. Drucker, "İş Etkinliği İçin Yönctim", **Harvard Business Review,** 1996, s. 9.
[155] Şimşek, a.g.e., s. 24

düzey yöneticilere örnek olarak bir imalat fabrikasındaki ustabaşı veya büyük bir ofisteki şube şefleri gösterilebilmektedir.[156]

Alt düzey yöneticilerin görev sorumlulukları maddeler halinde şu şekilde belirtilmektedir.[157]

1- Çalışanların, verimlerini arttırıcı şekilde geliştirip yönlendirmek,

2- Mal ve hizmetlerin uygun bir şekilde üretilebilmesi için kalitatif ve kantitatif değerlere dikkat etmek, maliyetini ve süresini ayarlamak,

3- Uzmanlık alanı ile ilgili teknik bilgileri geliştirmek ve yenilikleri izlemek,

4- Yerinde ve anında kararlar alabilmek, ve bunu hemen üst yönetime iletmek,

5- İşletmenin izlediği politikayı, uyguladığı yöntemleri bilmek ve kendi bölümündeki işlerin bu politika doğrultusunda yapılmasını gerçekleştirmek,

6- Sendikaların ile yapılan sözleşmeler hakkında yeterli bilgilere sahip olmak,

7- Şikayetlerin neler olduğunu öğrenmek ve aksatmadan çözümleyebilmek,

8- Yönettiği gruba yapılan işler hakkında değişiklikleri ve yenilikleri aktarmak,

9- İşgörenler arasında disiplini sağlamak,

10- Çalışan gruplar arasında düzeni ve işbirliğini sağlamak ve onlara destek vererek, morallerini yüksek tutmak,

Bununla beraber alt düzey yöneticileri, astları ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneğine sahip olmalı ve onların sorunlarını dinleyebilmeli ve yardımcı olmalıdır.

Alt düzey yöneticileri yaptığı işin sorumluluk bilincine sahip olmalı ve sorumluluk alanının sınırını iyi belirlemelidir. Sorumluluğun devredilemeyeceğini bilerek astların yapmış olduğu hatalardan kendisinin de sorumlu olacağını

---

[156] Şimşek, a.g.e.,s. 24

[157] Stephanie Havvkings, **The Organizations in its environment,** Oxford University press, Oxford, Hall, 1987, s. 168-172.

unutmamalıdır. Bütün yöneticiler gibi alt düzey yöneticileri de işletmesini gayet iyi tanımalı ve işi ile ilgili bir mesleki eğitime sahip olmalıdır.[158]

2.4.2. Orta Düzey Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Üst düzey yönetimine doğrudan bağlı olan Orta Düzey Yöneticiliği ise, sorumluluğu saptanmış olan iş akışı çerçevesinde şirketin veya kuruluşun başlıca hedefleri olan üretim, pazarlama, bakım gibi prosedürleri oluşturabilmek ve bunları uygulayabilmesi için gerekli olan insan gücü ve diğer kaynakların hazır olmasını ve bunların her zaman işlerliğini temin ve kontrol altında tutulmasını sağlamakla yükümlüdür.[159]

Orta düzey yönetim kavramı işletmede pek çok düzeyi kapsayabilir. Orta düzey yöneticileri çoğu zaman diğer yöneticilerin ve bazen de işgörenlerin faaliyetlerini yönlendirir. Bununla beraber bu yöneticiler işletmenin kapsamlı politikalarını fiilen uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri yönlendirmek gibi görevleri de bulunmaktadır.[160]

Orta düzey yöneticiliği yönetim ile kendisine bağlı çalışanlar arasındaki işgücü bağlantısını sürdürmekle görevlidirler. Bilindiği üzere söz konusu yöneticilik, sorumlu olduğu işlerin yerine getirilmesi için personelin çalışmalarından yararlanma tekniğidir. Bu nedenle bu teknikleri çok iyi kullanmaları ve üst yönetime karşı başarı sağlamaları için geniş bir bilgi, beceri ve idarecilik yelpazesine sahip olmaları ve bu yelpazeyi zamanında ve çok iyi bir şekilde açıp kapayabilmeleri gerekmektedir. Diğer bir ifade ile işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için çalışanlarına yardımcı olması gerekmektedir.

Başarılı olmak isteyen bir orta düzey yöneticisi;Yeni işe başladığı zaman kendisine başka bir yeni bölümün idaresi verildiği zaman, yeni bir personelin kendi bölümüne verildiği zaman, mahiyetindeki çalışana yeni bir görev vereceği zaman,

---

[158] Alexander Hamilton, **Modern Büroda Personel, İş ve İş Araçları Yönetimi**, (Çev. Atilla Şeren) Ece Yayınları, İstanbul: 1979, s. 64.
[159] Erol Banaz, "İşletmede Orta Düzey Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları" **Tekstil İşveren Derg.**, Sayı 233, Temmuz 1998, s. 24.
[160] Şimşek, a.g.e. s. 24

hedeflerin neler olduğunu ve işin mahiyetini ve önemini işe başlama ve bitirme sürecini çok iyi bilmeli ve karşısındakine net bir şekilde ifade etmelidir.[161]

Bir orta düzey yöneticisinin çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi için iki güç kaynağı vardır. Bunları çok iyi değerlendirmesi gerekmektedir. Bu kaynaklar ise saygı ve yetkidir.

Saygı: Başka insanların kendilerince size verdiği kendilerini etkileme gücüdür.

Yetki: Şirket veya kuruluş tarafından verilmiş olan başkalarını etkileme gücüdür. Başarılı olmaya aday orta düzey yöneticileri bu iki kuvveti iyi değerlendirmek zorundadır.

Daha önce belirtildiği gibi işletmenin üst basamaklarına doru çıkıldıkça yönetim becerilerinden teknik becerinin önemi azalmaktadır. Alt düzey yönetici, bölümündeki işlerin nasıl yapılması gerektiği ile uğraşırken, orta düzey yöneticisi alt düzeyde yapılan bu işlerin planlanması, örgütlenmesi, düzenleştirilmesi faaliyetlerinde bulunur. İşletmelerde rastlanan bölüm veya departman şefleri ve kamu kesiminde ise daire müdürleri orta düzey yöneticilere örnek olarak verilmektedir.

Orta düzey yöneticiliğinin görevlerini maddeler halinde şu şekilde belirtilmektedir.[162]

1- İleriye dönük planlar yapar,

2- Kendisine bağlı personelin çabalarını organize etmek,

3- Çevre faktörünü dikkate alarak koordinasyonu sağlamak,

4- Şirketin hedef planlarına göre işlerin yapılıp yapılmadığını kontrol etmek,

5- İşler planlandığı şekilde yürümüyorsa, kontrolü ele alarak sorunun nereden kaynaklandığını tespit etmek,

6- Yetkisini aşan durumlarda bir rapor halinde üst yönetime bilgi vermek,

7- İstenen amaçlara ulaşmak için yapılan planlama çalışmasında üst yönetime katılmak,

8- Üst düzey yönetimi tarafından belirlenen işletme politikalarını uygulamak.

---

[161] Banaz, a.g.e. s. 28
[162] Banaz, a.g.e. s. 28

Yukarıda belirtilen söz konusu görevlerin üstesinden gelebilmek, etkin bir orta düzey yöneticisi olabilmenin vazgeçilmez koşulları olan iletişim, öğrenme, ve öğretme yeteneklerini yerinde kullanabilme becerisini göstermesine bağlıdır.

2.4.3. Üst Düzey Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Üst düzey yöneticisini alt ve orta düzey yöneticilerden ayıran en önemli özelliği, faaliyetlerinin işletme dışına yönelik olmasıdır. Diğer bir ifade ile alt ve orta düzey yöneticileri sadece işletme içindeki işler ile ilgili çaba sarf ederken, üst düzey yöneticiler işletmeyi bir bütün olarak ilgilendiren tüm işletme içi ve işletme dışı konularda faaliyet gösterirler.

Bununla beraber üst yönetici şirketin içinde bulunduğu işe göre düşünür, tüm amaçları geliştirir ve organize eder. Amaç ve kararları yönetimindeki insanlarla konuşur. Bu yöneticileri işi bütün olarak görme noktasında eğitir, ve kendi amaçlarını işindekilerde geliştirmelerine yardımcı olur. Amaçlara karşı performans ve sonuçları ölçer şartlar müsaade ettiği oranda amaçları gözden geçirir ve değerlendirir.[163]

Bir üst düzey yöneticisinin görev ve sorumluluklarını maddeler halinde şu şekilde sıralamak mümkündür.[164]

1- Önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda uzun veya kısa dönemlerde işletme karını en üst seviyeye çıkarmak,

2- İşletmenin kuruluş sermayesini arttırmak, güvenliğini sağlamak,

3- İşgörenlerin hakkını korumak ve tüketicilerin taleplerini karşılamak,

4- İşletme politikalarının belirlenmesinde sorumluluk almak,

5- Belirlenen temel işletme politikalarını uygulamasını sağlamak amacı ile üretim faktörlerini en verimli şekilde bir araya getirmek,

6- İşletmenin her bölümünde uygulanacak kısa ve uzun dönemli planları ve işletme içi eğitim programlarını düzenlemek.

Bir üst yönetici ile ilgili genel olarak; tepe (Üst) yöneticisi sürekli olarak kendisini yenileyebilmeli, işletmesinin faaliyet gösterdiği alandaki gelişmeleri takip

---

[163] Drucker. F. a.g.e., s. 177

[164] Van Fleet, James K. Van, **Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata,** (Çev. Ayça Haykır), Ötcki Yayınevi, Ankara: 1994 s. 10.

edebilmelidir. Bu durum yöneticilerin görev ve sorumlulukları yüklenebilecek niteliklerin kazanılmasına neden olacaktır.

Ayrıca yönetici kendi alanındaki gelişmeleri takip edebildiği oranda, konusunda uzman olmaya ve otoritesini güçlendirmeye vesile olacaktır. Dolayısıyla kendi alanında uzman olan yöneticinin düzeni ve yardımlaşmayı sağlamada, astlarının tam desteğini almada büyük kolaylıklar getirecektir. Çalışanların yeteneklerini takip edip, üst yöneticilerine sonuna kadar güveneceklerdir.

Üst yönetimleri bozuk, eksikliği olan ve üst yöneticileri başarısızlığa sevk eden unsurları genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır.[165]

1- Mesleki gelişmeleri takip edememek,

2- Davranışlarının sorumluluğunu anlamamak,

3- Doğru ve zamanında karar verememek,

4- Kişisel denetimlerde yetersiz kalmak,

5- Detaylarla ve başkasının işleriyle vakit kaybetmemek,

6- Kendi performansını yanlış değerlendirmek,

7- Yönetticilik sıfatını kişisel çıkarları için kullanmak,

8- Verilen sözleri yerine getirememek,

9- Sayılmaktan çok sevilmeye çalışmak,

10- Çalışanlarına yardımlaşmanın önemini verememek,

11- Çalışanların önerilerini dikkate almamak,

12- Astlarına sorumluluk vermemek,

13- Yeteneklerden çok kuralları benimsemek,

14- Yapıcı eleştiride bulunamamak,

15- Çalışanların şikayetlerini önemsememek,

16- Çalışanları yeterince bilgilendirmemek,

17- Çalışanları birer makine parçası gibi görmek,

18- Yerine alınacak kişiyi yetiştirmeyi reddetmek.

---

[165] Van Fleet., a.g.e., s. 3

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

2.5. DAVRANIŞ ŞEKLİNE GÖRE YÖNETİCİ TİPLERİ

İşletme yönetimi ile ilgili literatürde yöneticiler değişik ölçütlere dayanarak farklı tiplemelere ayrılmışlardır. Bu tiplemelerden bazıları otokratik yönetici tipi, demokratik yönetici tipi, kapitalist yönetici tipi, laissez faire yönetici tipi gibi sınıflamaları mevcuttur. Bu tiplemeler yöneticilerin karakteristik yapısından, yöneticilerin yönetim felsefesinden ve işletmelerin takip etmiş olduğu politikalardan kaynaklanmaktadır.[166] Bununla beraber işletme yönetimi literatürlerinde davranış şekillerine göre yönetici tiplemelerini bazı kaynaklar lider olarak belirtmişseler de bu çalışmada yönetici olarak belirtilmesi uygun görülmektedir.

2.5.1. Demokratik Yönetici Tipi

Bu yönetici tipi astlarına iyi ve rahat bir çalışma ortamı sağlayan, tatmin edici ücretin yanında başarılı çalışmalarını ödüllendirerek onları teşvik eden, fikirlerine değer veren ve yönetime katılmalarını sağlayan kişidir. Bu şekilde davranarak çalışanların verimini de dolayısıyla işletmenin karını arttırmayı hedefleyen yönetici şeklidir. Bununla beraber demokratik yönetici astlarının düşüncelerini dikkate alır. Ve onları karar verme sürecinde katılmaları için teşvik eder.[167]

Demokratik yöneticilik şeklinde yöneticiler yönetim yetkisini grup üyeleri ile paylaşmaktadırlar. Bununla beraber demokratik yöneticilik anlayışında hedeflere ulaşma noktasında cesaretlendirilen ve üyelerinin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir

[166] L. Mullins, **Management and Organizational Behavior**, 2.nd. Edition Pitman, 1990, s. 98.
[167] Robert C. Appleby, **Modern Business Administration**, Pitman Publishing, Melbourne: 1977, s. 35.

biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerinde bu standartlara uygun olduğu görülmektedir.[168]

Demokratik yönetici vereceği kararlar için astlarına danışır onların fikirlerini de göz önünde tutar.[169] Bu tür yöneticiler otoriter yöneticilere kıyas ile astlarına daha fazla güven duymaktadırlar. Tabi ki önemli politik kararlar işletmenin tepe yönetimi tarafından belirlenir. Fakat diğer türdeki kararlar için astlar aktif durumundadır. Sonuç olarak otoriter yönetimin aksine yönetici ve astlar arasında karşılıklı güven olması zorunludur.

Çalışmalar demokratik metodun astlara daha fazla iş tatmini sağladığını ve daha iyi işbirliği içerisinde olabilme imkanı verdiği sonucuna vardıkları halde bu tür yönetimde alınan kararların daha iyi olduğu hususunda şüpheli bulgular ortaya çıkarmışlardır. Son yıllarda yapılan çalışmalar demokratik yöneticilik hakkında daha da dış etkenlerin katkısıyla (hükümet, tüketiciler, uzman baskılar, vb.) şüpheli sonuçlara varmışlardır.

Bu çalışmalar bir yöneticinin çok aşırı işçi merkezli olması durumunda dış etkenlerden dolayı (hükümet, tüketiciler, uzman baskılar, vb.) üretimin zarar görebileceği ve moralin düşebileceğini ileri sürmektedirler.[170]

Demokratik yöneticilik şeklinin önemli özeliğinden bir tanesi de, yönetim sürecinde ortaya çıkan sorunları yönetici astları ile birlikte çözümlemektedir. Son kararların alınmasında astlarda yöneticiler kadar sorumludur. Kararlar grupça alınmaktadır. Yönetici yalnız başına karar verememekte, yönetici ve astların katıldıkları toplantılarda, çalışma grubunu etkileyecek kararlar alınmamaktadır. Astlar karar vermekte yöneticiler ile eşit sayılmaktadır.[171]

Demokratik yöneticilik şeklinin çeşitli yarar ve sakıncalarından bahsetmek mümkündür. Bu tip yöneticiliğin en önemli yararı, çalışanlarında yöneticiler kadar işletmeyi etkileyen faktörler ile ilgilenip amaç, karar, plan, ve politikalarla ilgili öneriler

---

[168] Adnan Akın, **Önderliğin Önemi ve Genel olarak Önderlik Teorileri,** Atatürk Üniv. S.B.E.Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: 1995, s. 35.
[169] Richard M. Hodgetts, **Introduction to Business,** Addison Wesley, London: 1981, s. 30.
[170] Appleby, a.g.e., s. 35
[171] M. Kemal Öktem, "Örgütsel Önderlik", Ohio Araştırmalarıve TODEİE'de Bir Araştırma**Amme İdaresi Dergisi,** Cilt 26, sayı 2, Haziran 1993, s. 106.

geliştirme çalışmalarında bulunmaları ve böylece bu tip örgütlenmelerde daha isabetli kararlar alınabilmektedir. Bununla beraber söz konusu bu yöneticilikte en tehlikeli yönü ise, zaman kaybına neden olması ve önemli önemsiz tüm kararlarda sistemin yavaş ilerlemesine neden olmaktadır.

2.5.2. Laissez- Faire (Tamamen Serbest Bırakıcı) Yönetici

Tam serbesti tanıyan lider yöneticiler, yönetim yetkisine az ihtiyaç duyulan, çalışanları genellikle kendi haline bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmaya imkan tanıyan bir davranış göstermektedirler.[172]

Laissez- Faire: Demokratik yönetici tipine benzeyen fakat yetki ve hareket alanı daha geniş olan bir yönetici şeklidir. Deyim yerinde olursa "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" anlayışına sahip bir yönetici şeklidir. Bununla beraber Laissez tipi yöneticiler güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Çünkü bu tip yöneticiler amaçlarını gerçekleştirmek için grup üyelerinin davranışına bağlıdırlar.[173]

Laissez-Faire tipi yönetici grup üyelerinin kendi başlarına daha iyi çalıştıklarına inanırlar.[174]

Yönetici bilinçli olarak astlarına özgürce hareket etme imkanı tanır ve hiçbir şekilde onların işlerine müdahale etmeye çalışmaz. Bunun ile birlikte ihtiyaç duyulduğu taktirde astlarının yardımına koşmak için sürekli hazır bir şekilde beklemektedir. Bu tür yöneticiliği "tahttan çekilme" olarak da nitelendirenler de mevcuttur.

Laissez-Faire tipi yöneticiliğin çeşitli yarar ve sakıncalarından söz etmek mümkündür. Bu tip yöneticiliğin önemli yaralarından bir tanesi; Grup üyelerinin amaç plan ve politikalarını kendileri belirleyip, icra ile ilgili karaları yine kendileri alıp uygulamaları suretiyle her yöneticinin bireysel eğilim ve üreticiliğini harekete geçirmesidir. Ayrıca grup üyeleri gerekli gördüklerinde istediği kişiler ile gruplar oluşturarak yeni fikirler oluşturur, test eder ve en uygun kararlar alabilirler. Söz konusu

---

[172] Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi,** Beta Basım Yayım., 4. Baskı No:402 İstanbul Ekim 1993 sh. 310.
[173] John W., Newstorm, Keith Davis, **Organizational Behaviour,** Ninth Edition, McGraw-Hill Inc., New York: 1993, s. 228.
[174] Mullins, a.g.e., s. 107

bu tip yöneticiliğin en büyük sakıncalı yönü ise; Grup üyeleri içerisinde çeşitli anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmesine yol açmasıdır.[175]

Laissez-Faire tipi yöneticilik ile özet olarak, işletmelerde çeşitli yöneticilik davranış tarzlarından birinin uygulanabileceği farklı koşullar ve ortamlar meydana gelmektedir. Belirli bir koşulda uygun olan yöneticilik şekli, diğer koşulda uygun olmayabilmektedir. Bu anlayış günümüzde daha çok amaçlara göre yönetim yaklaşımı uygun düştüğü tahmin edilmektedir.

2.5.3. Otokratik Yönetici Tipi

Otokratik yöneticilikte; Genellikle merkezi otoriteye sahip ve yalnız başına karar veremeyen, çalışanları motive etmekte yasal güçleri haricinde yetkisi olmayan, ödüllendirmede yetkisi olmayan yönetici şeklidir.[176]

Otokratik yönetici, astlarına karşı çok az güveni olan yöneticidir.[177] Yöneticinin her konudaki gücü elinde bulundurduğu otokratik yönetim biçiminde yönetici belirlediği amaca yanında çalışan astlarını korkutarak, baskı yaparak ve tehdit ederek ulaşmayı hedefler. Yapıcı ve yararlı olmaktan ziyade yıkıcı düşünceleri olan bu yönetici tipine olumsuz yönetici tipi de denilmektedir.[178]

Bununla beraber otorite yöneticide kararlar kendisi tarafından verilerek uygulanmak üzere astlara bildirilir. Gerekli görüldüğü zamanlar baskı ve cezalandırma korkusu içerir, yaptırabilmek için kullanılır. Basit bir ifade ile yöneticiler astlarına, astlarda yöneticilerine güvenmezler. Bu açıklamalardan yola çıkarak otoriter yöneticiyi astlarına karara katılma imkanı tanımadan, kendisi tarafından alınan kararları baskı ve ceza gibi unsurları kullanarak uygulatan yönetici şeklinde ifade edilmektedir.[179]

McGroger, Likert, Blake ve Mouton gibi yazarlar katılımcı yönetim biçiminin örgüt verimliliğini arttırdığını ileri sürerek bu tür yöneticiliği desteklemiş, otoriter yöneticilik şeklini benimsememişlerdir.

---

[175] Eren, a.g.e., 1993 (b), s., 311
[176] Bovee, Courtland L., John V. Thill, Marian Burk Wood, George P. Dovel, **Management,** Mc Graw – Hill Inc., New York: 1993, s. 475.
[177] Hodgetts, a.g.e., s. 23
[178] Zeyyat Hatipoğlu, **İşletme Yöneticiliğinin Temelleri,** Divan Matbaası, İstanbul: 1985, s. 10.
[179] Hodgetts, a.g.e., s. 29

Otokratik yönetim tarzının bir takım yarar ve sakıncalarından bahsetmek mümkündür. Bu yönetim tarzının en önemli yararları; Karalar çabuk alınır, az yeteneğe sahip çalışanların kullanılmasına imkan verir, çalışanlar için güven oluşması kolay olur.[180]

Söz konusu yöneticilik şeklinin en önemli sakıncaları ise; çalışanların bu yönetim şeklini benimsememesi, çalışanlar üzerinde bir endişe ve korku oluşturması en önemli olumsuz yönlerini oluşturmaktadır.[181] Bununla beraber yöneticinin aşırı bencil davranması ve çalışanların inanç ve duygularını dikkatte almaması görülmemektedir.[182]

2.6. PROFESYONEL YÖNETİCİLİK KAVRAMI

Profesyonel terimi, "Profession" veya meslek teriminden oluşmaktadır. Profesyonellik bir mesleği yapmak anlamına gelir. "Genel olarak belli bir işi yapma veya meslek para kazanılmak için yapılırsa profesyonellik anlamına gelir."[183]

Profesyonel yöneticiliğin en önemli ölçüsü, işinin gereklerini yerine getirmek ve işini iyi yapmaktır. Profesyonelliğin ne olduğu kişiler sorulduğunda şu gibi cevaplar alınmıştır. "Profesyonel saatini kiralayan adamdır.", Profesyonel yönetici, yöneticiliği meslek edinmiş kişilerdir.", "Profesyonel, mesleğini bilen, okumuş ve tecrübeli kişidir.", "Profesyonel yönetici, mesleğini para karşılığında icra eden adamdır."[184] Şeklinde tanımlamalar yapılmıştır.

Yetki ve sorumluluk yüklenme, yapıt meydana getirme, işletmedeki çalışma ortamı, ve özellikle zamanını orantılı kullanma gibi roller profesyonel yöneticide kendini gösteren özellikler olarak bilinmektedir. Aynı zamanda emretme, yetki kullanma ve sorumluluk yüklenmekten hoşlanırlar. Bununla birlikte yetki kullanmaktan, emir vermekten, sorumluluk üstlenmeyen yöneticilere rastlamak mümkündür. Keza; özellikle yüksek kademelere ulaştıktan sonra, yöneticiler zamanlarını en çok istedikleri gibi kullanmaları, ve belirli saatlerde işyerinde olma zorunda olmamaları, insanı yöneticiliğe çeken önemli güdülerden bazılarıdır. Kendi başına buyruk olma, kendi

---

[180] Newstorm, John W., Keith Davis, a.g.e., s. 227
[181] Newstorm, John W., Keith Davis, a.g.e., s.228
[182] Eren, a.g.e., 1993 (b), s. 310
[183] Zeki Aksan, **Türkiye'de Profesyonel Yöneticiler,** İstanbul, 1980, s. 123.
[184] Ulaş Bıçakçı, "Profesyonel Olmak, Nasıl Bir Profesyonellik", **Endüstri &Otomasyon Dergisi**, Sayı 8 Kasım 1998 s. 8-12.

işinin efendisi olma gibi bilinen çekici öğeler profesyonel yöneticilerden çok girişimci ve sermaye sahibi kişiler daha çok kullanmaktadır. Bununla beraber yöneticilikle beraber bu iki işlevi kişiliğinde birleştiren yöneticiler için ayrıca bir üstünlük söz konusu olmaktadır.[185]

2.6.1. Profesyonel Yöneticilik Tanımı

20.Yüzyılın başından beri ve özellikle ikinci dünya savaşından günümüze kadar ki zaman dilimi içerisinde ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, hukuki, ve politik çevre koşulları içerisinde meydana gelen hızlı gelişme ve değişmeler ve bunların sonucunda işletmelerin faaliyet ve örgüt yapılarında gözlemlenen değişmeler, işletmeleri etkin ve başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş yöneticilere duyulan ihtiyacı arttırmış ve bunun sonucu olarak yönetim işi meslekleşerek "profesyonel yöneticilik" gerçeği ortaya çıkmıştır. Böylece iktisat teorisindeki firma sahibi yöneticinin yerini profesyonel yönetici şeklinde bıraktığı görülmüştür.[186]

Tamer Koçel profesyonel yöneticileri "yönetim işlerini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığı maaş alan kimsedir" [187] şeklinde tanımlamıştır. Bir kişinin yönetici olabilmesi için bir takım yetenek ve niteliklere sahip olması gerekmektedir. Yönetici olma isteği bu nitelikler arasında önemli bir rol oynar.[188]

Profesyonel yöneticiler faaliyetleri olarak doğal kaynak, emek, sermaye, ve girişim faktörlerini başarılı bir şekilde bir araya getirerek işletme amaçları doğrultusunda bir ihtiyacı karşılamak üzere faaliyette bulunur. Ancak faaliyette bulunurken karşılaşacakları risk veya yapılan işin sonuncunda elde edilecek bu yöneticilere ait değildir.

Profesyonel yönetici için önemli olan belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi ve beklenen sonuçların elde edilmesi için gerekli ortamın kurulması ve sistemin aksamadan yürütülmesidir. Bu nedenle profesyonel yönetici tüm üretim faktörlerinin en

---

[185] Tosun, a.g.e., 1992. s. 412
[186] Şimşek, a.g.e., s. 15
[187] Koçel, a.g.c., s. 9
[188] Tosun, a.g.e., 1992, s. 412

etkili, verimli ve ekonomik olarak kullanılması için çaba sarf eden kişidir. Üretimin yapılması için gerekli olan araçların, tesislerin, ve imkanların, bunları kullanan kişilerin kullanımlarına göre bir nitelik kazanıldığı düşünülürse, bu kişilerin tüm ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, sorunların çözümlenmesi ve yaptığı işten büyük bir zevk duyabileceği ortamın hazırlanması gerekmektedir.[189]

İşte burada profesyonel yönetici bunu sağlamaya çalışan kişi olmalıdır. Başka bir ifade ile profesyonel yönetici, yönetimin önceden belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için, makineden tesislere kadar tüm kaynak ve imkanların mümkün olduğunca düzenli, verimli, ve ekonomik bir şekilde kullanımını sağlayarak, girişimcinin beklediği sonuca ulaşabileceğini ve bunun içinde ihtiyaç duyulan ortamın meydana getirilmesini gerektiğini bilmesi gerekmektedir.[190]

Profesyonel yöneticilerin örgütün tüm basamaklarında olabilmesi mümkündür. Nezaretçi düzeyindeki bir kişinin, işletmede yönetimi ve denetlenmesi görevini üstlendiği belirli bir grubun alt düzey yöneticileridir. Müdür yardımcıları, bölüm şefleri, işletmenin orta düzey, genel müdür ve müdürleri de üst düzey profesyonel yöneticiler olarak girişimcinin yapacağı pek çok işi üzerilerine almışlardır.

Profesyonel yönetici başarılı olmak zorundadır. Aksi halde işletmenin ve kendi meslek hayatının sona ermesi sonucu ile karşılaşması mümkündür. Bu nedenle işletme ile ilgili kararlar alınırken bu kararların getireceği sonuçlar hakkında tahminlerde bulunabilmelidir. Bunun içinde kantitatif teknikleri kullanabilme becerisine, ileriyi görebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bulunacağı tahminler doğrultusunda da plan ve programlar yapabilmelidir. Kısacası profesyonel yönetici sürekli işini düşünmeli işi ile yoğunlaşarak mesleki olan gelişmeleri iyi takip edebilmelidir. Aynı zamanda bulunduğu düzeyin gereği olarak pek çok sorun ile uğraşmak ve bu sorunlara çözüm yollarını arayıp bulmak zorundadır.[191]

Sonuç olarak gerçek profesyonel yöneticiler, çok çeşitli kaynaklardan gelen baskılar ve istekler altında çalışmak mecburiyetinde olup, yönetimin işletme içi ve

---

[189] Appleby, a.g.e., s.176
[190] Ergün Zoga, "Müteşebbis ve Yönetici Diyalogunun Çalışma Verimine Etkisi" **Sevk ve İdare Dergisi,** Agustos 1978, s. 21.
[191] Appleby, a.g.e., s. 177

işletme dışı kaynaklardan gelen baskı ve isteklere büyük bir hassasiyet göstermesi gerekmektedir. Çeşitli şekillerde bu kaynaklarla ilgili ilişki kurmak zorunda kalan profesyonel yöneticiler bu ilişkide sahip olduğu güç kaynakları ve yetkilerini başarılı bir şekilde kullanmasını bilmelidirler.

2.6.2. İşletmelerde Profesyonel Yöneticinin Önemi

Küreselleşen dünyamızda ve globalleşen ortamda teknolojik değişmeler ve değişen yönetim anlayışı içerisinde profesyonel yönetici bu değişen koşullar karşısında kendini yenilemek zorundadır. Çünkü profesyonel yönetici için yeterli bir başarı seviyesi olmayıp, yaptığı iş bir çeşit açık uçlu bir iş olmaktadır. Profesyonel yöneticinin ne zaman başarılı olacağı bilinmeyebilir, bundan dolayı herhangi bir yanlışı sonucu bütün organizasyonun etkinliğini ve kişisel olarak kendi mesleki kariyerini zedeleme tehlikesi ile karşı karşıyadır. Bu nedenle profesyonel yönetici sürekli yönetim ile yoğunlaşmalı, hiçbir zaman başarıya ulaştığını düşünmemeli yani mevcut başarıyla yetinmemelidir.[192]

Genellikle günümüzde ailesel yönetimin olduğu işletmelerde profesyonel yöneticiliğin önemi bilindiğinden üst düzey yöneticilerin profesyonel yönetici vasıflarına sahip olduğu görülmektedir. Ailesel yönetimde çoğunlukla, aile üyesi olan oğul, damat, kız, yöneticilerin işletme eğitimi almaları veya bu konuda uzmanlaşacak bir eğitim (bu eğitim genellikle yurt dışında ve bazı gelişmiş üniversitelerin belli dönemlerde açmış oldukları yöneticilik programları ile ilgili eğitim) görmüş olmaları tercih edilmektedir. Bu tür yöneticilere Sabancı ve Koç holdinglerde sıkça olmakla beraber henüz fazla mazisi olmayan büyük kuruluşlarda da profesyonel yöneticilere sıkça rastlamak mümkündür.

Yönetim Geliştirme Merkezinde yapılan bir araştırmada profesyonel yöneticilik ve etkin yönetici için şu görüşler belirtilmiştir. "Vizyonu, misyonu ve iş ahlakı olan yönetici hangi isim altında olursa olsun başarılı yöneticidir".[193] Bu görüşü teyit eden bir başka görüş ise çağdaş yöneticilik akımlarının anahtar kavramının "vizyon" olduğu belirtilmektedir.

[192] Appleby, a.g.e., s. 210
[193] Capital Guide, "Yeni Arayışlar ve Çözümler" **Capital Guide**. Mart 1994, s. [illegible]

Vizyon sahibi olanlar yani geleceğe bakabilenler ve gelecek günleri hissedenler, rekabet güçlerini arttırıp, oyunun kurallarını ortaya koyma imkanına kavuşacaktır. Başkasına ulaşılmaz gelen amaçları, yöneticiye normal bir hedef gibi gösteren vizyonun, yöneticilere moral ve güç vereceği ekip elemanlarınca paylaşılmasının ise üreticiliği en üst düzeye çıkaracağı söylenmektedir.[194]

Ülkemizin önde gelen sanayici ve girişimcilerinden Sakıp Sabancı, işletmelerin büyüyüp gelişmesi için profesyonel yöneticiliğin önemini şu şekilde belirtmektedir; Müesseseleşme veya kurumsallaşma devamlılığın temel şartıdır. Bunun yanında sermayedar yani girişimci ile profesyonel yöneticinin bütünleşmesini dünyadaki gelişmelerin, ilerlemelerin işletmelerde uygulanmasını kolaylaştırmasına yardımcı olur.[195]

Ülkemizin önde gelen sanayici ve girişimcilerinden, Vehbi Koç, profesyonel yöneticiliğin önemini şu şekilde belirtmektedir. Yönetimde başarılı olabilmek için iyi bir ekibin oluşturulması nasıl gerekli ise, profesyonellerinde bu konudaki çalışmalarından yararlanmak gerekmektedir. İşlerin yönetiminde, sermaye sahibinin salt baskısı ne kadar tehlikeli ise, bütünüyle profesyonel yöneticilere bırakılan işletmelerin geleceğinin de tehlikeye gireceğine inanmaktır. Koç, bu yüzden aile fertleri ile profesyonel yöneticilerin karşılıklı güven ve saygıya dayanan bir işbirliği içinde, sermayeyi teşkil eden kişilerin yalnızca prensip kararlarının alınmasında etkili olmasını, kararların uygulanmasını ise yöneticilere bırakılmasını gerektiğini belirtmiştir. Profesyonel bir yöneticinin yaptığı işi sorumluluk duyarak sevebilmesi için, yetki ile donatılması, uyumlu bir iş ortamı içinde bulunması, işyerine güven duyması ve maddi rahatlık içinde olması gerektiğini belirtmiştir.[196]

Sonuç olarak günümüz ekonomik gelişmeleri ve modernleşme arttıkça, işletmelerde de yönetici konumundaki kişilerin bu gelişmelere uyum gösterebilecek vizyon sahibi, yöneticiliği meslek olarak seçen profesyonel yöneticiler olmaları zarureti ortaya çıkmıştır denilebilir.

---

[194] Capital Guide, a.g.e., s. 14

[195] Sakıp Sabancı, **İşte Hayatım,** Aksoy Matbacılık, Birinci Baskı İstanbul: 1985, s.181.

[196] Meltem Onay Özkaya, "Yönetim Liderliğinde Vehbi Koç" **Anahtar Dergisi,** MPM Yayınları Yıl:10, sayı: 109, Ocak 1998, s. 7.

2.6.3. Profesyonel Yöneticilik Arzı

Günümüzde yöneticiliğe aday kişilerin profesyonel yönetici olabilmesi için belli nitelik ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bunun içinde gerek kuram, gerekse uygulama yönlerinde uzun süreli bir hazırlığa ihtiyaç vardır. Bu hazırlık çalışmasına girişilmesi ve bundan başarılı olabilmesi için de hem doğuştan hem de sonradan geliştirilen bazı özelliklere sahip olunması gerekmektedir. Yönetici olma isteği bu nitelikler arasında önemli bir rol oynamaktadır. Demek oluyor ki bir toplumda yönetici arzı, o toplumda yönetici olabilmek için gerekli olan yetenek ve isteğe sahip olan kişilerin sayısına bağlıdır. Bu hususta da devletin, ailenin, kuruluşların ve öğretim kurumlarının çeşitli çaba ve çalışmalarda bulunmalarını gerektiren bir konudur. Yöneticilik mesleğini kendilerine bir uğraş edinecek genç insanlara söz konusu örgütlerin aşağıda belirtilen konularda yardımcı olmaları ve yol göstermeleri gerekmektedir.

1- Faaliyet alanı seçmek,

2- Faaliyet alanı içindeki çeşitli konularda, seçim yapmak,

3- Faaliyet ile çeşitli kollardaki arz ve talep imkanlarından haberdar olmak,

4- Faaliyet girdirdikten sonra oluşması beklenilen ve kesin olan sorunları çözümlemek ve faaliyeti devam ettirip başarıya ulaşmak. [197]

Yukarıda anlatılan hususlar ile ilgili olarak James D. Edgett; "Profesyonel bir yönetici için kendi oluşturacağı geniş ufuklar ve ideallerinin olması şarttır. Zaman zaman ileriye bakıp kendisinin ve işletmesinin gidişatının nereye gittiğini, ve gitmek istediği yer ile orantısını tespit etmeye çalışmalıdır. Profesyonel yönetici üretken, sağ duyulu ve olaylara karşı soğukkanlı davranması gerekmektedir. Kendisinin bir profesyonel olduğunu unutmayarak faaliyet alanını sürekli genişletmelidir" demektedir.[198] Profesyonel yönetici faaliyet ile ilgili ne yapmak istediğini iyi hesaplamalı, karar verme aşamasına geldiğinde ikileme düşmemeli, günlük sorunların çözümünde ise sorun karşılaşmamalıdır.

Profesyonel yönetici bir karar verme merciidir. İşletmenin faaliyeti ile ilgili bir kararı geciktirmemeli, çünkü kararı geciktirmek başka sorunların çıkmasına neden olur.

---

[197] Tosun, a.g.e., 1992 s. 411

[198] James D. Edgett, **Yönetme Sanatı,** Modern Yönetim Dizisi, Ötcki Yay. Ankara: 1994, s. 163

Önemli kararlar verilirken bazı tereddütler meydana gelir. Fakat önemli olan karar vermektir.

Dinamik bir profesyonel yönetici çok iyi organize olmuş ve günün her saatini hedefler doğrultusunda kullanan yönetici şekli ile ortaya çıkar. Profesyonel yönetici kendisi için bir yol belirlendiğinde başkaları içinde bir yol belirlemiş olmaktadır. İdeal bir organizasyona yardımcı olacak hususlar şu şekilde belirtilmektedir. [199]

1- Yapılan işlerin raporu dikkatli bir şekilde tutulmalıdır,

2- Haberleşme için mevcut imkanların hepsi kullanılmalıdır,

3- Astlardan yapılan işlerle ilgili raporların istenilmesi,

4- Yönetici yanında mutlaka notebook veya labtop bilgisayar bulundurmalıdır,

5- Astları ile görüşülmek istenen konunun önceden belirtilmesi,

6- Astlarına "Açık Kapı" politikası takip edilmesi gerekmektedir.

Bununla beraber profesyonel yöneticinin kendini arz etme isteğine bağlı olarak kişisel faktörlerde bulunmaktadır. Bu faktörler;

1- Yönetici kendisinin geleceğe güvenle bakacak kuruluşlarda görev alma arzusu,

2- Maddesel ve parasal çıkarlar,

3- Güç ve erk; yani yöneticinin kendi politikalarını belirlemesi, yeni düşüncelerini insanlara benimsetmesi ve uygulamaya koyma arzusu,

4- Prestij; başkaları tarafından düşünülmek, saygı görmek, sevilmek ve çevredekilerin beğenisini kazanmak, şöhret sahibi olmak her insan ruhsal yani manevi doyum sağlayan önemli faktörlerdir.

Aynı zamanda yöneticilik arzını etkileyen kişisel faktörlerin yanında toplumsal ve ekonomik koşullarda mevcuttur.

1- Ekonomik Koşullar: Profesyonel yöneticilerin yetişmesi için gerekli olan koşullar ve imkanlar, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, gelişmiş ülkelere nazaran daha az ve kısıtlıdır. Öte yandan az gelişmiş ülkelerin ekonomik koşulları yetişen yönetici tipi ve şeklini de etkilemektedir.

[199] Edgett, a.g.e., s. 124

2- Toplumsal Koşullar: Toplumsal esneklik ve hareketlilik özellikle toplumsal sınıflar arasında serbest girip çıkma, yer tanıma ve sermayeye götüren yolların herkese açık ve fırsat eşitliğinin sağlanmış olması gibi nedenlerin yöneticiliğin özelikle profesyonel yöneticiliğin gelişmesi üzerindeki etkisi yüksektir. Toplumsal ayırımcılığın belirli olmadığı Avrupa ve A.B.D. bu bakımdan olumlu, toplumsal sınıfların keskin olduğu Asya özellikle Hindistan gibi ülkeler ise yöneticilerin çıkmasını olumsuz yönden etkilemektedir. Toplumsal yapısı esnek olmayan toplumlarda yeni girişimci ve yöneticilerin oluşması oldukça güçtür.[200]

Yukarıda anlatılan bilgiler doğrultusunda yönetici arzının özellikleri olarak aşağıda belirtilen sonuçları çıkarmak mümkündür.[201]

1- Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler bahsi geçen tüm alanlarda zor durumdadırlar,

2- İşletmelerde profesyonel yöneticilik güçlü kişileri çekmek bakımından kamu ve serbest çalışma alanları ile bir rekabet halindedir. Bu rekabet işletme yöneticiliği yararına gelişmektedir.

3- Profesyonel yönetici ancak uzun süreli ve pahalı gayret ve çalışmaların neticesi olduğundan kolay yetişmemektedir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerdeki geniş imkanlara rağmen oralarda da yönetici sıkıntısı vardır.

4- Yöneticilerin gerek yetişmesi gerekse yetiştikten sonra kendilerini kabul ettirme sürecindeki yapmış oldukları harcamalar çok yüksektir. Yüksek maaş, sürekli ve güvenceli bir iş, çeşitli maddesel ve ruhsal ödüller, işletmede ve toplumda prestij, yüksek olan kademe, sermayeye ve kazanca ortaklık gibi konular işletmenin maliyet eğrisini hızla yukarıya doğru çekmektedir.

5- Bu yüksek maliyet, sadece yönetici yetiştirmek ve işletmede tutmak için yapılan harcamaların neticesi değildir. Yönetici bulunduğu kademenin önemi nedeniyle aldığı kararlarla işletmeye hem çok kazandıracak, hem de çok zararlara uğratacak imkana sahiptir.

---

[200] Habakkuk, J.H., The Entrepreneur and Economic Development, 1988 s. 27.
[201] Dalc S. Beach, **Personnel The Management of People at Works,** McMillan Publishing, 4. Baskı., London 1980, s. 141-143.

2.7. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK İLİŞKİLERİ

Bir kurum yada işletmenin resmi yöneticisi ile lideri her zaman aynı kişi olmayabilir. Bu durum pek çok nedenlerden kaynaklanmaktadır. Ancak ideal olan resmi yönetici ile örgüt liderinin aynı kişiden olmasıdır. Resmi yönetici ile örgüt liderinin işletme içindeki fonksiyonları ise farklı olabilmektedir. Çeşitli işletme yönetimi literatürlerinde bu tanımlamalar şu şekilde yapılmaktadır.

Resmi Yönetici: İşletmenin sevk ve idaresinden resmen sorumlu olan yöneticidir. Çoğu zaman sahip olunan bu resmi yetki ve sorumluluk, yöneticinin örgütü harekete geçiren itici bir güç veya iş görenler üzerinde etkili kişi olmasına yetmemektedir.[202]

Lider: İşletmenin sevk ve idaresinden resmen sorumlu olsun veya olmasın, işletmeyi ve çalışanları harekete geçiren itici bir güç durumundadır.[203]

Bir işletmenin başarılı olması, aynı zamanda çatışma yönetimi stratejilerinin etkili şekilde uygulanarak örgüt faaliyetleri üzerinde işlevsel sonuçlar meydana getirmesine bağlıdır. Bu da örgüt yaşamında yönetici ve liderin aynı kişi olmasını gerektirmektedir. Aksi taktirde çatışma yönetimi adına yapılan çalışmaların örgütün herhangi bir kademesinde bulunan ve çalışanları harekete geçirme bakımından üst yönetimden daha etkili olan lider tarafından devre dışı bırakılması söz konusu olabilir.[204]

2.7.1. Liderlik Kavramı ve İşletme Yönetiminde Liderlik

Liderlik konusunda çok sayıda tanım yapılmaktadır. Buna göre; "Liderlik, bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan çok, bir şeyi başkalarına işletmek ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip olan kişi" [205] olarak tanımlanan lider ile çalışanlar arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkilerin fonksiyonları olarak düşünülebilir.

---

[202] Geoff Keeys. "Effective Leaders Need to be Good Coaches" **Personnel Management**, November 1994, s. 57.
[203] Muharrem Varol, Örgüt Sosyolojisine Giriş, **A.Ü. İ.İ.B.F. Yay.** Ankara: 1993, s. 45.
[204] Robert, J. Edelmann, **Interpersonal Conflict at work,** The British Psychological Society Pub. London: 1993, s. 25.
[205] Şimşek, a.g.e., s. 176

Lider, astlarını belirlenen hedeflere götürür. Yapılan çalışmalara ve işletmeye kişilik kazandırır. İşletmenin imajı içerisinde liderin yada liderlerin verdikleri görünümün büyük bir önemi vardır.

Motivasyon ile birlikte liderlik bir yöneltme, sevk etme aracıdır. Ancak iletişim ve motivasyon çalışmalarında bireyin yeteneklerinden daha çok, kurulacak sistemler önemli olmakta iken, liderlik faaliyetleri, liderlerin yetenekleri ile yüksek başarılara ulaşabilmektedir. Liderlik; grup amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme süreci olup, aynı zamanda insanları yönetme gücüne dayanır ve kişisel otoritenin sosyal grupları etkilemek amacı ile kullanılması anlamına gelmektedir.[206]

Fonksiyon ve ilişki olarak liderlik, bir grubun idaresinde belirli kişilerin tayin ve tarif edebilecek bir iktidarı kullanmak hususunda ehliyet sahibi olmalarını belirtir. İnsan toplumlarında, gruplarda belirli derecelerde liderlik mutlaka vardır. İnsanlardan oluşan resmi veya gayri resmi olmayan bütün örgütlenmelerde "tabii liderler" bulunur.[207] Bu bakımdan liderlik, pozisyona ve kişisel özelliklere bağlı olmak üzere iki farklı grupta düşünülmektedir.

Pozisyona bağlı liderlik bir kişinin grup veya toplumda sahip olduğu statüye işaret eder. Lider nitelemesi bu kişiye sadece doldurduğu pozisyondan dolayı verilmektedir. Kişisel olarak sahip oldukları özel bir hüner veya yeterlikleri bulunmayabilir. Öte yandan kişisel liderliğin büyük kısmı bir şeyi başarmış olmaktan kaynaklanır. Birey liderlik niteliklerine sahiptir. İzlediği sosyal rolündeki başarısından doğrudan veya dolaylı olarak başkalarının davranışları üzerinde etkili olurlar.

Pozisyona bağlı liderler, kişisel özellikleri ile lider olan kişilere oranla daha aza etkilidir. Burada ise liderin meşruluğu kavramı çıkar Gruptaki kişiler atanmış liderin bu görevi hak ettiği konusunda görüş birliği içinde olmayacak, o kişiyi yasal lider olarak kabul etmeyecektir.[208]

Kişisel liderlik ile ilgili olarak, üç tür liderlikten bahsetmek mümkündür. Bunlar;

---

[206] William R. Tracey. **Leadership Skills,** American Management Association, New York, 1990, s. 90-92.
[207] Sulhi Dönmezer, **Sosyoloji,** Beta Basım, İstanbul: 1990, s., 296
[208] Jonathan L. Freedman, Sears, Carl smith, O, **Sosyal Psikoloji,** Ara Yay. İst. 1989, s. 437

1- Uzman Liderlik,

2- Karizmatik Liderlik,

3- İş becerici Liderlik.

1- Uzman Liderlik: Teknik olarak yeterlilik gösteren ve alanlarında her koşulda lider olan kişilerdir.

2- Karizmatik Liderlik: Ellerindeki doğuştan getirdikleri kabiliyetleri kullanarak çevresindekileri kendine bağlayan kişidir (Tarihi kahramanlar, Ülke kurucuları gibi..).

3- İş Becerici Lider: Karmaşık problemlerin üstesinden gelmeyi başarır. Bu tip liderler başkalarına nasıl iş verileceğini ve otoritenin nasıl kullanılacağını gayet iyi bilmektedirler.[209]

İşletmede üretim yada diğer hizmetler için bir araya gelmiş insanlar, birer birer işlerinin ehli olsalar, başlarında yönlendirici bir grup lideri olmadığı zaman istenen hedeflere konulan zaman, maliyet ve kalite standartlarına kolay kolay ulaşamazlar. Bu noktada toparlayıcı ve otorite kurucu liderler olan uzman ve iş becerici liderlere ihtiyaç olduğu ortadadır. Burada otoriteyi, gerekli kararları uygun zamanda alabilme ve uygulamaya geçirebilme olarak anlamak mümkündür.

Lideri kişileri, insanın tabiatında mevcut olan bazı yetersizlikleri ve zayıf noktaları giderici bir güç olarak değerlendirmek de yanlış olmaz. Kısa görüşlülük, bencillik ve fırsatçılık olarak nitelendirilen insan yetersizliklerini lider, katılım arzusu uyandırarak ortadan kaldırmaya çalışır.[210]

İşletme yönetiminde liderlik; "işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için kişileri yönlendirmek ve rehberlik yapma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Başarı veya başarısızlık sonuçta liderin becerisine bağlıdır."[211]

İşletme yönetiminde liderliğin insanları etkileme becerisi çok önemlidir. Bir işletmede çalışan herkes liderden tek tek liderden etkilenir ve sonuçta işletmenin

---

[209] Fichter, Joseph, **Sosyoloji Nedir,** (Çev. Nilgün Çelebi), Atilla Kitapevi, Ankara: 1994, s. 184
[210] Akat, a.g.e.,1998, s. 219.
[211] Erdoğan Taşkın, "Yöneticiler Nasıl Lider Olur" **İntermedya Ekonomi Dergisi,** Yıl 3., sayı 8, Mart 1996, s. 38.

hedeflerine erişmesi sağlanır. İşletme hedefleri ile çalışanların kişisel amaçları arasında bir denge kurulduğu taktirde, lider çok başarılı olur.

Kısaca işletme yönetiminde liderlik, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için insanları etkileme yeteneğidir. Başarı ve başarısızlık yöneticinin gücüne ve kapasitesine bağlıdır. Bunun anlamı iyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olması da gereğidir.

Bir yöneticinin iyi bir lider olması, işletme ilkelerini ve uygulamalarını etkilemektedir. Çünkü işlerin verimli ve düzenli bir şekilde yürütülmesi yöneticinin sorumluğundadır. Yöneticinin bütün uygulamaları, kişiliğinin, yeteneklerinin ve motivasyonunun bir aynası olarak değerlendirilmektedir.

2.7.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılık

Yöneticilik ve liderlik arasında bilinen bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bununla beraber bütün yöneticiler lider olamadığı gibi, bütün liderlerde ideal bir yönetici olamayabilirler. Önemli olan ve ihtiyaç duyulan ise yönetici liderlerdir ki bu insanların liderlik karizması ile yönetimsel yeteneklerinin kendilerinde birleştirebilmeleridir.[212]

Bununla beraber yönetici kişiliği ile lider kişiliğinin farklı olduğunu vurgulamakta fayda vardır. Sosyolojik açıdan yönetici ve lider birbirinden farklıdır. Bunlar motivasyon, yetişme koşulları ve dolayısıyla düşünüş ve davranışları bakımından da birbirlerinden ayrılırlar. Yönetici olmak için bir deha olmak gerekmez, yöneticiliğin gerektirdiği kişisel özelliklere sahip olması yeterli görülmekte ve yönetici problem çözümleyen bir kişi olarak belirtilmektedir.[213]

Ayrıca, liderlik ile yöneticiliğin kimi zaman eş anlamlı kullanıldığı da görülmektedir. Oysaki liderlik ile yöneticilik özdeş kavramlar değildir. Liderlik ile yöneticilik arasındaki farkı Keith Davıs şöyle ifade etmektedir. "Liderlik yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik, diğerlerini belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba

---

[212] Philip Sadler, "Managerial Leaders: Developing People With Charisma and Competence" **Frontires of Leadership,** Edited by: Michel Syrett and Clare Hogg, Basil Blackwell 1992, s. 377.
[213] Besim Baykal, **Organizasyonların Yönetimi,** İstanbul: 1981, s. 475.

göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan öğesidir".[214]

Belirtildiği gibi liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturur. Ayrıca liderliğin oluşması için biçimsel olan organizasyonun oluşması şart değildir. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması gerekmez.

Yöneticilik ise bir işin akli yoldan değerlendirilmesi, amaç ve hedeflerin sistemli bir şekilde değerlendirilmesi ile ilgili işlevleri içermektedir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için stratejilerin sistemli bir şekilde geliştirilmesi, lüzumlu kaynakların idaresi, amaçlara ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin sistemli bir şekilde düzenlenmesi, organize edilmesi, yön verilmesi, ve kontrol edilmesi ve nihayet beklenen işleri yapmaları için elemanlarının motive edilmeleri ve ödüllendirilmeleridir.[215]

Warren Bennys ise yönetici ve lider arasındaki farkı şöyle belirtmektedir. "Lider yaratır, yönetici idare eder, yönetici kopyadır, lider ise orjinaldır. Yönetici taklit eder, lider ise yeniyi üretir. Yönetici mevcut durumu kabullenir, lider ise mevcut durumu değiştirir. Yönetici sistem ve yapılara odaklanır, liderin ise odak noktası insandır. Yönetici kontrole güvenir, kontrolü etkinleştirir, lider ise insanlarda güven duygusunu geliştirir. Yönetici kısa vadeli bakarken, liderin uzun vadeli bakış açısı vardır. Yöneticinin sorusu nasıl ve ne zamandır, Liderin ise ne içindir. Yöneticinin gözü hep kar ve zarardadır, liderin gözü ufuktadır." [216]

Özet olarak; "Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar." [217] Yönetici için uygulamada yararlı olabilecek önerilen tek bir liderlik tarzı yoktur. Tam tersine bir çok dinamik yaklaşım önerilmektedir.

Yöneticinin yönetim işlevlerini yerine getirmesi için belli bir yönetsel makamı işgal etmesi ve bu makamın gerektirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekmektedir.Yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki iken, liderlik kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir. Bununla beraber liderlik, insanları yönetme gücüne dayanır ve kişisel otoritenin sosyal grupları etkilemek amacı ile kullanılması anlamına gelmektedir.

---

[214] Akat, a.g.e.,1998, s. 222
[215] Baykal, a.g.e., s. 475
[216] Üzeyir Garih, **Yönetim İlkeleri**, Hayat basım İstanbul: 2000, s. 237.
[217] Garih, a.g.e., s. 237

2.7.3. Yönetici-Liderden Olması Gereken Özellikler

Üstün yetenekli herkesin liderliğin üstesinden geleceği bir iş değildir. Bir takım özellikleri bünyesinde barındıran her kesin lider olması söz konusu olmayacağı gibi, her liderin de bütün liderlik özelliklerini taşıması beklenemez. Kaldı ki bir lider tüm liderlik özelliklerine sahip olsa bile çevresindekilerden kabul görmediği sürece, etkisi ve gücü sınırlı olacaktır.

Bununla beraber işletme yönetiminde iletişim, liderliği belirlemede önemli rol oynar. Çok konuşan kişi söylediklerinin içeriği ne olursa olsun, liderliğe aday birisidir. Ancak grup içerisinde genellikle iki tür lider çıkmaktadır. Grubun toplumsal yönleri ile uğraşan sosyal duygusal lider, ve iş üzerinde odaklaşan bir iş lideri. Liderlikte rol oynayan kişisel özellikler sözlü etkinlik düzeyini, konumunu ve gruptan ayrı düşmemeyi içerir.[218]

Bir başka görüşe göre liderin teknik, insani ve kavramsal yeteneklere sahip olması gerekir. Yalnızca bir usta olmaktan ziyade iyi bir yönetici olmak için, gerekli olan tüm araçları kullanmayı bilmek teknik yetenektir.

İnsanlarla iyi geçinebilme çalışanları ve müşterileri etkileme, toplumla iletişim kurabilme, koordine etme, iletişim ile diğerlerini motive edebilme özellikleri ise insani yeteneklerdir. Her şeyi görebilme ve her işin her alanında bilgili olmak ise kavramsal yetenektir. Şirketin daha iyi bir yönde ilerleyebilmesi için iyi projeler yapabilme özelliği de bu yeteneğin içindedir.

Yöneticilik organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için diğer kişilerle çalışabilmektir. Organizasyon belli amaçları gerçekleştirmek için, bir arada çalışan insan grubudur. Yöneticinin rolü işletmenin temel fonksiyonlarını taşıyarak organizasyon içindeki insanları etkilemektir. Bu fonksiyonlar planlama, organize etme,yönlendirme ve kontrol dur. Yönetim işletmeye yön ve kılavuzluk edici bir etkiye sahiptir. Etkileyici liderlerin özelliklerine bakıldığında birbirine yaklaşan sonuçlara varılır. Henry Fayol etkin bir yöneticide var olan özellikleri aşağıdaki şekilde sıralar.[219]

---

[218] Jonathan, a.g.e., s. 462

[219] Sinan Artan, **İşletme Bilimine Giriş,** İstanbul: 1993, s. 24.

1- Fiziksel nitelikler, (Sağlık).

2- Entelektüel nitelikler, (Düşünme ve muhakeme, öğrenme, hafıza, zeka ve geniş bir kavrama yeteneği).

3- Manevi nitelikler, (İrade, metanet, sebat).

4- Genel kültür, (İşletmedeki işlevi dışında kalan genel kültür bilgisi).

5- Yönetsel kapasite, (Geleceği tahmin eden, plan ve program yapma, insanları idare etme, işleri uyumlaştırma, ve amaca doğru yöneltme).

6- İşletme işlevlerine ilişkin bilgiler, (Mali, teknik, muhasebe).

7- İşletmenin belirgin özellikleri ile bilgiler.

Liderlik metotlarına dair yapılan bir çok çalışma ve araştırmalar liderlikte etkili olabilmek için nelere dikkat edilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bunlar;

1- Lider konumunu korumalıdır,

2- Lider grubun normlarına uymalıdır.

3- Lider öncülük yapmalıdır,

4- Lider uyulamayacak emirler vermemelidir,

5- Lider emir verirken mevcut kanallardan faydalanmalıdır,

6- Lider grubun diğer üyelerinin önünde suçlamada bulunmamalı ve aşırı derecede övmemelidir,

7- Lider organizasyonun bütün durumunu göz önünde bulundurmalı ve kontrol altında tutmalıdır,

8- Lider kendini iyi tanımalıdır,

9- Lider astlarını dinlemeli ve fikirlerine önem vermelidir.

İyi bir yönetici-liderin sahip olması gereken özellikler ile ilgili özet olarak şunlar söylenebilir; Bir lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği belirsizlik ve risklere karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyu ile planlama yapmalıdır. Hiçbir zaman ödün vermeyeceği amaçları engelleyecek çabalara karşı sabır, kararlılık ve cesaretle karşı koymalıdır. Bir lider en zor koşullar altında bile ümitsizliğe kapılmamalı böyle bir durumda bile çevresine güven vererek morali yüksek tutmalıdır. Ortaya çıkacak sorunları, ne kadar büyük ve ne kadar beklenmedik olursa olsun, üretici zekası ve akılcı yaklaşımı ile çözümleyebilir.

Profesyonel bir lider, bilgi ve deneyimleri ile çevresindekilerin amaca yönelik çalışmalarına ve çevresindeki kişilerin yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmalıdır. Bununla birlikte çevresinin saygısını ve güvenini kazanması için adil olması, ahlak ve ilke sahibi olması gereklidir.

Etkin profesyonel bir lider nihai sorumluluğun yalnızca kendisinden olduğunu bildiği için, yanında güçlü mesai arkadaşları ve astları bulunmasından endişe duymaz çünkü bunun bir takım riskleri olduğunu bilir, ancak etrafında düşük kaliteli insanlar bulunmasından doğacak riskin daha büyük olduğunun farkındadır. İdeal bir lider etrafındaki kalifiye elemanlardan zevk duyar, yaptığı işlerle onları cesaretlendirir ve onları teşvik eder.

2. 7. 4. Yönetici - Liderin Görev Rolleri

Farklı rollerin birbiri ile olan doğal bağlantısı, yöneticilerin görevini bir orkestra şefinin görevine benzetilmesine neden olmuştur. Edelmann Mintzberg bir yönetici-liderin görev ve rollerini üç kısma ayırmıştır.[220] Bunlar;

1- Bireyler arası görev rolleri,

2- İletişime yönelik rolleri,

3- Karar almaya yönelik rolleri,

2. 7. 4. 1. Bireyler Arası Görev Rolleri

1- Resmi görevlerde ve seremonilerde örgütünü, veya bölümünü temsil etmek,

2- Liderlik,

3- Görev ve sorumlulukları açıklamak,

4- İşgörenlerin atamalarını ve görevlerden alınmalarını denetlemek,

5- Amaçların ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olmak,

6- Hem örgüt içi hem örgüt dışında iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olmak,

7- Katılımı ve örgüt faaliyetlerini iyi şekilde gelişimini desteklemek.

---

[220] Havvkings, a.g.e., s. 188

2. 7. 4. 2. İletişime Yönelik Görev ve Rolleri

1- İnternet ile olup bitenler konusunda sürekli araştırma yapmak,

2- İşletme içinde ve dışında sürekli olarak olup bitenleri takip etmek,

3- Formel ve informel toplantılara katılmak,

4- Gündemi yakalamak için meslek ile ilgili iç ve dış yayınları, raporları ve dokümanları kontrol etmek,

5- İşletmenin içinde bilginin verimli bir şekilde akışını sağlamak için uygun kanalların kullanımına yardımcı olmak,

6 - İşletme ve faaliyetleri ile ilgili gereken bilgileri dış dünyaya aktarmak.

2. 7. 4. 3. Karar Almaya Yönelik Görev ve Rolleri

1- Yeni işletme faaliyetlerini tanıtmak, yeniden yapılanma üzerinde çalışmak,

2- Bölüm yada işletmeye ilişkin özel amaçların belirlenmesinde taraflarla bir araya gelerek ortak kararlar almak,

3- Anlaşmazlık ve problemlerle ilgilenmek,

4- Çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlayacak fırsatların üretilmesiyle ilgili kararlar almak,

5- Kaynak kullanımı, bütçe ve harcamalarla ilgili olarak kararlar almak,

6- İşletme ve personel çıkarlarını korumak amacıyla hükümet yetkilileri, sendikalar ve ilgili kuruluşlarla görüşmek, toplantılar düzenlemek.[221]

Tüm bu görevlerin yönetici-lider tarafından tek başına gerçekleştirilmesi mümkün olmayacaktır. Bundan dolayı bu görev ve rollerin farklı birimlere dağıtılması, koordinasyonun sağlanması ve uygulamaya konmasının denetlenmesi yöneticinin aslarıyla ilişkilerinin niteliğine ve oluşturdukları güven ortamına sıkı sıkıya bağlıdır.

Bir birimin re-organizasyonu, bir anlaşmazlığın çözümü ve kaynak kullanımı konusunda bir birime öncelik tanınması ve diğer birimlerin ihtiyaçlarına da duyarlı olmayı gerektirmektedir. İki yönlü iletişimi teşvik eden karar alma mekanizmasına ilgili

[221] Havvkings, a.g.c., s. 96

birimlerin katılımının sağlanmasına fırsat veren liderlik tipi işletme hayatında çatışmaların işlevsel niteliklere sahip olmasına fırsat verecektir.

2.7.5. Yönetici - Liderin Karşılaştıkları Bazı Sorunlar

21. Yüzyılın başlangıcında yaşanan değişim belli bir zaman dilimi ile sınırlı olmayıp süreklilik arz etmektedir. Gelişmiş ileri sanayi toplumlarında bilgi ve bilgi teknolojisinin üretimi helozonik bir etkileşim döngüsü oluşturmuştur. Üretilen bilgi, bilgi teknolojilerinin gelişimini sağlarken, bilgi teknolojilerinin gelişimi de bilgi üretiminin artışına destek olmaktadır.

Yoğun bilgi üretiminin teknolojiye yansıması işletmelerde üretim, yönetim, denetim, ve pazarlama yönetimi alanlarında köklü değişimlere yol açmaktadır. Sanayi toplumlarında üretimde, yönetimde ve pazarlamada ulaşılan hıza ve ortaya çıkan karmaşıklığa ve uyumlu bir bilgi sisteminin kurulmamış olması kontrol krizinin çıkmasına neden olmuştur. Her sistemin kendini yeniden üretebilmesinin temel girdisi bilgi olduğu düşünülürse, sistemlerin ne kadar zor durumda olduğu anlaşılır. Bilginin tüm örgütsel sistemler için yaşamsal önemi bilgi işlem teknolojisinin gelişmesini zorunlu hale getirmiştir.

İşletmelerin lider-yöneticileri işletmelerinin işleyişi sırasında oluşacak problemleri önceden bilirse önlem alma imkanına sahip olur. İşte bu problemlerden bazılarını James K.Fleet Yöneticilerin karşılaştıkları hatalar adlı eserinde şu şekilde sıralamıştır. [222]

1. İhtisas yaptığı alanındaki gelişmelerin gerisinde kalmak,
2. Doğru ve zamanında karar verememek
3. Kendi performansını mantıklı olarak değerlendirememek,
4. Yöneticilik sıfatını kişisel çıkarları için kullanmak.
5. İşgörenlerin öneri ve yardımlarına duyarsız kalmak.
6. Yeteneklerden çok kuralları benimsemek,
7. İşgörenlerin şikayetlerini önemsememek,
8. Çalışanları yeterince bilgilendirmemek.

[222] Fleet, ve James, 1994, s. 122

Bilgi üretimini nitelik ve niceliksel artışı teknolojik değişimi hızlandırırken geleneksel yapıdaki toplumsal ve örgütsel yönetimleri yetersizleştirmekte ve bu yetersizleşmeyi deşifre etmektedir. Yetersizleşmeyi toplumsal boyutta halkın, örgütsel boyutta ise üst yönetimin görebilmesi önemlidir. Gerek demokratik yönetim düşüncesi taşıyan örgütlerde, gerekse bürokratik yönetim düşüncesi taşıyan örgütlerde nihai karar noktalarının performans standartlarının düzeyi, dünyayı algılamaları, değişimi kavrama yetenekleri, değişimi üretme güçleri, işletmelerde dinamizmin kaynağıdır.

İşletmelerde değişim ve gelişimin sürekliliği üst yönetimin performansına bağlıdır. İşletmelerde karar verici olan üst düzey yöneticiler, hem kendi hem de astları konumundaki yöneticilerin performansını kontrol etmelidirler. Performans standartlarını değişime uyumlu ve işletmeyi ileri götürmeye yönlendirici olmalıdır. Aksi halde hem işletme, hem de yöneticilerin hızla yetersizleşme ve yıpranma hatta tükenme konumuna düşeceklerdir.

Zaman akışı içerisinde meydana gelen sürekli değişim ve yenilikler işletmelerde görev alan yöneticilerin sahip oldukları bilgileri ve yetenekleri tehdit etmekte ve bu yöneticilerin eskimesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak sürekli değişim ve yenilikler ve bilgi üretiminin nitelik ve niceliksel artışı, teknolojik değişimin hızlanması yöneticiler üzeride iki şekilde olumsuz etki bırakmaktadır bu ise yöneticilerin eskimesi ve yetersizleşmesi sorunudur.

2.7.6. Yöneticilerin Eskimesi ve Yetersizleşmesi Sorunu

Yönetimde yıpranma ve yetersizleşmenin iki büyük nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, yaşlılık ikincisi ise değişimdir. Değişiminde kendi arasında bir takım sınıflamaları bulunmaktadır. Bu sınıflamalar yaşlılık ve değişim şeklinde belirtilmiştir.

2.7.6.1. Yaşlılık

İşletme yönetimlerinde yetersizleşmenin temel sebeplerinden bir tanesi de yaşlılık veya yaşlanmadır. Yaş bazı durumlarda bilgi birikimi, deneyim ve olgunluğunun ölçütü olarak kabul edilmektedir. Ancak insanın yaşlandıkça macera ruhundan uzaklaşması, riskten kaçınması, enerji ve çalışma gücünün azalması

yetersizleşmeyi arttırmaktadır.[223] Yaşlılık insanda fiziksel yetersizliklerin yanı sıra kavrama ve algılama bozukluklarına da yol açabileceği için bedensel ve zihinsel yetersizliklerin baş göstermesi yıpranmaya neden olmaktadır.[224] Teknolojinin prosedürlerinin ve yasal düzenlemelerin sürekli değişim içinde olduğu günümüzde deneyim eski önemini yitirmektedir.

Yaşlılık kaçınılmaz ve engellenemez bir durumdur. Yıpranmaya neden olan diğer etkenlere benzememektedir. Yöneticilerin yaşlanması karşısında üst yönetim (İşletme sahibi veya yönetim kurulu), bu yöneticileri karar noktasında uzlaştırabilmekte ve bilgi birikimi ve deneyimlerden yararlanabilmek için bu yöneticileri uzman, danışma, yada yönetim kurulu üyesi olarak istihdam etmeyi tercih etmektedir. Emeklilik yaşı 65 olan Avrupa ülkelerinde benzer uygulamalarla karşılaşılmaktadır.

"Yönetici Eskimesi" her fertle ilgili şahsi bir sorundur. Ancak nereden kaynaklanırsa kaynaklansın, yönetici eskimesi hali işletmenin tümünü olumsuz yönde etkilemektedir. Eskiyen ve kendini yenileyemeyen yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler de faaliyetlerinde başarılı olmaları mümkün değildir. Burada esas olan, işletmedeki tüm çalışanların değişime ayak uydurabilmeleri ve kendini yenileyebilmeleridir. Burada işletmeyi yönetenlerin bunu başarabilmesi işletme açısından daha da önemlidir.[225]

Büyük işletmelerde yönetici eskimesi olayı o kadar büyük bir sorun oluşturmayacaktır. Çünkü büyük işletmelerde çok sayıda çalışan yönetici bulunmaktadır. Bu yöneticilerin kendilerini yenileyememeleri durumunda, işin başka bir yöneticiye bırakılması yada yöneticilerin geliştirilmesi için çeşitli yollara baş vurulması imkanı vardır.[226] Küçük işletmelerde ise genellikle işletme yöneticileri aynı zamanda işletmenin sahipleri oldukları için çoğu zaman gerçekleşememektedir.

---

[223] İsmail Türkmen, **"Bilgi Sistemleri İle Pazarlama Dünyasında Verimlilik"** Yayınlanmış Çalışma Raporu, İzmir: 1995, s. 79.
[224] Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışları,** Remzi Kitapevi, 4.Basım, İstanbul: 1993, s. 365.
[225] Hass, C. Frederic, "Eskiyen Yöneticiler" (Çev. Şeyda ÜLSEVER), **Eskişehir A.Ü. Yay.** Yay No: 244 1987, s. 76.
[226] Selen Doğan, "KOBİ'lerde Yönetici Eskimesi Sorunu" **Tekstil İşveren Dergisi**, Say. 211, Mayıs 1997, s. 38.

2.7.6.2. Değişim

İşletme yönetimlerinde yıpranma-yetersizleşmede en önemli etkenlerin başında değişim gelmektedir. İnsanlar içinde yaşamış oldukları çevredeki toplumsal, siyasal, yasal, ve teknolojik değişimlere koşut olarak kendilerini geliştiremedikleri için her türlü değişimden olumsuz etkilenmektedirler. Değişiminde kendi arasında bir takım sınıflamaları bulunmaktadır. Bu sınıflamalar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

1- Toplumsal değişim,

2- Siyasal, yasal değişim,

3- Teknolojik değişim,

4- Ani değişim,

5- Astların niteliğindeki değişim,

6- Rakiplerin değişimi.

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde yeni kavramlar, yeni olgular ve yeni koşullar işletmenin örgütsel yapılarını değişime zorladığı gibi, işletme yöneticilerine de olumsuz yönden etkilemektedir. Bu olumsuz etkilenmeyi yönetimde yıpranma-yetersizleşme olarak adlandırılmaktadır. Yıpranma yetersizleşme kavramı "managerial obsolescence" kavramına karşılık olarak önerilmektedir. "Obsolescence", işletmedeki sabit sermaye yatırımlarının ekonomik açıdan değer kaybetmesi, demode olması anlamında kullanılmaktadır. Zamanla yönetimlerinde demode olmalarını da ifade ederek kapsamı genişletilmiştir.

1- Toplumsal Değişim: Toplumlar sürekli değişim içindedir ve her ülkede toplumsal değişimden söz etmek mümkündür. Sanayi devrimi ile toplumsal değişimde hızlanmıştır. İleri sanayi toplumu ve bilgi toplumu dönemlerinde ise toplumsal değişim ve gelişimin hızı da artmıştır. Toplumsal değişimin ülke yöneticileri kadar işletme yöneticileri tarafından da dikkatle izlenmesi gerekmektedir. Toplumsal ve kültürel yapıların sürekli değişim içinde olması işletmelerin iç ve dış dünyalarının değişimi anlamına gelmektedir. İşletme içinde çalışanlar ve yöneticiler toplumun bir unsuru olarak sürekli değişmektedir.

Bu tür gelişmeler ve değişmeler bir çok işletmeyi yetersizleştirmektedir. Kimi zaman değişime uyum sağlamak kapsamlı bir örgüt geliştirme ve değiştirme yöntemlerinin uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir. İşletme yöneticileri değişim yönetimi konusunda bilgili, istekli ve yeterli değillerse işletmenin başarısızlığı kaçınılmaz olacaktır.[227]

2- Yasal Değişim: Avrupa Birliği ve gümrük birliğine girilmesi bir çok işletme yöneticisini yetersizleştirecektir. Gümrük birliği duvarları ile korunan bir ortamda çalışan işletme yöneticisi, bu korumanın kalkması durumunda güçlüklerle karşılaşacaktır. Maliyet düşürme, verimlilik arttırma, kalite yönetimi, çalışanların motivasyonu gibi konularda yetkin olmayan ve bu konulara daha önce önem vermeyen yöneticiler hızla yıpranıp, yetersizleşeceklerdir. İthalat serbestliğinin yanı sıra gümrük duvarlarının yıkılması ile yabancı mallarındaki fiyatların olası düşmesi, yurt içindeki işletmeleri verimlilik artışına, maliyetleri düşürmeye, yenilik yapmaya ve yeni motivasyon yöntemlerine zorlayacaktır.[228] Geleneksel yöneticilik anlayışını değiştirmeyen, yeniliklere kapalı olan yöneticiler siyasal ve yasal değişimlerden olumsuz yönden etkileneceklerdir.

3 - Teknolojik Değişme: Günümüzde teknolojik değişim çok hızlıdır. Üretilmiş bilgilerin, üretilecek bilgilerin girdisi olması teknolojik gelişmenin temelini oluşturmaktadır.

Teknolojik gelişimin ulaştığı hız, yöneticilerin yanı sıra her meslekten çalışanların yıpranma ve yetersizleşmesine neden olmaktadır. Teknolojik gelişme insanların değişme potansiyelini zorlamaktadır. İşletmelerde yeni teknolojilerinin ürünü, üretim araçları ve yönetimde bilgisayarlaşama gündeme geldikçe bir çok yöneticiler, teknokratlar ve büro çalışanların hızla yetersizleştiği görülmektedir. Bilgisayarlar özellikle eski kuşak yöneticileri hızla yetersizleştirmektedir.[229]

Bilgisayar ağları protokolleri ile örgütlenen bilgi akışı, işletmedeki hiyerarşiye özdeş bir yapıya sahiptir. Bilgi akılının merkezinde olan kişiler işletmeyi yönetme

---

[227]Peter F. Duruken, Yeni Gerçekler, (Çev. Birtane Karanakcı), **İş Bankası Kültür Yay**. No: 315, Ankara: 1991, s. 137
[228] Türkmen, a.g.e., s. 79
[229] Türkmen, a.g.c., s. 79

şansına sahiptir. Bu karmaşık üretim, iletişim ve yönetim teknolojisine egemen olamayan bir yönetici işletme yönetiminde yetersizleşecektir.

Ülkemizde bir çok üst düzey işletme yöneticilerinin önemli bir çoğunluğu gelişen bilişim ve üretim teknolojisine uyum sağlamak için gerekli girişimlerde bulunmamaktadırlar.

4- Ani Değişim: Çok sık karşılaşılmasa da bazı işletmelerde yüksek planda değişimler gündeme gelmektedir. Bu gibi durumlar yöneticileri hazırlıksız yakaladıkları için karar vermede gecikme ve yanılma artmaktadır.

Ani ve yüksek dozda olan planlanmış değişimler genellikle daha önce örneği olmayan, ilk kez ortaya çıkan durumlardır. Bu tür olaylar karşısında merkeziyetçi yönetim anlayışı daha da belirginleşmede yöneticiler devrettikleri yetkiyi geri almaya yönelmektedirler. Merkeziyetçilik eğilimi güçlendikçe, özellikle ani değişim ve kriz dönemlerinde kararlarda isabetsizlik ve yanılgılar artar. Bu gibi durumlar merkeziyetçi yöneticileri yetersizleştirmektedir.[230]

5- Astların Niteliğindeki Değişim: Astların niteliğindeki değişim, yöneticilerin yetersizleşme düzeylerini kendilerini de kanıtlayan önemli bir parametredir. Çok hızlı değişen teknolojiler yönetsel uygulamalar, ticari prosedürler, toplumsal ve uluslar arası eğilimlerde hızla değişmektedir. Bir işletmede çalışan planlamacılar, mühendisler ve diğer uzmanlık gerektiren konularda çalışanların rutin işlerini yerine koyduktan sonra kendilerini geliştirmeye yöneldikleri görülmektedir. Uzman konumundaki astların kendilerini geliştirmeleri, aynı hız ve yoğunlukta gelişme sürecini yaşayamayan yöneticilerden bilgi, algı ve kültürel açıdan öne geçmelerine neden olmaktadır.

6- Rakiplerdeki Değişim: Rekabet koşullarının giderek ağırlaştığı bir ortamda, bir sektörde etkinlik gösteren bir kuruluşun yönetim anlayışında, üretim teknolojisinde, çalışma yöntemlerinde, maliyet düşürmede ve verimlilik artışı sağlamada gerçekleştireceği gelişmeler rakip işletme kuruluşları ve bunların yöneticilerini yetersizleştirecektir. Bir işletme için fırsat olan gelişmeler rakip işletmeler için tehdit oluşturmaktadır.

---

[230] Durukan, a.g.e., s. 138

Mal yada hizmet üreten işletmeler rakiplerindeki gelişmelerden olumsuz olarak etkilenirler. Değişen toplum, insan, teknoloji ve müşteri talepleri doğrultusunda değişip gelişmeyen, değişimin sadece edebiyatı ile yetinen yönetici tipleri çağdaş yöneticiler ile yarışamazlar ve yetersizleşmeye mahkumlardır.[231]

2.8. YÖNETİCİLİKTE GÜÇ VE OTORİTENİN KULLANIMI

Güç konusu örgütsel davranış bilimin pek çok konusu ile yakından ilgili olup oldukça kapsamlı bir konu olma özelliğini taşımaktadır. Liderlik, motivasyon, stres, tutumlar ve iş tatmini, kültür, kişilik çatışma gibi konularda güç konusu oldukça önem kazanmıştır.

Bir yöneticinin işletme içindeki konumu gereği belli bir gücün sahibidir. Yöneticinin karakteri nasıl olursa olsun, diğer insanları kontrol etmeye imkan veren bir konumdadır. İşletme içerisindeki davranış dinamiklerinin anlaşılması gücün kullanım şekliyle bağlantılıdır. Bu açıdan gücün kullanılma şekillerinin belirlenmesi liderlik ve işletme içindeki problemin çıkarılmasında büyük önem taşımaktadır.[232]

Yönetimin başarısı yöneticinin otoritesini büyük ölçüde çevresini etkilemekte geçmektedir. Yani; "Lider-yönetici astlarını, meslektaşlarını, rakiplerini, sendikaları, müşterileri üzerinde etkiniliği olacaktır ve başarısı bunları etkilemekte geçmektedir." [233]

Lider-yöneticinin başkalarını etkileyebilmesi için sahip olduğu güç kaynaklarını fiilen kullanması gerekmez. Etkilenme konumunda olan kişi yada grupların lider-yöneticinin bu kaynaklara sahip olduğunu bilmesi yeterli olacaktır.[234]

2.8.1. Güç'ün Tanımı ve Kaynakları

İşletme literatürlerinde ve bazı makalelerde Güç ve Otorite bazen eş anlamlı olarak kullanılmakta ve bazıları da bu farklılığa hiç değinmemektedirler. Bu durum ise karışıklığa neden olmaktadır. Oysa başarılı bir analiz ve bir araştırma yapabilmek için bu kavramların değişik hale getirmek zorunluluğu vardır.

---

[231] Doğan, a.g.e. s., 42
[232] Edelmann a.g.e., s. 29
[233] Koçel, a.g.e., s. 383
[234] D. J. Cleland, W.R. Kink, "Systems Analysis and Project Management" McGraw Hill, I.E. 3.rd. Ed.1983, s. 69-71.

T.C.

Güç (Power): "Başkalarını etkileyebilme yeteneğidir."Yani bir kimsenin, başkalarını istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği şeklinde ifade etmek mümkündür.[235]

Güç'ün tanımında anlaşılacağı gibi, güç sadece bir kişinin şahsına bağlanamayacağı gibi, bunun toplumsal ilişkilerle ilgili bir özellik olduğu şeklindedir. Yani kişi başkası ile toplumsal ilişkilere girmeden bir kimsenin kendisini güçlü yada güçsüz olarak değerlendirmesinin fazla bir önemi yoktur.

Güç belirli kaynakların kullanılmasında elde edilmektedir. Lider-yöneticiler bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektedir.

Güç kaynakları olarak çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bunlar arasında en çok kullanılanı ve bilineni French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır. Bu sınıflamaya göre yöneticinin veya liderin gücünü alabileceği beş önemli kaynağı bulunmaktadır.

Bu kaynaklar sırasıyla;[236]

1. Zorlayıcı Güç (Coerceive Power),
2. Yasal Güç (Legitimate Power),
3. Ödüllendirme Gücü (Reward Power),
4. Karizmatik Güç (Referent Power),
5. Uzmanlık Gücü (Expertise Power).

1. Zorlayıcı Güç (Coerceive Power): Bu güç grup üyelerinin belirli yönde davranışa sevk edebilmek için baş vurulan maddi ve manevi zorlamaları ifade eder. Yani zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Zorlayıcı gücün kaynağı olarak fiziki güç kullanımından silah kullanmaya, ve işletmelerde yöneticilerin astlarına verecekleri uyarı cezasından işletme ile ilişkisini kesmeye kadar uzanan örgütle ilişkisini kesmeye kadar uzanan değişik davranışlar şeklinde kullanılabilmektedir.[237]

Ülkemizde yapılan özel işletme araştırmalarında, personelin algıladığı zorlayıcı gücün etkisi yüksek oranda belirlenmiştir. Zorlayıcı güç genelde istenmeyen bir güç şeklidir. Cezalandırma, tehdit etme, ücret kesintisi yapma, sık sık uyarma gibi

[235] Şimşek a.g.e., s. 165
[236] Şimşek, a.g.e., s. 168
[237] Şimşek, a.g.e., s. 168

davranışlar çalışanların istemedikleri davranışları olduğu gibi, motivasyon açısından da olumsuz etki bırakan bir güç çeşididir.[238] Yine yapılan çalışmada işletmelerde yöneticiler zorlama ile iş yaptırma düşüncesine olumsuz bakmalarına rağmen, ancak çalışanlara iş yaptırabilmek ve otorite kurabilmek için zaman zaman bu yola baş vurduklarını belirtmişlerdir.

2. Yasal Güç (Legitimate Power): Bu güç kaynağı grup üyeleri liderlerinin veya yöneticilerinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile yasal güç otoriteyi ifade etmektedir. Burada astların, üst kademelerden gelen emir ve isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Yasal güç, seçimle veya atama ile belirli bir mevkii veya konuma getirilen kişiye verilen biçimsel yani resmi yetkiyi ifade etmektedir.[239]

Yasal gücün zaman zaman uzmanlık ve ödüllendirici güçle desteklenmesi de gerekmektedir. Çünkü karizmatik gücü geliştirmek kolay olmamaktadır. Özellikle bu konuda yapılan çalışmalar işletmelerde çalışanların yöneticilerine karşı olan duygu ve düşüncelerini değiştirmek kolay değildir. Çalışanların işletmede uzun yıllar çalışıyor olması değişme sürecini yavaşlatmaktadır.[240]

Astları en kolay etkilemenin yolarından biriside onlara yetki vererek, yöneticilerin kendi güçlerin arttırmalarıdır. Duygusal destek sağlamak, teşvik etmek, astların bilgilerine olan inançlarından söz etmek, sorumluluk vermek lider-yöneticilerin güçlerini arttırmaktadır.

3. Ödüllendirme Gücü (Reward Power): Bu güç kaynağının özelliği ise, yönetici veya lider konumundaki kişinin işletmede çalışanların ödüllendirilmesi ile ilgilidir. Olumlu motivasyonun en etkili yollarından birisi olan ödüllendirme işlevi yönetici tarafından çok değişik biçimlerde ve araçlarla yerine getirilebilir. Astların ücretlerinde artış sağlama onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha cazip hale getirme, taktir etme, başarılarını övme ve onları ödüllendirme gibi yöntemlerin hepsi ödüllendirme gücünün kaynağı olarak kullanılırlar.

---

[238] Çiğdem Kırel, "Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Tepkiler Üzerinde Bir Araştırma" 7. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** Bilgi Üniv. Yay. No: 1403 İst: 1999, s. 45.
[239] Koçel, a.g.e., s. 386
[240] Kırel, a.g.e., s. 46

Eğer lider-yönetici bunları başarı ile kullanabiliyor ve eşit bir biçimde dağıtabiliyorsa, işletmede çalışanları etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir.

Lider-yöneticiler ödüllendirme sistemlerine seçerken dikkat etmeleri gereken bazı konular vardır. Yöneticiler astlarını başarılarını objektif olarak değerlendirmeli, adaletsiz bir ödüllendirme sisteminden kaçınmalıdır. Yöneticiler çalışanlarına yapamayacakları konuda söz vermemelidir. İşletmenin durumunu ödülleri gerçekleştirebilme gücünü doğru saptayabilmelidir. İşletmeler verdikleri ödüllerin çalışanları şımartacağı düşüncesini gereksiz bir endişe olarak kabul etmelidirler.[241]

4. Karizmatik Güç (Referent Power): Bu güç kaynağı direkt olarak yönetici veya liderin yaratılıştaki kişiliği ile ilgilidir. Lider-yöneticinin kişiliğinin grup üyelerine, yani işletmede çalışan tüm personele ilham verebilmesi, onların arzu ve isteklerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini oluşturmaktadır. Buda daha çok liderin veya yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.

Lider-yöneticinin kişiliğinin astlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini dile getirmesi ve bütün bunların neticesinde bu kişiliğin çalışanlar tarafından benimsenmesi karizmatik gücün temelini oluşturur.[242]

Karizma, çekiciliği ifade emektedir. İşletme içinde çalışanlar kendi kişilik özellikleri nedeni ile diğer kişilerden etkilenmektedirler. Bu durum ise lideri veya yöneticiyi çalışanları etkileme imkanına kavuşturmaktadır.

5. Uzmanlık Gücü (Expertise Power): Bu güç kaynağı lider veya yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada da yine çalışanların algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili ve tecrübeli algılanıyorsa yönetici veya lider kendine bağlı olan çalışanlar kolaylıkla etkileneceklerdir. İşletmelerdeki kurmay yöneticiler bu güce güzel bir örnek oluşturmaktadır. Gerçekten bilgi, deneyim ve özellikle uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personelin hat yöneticileri daha kolay etkileyebileceği söylenebilir.

Bununla beraber, bu konuda yapılan çalışmalar uzmanlık gücünü çalışanların fazla algılamadığını göstermektedir. Bundan dolayı çalışanların yöneticilerini bilgi ve tecrübe yönünden eksik kaldıklarını zannederek hataya düşerler. Bu durum genellikle

---

[241] Kırel, a.g.e., s. 46

[242] Robert Miles, **Macro Organizational Behavior,** Pub. Co. 1980, s. 149.

çalışanlar yöneticilerinin yanlışlarını çıkarma tutkusundan kaynaklana bilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin astlarına iş gördürme güçleri zayıflayacaktır. Ancak astlarının ortalama bilgi seviyelerinin üzerinde ve kendi alanında uzmanlık bilgilerine sahip olan lider-yöneticiler astları üzerinde güven ve otorite oluşturacaktır.[243]

İşletmede güç kullanımı diğerlerini kontrol amacıyla sürekli ceza kullanımın gerektiriyorsa yıkıcı bir sonuç meydana getirebilir. Bu durum meydan okumaya, karşı tehdit oluşturmaya veya tamamen geri çekilmeye neden olabilir. Meydan okuma ve tehdit çatışmanın kaynağını oluşturmaktadır. Yasallaşmış gücün yanlış kullanımı veya gücün bazı şeyleri yaptırmak için sürekli hale gelmesi çatışmalı ortamın doğup gelişmesine ve yıkıcı boyutlara ulaşmasına neden olmaktadır. Gücün yapıcı şekilde kullanımı ise, karşılıklı güvene ve saygıya dayalı ilişkilerin geliştirilmesi açısından son derece önemlidir.

Karşılıklı güven, saygı ve belli miktarda esneklik işgören-yönetici ilişkilerini kuvvetlendirmektedir. Aksi taktirde kayırmacılık, haksız eleştiri, görevi kötüye kullanma ve baskıya dayanan ortam kendiliğinde gelişecektir. Gücün kullanımı rasgele değil, belirli kurallar dahilinde gerçekleştirmek zorundadır. Bu kuralarda aşağıdaki şekilde belirtilmektedir. [244]

1- İlişkilerin gerektirdiği formel ve informel kurallara uymak,

2- Kuralları bilmek ve durumun gerektirdiği beceri ve bilgiye sahip olmak,

3- Durumun gerektirdiği liderlik tarzını uygulamak,

4- Konumunu ve gücünü kötüye kullanmamak,

5- Yapıcı eleştiriye yönelmek.

Bu faktörlerin hepsi birbiriyle bağlantılıdır. Gerekli yönetim becerisine sahip olmayan insanların işletmenin başında olduğu dönemlerde kurallara uymama daha çok ortaya çıkacaktır. Bu durum da işletme içinde yaşanan sıkıntıların ve anlaşmazlıkların çözümsüz kalmasına neden olacaktır.

[243] Kırel, a.g.e., s. 47
[244] Edelmann, a.g.e., s. 30

T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON

2.8.2. Otoritenin Tanımı

Geleneksel anlamı ve uygulamadaki biçimsel farklılıkları açısından otorite kavramı; "geniş kitlelerce çoğu kez katı ve önceden belirlenmiş ilkelerden en küçük ödün dahi vermeyen yönetim biçimi olarak nitelendirilmiştir." [245] Oysa otorite kavramı ve otoritenin optimal kullanımı gerek işletmelerde gerekse diğer kurumlarda verimlilik ve üretkenlik açısından büyük bir önem arz etmektedir.

Otorite çeşitli bilim dalları tarafından farklı nitelik ve uygulama alanlarına göre farklı olarak tanımlanmıştır. Oysa nitelik ve sonuçları itibarı ile otorite her uygulandığı alanda eşdeğer olmakta ancak otoritenin yapısal değişkenlerinin farklı oranları yani otoriteyi oluşturan etmenlerin niceliksel değişimi otoriteyi değişik açılardan aksettirmektedir. Cleland ve King'e göre otorite; "Yönetimlerde anahtar bir faaliyet olup, harekete geçebilme veya emir verebilmenin haklı veya hukuki bir gücü". [246] olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla hak ve hukuk kavramı otoritenin biçimsel tanımını ortaya koyarken, belirli bir yapısal optimaliteyi de vurgulamaktadır.

Geleneksel olarak otorite en tepe yönetimlerden en alt birimlere kadar özde garantilenmiş bir hakkı ifade etmektedir. Bu durum klasik anlamdaki formel yönetimlerde, piramidin en üstünden tabanına doğru oluşan dikey hiyerarşinin her bir kademesine geçişi sağlayan görev ve sorumluluğun devir ve kontrolü faaliyetlerinin bütünü olmaktadır.

Otorite ile diğer bir yaklaşımda Chester Bernad'a ait kabul teorisi olarak bilinmektedir. Barnard'a göre bir kimsenin otoriteye sahip olması, yalnızca onun bir makamda bulunması yada üst yönetimin kendine belirli hakların verilmesini ile açıklayamaz. Kişinin astları üzerindeki otoritesi, astların onun emir ve talimatlarına uymayı kabul etmeleriyle açıklanmaktadır. Yani bir üstün astları, onun verdiği emirleri benimseyip gereğini yerine getiriyorlarsa o kişi otorite sahibi sayılabilir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı gibi, otorite bir güç şeklidir. Biçimsel veya resmi otorite ise, başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir. Günümüzde otorite gücün kurumsallaştırılmış bir çeşidi olarak kabul edilmektedir.

---

[245] Tayfun Turgay, "İşletme Yönetiminde Otorite Kavramı ve Analitik Bir Yaklaşım" **Hacettepe Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi** Yay., Cilt 12, Ankara: 1994, s. 61.
[246] Cleland, ve diğerleri a.g.e., s. 64

2.8.3. Otoritenin Türleri

Otoriteyi ilk kez analitik bir yaklaşımla inceleyen Alman sosyolog Max Weber olmuştur. Weber otorite üzerindeki incelemelerinde örgütsel davranışların, toplumların geleneksel davranışlarından, bireyin üstün kabul edilen karizmatik yapısından, yasal ve rasyonel bürokrasi kavramından ortaya koymuş ve meşruiyet kaynaklarına göre otorite tiplerini geleneksel, karizmatik, ve yasal otorite şeklinde sıralamıştır.[247]

1. Geleneksel Otorite: Kaynağını tüm zamanlar için geçerli geleneklerin üstünlüğüne ve belirleyiciliğine olan doğal inançtan alır.Yöneticinin uygulama alanı, gelenek ve göreneklerle bunların yorumlandığı alanla sınırlıdır. Yöneticiye mutlak uyum göstermek zorunda olan astlar ve yönetilenler için nesnel yasal kurallar ve yönetim ilkeleri yoktur. Bu otorite türünde gelenekler her şeyin üstündedir. Yönetsel otorite toplumların geleneksel tabu ve yasalarından kaynaklanmakta ve başkan veya şefin otoritesi şeklinde uygulama bulmaktadır.

2. Karizmatik Otorite: Bu güç kaynağı, doğrudan yönetici liderlerin kişiliği ile ilgili olmaktadır. Yönetici liderlerin kişiliğinin astlarına ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini teşkil etmektedir. Bununla beraber, her toplum tarihsel, geleneksel ve sosyo-ekonomik koşulların hazırlamış olduğu belli bir ortam nedeniyle kendi karizmatik liderlerini ortaya çıkarmaktadır.[248]

Karizmatik otoriteyi kullananın kişiliğinde toplanan karizmayı kişisel üstünlük olan güven nedeniyle kullandığı yetkiler, karizma devam ettiği sürece kabul edilir.

Weber, geleneksel ve karizmatik otoritenin, keyfi ve kişisel tutum ve davranışlara yol açması nedeniyle, bürokratik sistemin özü ile çatışma haline girebileceğini belirtmiştir.

3. Yasal Otorite: Bu otoritede, saptanmış kurallar, emir verme yetkisinin yasallığına olan inançtan kaynaklanır. Kurallığın yasallığın gereğince atanmış üstlere, şahsi olmayan bir itaat söz konusudur. Yasal otoriteyi devlet politikaları veya yasal düzenlemelerle oluşan bir bürokratik güç olarak tanımlayan Weber, özellikle büyük

---

[247] Turgay, a.g.e., s. 61-65

[248] Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi,** Der Yay., İstanbul: 1997, s. 93

örgütlerde yer alan bürokratik kişilik üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmıştır.[249] Weber yasal otorite türüne uygun olan yönetsel yapıyı ideal tip olarak görmüş ve yasal otoritenin ve saf tipini bürokratik yapı olarak adlandırmıştır.

Bununla beraber yasal otorite yöneticiye örgütsel hiyerarşi tarafından sağlanan güç olmuş olup, otoriteyi temsil ettiği söylenebilir. Burada astların üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini zorunlu hissetmeleri söz konusudur.[250]

2.8.4. Güç ve Otoritenin Yönetim ve Yönetici Açısından Önemi

İşletme yönetimlerinde otoritenin kullanımındaki hata ve sapmalar sonucunda, oluşacak boşluğun meydana getireceği sonuçlar, yönetimlerde ileride tamiri zor hatta geriye dönüşü imkansız bazı hatalara sebebiyet vermektedir. Bundan dolayı otorite kullanımı işletmelerde bir yandan azami dikkat bir yandan da hassasiyeti gerektirmekle beraber bir taraftan da tecrübe ve bilgi birikimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Yapılan araştırma sonuçları yönetim işinin en önemli özelliğinin birbirlerine karşı bağlılık olduğunu göstermektedir. Yöneticinin başarısı büyük ölçüde astlarına, üstlerine, rakiplerine, sendikalara, müşterilerine bağlıdır. Yöneticinin etkinliği üzerinde bu faktörler etkili olacaktır. Yöneticinin bulunduğu pozisyon yöneticiyi otorite ile donatmış olabilir. Ancak bu otoritenin kullanımı, yukarıda belirtilen ve yöneticinin başarısını etkileyen unsurlarla ilişki kurmayı gerektirir. Çünkü önemli olan otorite ile donatılmış olmakla beraber bunu kullanabilmektir. Otoriteyi kullanmak ise kişileri etkilemekle mümkündür. Etkileme sürecinde ise, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki ondan daha fazla olarak güç önemli bir rol oynamaktadır.[251]

Güç ve otoritenin işletme yönetiminde etkinliği ile ilgili özet olarak; yönetici-lider pozisyonunda olan kişilerin sahip oldukları güç ve otoritenin kaynakları hakkında bilinçlenmeleridir. Ayrıca belirli kademelerde ve işlerde ne tür bir güç ve otorite kaynağının etkin olduğunu araştırmak, başarılı yöneticilerin hangi güç ve otorite kaynaklarını nasıl kullandıklarını belirlemek, Güç ve otoriteyi etkili kılmak için çeşitli davranışların organizasyonun etkinliğini nasıl etkileyeceğini görmek, gücün ve

---

[249] Şimşek,a.g.e., s. 171
[250] Gürgen, a.g.e., s., 94
[251] Tony Collen, Karen Mcvdell. **Management at Organizational Behavior,** Pitman Publishing, London: 1995. s. 65.

otoritenin bazı yöneticiler tarafından nasıl kötüye kullanıldığını anlamak bu açıklamalardan çıkarılabilecek bazı önemli noktalardır.

Sonuçta yönetim kavramının var olduğu her türlü kurum ve kuruluşlarda vazgeçilmez bir unsur olarak nitelik ve nicelik düzeyinin ne olacağını bilmenin o derece önemli olacağı, tüm bunlara ilaveten gerekli olan otorite ve güç kaynaklarının kullanımı, yönetimi başarılı, yöneticiyi de etkili kılacak dolayısıyla da üretimi optimal oranda verimli yapacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM FONKSİYONLARININ İŞLETİLMESİNDE GİRİŞİMCİ YÖNETİCİ İLİŞKİSİ

3.1. YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetim işletmenin bütün basamaklarındaki yönetim faaliyetlerinin özüdür. Yönetim teorisinin öncülerinden olan ve yönetim bilimcilerinin kurucusu sayılan H.Fayol yönetim fonksiyonlarını anlatılan bu beş grupta toplamıştır. Bu süreç bugün hala geçerliliğini devam ettirmektedir. Ancak yönetim fonksiyonları ile ilgili tartışmalar devam etmektedir.[252] İşletme için bu fonksiyonlar işletmenin bütün faaliyetlerinde yerine getirilmektedir. Yönetimin diğer işlevleri ile yönetim fonksiyonları arasında yakın ilişkiler vardır.

İşletme ve kuruluşların ellerindeki maddi ve beşeri kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşmalarının temelinde yönetim ve organizasyon bilgi ve becerisi yatmaktadır. Günümüzde yönetimin sadece doğuştan kazanılan bir yetenek olmadığı, başarı için bir takım ilke kural ve yöntemlerin bilinmesi gerektiği özellikle açıklık kazanmıştır. Yöneticilik insan topluluklarının mevcut olduğu her yerde ortaya çıkmakta, grup yarar ve ekonomisinin söz konusu olduğu tüm oluşumlar için gerekli bulunmaktadır. Bundan dolayı ister işletmeler açısından isterse arkadaş gruplarından, aileden, devlete kadar tüm birlikteliklerde öngörülen ortak amaçlar ve grubu oluşturan bireylerin kişisel amaçlarının optimizasyonunun sağlanmasında görevli yöneticilerinin sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerinin payı oldukça büyüktür.

İşletme yöneticileri, sosyal ve ekonomik ortamda faaliyette bulunduğunun ve bu ortamı oluşturan grubun dışında bulunan kişi ve kurumlarla birlikte yaşamak zorunda olduğunun bilincinde olmalıdır. Ayrıca yönetici, koşulları ve etkileşimi önceden bilinen bir ortamda işletmesini başarıya götüren kişidir. Bu ortam belli ölçüde birbirine bağlı kişi, grup, ve kuruluşlardan oluşan bağlılıklar sistemini oluşturmaktadır. Yönetici bu sistemin işleyişini, bağlılıklar zincirinin niteliğini, sistemin faaliyette bulunduğu

---

[252] Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi,** Marmara Üniv. Nihat Sayar Yayın ve Yardım vakfı No: 435, 7. Baskı, İstanbul: 1989, s. 41.

ortamda koşulların değişme biçimini, ve süratini kavrayabilmek için yönetim ve organizasyon konusundaki ilke ve teori kurallarından yararlanmak zorundadır.[253]

Dolayısıyla işletme yöneticileri, yönetim fonksiyonlarının işleyişi sürecinde belirli zaman ve ölçütler dahilinde risk faktörünü en aza indirgemek ve girişimcilerini bilgilendirmek amacıyla karşılıklı bir etkileşim içerisine girmeleri düşünülmektedir.

Uygulamaya bakıldığı zaman bir yönetim olayının var olabilmesi için zorunlu olarak bulunması gereken beş temel fonksiyondan bahsedilmektedir. Bunlar ise planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, ve denetlemedir.

Özellikle İki binli yıllara girdiğimiz bilgi çağında baş döndürücü değişme ve gelişmeler işletmeleri daha da önemli ölçüde etkilemekte, ekonomik sorunun güncelliğini daima koruduğu ülkemizde yöneticilik ve yöneticilik faaliyetlerinin önemi de artmaktadır. Giderek karmaşık ilişkiler haline gelen işletme yöneticiliği çağın gereklerine ayak uydurabilmek için daima aşamalar yapması, yeni kavram ve teknikler geliştirilerek işletme yöneticileri için başarı şansı arttırılmak istenilmektedir. İşletmelerin verimli, etkin ve başarılı olması yönetim anlayışına bağlıdır. Günümüz yöneticisinin ilişkide bulunduğu, yönettiği ve birlikte çalıştığı kimseleri tanıması gerektiği, yönetim fonksiyonlarının bulunduğu kapsamları ve özelliklerini tanıması gerektiği tartışılmaz bir gerçektir.

Ayrıca İşletme yöneticilerinin gelecekle ilgili isabetli kararlar alması, kaynakların kullanımı, Yönetim fonksiyonlarının işlevini, çalışan personelin en iyi şekilde nasıl motive edileceğini, işletmeye getirilen yeni bir makine veya yöntem ile ilgili çıkacak problemleri nasıl gidereceğini, yeni gelen bir personelin işletmeye kazandırılması ve etkin verimli bir şekilde istihdamın nasıl ve ne şekilde yapılması, işletmenin geleceği açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bundan dolayı işletmelerde yöneticilerin sorumluluk alanı genişledikçe daha çok eğitilmiş, tecrübeli ve kaliteli işletme yöneticilerine olan ihtiyaç artmaktadır.

Çalışmanın bu kısmında yönetim fonksiyonlarını diğer bir ifade ile planlama, organizasyon, koordinasyon, yürütme ve kontrol konularına ayrıntılı olarak yer verilecek aynı zamanda bu fonksiyonların girişimci ile yönetici arasındaki olası ilişkileri

[253] Efil, a.g.e., s. 3

ile işletme yöneticilerinin işletmeye personel alımı konusunda hangi kriterlere ve ölçütlere dayandıkları belirlenmeye çalışılacaklardır. Buna ek olarak işletme yöneticilerinin, işletme sahibinden (girişimciden) bağımsız karar alma ve bu kararları uygulama etkinliğini tespit etmek amacıyla karar verme ve motivasyon konusuna da yer verilecektir.

Planlama yönetim fonksiyonlarının başında gelmektedir ve ilk aşamasıdır. Başka bir deyişle planlama diğer fonksiyonlarının önünde gelmektedir. Yönetim fonksiyonlarının kendi aralarındaki ilişki bir şekil üzerinde gösterilerek yönetim fonksiyonları sırasıyla detaylı bir şekilde incelenecektir.



Şekil:.3.1. Yönetim Fonksiyonları Arasındaki İlişkiler

Kaynak: İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,** Bursa 1989 sh. 75

3.2. PLANLAMA FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ - YÖNETİCİ

Kavram olarak planlama; Bir işletmenin, çalışma biriminin, grubun ve bireyin gelecekte takip edecekleri kararlar boyunca izlenen sistematik ve mantıklı bir süreçtir. Planlama bir krize yanıt olarak resmi olmayan bir grup kararı değildir. "Planlama işletme

yöneticileri tarafından kontrol edilen ve yönlendirilen amaçlı bir çalışmadır."[254] Bundan dolayı yöneticiler problemlerin çözümünde açık olmasa da girişicileri ile informel olarak ilişkiye girerler. İşletmede çalışanların deneyimleri ve bilgileri üzerine şekillendirilir. Planlama bireylere ve çalışma birimlerine gelecekteki aktivitelerini takip edecek bir harita sağlar, bu harita değişik yolları ve kaderleri ki bunlara bağlı olan kişilerin durumunu ve değişen durumları göz önüne alır.

İyi hazırlanmış planlar, belirli amaçların etkili ve ekonomik bir şekilde başarılması için insan çabalarının ve kaynak harcamalarının yönlendirilmesine yardımcı olur. Planların hemen her uğraşta yapılması gerekmektedir.[255] Eğer yöneticiler iyi bir plan yapmazlarsa doğru olan sevk ve idareyi yapamazlar.[256]

Bütün örgütlerin ve yöneticilerin en iyi şekilde etkili olmak için yerine getirmek zorunda oldukları aktivite planlamadır. Planlama nesneleri ve amaçları kurma süreci ve onlara en iyi şekilde nasıl ulaşılacağını kararlaştırma olarak tanımlanabilir. Planlama genellikle öncelikli yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmektedir.[257]

Bütün bunlar dikkate alındığında; "Planlama girişimin tümünü yada herhangi birimini ilgilendiren geleceğe yönelik alternatif hareket biçimleri arsında bir seçim yapmaktır."[258] İdeal örgütsel planlama modeli bir planlama hiyerarşisine sahiptir ve aşağıda belirtilen hususları içerir.

1- Vizyon Açıklaması: Örgütün ne olmak istediğini belirtir,

2- Görev Açıklaması: Örgütün ne olduğunu, ifade eder,

3- Amaçlar: Uzun dönemli geniş yönelimsel açıklamalar ile ilgilidir,

4- Nesneler: Daha kısa dönem,özel, ölçülebilir olayları gösterir,

5- Hareketli planlar: Her nesnenin kim, ne, ne zaman, nerede, ve nasıl başarılacağı ile ilgilidir.

---

[254] Thomas Bateman, Carl Zesthaml, **Management Function And Strategy,** University of North Coget Hill California: 1980, s. 172.
[255] Charles E. Watson, **Management Development Through Training** 4.Baskı., Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1984, s. 105.
[256] Richart L. Daft, **Management,** 2.b. The Dryden Press, New York: 1991, s. 132.
[257] Donald Masley, Lean Meggison, Petri Paul, **Management Concepts And Applications,** Harper Collins Publishers, 1992, s. 153.
[258] Akat, ve diğerleri a.g.e., 1999, s.118

İyi bir plan işletmenin gelecekteki başarıları için çalışma zemini oluşturulmasına yardım eder. Plan yürürlüğe girdikten sonra periyodik olarak tekrar değerlendirilmelidir. Özellikle yapılan planlar işletmenin yasallığı ve şirketin gelecekteki başarısını kontrol etmeye izin verir. Gereksiz ve yetersiz bir plan, çoğu işletmenin gelecekte problem oluşturmasına neden olur.[259]

Dolayısıyla işletme yöneticileri tarafından hazırlanan planlar her ne kadar yöneticiler tarafından yönlendirilip kontrol ediliyor olsa dahi, amaçlara ulaşmada etkili olmak, ortaya çıkacak olumlu ve olumsuz risk faktörlerinin sonuçlarını paylaşmak amacıyla işletme sahiplerinin açık olmasa da yapılan planları kontrol etmek için yöneticileri ile karşılıklı etkileşim içerisinde bulunacaktır.

3.2.1. Planlamanın Araçları

İşletmeler işlerini planlarken aşağıda sayılan 7 çeşit planlama aracı kullanırlar. Bu araçlar şunlardır. [260]

1. İşletme amaçlarının belirlenmesi,
2. İşletme politikaları,
3. Usuller (prosedürler),
4. Bütçeler,
5. Programlar,
6. Strateji ve taktikler.

İşletmeler faaliyete başlamadan veya her faaliyet devresi başında yapacakları planlar yukarıda sıralanan gruplar içerisinde yer almaktadır. Dönem başında bütün olasılıklar dikkate alınarak amaçlar, politikalar, usuller, programlar belirlenerek ve dönem içerisinde bu esaslar içinde kalınarak hareket edilecektir.

1. İşletme Amaçlarının Belirlenmesi: Ortak amaçların etkili ve verimli gerçekleştirilebilmesi için işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması,

---

[259] James Washam, **Succession Plan Lessons Worries About Future,** Puget Sound Business Journal Vol 20, Issue 27, 1999, s. 29.
[260] Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,** 2. Baskı Beta Basım Yay. İst. 1998, s. 56.

örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm çabalar yönetimi oluşturmaktadır.[261]

Amacına uygun bir plan şu temel sorulara cevap verebilmelidir. [262]

1- Ne yapılacaktır?,

2- Yapılacak iş neden önemlidir?,

3- Nerede yapılacaktır?,

4- Ne zaman yapılacaktır?,

5- Kim yapacaktır?,

6- Hangi imkanlar kullanılacaktır?.

Bu ve buna benzer soruların istenen ölçüde cevaplanması işletmenin amacına ulaşmasında önemli rol oynayacaktır. İşletmenin en büyük amaçlarından bir tanesi kar olduğunun farkında olan girişimci ve yöneticiler de bu konuda gerekli hassasiyeti göstermelidir. Diğer bir ifade ile işletmenin başarısı girişimci ve yöneticinin başarısıyla doğru orantılı olduğu gözden uzak tutulmalıdır.

2. İşletme Politikaları: Politika "Bir faaliyet yada eylemin kılavuzu, yol göstericisi yada amaca ulaşmak için izlenc yol yada genel bir plandır."[263] İşletme politikasının saptanması yöneticiye ağır bir sorumluluktur. Yönetici, yönetimin kesin kararlarını daha önce saptanmış bulunan politikalara uygun biçimde verir.

İşletme politikaları hiyerarşik katlara paralel olarak sınıflandırılmaktadır. Bu suretle politikalar en geniş tepe yönetime rastlamak üzere, aşağıya doğru gittikçe daralan ve spesifikleşen bir gelişme göstermektedir. Politikalar işletmede karar alma işlevi sırasında gerekli olan "düşünme" olayına rehberlik eder. Düşünceleri sağlıklı ve mantıklı sonuçlara yöneltir. Politikalar üst kademenin empoze ettiği sınırlar içinde kalmaya zorunlu olan alt kademeye yöneticiler tarafından, kişisel yorumlar yapılmasına mecbur kalmayacak kadar açık ve anlamlı olmalıdır. [264]

---

[261] Ömer Dinçer, Fidan Yahya, **İşletme Yönetimine Giriş,** İz Yay. İstanbul: 1995, s. 153.
[262] İnan Özalp, **İşletme Yönetimi ve organizasyonu,** Baytaş Yay. Eskişehir: 1980, s.17.
[263] Tosun, a.g.e., 1990 s. 4
[264] Ronald P. Anjart, "Managcmcnt and Planning Tools" **Training for Quality**, Volumc 3, Numbcr 2, 1995, s. 37.

İşletmelerin politikaları çeşitli açıdan sınıflandırılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.[265]

1- İlgili oldukları işletme faaliyetlerine göre politikalar,

2- İlgili oldukları yönetim işlevine göre politikalar,

3- Etki ve sonuçlarına göre politikalar,

4- Politikaları belirleyen veya hiyerarşideki yerlerine göre politikalar,

5- Oluşumu yönünden politikalar,

5. 1. Orijinal politikalar,

5. 2. Empoze edilmiş Politikalar,

5. 3. Temyiz edilmiş politikalar,

5. 4. Kolektif politikalar.

Politikalar ve amaçlar düşünce ve eylemleri yönlendirmekle beraber, aralarında önemli bir fark vardır. Amaçlar, planlamanın son noktası olurken politikalar kararları amaçlara kanalize ederler.

3. Usuller (Prosedürler): Usuller bir nevi plan olarak kabul edilir. Usulden maksat herhangi bir faaliyet veya işin ne şekilde yapılacağıdır. Örneğin; bir satış personelinin yapacağı masrafların kim tarafından ve hangi kanallarla saptanacağı gibi.

Günümüzde prosedürler üretim yönetiminde çok fazla kullanılmaktadır. Zaman ve hareket etütleri neticesinde bir işin nasıl yapılacağı ayrıntılı bir şekilde saptanmakta ve standart yapılma tarzları olarak işçilere bildirilip, bu standartlar usule göre çalışmaları temin ve kontrol edilmektedir.[266]

4. Bütçeler: Bütçe beklenen sonuçların rakamla ifade edilmesidir. Bu, parayla olabileceği gibi ürün birimi vb. ile de olabilir. Üretim bütçesi, satış bütçesi, nakit bütçesi, sermaye yatırımları bütçesi çok rastlanan bütçe tiplerindedir. Bütçeler bir kontrol aracı olarak ta kullanılırlar. Dolayısıyla bir bütçe yapmak aynı zamanda işleri

[265] Tosun, a.g.e., 1992 s. 27

[266] Mc Gerard Elwee, Ian Scott, "Planning for a Successful Teaching Quality Assessment Exercises in Business and Management", **Quality Assurance in Education**, Volume 8 Number 3, 2000, s.147.

planlamaktır. Ancak bütçeler geleceğin tahmininden ibaret değildir. Bunlar ile işletmenin belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağı yolları aranır.[267]

Planlama araçları içinde girişimcinin direk olarak ilgili olacağı konulardan bir tanesi de oluşturulacak bütçelerin büyüklüğü, miktarı ve özelliklerine ilişkindir. Yöneticiler girişimcilerine hem bilgi vermek hem de bilgi almak durumundadır. Bu açıdan yöneticiler ile girişimciler arasında bir ilişkisi söz konusu olmaktadır.

5. Programlar: İşletme faaliyetinin belirli bir aşaması veya alanıyla ve bir defaya mahsus olmak üzere yapılan planlara programlar denir. Örneğin: Vasıflı işçi veya satış personeli yetiştirme programları yapılabilir. Programlar politika, prosedür ve bütçelerin bir araya gelmesiyle yapılabilir. Programlar çok genel ve özel olabilir.[268]

6. Strateji ve Taktikler: Strateji, örgüt politikaları stratejik planlamayı da vurgular, stratejik planlama bilgi teknolojisinin örgüte adapte etmeden önce örgüt için ne olduğuna karar vermektir.[269]

Üstün bir duruma ulaşmak ve avantajlı amaçlar sağlamakla ilgili olarak güç ve kaynakların kullanılma biçimidir. Bir işletmenin çeşitli örgüt düzeylerinde stratejik yönetim uygulanır. Bu düzeyler üç bölüme ayrılır.

1. Şirket stratejisi,

2. İş stratejisi,

3. İşlevsel strateji.

İşletmelerde amaçlar, beklenilen başarılı sonuçlardır. Amaçlar bir zaman sınırlandırmasına ve kesin sayısal beklentilere gerek göstermeyen ifadeler olup, üst yönetim tarafından saptanır, tanımlanır ve yorumlanır. Stratejik planlamanın ön aşaması sayılan amaç saptaması işlemi ardından planlamanın teknik araç ve gereçleri büyük işletmelerde, bu iş için yetiştirilmiş, eğitilmiş uzmanlar tarafından ayrıntılara kadar inilerek hazırlanır. Belirtilen açıklamalardan anlaşılacağı üzere stratejiler ve stratejik planlar için şu sonuçlar çıkartılabilir.

---

[267] Zeyyat Hatipoğlu, **Temel Yönetim Organizasyon,** Beta Yay., İstanbul: 1993, s. 45.
[268] Hatipoğlu, a.g.e., 1993, s. 48
[269] David Coursey, **Merging Information Technology and Organizational Planning**, Journal of Public Admistration Research & Theory , Vol 4, Issue 1, 1994, s. 98.

1- Stratejiler herhangi bir plan olmayıp işletmenin bütün bölümüne yol gösterir.

2- Stratejik planlama, etkin ve uygulanabilir bir stratejinin geliştirilmesine ait faaliyetler ve kararlar dizinidir.

3- Strateji, sonuçlar elde etmek için kullanılan araç, stratejik planlama ise sonuçlar araçlar arasında mantıki ilişkiyi ve bağıntıyı kuran faaliyettir.[270]

Taktik, plan ve stratejide saptanmış amaçlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemlerin ayrıntılı bir biçimde ifade edilmesidir. Taktikler, belirlenen stratejilere göre her bir işlevsel bölümün izleyeceği plan ve programlarla düzenlenir. Örneğin: Bir işletmenin amacı fiyat açısından rekabet etmek ise, bu firmanın stratejisi, diğer firmaların daha aşağıya satamayacağı bir fiyatı belirlemektir. Bu stratejinin taktiği ise, kar oranını düşürme ve rakiplerin fiyatlama faaliyetleri hakkında bilgi toplama olmaktadır.[271]

3.2.2. Planlama Sürecinin Aşamaları

Planlama süreci bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşımaktadır. Bu açıdan planlama süreci istenen duruma uyum sağlaması için sürekli değerlendirilen ve değişiklikler gerektiren dinamik bir özellik gösterir. Planlama sürecinin evrelerini dört başlık altında incelenmektedir.

1. Amaçların Belirlenmesi: Bir yönetim faaliyetinden söz edilmesi için amaçların belirlenmesine ihtiyaç vardır. Küçük bir işletmede çok karmaşık olmayan basit bir plan yeterli olabilir ve amaçlar sözlü olarak ortaya konabilir. Dar kapsamlı raporlar ve sınırlı rakamları kapsayan muhasebe kayıtları yeterlidir. Büyük işletmelerde çok değişik faaliyetler yer almaktadır. Her bölümün amaçları ayrıntılı bir şekilde belirtilmediği taktirde planlama hedeflerine ulaşamaz Her işletme bazı amaçlar için kurulur. En genel amaç kar elde edilmesi ve işletmenin büyümesinin sağlanmasıdır.

Planlamada ilk adım amaçların belirlenmesidir. Toplumdaki her kuruluşun belli bir amacı vardır. Ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırlar. Örneğin: hükümetin görevi bireylerin sosyal ihtiyaçlarını, refahını ve güvenliğini sağlamak, üniversitelerin

---

[270] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme politikası,** Marmara Üniv. İ.İ.B.F. Yay., 1992, s.75.
[271] Hatipoğlu, a.g.e., 1993, s. 46

görevi, öğretmek ve araştırma yapmak, vb. Bu amaçlara ulaşmak için örgütler genel anlamda amaçlarını belirlemek zorundadır.[272]

İşletmenin amaçları işletmenin her bölümünde yapılan planlara yol göstermelidir. İşletmenin temel amaçlarını iyi bir biçimde anlayan ve yorumlayan bir bölüm yöneticisi bölümünün planlanmasında daha başarılı olabilir. Her işletme amaçları ile birlikte ortaya çıkar.[273]

Bununla berber amaçların açık ve seçik bir şekilde ortaya konması yönetimin etkinlik ve verimliliği üzerinde olumlu bir etki meydana getirir. Dolayısıyla işletmelerin belirlenen hedeflere ulaşmasında planlama çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Bunun da en önemli aşaması amaçların belirlenmesi sürecidir. Bu aşamada başarılı yöneticiler girişimcilerin fikir ve onayını alarak ve onların yaklaşımlarını göz önünde tutarak hareket edebilirler. Bu bağlamda girişimci ile yöneticiler arasında karşılıklı bir ilişki söylenebilir.

2. Amaçlara Ulaştıracak Yolların Belirlenmesi ve İşletme Kaynaklarını Değerlendirme: Amaçların belirlenmesi ile istenen amaçlara erişmek arasında doğrudan bir ilişki kurmak zordur. Amaçlara ulaşmak için gayret göstermek yetmez. Öncelikle yapılması gereken iş, mevcut şartların değerlendirilmesidir. İşletmenin şartları işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki kısımda incelenir. İşletme dışı şartlar genellikle işletmenin kontrolü dışında olan ekonomik, politik, sosyal ve hukuki şartlar örnek olarak verilebilir. İşletme bu şartları değiştirmede etkili olamamakta veya önceden belirleyememektedir. İşletme içi şartlar tamamen işletmenin kontrolü altında bulunurlar. İşletmenin organizasyon biçimi, kadrolama, üretim tekniği, ve faaliyet programının belirlenmesi gibi.[274]

Bununla beraber; amaçlara ulaşmada yoların belirlenmesi ile ilgili varsayımlar üç grupta toplanmaktadır.

1- Denetlenemeyen yollar; Siyasi değişiklikler, vergi oranlarının değiştirilmesi,

2- Kısmen denetlenebilen yollar; Verimliliğin arttırılması, teknolojik yenilik vb.,

---

[272] Paul Thompson, David Mc Hugh, **Work Organizations,** McMillan Press, 1995, s. 268.
[273] Anjart, a.g.e., s. 37
[274] Ertürk, a.g.e., 1998, s. 62

3- Denetlenebilen yollar; İşletmenin büyümesi, personel alımı, üretim yöntemlerinin belirlenmesi, satış politikasının ve dağıtım kanallarının daha düzenli duruma getirilmesi gibi yollar kontrol edilebilen yollar olarak ifade edilmektedir.[275]

3. Alternatiflerin Karşılaştırılması: Bütün alternatiflerin ortaya konmasında sonra bu alternatiflerin amaçları gerçekleştirme doğrultusunda karşılaştırılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmede alternatiflerin;

1- Teknik yapılabilirliği,

2- Maliyeti,

3- Gerektirdiği kaynakların çeşitleri ve nitelikleri,

4- Sosyal açıdan uygulanabilirliği olmalıdır.[276]

4. En Uygun Alternatifin Seçimi: Bu evrede yönetici hangi alternatifi seçeceği konusunda karar verir. Alternatiflerden biri seçilir ve uygulamaya konur. Tersine plandan vazgeçilebilir veya birden fazla alternatif seçme kararına da varılabilir.[277]

Bununla beraber uygun alternatiflerin bir kararsızlık söz konusu olduğunda girişimcilerin de fikir ve onayı alınarak uygun alternatiflerin belirlenmesinde etkili olacakları göz önünde uzak tutulmamalıdır.

3.2.3. İşletmelerde Planlamanın Önemi ve Özellikleri

Planlama en geniş anlamıyla, ne yapılacağının, nasıl yapılacağının, niçin yapılacağının ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılması olarak tanımlanmıştır. Bu açıdan planlama, bulunulan nokta ile varmak istenen nokta arsındaki boşluğu dolduran bir köprü gibidir. Planlama fonksiyonu tamamen gelecekle ilgilidir. Gelecek ise belirsizliklerle doludur ve aynı zamanda teknolojik gelişmelerin dinamikliğinden dolayı kontrol dışı faktörlerin ortaya çıkma ihtimali oldukça yüksektir.

---

[275] Yehuda Baruch, "Organizational Career Planning and Management Techniques and Career Development **International**, 1 January 1996, s. 42.
[276] Özalp,a.g.e., 1980, s. 28
[277] Efil, a.g.e., s. 80

Bunun içindir ki, çeşitli alternatifleri içeren, esnek yapılı işletme ve yönetici planlarına ihtiyaç vardır. [278]

İşletme yönetiminde planlamanın olmaması, amaçlara ulaşmak için ve icra edilmesi gereken faaliyetlerin tamamen rastlantı ve tesadüflere bırakılması demektir. Bu anlayışta modern anlayış taşıyan yöneticiler için oldukça tehlikelidir.

Planlama, yöneticilerin diğer görevleri gibi, işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için rekabet edebilme, teknolojik gelişmeyi yakalayabilme vb. amaçlarını gerçekleştirmek için önemi yabana atılamayacak bir fonksiyonudur. Teknolojik değişmeler bir çok yeni imkanlar meydana getirmekle birlikte, zamanında etkin bir şekilde planlanıp, yönetilmediği taktirde bir çok tehlikeleri de beraberinde getirmektedir.[279]

Söz konusu riskler, pazarların ve kaynakların dünya çapında bir rekabet içinde bulunduğu dönemlerde özellikle daha da artmaktadır. Riskleri ve belirsizlikleri en az düzeye indirirken bütün imkanlardan yararlanabilmek tamamen planlamaya düşen bir görev olmaktadır.

İşletmede planlamayı gerektiren çok sayıda sebepler vardır. Webber önemlilerinden bazılarını şu şekilde belirtilmektedir. [280]

1- Daha karmaşık ve dinamik teknolojik gelişmelere karşı karşıya kalması,

2- Her konudaki uzmanlaşma ölçüsünün iyice detaylaştırılmış olması,

3- Daha uzun süreli bir zaman dilimini yönetmek zorunda kalınması,

4- Her konudaki yatırım miktar ve ölçülerinin daha büyük boyutlara ulaşması,

5- Gelecek konusundaki belirsizliğin giderek artması,

6- İşletmenin bütün organlarındaki büyüklük ölçüsünün daha da etkinlik kazanması,

7- Çeşitli sosyo-psikolojik faktörler nedeniyle tüketici tercihlerinin çok hızlı değişmesi.

---

[278] Harold Koontz, Cyril O. Donnel, **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions,** Third Edition. McGraw Hill Company, New York: 1984, s. 72.

[279] Jill E. Davidson, "Tech Chance: Boon or Banc to Professionals, Supervisors and Middle Managers", **Canadian Public Administration.**, Volume 29, Winter Hiver 1986, s. 562.

[280] Webber A. Ross, **Management Basic Elements of Manning Organizations,** 2. Baskı., Richart D. İrwi İnc. Ontario, 1990, s. 147.

Planlama fonksiyonu, makro bazda işletme yönetiminin en önemli unsuru ve birinci fonksiyonu olmakla birlikte, işletme içerisindeki bütün alt sistemler için de vazgeçilmez bir fonksiyondur. İşletme organizmasının her unsuru, planlama çeşitlerinin en uygununu seçerek kendisini amaçlara ulaştıracak plan veya planlarını yapmalıdır. İşletmenin tepe yöneticilerinin gelişmelerle ilgili yapacakları makro bir planı ilgili bütün alt birimlere zamanında iletilmelidir. Böylece alt birimlerin çeşitli gelişmelerden kaynaklanan değişmelerini mikro bazdaki ünite planları ile adapte etmeleri sağlanmalıdır. Zira bu şekildeki bilgilendirme ve tali planlarının yapılması üst yönetimce denetlenmediği sürece, yeni gelişmeler işletmenin alt birimindeki çatışmanın kaynağını oluşturacaktır.[281]

Yapılan planların, beklenen planları gerçekleştirebilmesi için, bir takım özellikler taşıması gerekmektedir. Planların başarısı, düzenlendiği dönemlerde çeşitli özellikleri taşımasına bağlıdır.

İdeal bir planın sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanmaktadır. [282]

1- Plan açık, kesin ve gerçekleştirilebilecek amaca yönelik olmalıdır,

2- İşletmenin değişen iç ve dış şartlarına uyum gösterecek bir esneklikte olmalıdır.

3- Yapılması ve uygulanması en az maliyetle olmalıdır,

4- İşletmenin benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır,

5- Kapsadığı konular arasında bir denge sağlanmalıdır,

6- İşletme için uygun bir süreyi kapsamalıdır,

7- İşletmenin mevcut imkanlarından mümkün olduğu ölçüde faydalanarak yeni etki, mevki ve araçlar gerektirmemelidir.

Bütün bunlar dikkate alındığında işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri hedeflenen amaçlara ulaşabilmek, teknolojik gelişmeleri yakalayabilmeleri açısından önemli bir fonksiyon olan planlamanın yönetici ve girişimci arasında karşılıklı bir ilişkiye neden olacağı bilinmektedir. Çünkü yönetici her zaman tek başına planlama yapmak için yeterli yetki ve kapasitede olmayabilir. Zaman zaman

---

[281] Tom Schamp, "Strategic and operational Planning attitudinal changes" **Inter Jnl of Entrepreneurial Behavior** & Research, Volume 4, Number 2, 1998, s.141.

[282] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** Marmara Üni. İ.İ.B.F. yay., İst: 1999, s. 240.

girişimcinin fikrini ve katkısını talep etmek durumundadır. Bu katkı çeşitli boyutlarda olabilmektedir. Bununla beraber bazı yöneticiler girişimcileri ile olan ilişkilerinde genellikle olumlu bir sonuca ulaşacaklarını düşünürler.

3.2.4. İşletmelerde Planlamanın Yarar ve Sakıncaları

İşletme yönetiminde planlamanın bir takım fayda ve sakıncaları söz konusudur.[283]

1- Planlamanın Faydaları: Planlamanın faydalarını maddeler halinde şu şekilde belirtmek mümkündür.

1.1. Planlama işletmenin bütün faaliyetlerinin amaca yönelik olmasını sağlar. Böylece en az maliyetle amaca ulaşmasını sağlar, plana göre hareket edildiğinden koordinasyon sağlanır ve bunun sonucu olarak lüzumsuz gecikmeler veya tekrarlar ortadan kalkmış olur.

1.2. Diğer yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında en birinci faktör planlamadır. Bundan dolayı planlama olmadan organizasyon yapmaya imkan yoktur. İşletmenin durumunu ortaya koyan denetlemenin yapılması planlamaya ve planda oluşan standartlara bağlıdır.

1.3. Planlama geleceğe yönelik olduğu için devamlı olarak gelecek ile ilgilendiğinden gelecekteki olayları tahmin etme bakımından uzlaşma sağlanır.

1.4. Planlama belirsizlikleri azaltır, olaylara daha doğru ve akılcı bakmayı sağlar. Gelecekteki olayları tam olarak tahmin etme imkanı olmazsa bile planlamada başarılı olmak olaylara daha doğru bakmayı sağlar. Dikkatli ve bilinçli bir şekilde pazarları, toplumu, teknolojiyi, endüstriyi incelemek suretiyle yapılan planlama gelecekteki belirsizlikleri en aza indirir.

1.5. Planlama, stratejiler politikalar ve yöntemler öngördüğü için kararlarda yol göstericidir. Politika ve yöntemlere uygun hareket etmek zorunda olan yönetici karar

[283] Ralph D. Stacey, **Strategic Management, Organizational, Dynamics,** 2. Baskı., Pitmon Publishing, London: 1996, s. 123.

alırken üste danışmak ve kararsızlık içine düşmek yerine politika ve yöntemlerin yardımıyla daha doğru ve işletmenin yararına hizmet eden kararlar alabilir.[284]

1.6. Planlama günlük işlerle uğraşan yöneticinin dikkatini geleceğe yöneltir. Bunun sonucu olarak ta planlama yöneticinin dikkatini değiştirmesi, imkanı olmayan geçmiş zamandan çok önemli ölçüde etki edebilen geleceğe çevirir.

1.7. Planlama işletmenin kaynaklarını daha etkin kullanılmasına yardımcı olur. Bütçeler, yöntemler ve standartlar kaynakların en verimli şekilde kullanılmasının sağlar ve kaideler, faaliyetlerin yürütülmesinde sistem sağlanacak çabaları düzenler.

1.8. Planlama uygulama ölçülerinin geliştirilmesini sağlar. Gerek yer, gerekse zaman açısından daha belirli ölçüler ortaya çıkar.

1.9. Planlama yenilik yapmayı sağlar. Şartlar değiştiğinde planda değiştiğinden, yeni şartlar ve çevredeki değişmelere göre planda yapılan değişiklikler işletmenin yeni durumlara uymasında yardımcı olur.

1.10. Planlama çalışanların işbirliği ve desteğinin ortak bir hedefe yönelmesini sağlar Bunun sonucunda uyumlu bir işbirliği sağlanmış olur.[285]

2. Planlamanın Sakıncaları: Planlama önemli zaman ve enerji harcamalarına neden olduğu için niteliği yüksek ve dolayısıyla pahalı personel ve araçları gerektirdiğinden her işletme bu maliyeti kolayca karşılayamaz. Bu açıdan planlamanın sakıncalarını özetle maddeler halinde şu şekilde sıralamak mümkündür.[286]

2.1. Planın eksik olması, çok uzun veya çok kısa süreyi kapsaması, ulaşılacak bir takım amaçlar yerine bazı dilek ve istekleri belirtmesi gibi önemli eksiklikleri bulunabilir.

2.2. Yöneticinin dikkatini gereğinden çok geleceğe çevirmesi ve içinde bulunduğu ortamı gözden kaçırmasına neden olabilir.

2.3. Uzun süreli planların doğruluk derecesi azalır, çünkü ileriyi görme imkanı sınırlıdır. Planlama sürecinin daralma durumunda ise, planların yararları azaltılmış olur.

---

[284] Tosun, a.g.e., 1992. s. 213
[285] Staccy, a.g.c., s. 125
[286] Stoner, ve diğerleri, a.g.e., sh. 223

2.4. Planlamanın en önemli sakıncalarından bir tanesi de; uygulama durumunda olan bireylerin girişim güçlerini köreltme ve onları bir tür monoton durumuna getirmesidir. Kişilik bakımından girişimci olmayan, risk ve sorumluluk yüklenmek istemeyen, karar almaktan çekinen kimseler için plan ve aşırı planlama rehavet aracı rolü meydana getirir.

2.5. Planlama masrafını gerçekleştirmek oldukça güç ve masraflıdır. Genellikle uzun zaman ve yoğun emek harcamasını gerektirmektedir. Niteliği yüksek ve dolayısıyla pahalı personel araçları gerektirdiğinden işletmelere bir maliyet getirmektedir.[287]

Sonuç olarak, planlamanın kontrol, koordinasyon ve yürütme gibi diğer yönetim fonksiyonlarına yardım etmesinin yanında, bir çok yanılgıları önlemesi, yetki devrinin kolaylaştırması, uygun bir çalışma sürecine imkan tanıması ve bir çok çalışma kolaylıkları sağlaması gibi yararları vardır. Ancak ileriyi görmekteki isabetsizlik, zaman ve emek harcamalarındaki pahalılık, esneksizlik, girişimi kısıtlama gibi sakıncaları da bulunmaktadır. Burada problem yarar ve sakıncaları değerlendirerek işletmenin menfaatine uygun olanı tercih etmek olacaktır.

3.2.5. Karar Alma

Çalışmanın bu kısmında girişimci ve yöneticinin karşılıklı etkileşimi ile şekillenen ve planlama fonksiyonun içerisinde değerlendirilen "Karar Alma" fonksiyonuna ne yer verilmiştir. Çünkü çalışmanın uygulama aşamasında yapılacak olan anketin bir kısmı karar alma konusu ile ilgili soruları içermektedir.

İşletmelerde yöneticilerin ne yapması gerektiği sorusuna verilecek en kestirme cevap, organizasyonel faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi şeklinde olacaktır. Ancak gerçek hayatta bunları yerine getirirken yöneticilerin neler yaptığını incelediğimizde, onların zamanlarının önemli bir kısmını insani ilişkiler, bilgilenme, temsil, ve yazışmalar vb. idari görevlere ayrılırken çok daha büyük bir kısmını karar almaya ayırdığı görülmektedir. Bu kapsamda yöneticiler, yeni iş alanlarını araştıran girişimciler, organizasyonel problemlerin çözümünde bir sorun çözücü, işgücü, para, malzeme vb. kaynakların iş gruplarına tahsisinde bir dağıtıcı,

[287] Stoner, ve diğerleri, a.g.e., sh. 227

organizasyon içinde ve dışında iş ile ilgili konuların görüşülmesinde bir müzakereci görevini üstlenmektedir.[288]

Yönetim fonksiyonlarının ilk aşaması olan planlama fonksiyonun içinde de değerlendirilen karar alma faaliyeti işletmeler ve yöneticiler için hayati derecede önem taşımaktadır. Karar alma "çeşitli alternatifler arasında en uygun olan bir tanesine belirleme" olarak ifade edilmektedir. Bu seçim veya tercih işletme içerisinde yöneticiler ile girişimci arasında ilişkiyi beraberinde getirmektedir. Çünkü ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir kısmına profesyonel yöneticilik anlayışı yerleşmediği daha önce yapılan çalışmalar göstermektedir. Bu açıdan yöneticiler tek başına her konuda karar vermemekte zaman zaman girişimcilerin tercihini dikkate almaları gerekmektedir.

Bununla beraber yeni bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi T.K.Y. açısından ele alınacak olunursa işletmenin başarısı için girişimciler ile yöneticiler arasında bir diyalogun veya fikirlerin üretildiği, tartışıldığı bir merkezin olması gerekmektedir. Her ne kadar profesyonel yöneticilik gereği girişimciler ile yöneticiler arasında ilişkiler uygun gelmiyorsa dahi T.K.Y. açısından yöneticiler ile girişimciler arasında ilişkilerin olması gerekmektedir.

Yukarıda bahsi geçen roller, yöneticilerin sürekli olarak karar almalarını gerektiren roller olup, alınan her karar yöneticinin ne kadar etkin olduğunu tespite yarayan bir göstergedir. Bundan dolayı karar alma ile ilgili temel kavramları karar sınıfları, karar alma süreci ve bir yönetim fonksiyonu olarak karar almanın önemini vurgulamaktadır.

[288]Marlyn Frampton, Richard Norrie, **Organizations at Work,** 2. Baskı., Pitman Publishing, Great Britain: 1988, s. 47.

3.2.5.1. Karar Alma ile İlgili Tanımlar ve Kavramlar

İşletme organizasyonlarında, en önemli yönetim görevlerinden bir tanesi karar almadır. İdeal bir yönetici kriterlerin biride verilen kararların isabet oranıdır. Bir yöneticinin ne kadar etkin olduğu, verdiği kararlara göre değerlendirilmelidir. Ancak, iyi kararın alınış şekli ve hedefleri konusunda yöneticiler ve yönetim bilimi araştırmacıları arasında tam bir mutabakat bulunmaması, bu değerlendirmenin yeterince sağlıklı bir şekilde yapılmasını engellemektedir. Bugün iyi bir kararın hangi unsurları taşıması gerektiği konusunda bir çok varsayıma karşılık çok az bilgi bulunmaktadır. Bununla beraber ekonomik yapının bir temel taşı olarak işletmeyi amaçlarına ulaştırmada en önemli fonksiyonlarından biri olan karar verme sürecini, tüm sistem açısından daha ayrıntılı olarak ele almadan önce karar verme kavramını tanımlamak yararlı olacaktır.[289]

Karar verme dar anlamda çeşitli seçenekler arasında birini seçme eylemi olarak tanımlanabilir. "Bununla birlikte gerçekten karar verme süreci tüm problem çözme eylemlerini içeren bir düşünme ve sonuca varma sürecidir. Bu süreçte karar verme, karar verme aşamasındaki her yöneticinin çabası problem çözme ve karar verme amacına yönelik çeşitli faaliyetlerden oluşmaktadır."[290]

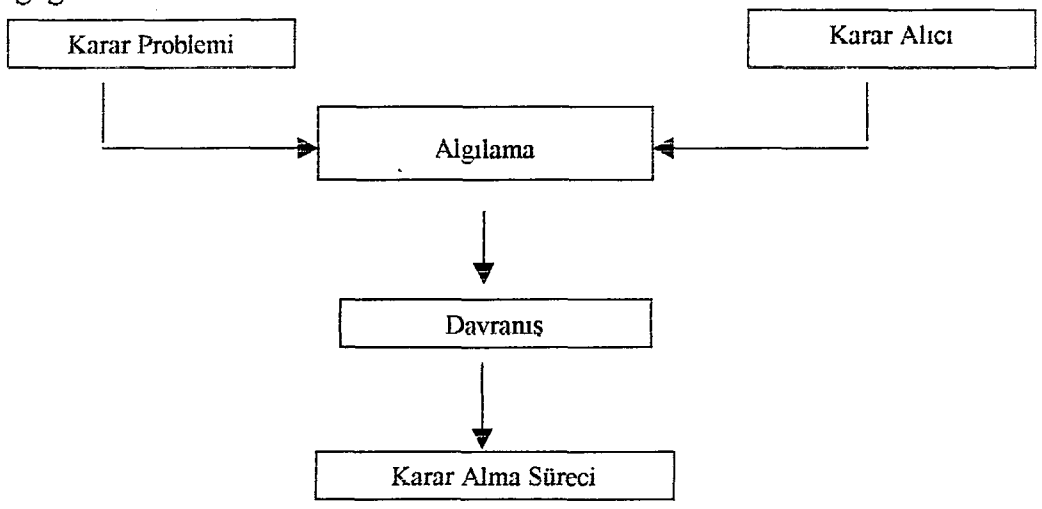
Karar alma, başlıca üç belirleyici faktör ve bu faktörlerin birbirileriyle ilişkileri ile açıklanan bir faktördür. Bu faktörler kararı gerektiren sorun, kararı almakla yükümlü şahıs ve karar alma sürecidir. Karar alıcı anladığı şekli ile problemi çözmek için bir davranış geliştirir. Karar alma davranışı olarak belirtilebilecek bu davranışın sebebi, halihazırda mevcut olan bir dengenin bozulmuş olduğunun düşünmesi olup, davranış sorunun çözümüne yöneliktir.

Sorun çözme ve karar alma kavramları arasındaki ayırıma dikkat etmek gerekmektedir. Çoğunlukla eş anlamlı gibi kullanılan bu iki kavram, özünde birbirinden farklılıklar içermektedir. Diğer bazı farklılıkların yanında, temel ayırım olarak, herhangi bir sorun olmaksızın da kararların alınabileceği veya karar almaksızın da sorunların

---

[289] Stacey, a.g.e., s. 87
[290] Esen, a.g.e., s. 57

çözüleceği belirtilmektedir.[291] Karar alma davranışı şema olarak aşağıdaki şekilde verildiği gibi özetlenebilir.



Şekil: 3.2. Karar Alma Süreci

Kaynak: M. Demir, H. Bircan, B. Tütek, **Yönetsel Karar Verme** Bilgehan Basımevi, İzmir: 1985, s. 95.

Karar, çoğunlukla zihinsel bir çalışma sonucu ortaya çıkan, maddi olmayan bir üründür. Bu sebeple karar alma, tasarlanabilen ve tasarlanması gereken bir özel problem çözme süreci olarak ta değerlendirilmektedir. Tasarımı yapabilmek için yukarıda sıralanan faktörlerle ilgili değişkenlerin belirlenmesi gerekmektedir.

3.2.5.2. Karar Alma Süreci

Karar alma süreci ile ilgili olarak literatürlerde, konuyla ilgili büyük çoğunluğunda karar alma süreci altı temel fonksiyonu içeren bir süreç olarak tarif edilmektedir.

1. Yönetim hedeflerinin tespiti,
2. Alternatiflerin araştırılması,
3. Alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
4. Seçimin yapılması,
5. Kararın uygulanması
6. İzleme ve kontrol.

---

[291] R.Bronner, "Decision Making in Complex Situations-Results of German Empirical studies" **Management International Review**, Vol 33., 1993, s. 18.

1. Yönetim Hedeflerinin Tespiti: Yönetim hedefleri, sürecin temelini teşkil eder ve organizasyonların temel amaçlarına yönelik tüm faaliyetler için, belirli hedeflerin tespitini gerektirmektedir. Hedefler, yönetimin faaliyetlerin planlanmasını ve yönetim performansını tahmin ve analiz edilmesini sağlar. [292]

Yöneticiler ile girişimciler arasındaki ilişkiler açısından "Yönetim Hedeflerinin Tespiti" sürecinde girişimcinin fikri ve önerileri dikkate alınması gerektiğini düşünülmektedir.

2. Alternatiflerin Araştırılması: Bu aşamada alternatiflerin araştırılması, bütün sürecin ayrılmaz bir parçası olmakla birlikte, organizasyon içindeki karar alıcı pozisyonlardaki yöneticiler tarafından yapıldığı için bireysel kararların çoğunda olduğu gibi bilgi toplayıp kullanmama, önce kararı verip daha sonra bu kararı destekleyen bilgileri arama, konuyla ilgisi olmayan bir çok gereksiz bilgi toplama gibi olumsuzluklar sonucu yeterince sağlıklı bir şekilde yerine getirilemeyen bir fonksiyondur.[293]

3. Alternatiflerin Karşılaştırılması ve Değerlendirilmesi: Alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi çok aşamalı bir işlemdir. Ve genellikle muhakeme, pazarlık ve analiz yöntemlerinden biri veya birkaçı birlikte kullanılarak yapılır. Muhakeme yönteminde karar alıcı, seçimini genellikle tecrübesine, değerler sistemine, algılarına ve sezgilerine dayanarak yapar.[294]

Alternatiflerin değerlendirilmesi ve karşılaştırılması açısından yöneticiler ile girişimciler arasında bir ilişki söz konusu olabilmektedir. Bu ilişki daha çok alınan kararları yönetici bazen girişimci ile ortaklaşa yapabildiği gibi bazen de sorumlu kişiler tarafından yapar. Bazen de girişimci tek başına yaparak yöneticiye kontrol amaçlı bilgiler verebilmektedir. Bundan dolayı alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesinde yöneticiler ile girişimciler arasında ilişkiler söz konusu olabilmektedir.

4. Seçimin Yapılması: Seçim işlemi, karar alma prosesinin bir nevi doruk noktasıdır. Doğal olarak karar alıcı yöntemin hedeflerine en uygun olması muhtemel

---

[292] Demir ve diğerleri, a.g.e., 1985, s. 102
[293] Besim Baykal, **Organizasyonların Yönetimi,** Türkiye şişe ve Cam Fabr. Yayını. İst: 1985, s. 257.
[294] Bower, J.L., **Managing the Resource Allocation Process,** Richart D. Irwin, Homewood, 1991, s. 30.

alternatif veya alternatifleri seçmeye çalışacaktır. Algılama ile ilgili sorunlar, yetersiz bilgi, maliyet, zaman ve maliyet kısıtları gibi sebeplerden dolayı stratejik kararla ilgili seçimlerde muhakemeye dayalı bir stratejinin uygulanması zorunlu olmaktadır. Ancak mümkün olan durumlarda muhakemenin pazarlık ve analiz metotlarıyla birlikte kullanılmasının kararın etkinliğini arttıracağı kesindir.

Bununla beraber herhangi bir karar alıcının, yanlış yaklaşım metotları kullanarak doğru bir seçim yapması mümkündür. Ancak en iyi seçime doğru yaklaşım metotları kullanılarak ulaşılması ihtimali daha fazladır.[295]

5. Kararın Uygulanması: Bir kararın değeri ancak uygulandığı zaman anlaşılabilir. Etkin bir uygulama olmaksızın, en iyi karar bir başarısız olur. Kararların iyi uygulanmasını belirleyen faktörlerle ilgili bir çalışmada Phlips organizasyonel yapıyı en belirleyici faktör olarak değerlendirmektedir.[296]

Bir kararın başarıya ulaşması için gerekli şartları belirlemeye yönelik sınırlı sayıda çalışmalardan biri olan Shull Dellbeck, kararın başarılı olabilmesi için;

1- Uygulandıktan sonrada geçerli olması,

2- Fiili ve beklenen sonuçlar arasındaki farkın kabul edilebilir seviyede olması,

3- Uygulamak zorunda olan kişilerde istek uyandırması gerekmektedir.[297]

6. İzleme ve Kontrol: Başarılı bir şekilde uygulanan bir kararın fiili sonuçları ile yönetim hedeflerinin mukayese edilmesini temin eden sürekli izleme ve kontrol karar alma sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır.

Başarılı bir şekilde verilen kararların izlenip kontrol edilebilmesi için verilen kararların ilgili kişilere zamanında iletilmesi ve onları uygulamaya hazırlaması gerekmektedir. Bununla beraber verilen kararların uygulayıcılar tarafından

---

[295] Hogart, R.M., **Forecasting and Planning,** Management Science February 1981, s. 55.
[296] Phlips, L.D., **Organizational Structure and Decision Technology** Acta psychological 45, McGraw Hill, 1980, s. 246.
[297] F. A. Shull, A.L. Delbecq, "The Management of Decision Making Withinthe Firm", **Academy of Management Journal**, Dec., 1987.

benimsenmesi gerekmektedir. Aksi taktirde tepeden inme emirler ya uygulanmazlar yada pasif direnişle karşılaşırlar.[298]

3.2.5.3. Karar Alma Türleri

İşletme yöneticileri çeşitli durumlarda karar verme ile karşı karşıya kalabilirler. İşletme yönetiminde alınan kararlar çok çeşitli olup, bazı esaslara göre çeşitli tasniflere tutularak inceleme konusu yapılabilmektedir.[299]

Karar alma konusunda çalışan bir çok uzmanın koyduğu muhtelif karar sınıfları bulunmaktadır. Bütün bu sınıflamanın ortak noktaları dikkate alındığında ortaya iki temel grup çıkmaktadır.

1- Rutin, tekrarlanan kesin kararlar,

2- Rutin olmayan, tekrarlanmayan ve kesin olmayan kararlardır.[300]

Yönetim fonksiyonlarının ilk basmağı olan planlama fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen karar alma süreci, farklı kıstaslara göre aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedirler.

1. Kararın Kapsamlarına Göre sınıflanması: Bir işletme organizasyonunda görülen kararların içeriği ve kapsamı açısından üç başlık altında toplanabilmektedir. Bu sınıflamaya göre teknik, yönetsel ve kurumsal kararlar olarak sınıflandırılırlar.

1.1. Teknik Kararlar: İşletmenin faaliyet alanına göre tedarik, üretim, veya dağıtım kararları işletmenin teknik kararları arsındadır.

1.2. Yönetsel Kararlar: Örgütsel işleyişin bütünlüğünü sağlamak için organizasyon üyeleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kararlar olduğu gibi, işletmenin dış çevresi ile örgütün bütünleşebilmesi için, işletme ile çevre arasındaki ilişkileri düzenleyicisi durumundadır.

1.3. Kurumsal Kararlar: Bu kararlar uzun vadeli ve işletme politikasına yönelik kararlardır.[301]

---

[298] Oktay Fergan, **İşletme Yönetiminde Sistem**, İst. Üniv. İşletme İktisadı Yay. No: 22, 1974, s. 10-12.
[299] Hawkins, a.g.c., s.103
[300] Harrison, E.F. "The Managerial Decision Making Process" **Houghton Mifflin** Company, Third Edition, Boston, 1987, s. 19.

2. Karar Zamanına Göre Yapılan sınıflama: İşletme yöneticisi işletme yönetimi süreci içerisinde günlük, sıradan, basit kararlar alacağı gibi, işletmenin geleceğini ve yaşantısını etkileyen önemli karalar da alabilmektedir.[302] İşletme yöneticisinin her gün tekrar tekrar almış olduğu kararlara, programlanmış kararlar,denilmektedir.

Programlı olmayan kararlar ise; programlı olanlara oranla yapısal açıdan daha az belirgin olan kararlardır. Örnek olarak, stokların değerlendirilmesi, yeni bir ürünün geliştirilmesi gibi.[303]

Kararın programlı veya programsız olması sadece karar zamanı ile ilgili görülmemelidir. Bir işletmede önceden saptana konularda alınan kararlar, belirli dönemlerde alınması zorunlu olan kararlar programlanmış kararlar arasında sayılırken, ortaya çıkan duruma göre alınan kararlar da programsız kararlar arasında sayılmaktadır.

3. Karar Veren Yöneticiye Göre Sınıflama: İşletme yöneticilerinin almış olduğu kararları da bireysel kararlar ve grup kararları şeklinde iki grupta toplanmaktadır.

3.1. Bireysel Kararlar: Tek bir karar vericinin gerekli davranış sergileyerek karar vermesidir. Bu tür kararlar verilecek kararlara ilişkin otorite, bilgi ve yeteneğe sahip kişilerin verdikleri karalardır. Bu kararlar örnek olarak kişinin günlük hayatı içinde kendisini ilgilendiren durumlarda karar vererek yerine getirmesi bireysel kararlardır.

3.2. Grup Kararları: Çok zaman değişik bilgi ve yeteneklere sahip kişilerin bir araya gelerek ortak karar vermeleri durumudur. Bu tip kararların verilmesinde uzman kişilerin bilgisine ihtiyaç duyulabilmektedir. Yaklaşımları veya yetenekleri değişik kişilerin bir araya gelerek ortak ve bireysel karara oranla daha tutarlı karar vermeleri gerekmektedir.[304]

---

[301] Akat, a.g.e., s. 272
[302] Harrison, a.g.e., sh. 20
[303] Akat, a.g.e., s. 274
[304] Akat, a.g.c., s. 177

Karar alma ile ilgili olarak; yöneticiler ile girişimci arasındaki ilişkiler çeşitli noktalardan önem teşkil etmektedir. Bu noktalar ise şöyle sıralanabilmektedir.

1- Kararların alınma şekli; Burada yöneticiler tek başına karar alabilmekte mi, yoksa girişimcilerinin de katkısına baş vurur mu bu açıdan bir ilişki oluşabilmektedir.

2- Alınacak kararlar ile ilgili bir yöntemin oluşturulması; Burada yöneticiler genellikle girişimcilerinin de fikrini alarak bilimsel kaynaklardan faydalanma, diğer emsal işletmeleri taklit etme, veya yönetim kurulunun ortak görüşü doğrultusunda hareket ederek bir yöntem oluştururlar.

3- İşletme ile ilgili kararların değerlendirilmesi; Bunları girişimci bazen tek başına yapmakta, bazen yöneticiler ile girişimciler ortaklaşa yapabilmekte, bazen de yöneticiler diğer birimlerin sorumlu kişileri ile ortaklaşa yapabilmektedir. Dolayısıyla alınan kararların değerlendirilmesinde yöneticiler ile girişimciler arasında ilişkiler söz konusu olmaktadır.

4- İşletme ile ilgili alınan kararların uygulanmasında da yöneticiler ile girişimciler arasında çeşitli ilişkiler oluşması olasıdır. Bu ilişkiler daha çok alınan kararların uygulanmasını kontrol amaçlı olabilmektedir.

3.2.5.4. İşletme Yönetiminde Karar Alma Fonksiyonunun Önemi

Karar alma bütün yönetim kademelerinde icra edilen bir fonksiyondur. Üst yönetim, işletme hedefleri ile ilgili stratejik kararları, ara yönetim, kendi sorumluluk sahasındaki taktik kararları alıp uygulamakla yükümlüdür.

Karar alma esas olarak iki açıdan diğer yönetim fonksiyonlarında farklılık göstermektedir Birincisi alınan her karar, karar alıcının şahsi ve profesyonel başarısını doğrudan etkiler. Bir organizasyonda hemen herkes bazı karar almakla beraber, yöneticilere karar almaları için daha yüksek ödemeler yapılır. Tabi ki yöneticiler başka görevleri de icra ederler ancak, onların esas rutin görevi, rutin işleri yapmaktan ziyade karar almak ve sorun çözmektir.

Diğer yönetim fonksiyonlarından ikinci farklılık yönleri ise alınan kararların organizasyonun performansını ve çalışanlar, hissedarlar ve çalışanlar gibi organizasyonla ile ilgili tarafların refahını doğrudan etkilemesidir.

İşletme yöneticileri yönetim fonksiyonlarını icra ederken, özellikle planlama aşamasında birçok alternatifler geliştirirler. Bu alternatiflerin birini veya bir kaçını seçmek ve uygulamak için karar alma fonksiyonunu kullanmaları gerekmektedir. Zira iyi bir karar ile uygun alternatifleri seçmedikleri zaman, alternatif geliştirme faaliyetlerinin bir anlamı kalmaz.

Ancak iyi bir kararın ne olduğu ve nasıl alınması gerektiği konusunda genel kabul görmüş bir yaklaşım üzerinde belirgin bir mutabakatın sağlanmış olması, bu konunun daha kapsamlı araştırılması gerektiğine işaret etmektedir.

Bununla beraber Kavanagh ve Mober yönetim kararlarının alınmasında üç temel yaklaşım bulunduğunu iddia etmektedir. Bu yaklaşımlar şu şekilde sıralanmaktadır.[305]

1. Faydacı Yaklaşım: Kararların ve davranışların doğrudan ilgililer üzerinde, en fazla sayıda kişiye en büyük faydayı sağlaması açısından değerlendirir.

2. Moral Haklar Yaklaşımı: Kararların ve davranışların birey ve grupların temel özgürlük ve ayrıcalıklarının korunması açısından değerlendirilir.

3. Adaletçi Yaklaşım: Kararlar ve davranışlarda, ödülün ve bedelin, eşitlik adalet ve tarafsızlık ilkelerine göre, birey ve gruplar arasında paylaşımı açısından değerlendirilir.

Her bir yaklaşım farklı ama birbiriyle bağlantılı olup, yönetim kararlarında doğru veya yanlışın, iyi veya kötünün değerlendirilebilmesi için prensipler veya standartlar getirilir. Karmaşık bir karar alma sürecinde bu yaklaşımların hepsi birden kullanılabilir. İdeal durum alınan kararlarda bu üç yaklaşımın tatmin edilmiş olmasıdır.

Karar alma fonksiyonunun eksiksiz yerine getirilebilmesi için, stratejik kararların, karar alma sürecinin ve doru kararlar alabilmek için ne tür araçların kullanılması gerektiğinin bilinmesi, özellikle üst yönetim görevlerinde bulunanlar açısından büyük önem taşımaktadır.[306]

---

[305] Kavanagh, Mober, Velasquez, **Ethics of Organizational Behavior,** Academic of Management Review, No.6, 1981, s. 356

[306] Stacey, a.g.e., s. 93

3.3. ÖRGÜTLEME FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ

Yönetim fonksiyonları içerisinde bugüne kadar dikkati en çok çekenlerden birisi örgütleme fonksiyonu olmuştur. Zira yönetim üzerine yazılmış bulunan eserlerin bir çoğu organizasyonla ilgili terimler taşımaktadır.

Bir işletmenin örgüt yapısı gerçeklere ve işlevlere göre saptanmadığı taktirde, üst kademelerde oluşturulan en tutarlı işletme politikaları bile uygulanamaz duruma düşer. Ayrıca işletmenin örgüt yapısını gelişen ve değişen iç ve dış çevre koşullarına göre değişikliklere uğrayabileceğini hesaplamak gerekmektedir. [307]

İşletmelerin üretim hizmetlerini yerine getirmeleri giderek daha karmaşık hizmetlerin bir arada yürütülmesini gerekli kılmaktadır. Malzeme ve personelin karşılanması aşamasından başlamak suretiyle üretimin planlanması ve sürüm avantajlarının değerlendirilmesini içeren teknik işler daima birbirini etkileyen, birbirleriyle başlangıç ve sonuç ilişkileri olan çalışmalardır.

Örgütleme, işletmelerde bir amaç olmayıp, işletmenin etkin ve verimli bir biçimde çalışmalarını sağlayan vazgeçilmez bir araçtır.[308]

İşletmelerde örgütleme resmi bir nitelik taşımaktadır. Kumanda zincirinin yetkileriyle birlikte her kademede görülmesi istenen hizmetlerin tam bir dökümü ve tanımlanması yapılmalı, plan hedeflerin gerçekleşmesi arzu edildiğine göre adama göre iş değil, işe uygun eleman alınmalıdır.

Bu önemli konu itibarı ile işletmelerde girişimci ile yöneticiler arasında ciddi bir ilişki meydana geleceğini düşünülmektedir. Çünkü çalışmanın uygulama sahasını oluşturan GAP Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde genellikle ailesel yönetim felsefesini benimsedikleri, profesyonel yönetim tarzının fazla gelişmediği daha önce yapılan çalışmalarda ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bundan dolayı bu bölgede faaliyet gösteren işletmelerde personel alımı ve personelin işletme içindeki istihdamında girişimcinin etkinliği fazla olacağı tahmin edilmektedir. Bu konu itibarı ile yöneticiler

---

[307] Tengiz Üçok, **Yönetim İlkeleri,** Gazi Büro Yay., Ankara: 1998, s. 117.

[308] Michael Armstrong, **A Hand Book of Personnel, Management Pratice,** Kogan Page, London: 1991, s. 98.

kendi tercihi ile girişimcinin isteği arasında karar vermek zorunda kalarak bir ilişkinin oluşmasına neden olacaktır.

İşletme yönetiminde örgütleme iki anlam taşımaktadır. Birincisi, organizasyon işlemi, ikincisi bu faaliyet sonucu meydana gelen iskelet, bina veya vücuttur. Örgütleme işleminde işlerin yetki ve sorumlulukları belirlenir ve devredilir. Örgütleme üretimde gerekli maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin yapıtı olarak ortaya çıkan yapısı veya şeklidir.

Örgütleme, planlamada yazılı olarak belirlenen faaliyetlerin uygulamaya geçirilebilmesi için gereken bütün şartların hazırlanması demektir. Bu bakımdan planlama fonksiyonu ile yöneltme fonksiyonu arasında önemli bir köprü durumundadır. Zira işletme içerisinde yapılması gereken bütün görevlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması, en uygun personelin ilgili bölümlere ayrılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi tamamen örgütleme fonksiyonunun alanına girmektedir.[309]

İşletmelerde örgütlemenin başarısı, bireyleri bir araya getiren neden ve amaçları elde etme başarısıyla ölçülür. Örgüt yapısı ile işletme amaçları arasındaki paralellik ve uyum, sürekli olmak zorundadır. İyi bir örgütleme işletmenin amaçlarına uygun olarak gelişebilen bir örgütlemedir. Böyle bir örgütlemenin başarısı ise, yönetim hiyerarşisinin işletme faaliyetlerini yeterli ve etkili bir biçimde kontrol etmesine bağlıdır[310]

İşletme yönetiminde örgütleme olmaması halinde, görevler belirlenemeyecek, uygun personel bulunamayacak, haberleşme, yetki ve sorumluluk dağılımı arzu edilen şekilde yapılamayacak, fiziksel şartlar amaca uygun şekilde tanzim edilemeyecektir. Bu açıdan organizasyon fonksiyonu işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır.

Diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi örgütleme fonksiyonunda da yönetici ile girişimci bir takım etkileşimler vardır. Bu ilişkiye yeri geldikçe değinilecektir.

---

[309] Dinçer, Fidan, a.g.e., 1995, s. 246
[310] Akat a.g.e., 1998, s.160.

3.3.1. Örgütleme İlkeleri

İşletme ve yönetim faaliyetlerinin özellikleri, sürekliliği gerektirmektedir. Çünkü örgüt sürekli ve düzenli bir sistemdir.

İşletme içerisinde yapılan işleri organize etmek, ve uygulamak üzere operasyonel gruplar oluşturulur ve görevlendirilir. Bu gruplar, örgütün yapısına dahil çeşitli kademe gruplarına ait çalışanların kısmen veya tamamen görevlendirilmesiyle oluşturulur.

İdeal bir iş örgütlenmesinin temel ilkelerini, çeşitli görüşlere uygun olarak genişletmek mümkündür. Bu temel ilkeler şöyle sıralanmaktadır.

1- Amaç ve Kumanda Birliği İlkesi: örgütlemenin her bölümü ortak bir amacı veya amaçları gerçekleştirebilecek ve tam bir koordinasyon sağlanacak şekilde düzenlenmelidir. Bundaki amaç, yöneticinin dikkatini sürekli bir biçimde amaç üzerinde yoğunlaştırmaktır. Önce örgütlemenin temel amacı belirlenmeli daha sonra bölüm ve alt bölümlerin amaçları birbirine bağımlı bir biçimde düzenlenmelidir.[311] Bunu sağlayabilmek, her şeyden önce bu amaçların saptanmış ve tanımlanmış olmasına bağlıdır. Bir örgüt amaçlara hizmet edebildiği oranda değer taşımaktadır.

2- İşbölümü ve Uzmanlaşama İlkeleri: İşlerin küçük parçalara bölünerek, bir kişinin işin bütününü yapması yerine, uzmanlaştığı tekbir parçasını yapmasıdır. İşbölümünde aynı emekle daha iyi ve daha çok üretimin elde edilmesini mümkün kılar. örgütlemede mümkün olduğunca her kişiye tek bir iş verilmelidir. Uzmanlaşma sayesinde konuya hakim olabilme, işin içine girebilme, ve konuyu daha iyi kavrayabilme gücü artar.[312]

3- Ekonomiklik İlkesi: Örgüt, işletmenin amaçlarını en az maliyetle, en etkin bir biçimde gerçekleştirmelidir. Tasarruf felsefesinin her zaman bu koşulla bağdaştığı söylenemez.[313]

4- Faaliyetlerin Tanımlanması İlkesi: Bir işletmenin amacına erişebilmesi için gerekli olan gayretler, yapılan işler, gruplara ayrılarak görevler belirtilmiş olur. Bu

---

[311] Ülgen, a.g.e.,1993, s. 80
[312] Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, 1998, s. 81
[313] Akat, a.g.c., 1997, s. 163

görevlerin iyice tanımlanması ve şartların tespit edilmesi gereklidir. İşletmenin amacı bakımından olan gerekli eylemler bölümlendirilerek tasnif edilerek analiz yapılır ve gruplandırılır.[314] Bundan sonra yapı içinde faaliyetler ve işlevleri belirten bölümler, birimler ve alt birimler ortaya konabilir.

5- Hiyerarşi İlkesi: Üstten asta doğru zincirleme yetki bağları dikkatle kurulmalıdır. İşletmede çalışan bir birey, kendisine devir olunan yetkiyi aşan konularda, kime başvurulacağını bilmelidir.[315]

6- Yönetim Birliği İlkesi: Aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plan ve programa bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmesidir. Her grup, bölüm daire, birim, alt birimlerin yönetimi ile bir tek sorumlu görevlidir. Her görevli ayrıca bir üst görevliye bağlı olduğu için yönetim birliği bir sorumluluk zinciri içinde gerçekleştirilebilir. Yönetim birliği işletmenin düzenlenmesiyle, kumanda birliği ise yönetim uygulamaları ile ilgilidir.[316]

7- Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Yetki; emir verme ve uygulamaya zorlama gücüdür. Sorumluluk ise, İşe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Her grup amiri, astlardan belirli faaliyetleri istemek veya belirli faaliyetlerin yapılmasını sağlamak yetkisine sahiptir. Her ast buna karşı, bazı hareketleri yapmak veya yapmamaktan dolayı üstüne karşı sorumluluk taşır. Sorumluluk asttan üste yüklenir.

Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Bir kimsenin üstüne taşıdığı sorumluluk ile, o kimsenin kendi astına karşı sahip olduğu yetki denk olmalıdır. Aksi taktirde işlerin yerine getirilmesi mümkün değildir.[317]

8- Örgütün Değiştirilebilir Olması İlkesi: İşletmenin etkisi altında bulunduğu dış çevrede yer alan sosyal, ekonomik, kültürel, yasal, teknolojik koşullar sabit olmadığından işletmenin amaçları da değişmektedir. İşletme bu değişen çevre şartlarına daima uyum sağlamalıdır. Aksi taktirde Bir işletme için en büyük tehlike yapısının katı, donmuş ve statik kalmasıdır.

---

[314] Ertürk. a.g.c., s. 82
[315] Akat, a.g.c., 1997, s. 163
[316] Akat, a.g.c., 1997, s. 163
[317] Yozgat, a.g.c.,1984, s. 203

9- Liderliğin Kolaylaştırılması İlkesi: Örgütün, tepe yöneticisinin işini kolaylaştıracak yapıda olması gerekmektedir. Lider her zaman işletmenin en üst karar merkezi olarak durumunu koruyabilmelidir.[318]

10- Özel İlkeler: İşletmenin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak bazı özel ilkeler işletmenin kendi iş koluna göre alınmaktadır. Bu durumda ideal bir işletmenin, güçlü ve uyumlu bir kadrodan oluşması gerekmektedir.

Eğer bir işletme aşağıdaki özelliklere sahip değilse, işletmenin yüksek verimlilik ve performansından fazla şansı olmayacaktır. Bu özellikler ise şunlardır.[319]

10.1. Etkin bir yönetim ve saygın bir lider,

10.2. Ara görevlerde yetenekli, güçlü kişiler,

10.3. Kişileri yeteneklerine göre en iyi şekilde görevlendirme ve kişiler arası uyum sağlama,

10.4. Çalışan personelin ilerlemesi için özel imkanlar, yapıcı ve motive edici özel teşvikler,

10.5. Çalışanların kişilik farklılıklarına karşı hassas saygı gösterilmesi,

10.6. Çalışanların sorunlarına ve kuruluşlarına karşı duyarlı ve sorumlu davranma,

10.7. Çalışanı sürekli bilgilendirme,

10.8. Üst yönetimce kabul edilen başarıları mutlaka ödüllendirmek gerekmektedir.

İşletme yöneticilerinin başarısı söz konusu bu örgütleme ilkelerinin çalışanlar tarafından benimsenerek uygulamaya koyma oranında mümkündür. İlkesiz bütün organizasyonlar zamanla tutarsızlaşmaya ve aynı faaliyet alanı içindeki rakipleri arasında silinmeye mahkum olacaktır. Çünkü bütün başarıların altında ilkeli ve prensip dahilinde çalışma yatar.

---

[318] Akat, a.g.e., 1997, s. 164
[319] Akat a.g.e., 1997, s. 165

3.3.2. Örgütleme Türleri

Örgütleme süreci sonucunda örgüt yapısı oluşur. Örgüt yapısı biçimsel olarak belirlenmiş kalıcı örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağıdır.

Genellikle örgüt şeması ile ifade edilebilen örgüt yapısı örgütteki başlıca birimleri, departmanları,birim ve bireylerin birbirleri ile ilişkilerini gösterir. Bu açıdan organizasyon türleri çeşitli işletme yönetimi literatürlerinde başlıca şu şekilde sınıflanmaktadır.

1- Dikey Örgütlenme,

2- Dikey Kurmay Örgütlenme,

3- Komite tipi Örgütlenme,

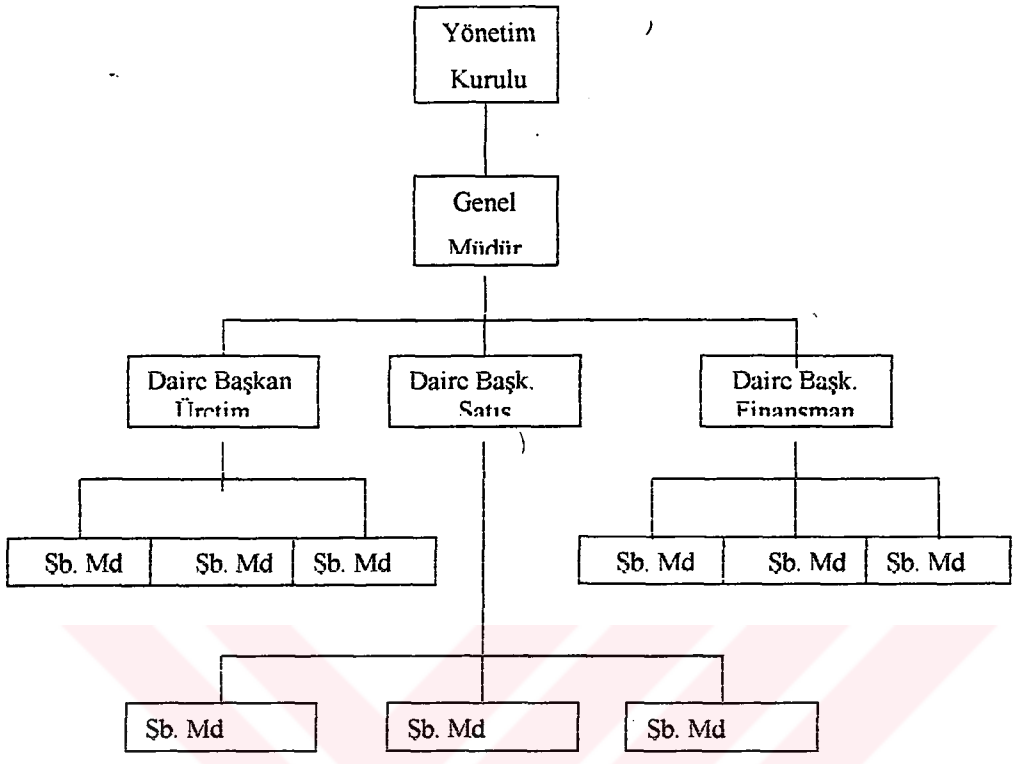
4- Fonksiyonel Örgütlenme,

5- Matris Örgütlenme.

Yukarıdan belirtilen örgütleme türlerinden komite tipi örgütleme ve fonksiyonel örgütleme tiplerinde yöneticiler girişimcilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanabilir. Çünkü her iki tip örgütlemede de bir nevi danışman kişilerin veya yöneticilik açısından tecrübeli kişilerin bilgilerinden faydalanmak söz konusu olmaktadır. Bu nokta itibarı ile yöneticilik düzeyi gelişmiş olan girişimciler bu iki değişik örgütleme şekillerinde etkin bir rol oynayabilirler.

1- Dikey Örgütlenme: Çok sayıda personelin çalıştığı kuruluşlarda, personelin çalışmalarını gruplandırmak ve bir disiplin içinde amaca uygun olarak yönetmek için ve otoritenin belli kişilerde toplanmasında zorunluluk olan durumlarda dikey örgütlenme ideal bir örgütleme biçimidir. Emirler bir üst makamdan alt kademelere doğru gider. Her kademede bulunan memurlar, bir üst yöneticiye veya makama karşı sorumludurlar. Üst yöneticilerde alt derecede bulunan personeli çalıştırmak ve yönetmekle sorumludur.[320]

[320] Nuri Tortop, E. İspir, B. Aykaç, **Yönetim Bilimi,** Yargı Yay., Ankara: 1993, s. 75



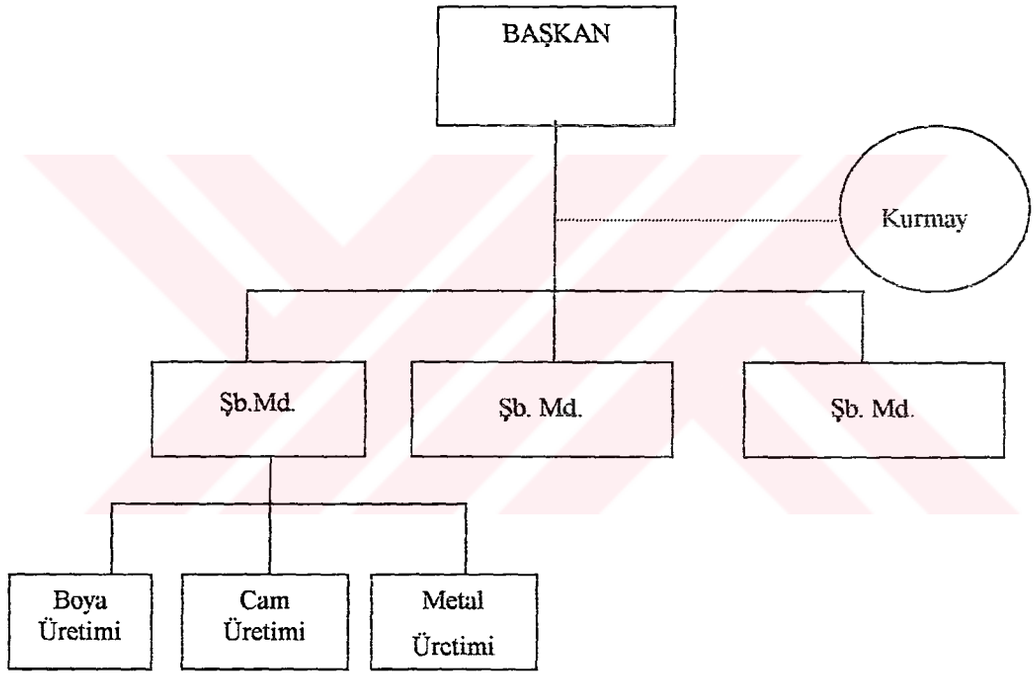
Şekil: 3.3. Dikey Örgütleme Türü
Kaynak: İnan Özalp, **İşletme Yönetimi ve Organizasyon,** Baytaş Yay., 1997, s. 154.

Dikey örgütlenmelerde sorumluluklar kesinlikle saptanmıştır. Aşağıdan yukarıya doğru sorumluluk vardır. Görevler yukarıdan aşağıya doğru dağıtılmıştır. Üst kademelere gidildikçe, otorite sorumluluk artmaktadır. Aşağıya inildikçe bu otorite ve sorumluluk azalır. Ast ve üst kademe arasındaki ilişkiler dikeydir. Her memur bir üst kademeden emir alır, Bu tür bir örgütte çalışan memurlar örgüt içinde bir birimin yönetilmesiyle veya yapılmasıyla görevlidir.[321]

Dikey örgütlenme tipinde yönetici çabuk karar alma ve birim işlerini hızlı bir biçimde yürütme, çalışan personele yakın ilişki ve iletişim kurma imkanı sağlar. Bu tür örgütlenmede yöneticilerin sorumluluğu büyüktür ve yükü ağırdır. Yöneticilerin çok yönlü olmaları ve her şeyden anlamaları gerekmektedir. Ancak örgütün faaliyetlerinin karmaşıklaştığı ölçüde yeterli iş tecrübesi ve iş bilgisine sahip yöneticiler bulma ihtimali de azalmaktadır. Diğer taraftan dikey örgütlenme otoriter bir nitelik taşımaktadır.

[321] İnan Özalp. **İşletme Yönetimi ve Organizasyon,** Baytaş Yay., A.Ş. Eskişehir: 1997, s. 154.

2- Dikey Kurmay Örgütlenme: Dikey kurmay örgütleme, yürütme ve danışma organlarını aynı yapıda toplayan bir örgütleme biçimidir. Burada kurmay kelimesi danışma ve yardımcı birimler elemanlarını kapsamına almaktadır. Dikey örgütlenmede bir örgütü yalnız yürütme birimlerinin emirleri ile yönetmek imkansızdır. Danışma birimlerine de ihtiyaç vardır. Kurmay danışma birimlerinde çalışan memurlar, yürütme yetkisine sahip değildir. Ancak dikey örgütte çalışan yöneticilere araştırma ve danışma işlerinde yardımcı olurlar. Dikey örgüt kademelerinde çalışanlar amirlerdir. Emri altında çalışanların verimli ve uyumlu çalışmalarını sağlar.[322]



Şekil: 3.4. Dikey-Kurmay Örgütlenme Türü
Kaynak: Nuri Tortop, E. İspir, B. Aykaç, **Yönetim Bilimi,** Yargı Yay., Ankara: 1993, s.76.

Örgütün amaçlarının ve görevlerinin gerçekleştirilmesinden asıl sorumlu olanlar dikey örgütlenmeye giren yönetici ve memurlardır. Ancak dikey örgütlenemeye giren yönetici ve memurlar, görevlerinin yapılmasında bir çok yönlerden yardıma muhtaçtırlar. İşte bir örgütte, asli birimler yanında görevlerinin istenilen şekilde

[322] Tortop, ve diğerleri, a.g.e., s. 77

yapılmasına yardımcı olan birimlere kurmay, danışma veya yardımcı birimler ismi verilmektedir.[323]

Dikey Kurmay örgütleme tipi yürütme ve danışma organlarını aynı yapıda toplayan bir örgütleme biçimi olduğundan uzmanlığa yer vermektedir. Yöneticinin yanında bir danışma biriminin olması yöneticinin karar almada isabetli davranış sergilemesine imkan verir. Dikey kurmay örgütlemenin faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

1. Uzmanların görüşlerinden faydalanmayı sağlar,
2. Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmasını önler.

Sakıncaları ise, fonksiyonları açıkça belirlenmeyen örgütlerde işleri karmaşık hale getirebilir. Ayrıca Önerilerin uygulamaya konulması danışmanların çalışma azmini kırabilir.

3- Komite Tipi Örgütlenme: Bu örgütlenme biçiminde karar alma ve yürütme yetkisi, birkaç kişiden oluşan bir kurula verilmiştir. Katı bir dikey örgütlenmede, karar alma yetkisi tek başına yöneticiye aittir. Dikey ve kurmay örgütlenmede ise, danışmanların görüşlerinden faydalanılır. Fakat yine karar yetkisi yöneticiye aittir.[324]

Komite tipi örgütlenmelerde örgütün amacına ulaşmasında görevli olan, yetkili kişileri içine alan bir kurul karar almaktadır. Kurullar bazı örgütlerde kesin karar alma yetkisine sahiptirler.

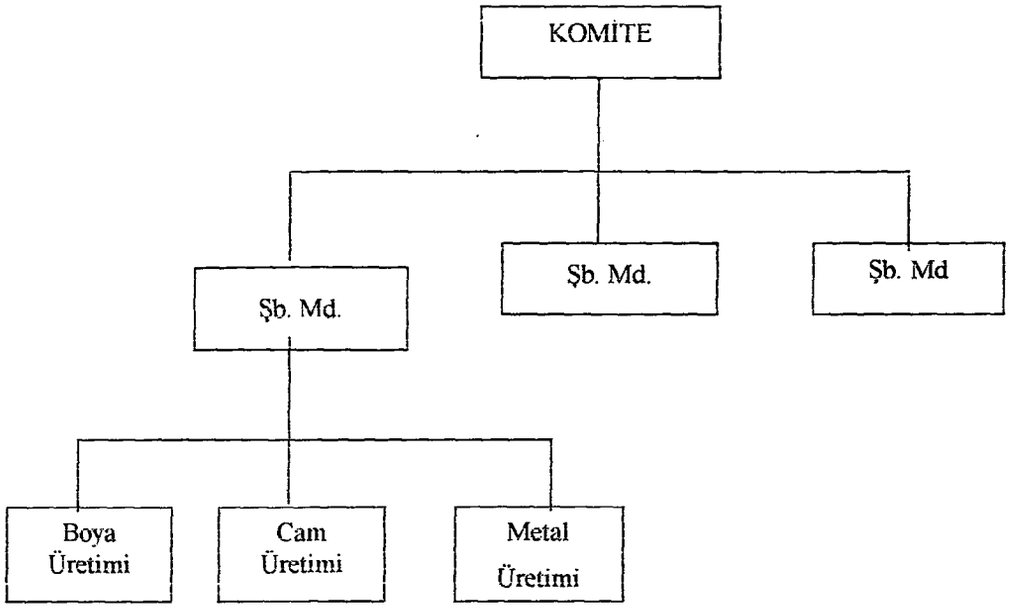
Komite tipi örgütlenmelerde oluşturulan kurulda genellikle girişimcilerde yer alabilmektedir. Bundan dolayı işletme yöneticileri ve girişimciler arasında ciddi bir etkileşim söz konusu olmaktadır.

Komite tipi örgütlenme şeklinin yararlı yönlerinden en önemlisi, kararların tartışılarak birden çok kişiler tarafından alınmasıdır. Komitelerde bulunan kişiler, aldıkları kararların yürütülmesi işinde de büyük bir çaba gösterirler. Komite üyeleri örgüt hakkında detaylı bilgiye sahiptirler.

---

[323] Tortop, ve diğerleri a.g.e., s. 6

[324] Erol Eren, **Yöneyim ve Organizasyon,** Beta Yay., 1993, s.158

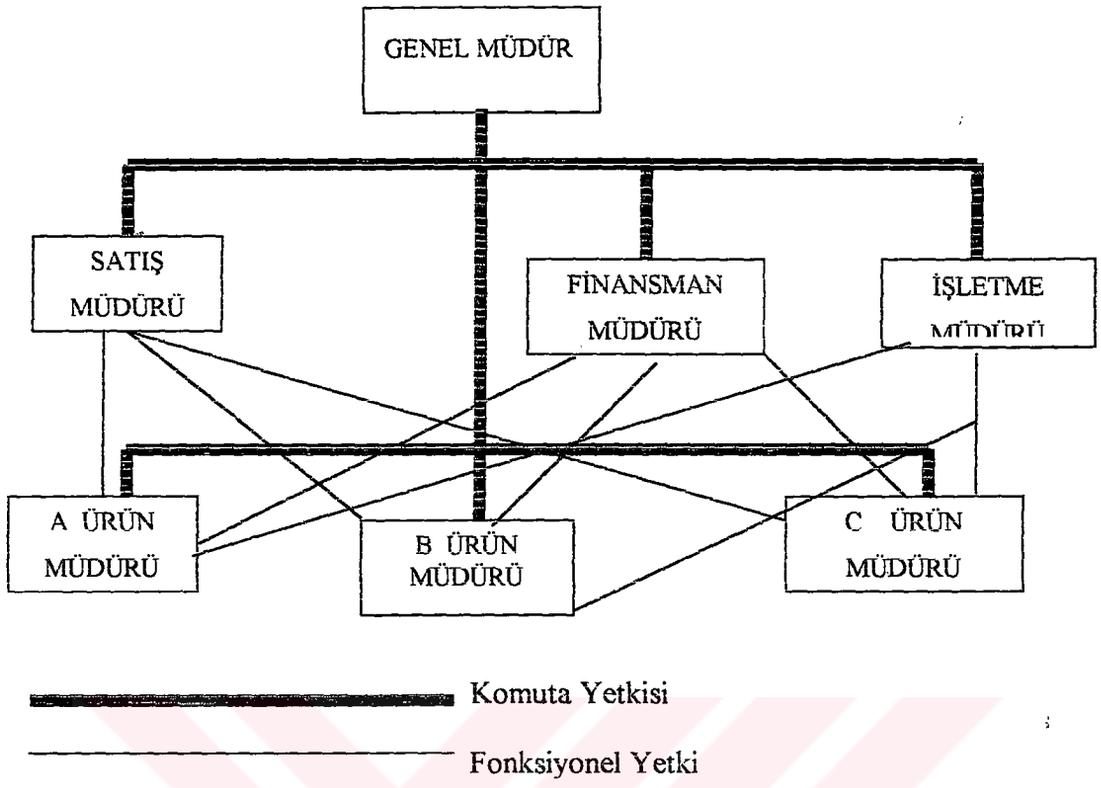


Şekil: 3.5. Komite Tipi Örgütlenme Türü
Kaynak: Erol Eren, **Yöneyim ve Organizasyon,** Beta Yay., 1993, s.158.

Komite tipi örgütlenmenin faydalı yönü kararların tartışılarak birden çok kişi tarafından alınmasıdır. Komite üyelerinin uzman kişilerden oluşması kararların etkinliğini arttırmaktadır. Ancak, komitenin toplanması ve karar alma süreci uzun olması işin uzamasına neden olmaktadır.

4- Fonksiyonel Örgütlenme: Fonksiyonel örgütlenme danışmanlık fikrinin bir genişlemesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgüt içinde fonksiyonel yetki doğrudan doğruya müdür tarafından kullanılmaz. Fonksiyonel yetkiye sahip personel tarafından emir verilerek kullanılmasına rağmen, müdür tarafından kullanılan yetki gibi işlem görür. Devredilen yetki genellikle ileri yapmak, yürütmek yetkisidir. Oysa fonksiyonel yetkide planlama yetkisi bile devredilmiş durumdadır. Fonksiyonel yetkiye sahip kişi hangi işlerin ne zaman ve ne şekilde yapılacağına karar verir. Müdürler bazen örgüt içinde bulunan danışmanlarına o kadar çok güvenirler ki bunların teklifini onaylamaya ihtiyaç hissetmezler işte bu aşamada fonksiyonel yetki ile karşılaşılmış olunur. Emirler müdürden gelmediği halde müdürden geliyormuş gibi işlem görür.[325]

[325]Hatipoğlu, a.g.e., 1986, s. 152



Şekil:.3.6. Fonksiyonel Örgütlenme Türü

Kaynak: Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,** Beta Basım Yayım, 1998.

Fonksiyonel yetkiye sahip personel, örneğin üretim kontrolü şefi, işletme şefine bağlı ustabaşlarına kendi fonksiyonlarına ilişkin emirler verebilir. Fonksiyonel yetkiye sahip kişi örgüt içinde ilgili işi yapacak kişilere doğrudan emir verebilir. Yetki kademesine uyma zorunda değildir.[326]

Fonksiyonel örgütlenme türünde karar alma ve yürütme yetkisi birimlerin fonksiyonları ile ilgilidir. Birbirleriyle ilişkili birimler hiyerarşi zincirini takip etmeksizin görüşebilir, bilgi alabilir, emir verebilir. Teknik bilgi kullanımını gerektiren özel durumlarda yararlıdır. Farklı birimlerin aynı şekilde çalışması isteniyorsa beraberliği temin için fonksiyonel örgütlenme faydalı olmaktadır. Ancak farklı kişilerden gelen emirler yürütme görevinde bulunan personeli ikilemde bırakabilir ve emirler birbiriyle çelişebilir.[327]

[326] Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,** Beta Basım Yayım, 1998, s. 99.
[327] Armstrong, a.g.e., s. 165

Profesyonel yönetim tarzının fazla gelişmediği bazı büyük işletmelerin sahipleri fonksiyonel örgütlenmeye örnek olacak etkinliğe sahip olduğu tahmin edilmektedir. Bu tip işletmelerde girişimcilerin bazı istek ve talimatları bir emir gibi algılanarak emirler tepe yöneticiden gelmediği halde orada geliyormuş gibi algılanarak yerine getirildiği düşünülmektedir.

5- Matris Örgütlenme: Bu örgütlenme şekli karmaşık örgütlerde artan karar verme, koordinasyon ve denetim problemlerinin üstesinden gelmek için kullanılır. Matris organizasyonlar fonksiyonel ve ürün temeline dayalı örgütlerin niteliklerini bir araya getirmektir. Matris plan, özel projeleri ele almak için bir geçici yapısal örgütlenme sistemidir ve devam eden faaliyetleri ele almak için sürekli bir özellik taşıyabilir.[328]

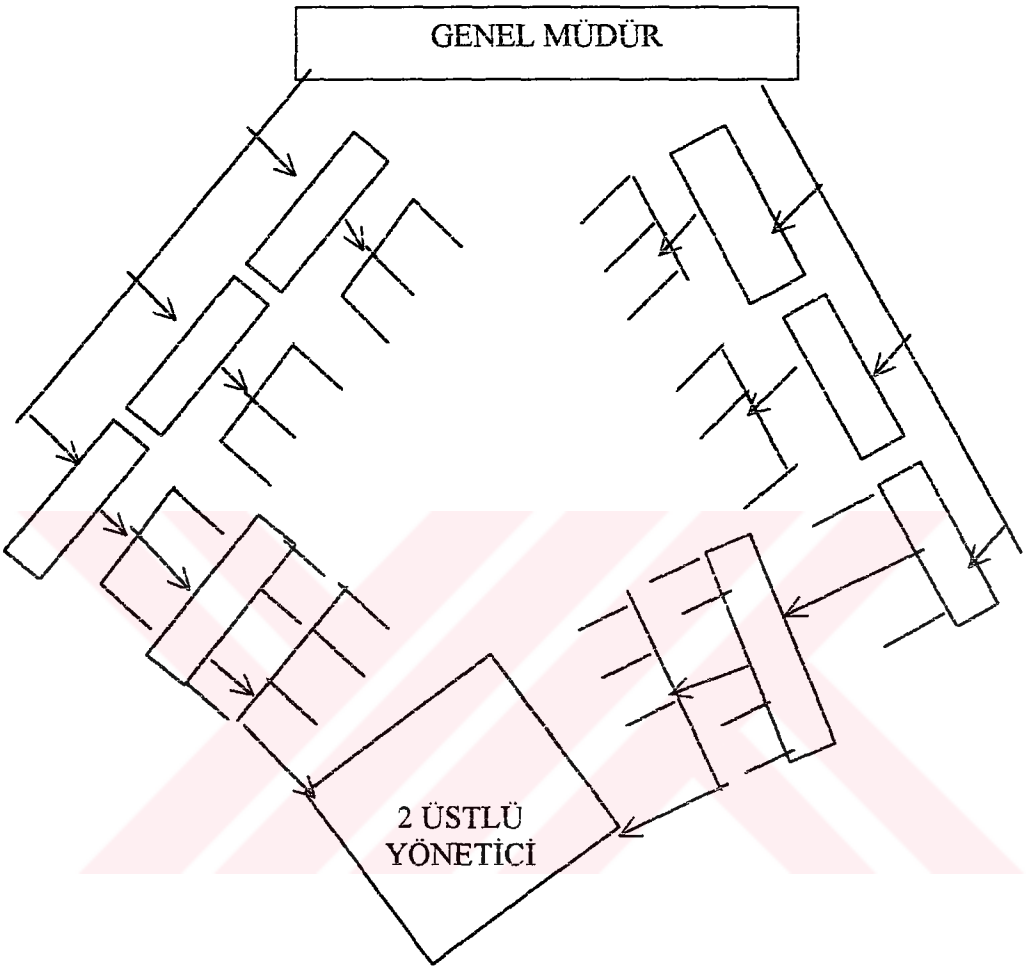
Matris örgütleme koordinasyonu kolaylaştırıcı bir nitelik taşımaktadır. Projeyi tam olarak tanıma imkanı verir. Diğer örgütleme türlerinden farklı olarak yatay ve çapraz ilişkilere önem verir. Örgüte özel sorumluluk alma ve teknik işlerde uzmanlaşma imkanı sağlar Diğer taraftan çoklu yetki ilişkisi matris örgütlemenin dezavantajını oluşturmaktadır. Yani kişi birden fazla yöneticiye bağlıdır. Bu durum Komuta birliği durumunu zedeler. Dolayısıyla matris örgütlenme her ortamda avantajlı değildir.[329]

Matris örgütlemenin amacı, geleneksel komuta yapısındakinden daha yüksek seviyede koordinasyonu temin edebilmektir. İşi tipik komuta örgütündeki uzmanlaşmış bölümlerden farklı olarak bir proje çevresinde örgütlemektir. Birkaç tane proje söz konusu olduğu durumlarda bu tip yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Matris örgütlenme şema olarak aşağıda şekil 3.7.'de gösterilmiştir.

---

[328] Ertürk, a.g.e., s. 99

[329] Halil Can, **Organizasyon ve İşletme Analizi,** Ankara: 1994, s. 130.



Şekil: 3.7. Matris Örgütlenme Türü

Kaynak: Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon,** Özgü Matbaası, Konya: 1998, s.167.

Yönetim fonksiyonları içerisinde örgütleme yöneticiler ve girişimciler açısından çok önemli ve hayati önem taşıdığı kabul edilmektedir. Örgütleme sadece işletme içinde araç ve gereçlerin tanzimi olmayıp aynı zamanda işletmeye alınacak personelin değerlendirilmesi, değişen çevre şartlarına uyumlaştırılması, işletme politikalarının hesaplanması gibi önemli konularda girişimcinin etkinliği yöneticiler tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü işletme amaçlarının bir tanesi de kardır. Kar ise birinci derecede girişimciye bakmaktadır.

Bununla beraber örgütleme türlerinden komite ve fonksiyonel tipi örgütlemelerin özelliği olarak girişimcinin etkinliğini ve varlığını gerektirdiğini düşünülmektedir.

Ayrıca örgütleme fonksiyonunun icrasında çalışanların görev dağılımı, öğrenim durumu, karizmatik özelliklerinin yanı sıra girişimcinin tercihi de söz konusu olduğu zamanlar olabilmektedir. Bu hususlar yetki ve sorumluluğun dağılımı, idari yapılanma, tesis ve araçların örgütlenmesi, mamulün üretim safhasındaki örgütlenmesi, girişimcinin kısmen, tamamen veya yöneticileri ile ortak kararları ile örgütlenmeyi oluşturdukları düşünülmektedir.

3.3.3. Personel Alımı

Çalışmanın bu kısmında girişimci ve yönetici arasında doğrudan ilişki içerisinde olacaklarını düşünülen ve bazı işletme yönetimi literatürlerinde örgütleme fonksiyonun içerisinde değerlendirilen "Personel Alımı" fonksiyonuna ne yer verilecektir. Çünkü çalışmanın uygulama aşamasında yapılacak olan anket çalışmasını oluşturacak olan sorulan bir kısmı personel alımı ile ilgili olması gerekmektedir.

İşletme yöneticilerinin başarması gereken hususlardan bir tanesi de nerede ne zaman, hangi nitelikte işgücüne ihtiyacının olduğunu saptamasıdır.

Bir yöneticinin kalitesi, yönetimindeki kişilerin kalitesi ile ölçülür. Görüşü sık sık dile getirilir. Çevredeki işletmeler incelendiğinde bunu görmek mümkündür. Yönetim bir ekip işidir. Ekibi yani kadroları çeşitli açılardan yeterli olan yöneticilerin başarı şansının yüksek olduğu bir gerçektir. Bu açıdan personel alımı işlemi işletmeler açısından önem arz etmektedir.[330]

İnsan unsurunun her türlü işletme için büyük önemi olduğu bilinmektedir. Ancak insan unsurunun yani işgücünün gelişi güzel bir araya getirmek bir yarar sağlamadığı gibi işletme açısından bir takım sakıncaları da meydana getirebilmektedir. Her işletmenin kendine özgü bir yapısı vardır. Buna bağlı olarak ihtiyaç duyulan işgücünün nitelik ve nicelikleri de farklı olacaktır.[331]

---

[330] Kreitner, a.g.e, 1992, s. 76

[331] Richard M. Hodgetts, "Intrudretun to Business" **Second Edition, Addison Wesley Publishing** Co., 1981, s. 124.

Bazı işletmeler, faaliyetleri gereği, ağırlıklı olarak büro personeli yada beyaz yakalı personel çalıştırırlar. Buna karşılık sanayi işletmeleri daha fazla sayıda makine işçisi yani mavi yakalı personel talep edecektir. Benzer karşılaştırmalar, yöneticiler ve yöneticiler dışındaki işgücü açısından da yapılabilmektedir.

İşletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken konu nerede, ne zaman, hangi nitelikte personele ihtiyaç duyulacağının belirlenmesidir. Personel alımı çalışmaları bu amaçla yapılmaktadır. Personel alımı çalışmalarından beklenen faydanın sağlanabilmesi için, özellikle tepe yönetiminin kadrolaşmanın önemine inanması gerekmekte ve personel alımının amacı ne olduğuna inanması gerekmektedir.[332]

Bununla beraber yöneticilerin dikkat etmesi gereken konulardan bir tanesi de personel alımında girişimcilerinin önerilerini dikkate almak ve değerlendirmektir. Çünkü işletmenin çevresi ile olan ilişkileri en iyi organize eden ve uyumunu sağlayan faktörlerin başında girişimci gelmektedir. Dolayısıyla işletme ve yöneticiler için en hassas ve önemli konuların başında gelen personel alımı yöneticilerin önemle üzerinde duracağı bir konu olmaktadır.

3.3.3.1. Personel Alımı - Organizasyon- Planlama İlişkisi

Personel alımı pek çok yönetim eserinde ayrı olarak ele alınmaz. Organizasyon süreci ile personel alımı çalışmalarının bir kısmının yerine getirildiği de doğrudur. Ayrıca personel alımı konusu personel yönetiminin de bir parçasıdır.[333]

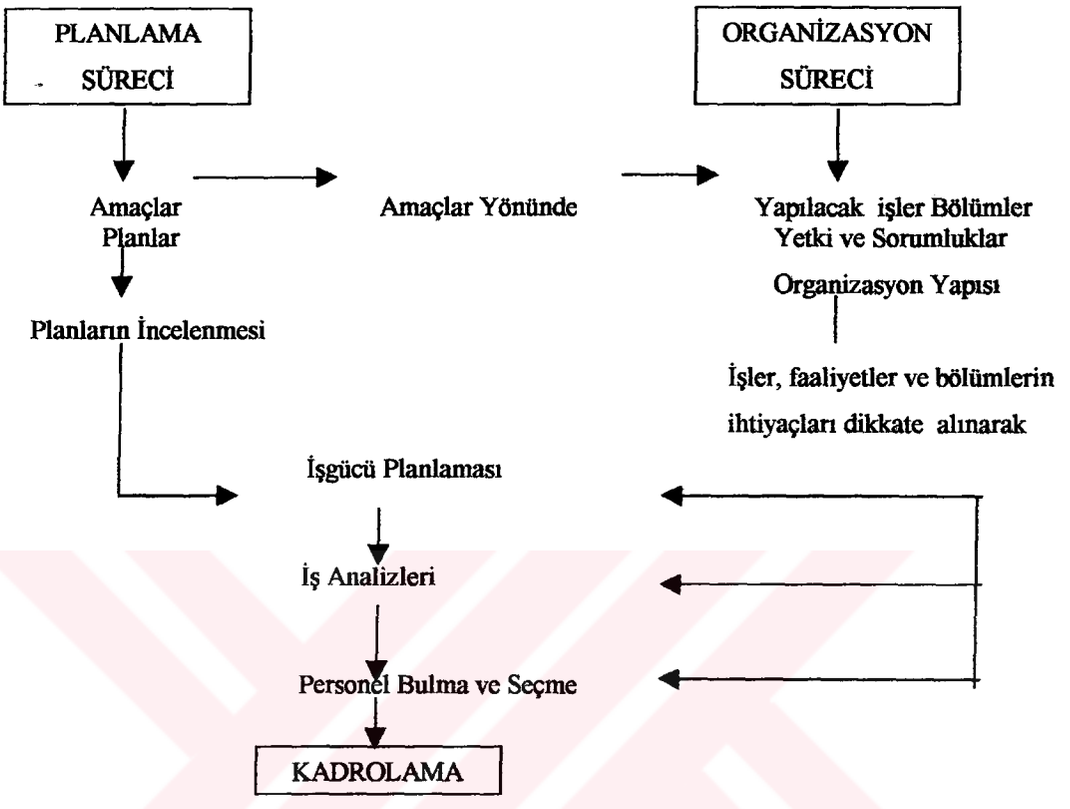
Bununla beraber personel alımı planlama süreci ile de yakından ilgilidir. Çünkü personel alımı, yer açıldığından nitelikli insan gücünün önceden hazır bulunabilmesi amacıyla, ileride gerekli olabilecek insan gücünün önceden tahmin edilmesine ve insan gücünün planlanmasına ihtiyaç vardır.

Organizasyon ve planlama işlevleri arasındakine benzer bir ilişkiyi, bu iki işlev ile personel alımı arasında da kurulabilmektedir. Personel alımı, planlama, organizasyon arasındaki ilişki aşağıda gösterildiği şekilde oluşmaktadır.

---

[332] Berberoğlu, a.g.e., 1996, s. 92

[333] Michael Fardon, **Business Studion,** Osborne Books, Worcester, 1993, s. 66.



Şekil: 3.8. Personel Alımı, Planlama, Organizasyon İlişkisi

Kaynak: Michael Armstrong, **A Hand Book of Personnel, Management Pratice,** Kogan Page London:1991.

Yönetim sürecinin başlangıcını oluşturan planlama işlevi, işletmenin gideceği yönünü de belirlemektedir. Burada amaçlar ortaya konur, ve bunlara ulaşmak üzere planlar yapılır. Planlar diğer yönetim işlevlerinin amaçlar doğrultusunda yapılmasını sağlamaktadır.

Organizasyon işlevinde ise planlar analiz edilir. Planların gerçekleştirilmesi için gereken örgütsel ortam, organizasyon sürecinden geçirilerek hazırlanır.

Personel alımı işleminin tümü, işletmenin amaçları ve planları dikkate alınarak yürütülmektedir. Bu nedenle organizasyon işleminde olduğu gibi, personel alımı sırasında planlar incelenir. İşletmenin bütününü ilgilendiren genel planların yanında, bölümleri ilgilendiren özel planlarda personel alımı çalışmalarına ışık tutmaktadır.[334]

[334] Plunkett, Attner, a.g.e., 1992, s.110

sırasında planlar incelenir. İşletmenin bütününü ilgilendiren genel planların yanında, bölümleri ilgilendiren özel planlarda personel alımı çalışmalarına ışık tutmaktadır.[334]

Hem personel alımı hem de organizasyon süreci, planların incelenmesi ile başlar. Ortaya konacak sonuçların planlar ile uyumlu olması zorunludur. Personel alımı ve organizasyon işlemlerinin her ikisinde de temel unsur, yapılan işler ve işleri yapan bireylerdir. Bu açıdan personel alımı ve organizasyon süreçleri iç içe olarak nitelenebilir.[335]

3.3.3.2. İşletmelerde Personel Alımı Süreci

Personel alımı sürecinde planlar ve amaçlar uyum içinde olması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanabilmesi için, planların gözden geçirilmesi, ve personel alımını ilgilendiren noktaların dikkate alınması gerekmektedir. Planların ışığı altında başlatılan personel alımı sürecinin aşamaları şu şekilde oluşmaktadır.[336]

1- İşgücü planlaması,

2- Personel Bulma,

3- Personel Seçimi.

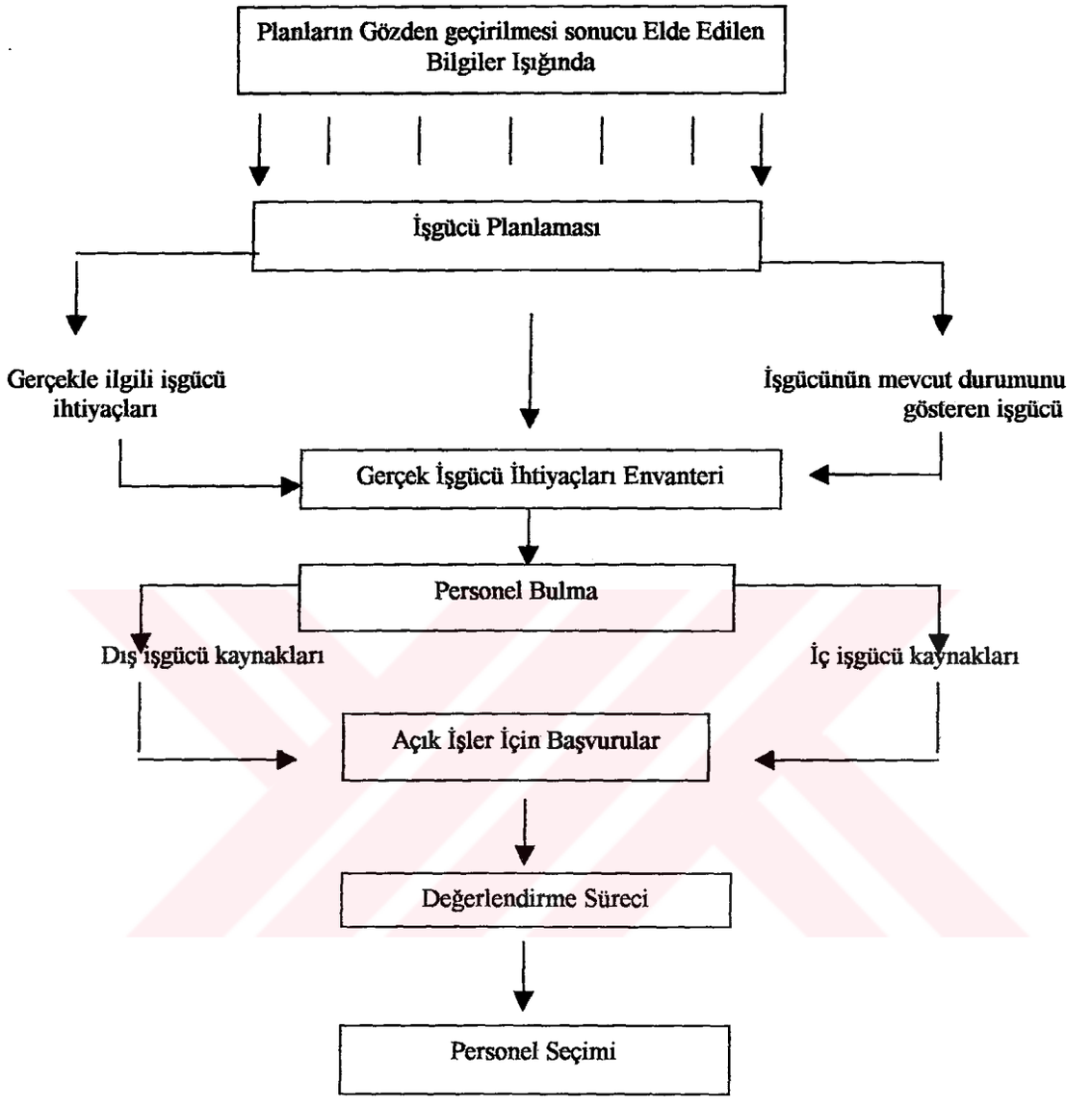
3.3.3.2.1. İşgücü Planlaması

İnsan gücü planlaması; organizasyonun amaçlara ulaşmasında gerekli etkinlikleri gerçekleştirecek optimum sayıda ve nicelikte personeli, uygun zamanda, uygun göreve yerleştirmek için yönetimin gerçekleştirdiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır.[337]

Daha önceleri işletmelerde normal iş saatinden fazla çalışması gereken personel sayısını planlamaktan ibaret olan etkinlikler, işgücü planlaması olarak geçmekteydi, bugün ise bu tanım yetersiz kaldığından dolayı, daha kapsamlı yaklaşım getirilmiştir. Bunun ötesinde, ülkenin işgücü yapısında meydana gelen değişmeler, işletmeleri bu konuda yeni yaklaşımlara zorlamıştır.[338]

---

[334] Plunkett, Attner, a.g.e., 1992, s.110
[335] Armstrong, a.g.e., s. 79
[336] Richard M. Hodgetts, **Introduction to Business,** Addison Wesley, London: 1981, s. 167.
[337] Marshall, Joanne Mies Kerry, Y. Lewin, M. Quaitance, **Personnel** August, 1985, s. 22.
[338] Mehmet Tikici, **Personel Yönetimi,** 2. Baskı, Enstitü Yay., No: 012, Malatya: 1994, s.7.



Şekil: 3.9. Kadrolama Süreci

Kaynak: Michael Fardon, **Business Studion**, Osborne Books, Worcester, 1993.

İşgücü planlama sisteminin çalışması ve gelişmesinde rol oynayan altı faktör bulunmaktadır. Bunlar;[339]

1- Stratejik planlama,

2- Mevcut personel envanterinin yapılması,

3- İhtiyaç duyulan personelin tespiti,

4- Mevcut olan ve ihtiyaç duyulan personelin eşleştirilmesi,

[339] Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi,** Beta Basımevi, 2. Baskı, İstanbul: 1996, s. 57.

5- Personel programlarının yapılması ve yürütülmesi,

6- İşgücü planlama sisteminin geliştirilmesi.

İşgücü sınırlı bir elemandır ve planlanarak kullanılması gerekir. İşgücü sınırlılığı hem ülke ekonomisi hem de işletmeler için değerlendirilmelidir. İşgücünün sağlanması ve potansiyel işgücü açısından düşünülmelidir. İhtiyaç duyulan nitelikteki işgücüne ayrılan finansal imkanların her işletme için bir sınırı olmaktadır. Diğer yandan ihtiyaç duyulan işgücünün istenen zamanda bulunup, işletmeye istihdam edilmesi de mümkün olmayabilmektedir.

3.3.3.2.2. Personel Bulma

Her işletme çeşitli yollardan personel bulup istihdam edebilir. Ancak personel bulmak yeterli değildir. Önemli olan işletmeye fayda sağlayacak nitelikte ve sayıda personel bulmak ve onları istihdam edebilmektir. Aksi halde bulunan personel işletmeye yarar yerine zarar verebilir. Bu açıdan hareketle personel bulmadan, gerekli bilgileri sağlayacak işgücü analizi yapılmalıdır.[340]

Bir işletmede personel bulma işleminin gerçekleştirilebilmesi için, öncelikle ilgili işlerin ayrıntısını tanımlanması gerekmektedir. Daha sonra işgücü piyasası, tanımlanan işler için personel arandığından haberdar edilir. İşlerin ayrıntısı için iş analizi yapılır, iş analizleri ile oluşturulan iş tanımları ve iş gerekleri, personeli bulma sürecinde yararlanılan önemli araçlardır.

İş Analizi, İşletmenin bünyesi içindeki birbirinden farklı tüm işlerle ilgili bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi, ve örgütlenmesidir. İş analizi gerekli, fakat aynı zamanda karmaşık, zaman alıcı ve maliyetli bir iştir. İşletmenin boyutu büyüdükçe iş analizleri daha karmaşık hale gelir. İşletme büyüyüp geliştiği için iş analizi de sürekli yapılması gerekmektedir.[341]

Personel adaylarını bulmak için değişik yöntemler izlenmektedir. İşgücü kaynaklarını başlıca iki grupta incelenmektedir. Bunlar;

---

[340] Ramazan Ceylan, **Personel Yönetimi,** Met Basımevi, Eskişehir 1992, s. 98

[341] Fardon, a.g.e., s. 102

1. İç Kaynaklar,

2. Dış Kaynaklardır.

1. İç Kaynaklar: İç kaynaklar işletmenin mevcut personelidir. Çevremizdeki pek çok işletme, işgücü ihtiyaçlarını kendi personelinden karşılamaktadır. Fakat bu uygulama ancak personelin daha iyi bir işe kaydırıldığı zaman yararlı olmaktadır. Aksi taktirde hiçbir personel, durumunun ve statüsünün geri gitmesine razı olmaz.

İşletme personel ihtiyaçlarını iç kaynaklardan karşılamanın bazı faydalı yönleri de mevcuttur. Bunlar, işgücü dönme hızı azalır, işlerin çabuk öğrenilmesini teşvik eder, işletmeyi ve çevreyi tanıdığı için personelin işe uyumu daha kolay olur ve düşük maliyetli olduğu için işletmeler genellikle bu kaynaklardan temin etmeye çalışırlar.

İşletme personel ihtiyaçlarını iç kaynaklardan karşılamanın bazı sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Öncelikle, açık işler için talepte bulunulup seçilmeyen personel arasında hoşnutsuzluk baş gösterir. İç kaynaklardan sürekli olursa dışarıdan yeni fikirlerin girmesine engel olunur.[342]

2- Dış Kaynaklar: İşletmeler dış kaynaklardan oldukça sık yararlanırlar. En sık rastlanan uygulama ise basına verilen ilanlardır. Bu tür iş ilanları yazılı basının dışında iş ve işçi bulma kurumlarına, sendikalara verilip duyurulması sağlanır. İlan yolu ile personel adaylarına ulaşmak en etkili ve en sık kullanılan yöntemlerde birisidir.

İlanların kullanılması dışında, işletmelerin yöneticileri yada personel uzmanları çeşitli kuruluşları ziyaret ederek duyuru yaparlar. Meslek yüksek okulları, ticaret okulları, bilimsel ve mesleki kongreler, fuar ve sergiler kapsamında da ziyaret ve anlatım yolu ile personel aranır.[343]

Dış işgücü kaynaklardan yararlanmada da işletmeleri sınırlayıcı bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunların başında maliyetler gelmektedir. Ziyaretler, kampanyalar, yada uzman danışma kurumlardan yararlanılması işletmelerin personel harcamalarına ek maliyetler yüklemektedir.[344]

---

[342] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** 4.Baskı., Beta Basımevi, İstanbul: 1994, s. 34
[343] Erdoğan, a.g.e., 1994, s. 35
[344] Kreitner, a.g.e., s. 86

Bir işletmenin personel adayları bulma konusundaki başarısı işgücü kaynaklarını etkili kullanabilmesine bağlıdır. Personel kaynaklarının doğru seçimi kadar miktarı da önemlidir. Maliyetleri işletme zarara girmeden karşılanabildiği sürece, işgücü kaynakları değişik yolları kullanabilir

3.3.3.2.3. Personel Seçimi

Personel seçimi aşamasına gelinmeden önceki süreçler için önemli miktarlarda maliyetlere katlanılır. Personel uzmanları ve yöneticiler zamanını bu işe harcar. Personel seçiminde yapılacak hatalar daha önceki çabaları boşa çıkartabilir. Ayrıca personelin doğru seçimi işletmelerin genel başarısında önemli bir paya sahiptir.[345]

Bununla beraber ülkemizin önde gelen girişimcilerinden Vehbi Koç işletmeye personel alımında tecrübelerine dayanarak belirttiği ve yöneticilerde tavsiyelerde bulunduğu şu hususlar önem teşkil etmektedir.[346]

1- İhtiyaç olacak personelin niteliklerini kesin olarak kararlaştırmak,

2- İş ile daha önceden tecrübesi varsa nereden geldiğini belirlemek,

3- Bir eleman işten çıkartılıp, yerine eleman alınacaksa çıkan elemana karşı sorumluluğun daha büyük olacağını düşünerek karar vermek,

4- Alınacak personelin sağlık kontrolünden geçirilmesi,

5- İşe alınacak personelin ailesi çok zengin olmaması,

6- İşe alınacak kişinin özel hayatı ile ilgili önceden bilgi edinilmesi v.b.gibi hususlar işletmeler için önemli olmaktadır. Ayrıca Koç eserinde işletmelerinin başarılı olmasının arkasında bu prensiplerinde ödün vermemeye bağlamaktadır.

Genel olarak işletmeler için alınacak personel seçiminde aday belli süreçten geçirilerek bazı işlemler tabi tutulmaktadır. Bu işlemler;[347]

1- Yazılı form alınması.

2- Ön görüşme (Mülakat).

3- Test uygulanması,

---

[345] Ceylan, a.g.e., s. 102
[346] Koç, a.g.e., s. 190-192
[347] Ceylan, a.g.c., s. 103

4- Ayrıntılı görüşme.

5- Referansların kontrolü.

6- Sağlık kontrolü.

7- İşe alma.

Bu işlemlerin hepsinde olumlu sonuçlar alınan aday işe alınmaya hak kazanmış durumuna gelmiştir.

İşe alma noktasına kadar geçen süreçte personelin ilk üstü olan yönetici görev almış ise, işe alma kararında etkili olacaktır. Kısaca işe alma kararının alınmasında personelin çalışacağı ilk üstü olan yönetici mutlaka rol oynamalıdır. Yönetici son kararı tek başına yada görüşmeleri yapan kişilere danışarak verebilir. Personelin işe alınması kararında ilk üstün ne oranda etkili olacağı öncelikle üst yönetimin yaklaşımına bağlıdır. Bunun dışında işletmenin büyüklüğü, çeşitli birimlere tanınan serbestlik, yetki göçerimi, yöneticilerin bilgi ve deneyim kapasitesi işe alma kararını kimin alacağı konusunda etkilidir.[348]

İşe alma kararının kesinleşmesinden sonra, sıra kararın adaylara bildirilmesine gelmiştir. Karar adaylara bildirilirken aynı zamanda iş teklifi de yapılmaktadır. Adayın işi kabul etmesiyle bir sonraki aşamaya gelinir. İşe alma sürecinin sonunda, işletmeye ihtiyaç duyulan personel sağlanmıştır.

3.4. KOORDİNASYON FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ

İşletme yönetiminde koordinasyon örgütte yer alan grupların faaliyetlerinin birbirine bağlaması ve düzenlenmesidir. Personel faaliyetlerinin ortak bir amaca doğru yönetildiği çalışmalar arasındaki ilişkinin açık ve kesin olarak belirlendiği durumlarda koordine edilmiş, uyumlaştırılmış personel faaliyetlerinden söz etmek mümkündür. Koordinasyon işletmenin karmaşıklığı ile doğru orantılı olarak önem kazanan bir iletişim sisteminin fonksiyonudur. Bu sistemle grup üyeleri birbirlerinin faaliyetlerden haberdar olurlar, zaman içinde işletme içi ve dışı şartlarda değişmeler meydana gelecektir. İşletme içinde bulunan kişilerin sosyolojik ve kültürel özellikleri değişmeye uğrayacak bu tür değişmelerde personelin çalışma amaç ve şekillerini etkileyecektir. Bu

[348]Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetsel Teknikler,** 5. Baskı Teknografik Matbaacılık İstanbul: 1988, s. 103.

durumlarda zamanla koordinasyona ihtiyaç duyulacak ve işletmenin yapısal bir biçimde birbirine bağlanması da zorunlu olacaktır.[349]

Koordinasyon fonksiyonu özellik olarak uyumlaştırmak, grup çalışmalarını koordine etmek, ortak amaca ulaşmada faaliyetleri kenetlemek, işletme çevresinin sosyal, ekonomik ve kültürel gruplarıyla uyumunu sağlamak ve buna benzer daha bir çok işleri ahenk içerisinde yapmak olduğundan elbette yöneticinin bazen tek başına bazen de girişimcileri ile ortak hareket ederek yapması gereken işleri olacaktır. Bu açıdan koordinasyon fonksiyonu icrasında önemli derecede yöneticiler ile girişimciler arasında ilişkiler olacağı tahmin edilmektedir.

Yönetimde koordinasyon; İnsanların uğraşlarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbiri ardı sıra gelmeleri ve iç içe geçip kenetlenerek birbirlerini tamamlarlar.[350]

H.Fayol'a göre koordinasyon "çalışmayı kolaylaştırmak ve başarı sağlamak için bir organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir." [351] Bu tanıma göre H. Fayol'un dar kapsamlar içinde kalmış koordinasyonu, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir ahenkleştirme olarak belirtmektedir.

Mc Farland koordinasyonu, "Yöneticinin astları arasındaki grup çalışmalarının düzgün bir şekilde geliştirilmesinde ve ortak amaçların belirlenmesinde eylem birliğinin sağlandığı bir süreç" [352] olarak tanımlamaktadır. Kısaca işletmedeki çeşitli grup ve üyelerinin ahenkli bir şekilde çalışmalarının sağlanmasıdır.

Organizasyon yapısı oluşturulup kurulan her yeni organın görevleri belirlendikten sonra ortaya acaba organ veya birimlerin stratejik amaçlara ulaşmak için nasıl işbirliği yapacakları ve aralarında birbirleriyle uyumlu bir davranışı nasıl gerçekleştirecekleri problemi ortaya çıkacaktır. Bu sorunu organizasyon teori ve uygulamalarında koordinasyon işlevi çözmektedir.

Daha geniş bir tanımla koordinasyon; "ortak bir hedefe varmak amacıyla bir işin daha etkili bir şekilde yapılması için insanların çabalarının birbiri ardı sıra gelerek, iç içe geçip bir birilerini

---

[349] James A.F., Stoner, Edward. R. Freeman, **Management**, Fifth Edt. Prentice Hall., USA,1992 sh. 121.
[350] Ertürk, a.g.e., s.161
[351] Özalp, a.g.e., s. 37
[352] Eren, a.g.e., 1998, s. 228

bütünlemelerini sağlayacak şekilde birleştirerek, gerekli işbirliğini en uygun ortam, zaman, eleman ve malzemeyle gerçekleştiren bir işlevdir."[353]

Koordinasyon departmanlar arasındaki işbirliğinin kalitesini de ifade etmektedir. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi ve anlayışlık artacak, koordinasyon büyük ölçüde gerçekleşmiş olacaktır.

Koordinasyon fonksiyonunda göze çarpan en önemli husus "farklılıkların giderilmesi" anlamını taşımaktadır. İşletme yönetiminde teknik örgütleme deyimi olarak anlatılan iş akışı, ve üretim düzenlerindeki çelişki ve uyumsuzlukların uygun noktaları bulunarak bu noktalar etrafında uyumlaştırılması bir koordinasyon sorunu olarak belirtilmektedir. Bireylerin görüş açıları arasındaki farklılıkları gidermek, bireyler ve gruplar arasında amaç uyumu sağlamak, koordinasyon tanımlamak için yeterli olmaktadır.

İşletme içinde koordinasyon faaliyetlerinin, yapılacak işlerin planlanması aşamasından itibaren başladığı bilinmektedir. Yapılan çeşitli planların birbirleriyle tutarlı olması, uyum sağlamının ilk koşuludur. Eğer planlar arasında uyum ve amaç birliği yoksa, dağınıklık her şeye egemen olur. Dağınıklık ise işletmede zaafa sebebiyet vermektedir. Bu durum ise koordinasyon eksikliğinin en önemli belirtisidir.[354]

İşletme içinde çoğu zaman çeşitli bölümler kendi başarılarını en üst düzeye çıkarmak için eldeki imkanlarını diğer bölümlerin faaliyetlerini göz önüne almadan kullanmayı tercih ederler. Böylece bölüm amaçları arasındaki farklılıklar ve tutarsızlıklar ortaya çıkar. Bunun sonucu olarak yönetimde, koordinasyon eksikliği baş göstermekte ve başta zaman olmak üzere, işletmenin rekabet gücünü azaltan bir çok kayıp işletmenin güç kaybına sebebiyet verir.

Ayrıca işletme içerisinde koordinasyon eksikliğine sebep olacak faktörlerin bir tanesi de uygun ortam ve malzeme yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi ve koordinasyonun sağlanması için yöneticiler ile girişimcinin ortak hareket etmesi gerekmektedir. Çünkü malzeme ve uygun ortamın hazırlanması birinci derecede

[353] Dinçer, Fidan, a.g.e., 1996, s. 270
[354] Freeman, a.g.e., s. 127

girişimcinin görevleri arasında bulunmaktadır. Bu açıdan girişimci ile yöneticiler arasında ilişkiler söz konusu olmaktadır.

3.4.1. Koordinasyon İlkeleri

Yönetim fonksiyonlarından olan koordinasyonun etkin ve duyarlı bir biçimde yürütülebilmesi, aynı zamanda başarılı olabilmesi için bazı temel ilkelere uyulması zorunluluğu vardır. Bu ilkeler ana hatları ile şu şekilde özetlemek mümkündür.[355]

1- Örgüt Faaliyetlerinden Sorumlu Olan Kişiler Arasında Direkt İlişkilerin Sağlanması: Üst kademe yöneticileri ile alt kademe yöneticileri kendi aralarında doğrudan görüşüp anlaşmalıdır.

2- Plan ve Programlar Oluşturulurken, Başlangıçta Koordinasyonun Sağlanması: Bir planın hazırlanması veya politikalarının belirtilmesinde, yetkililerin işin başında bu konudaki kararlara varılması amacıyla gerekli çalışmalara katılmaları bu ilkenin uygulamadaki seyrini açıklar.

3- Koordinasyon Sürekli Bir Eylem Olarak Yapılmalı: Koordinasyon devamlı bir süreçtir. Her sorunun çözümü yeni bir durumu ortaya çıkaracağından, eski davranış şekli yol gösterici olarak benimsenir. Ve yöntemler yeni şartların gereklerine uygun hale getirilir.

Günümüzde ilerleyen teknoloji ile birlikte, büyüyen ve gelişen işletmelerde yer alan birimlerin yaptıkları işlerin, faaliyetlerin arka arkaya ve uyumlu olarak birbirilerini izlemeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Buna paralel olarak ta koordinasyon tekniklerin her geçen gün yenileşmesi ve koordinasyon çabalarına daha fazla önem verilmesiyle problemleri çözmek fazla güç olmamaktadır.

4- Sorun Karşısında Karşılıklı Etkilerin Neler Olacağı Hesap Edilerek Koordinasyon Sağlanmalı: İşletmenin bir birimindeki çabaların diğer birimlerdeki çabalar üzerindeki etkisi sebebiyle bu gayretlerde yapılan her türlü uyarlama yeni bir durum meydana getirdiği için diğer bölümlerdeki çalışmalarda bu yeni duruma uyacak bir şekilde ayarlamaya ihtiyaç gösterir. Çeşitli bölümlerdeki kişiler, sorunları sadece

[355] Akat, a.g.e., 1998, s. 252

kendi bölümleri bakımından değil, bölümler arasındaki etkiler arasında da düşünüp değerlendirmeye çalışmalıdır.

Başarılı bir yönetici sorunlar ile karşılaştığında etkilerinin neler olacağının hesaplanması ilkesinin gereği olarak girişimcisi ile olan ilişkilerinin sonuçlarını da hesaplaması gerekeceğini de tahmin edebilmelidir.

İşletmelerin büyümesi ve faaliyet alanlarının genişlemesi sonucu daha da güçleşen koordinasyon fonksiyonunun örgütsel amaçlar arasında etkili olarak yerine getirilmesi için şu hususlara dikkat etmek gerekmektedir. [356]

1- İşletmede iyi ve basit bir örgüt yapısının oluşturulması,

2- İşletmede plan ve programların uyumlaştırılması,

3- İyi bir iletişim sisteminin kurulması,

4- Örgüt içinde işbirliği anlayışını geliştirilmesi,

5- Hiyerarşik bir yapı içerisinde her kademede gönüllü olarak koordinasyonun özendirilmesi gerekmektedir.

3.4.2. Koordinasyon Fonksiyonları

İşletme yönetiminde etkin ve başarılı bir koordinasyonun sağlanması için, üzerinde durulması gereken bir takım noktalar vardır. Bunlar ortak amaçlar, işbirliği, dayanışma, ve senkronizasyon olarak sınıflandırılabilmektedir.

1- Ortak Amaçlar: İşletmelerin gerçekleştirmek için bir takım amaçları vardır. Bu amaçların işletmede çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak gerekmektedir. Her ne kadar işletmenin ve işletme yönetiminin bir takım amaçları bulunsa da, personelinde ulaşmak istediği bir takım amaçlar söz konusudur. Hatta kimi zaman personel ile örgüt amaçları ters düşebilir. Çalışanlar benimsemedikleri amaçların gerçekleştirilmesi için etkin olarak çalışma eğiliminde bulunmayacaklarından, öncelikle işletmenin amaçları personele benimsetilmeli ve bu amaçların ortak çıkarlar için vazgeçilmez olduğu ifade edilmelidir.

[356] Ertürk, a.g.e., 1998, s. 166-168

Ayrıca işletmenin ortak amaçlarının belirlenmesi aşamasında yöneticiler girişimcilerinin fikirlerini alarak ortak hareket etmek durumundadırlar. Bu açıdan yani ortak amaçların belirlenmesinde de yöneticilerin girişimciler ile ilişkisi olasıdır.

2- İşbirliği ve Dayanışama: İşletmede çalışanlar arasında, amaçların belirlenmiş olması bu amaçların gerçekleştirilmesi sonucunu çıkarmaz. Aynı zamanda ortak amaçlar doğrultusunda çalışanların birleştirilmesi gerekmektedir. Birbirini tamamlayan, başkalarının yardımı olmadan yapılamayan işlerde, bu işbirliği daha da önemli duruma gelmektedir. Eğer ortak amaçlar için insanlar işbirliğinde bulunmuyorsa söz konusu olan amaçların gerçekleştirilmesi mümkün değildir. İşletmenin ortak hedefe ulaşması için her personelin ortak hedefi gerçekleştirmesi için çalışmalarını diğerlerine de yardımcı olacak şekilde yönlendirmelidir.

3- Senkronizasyon: Eşleşme uygun zamana denk getirme olarak ta ifade edilebilen bu kavramla, personelin faaliyetlerini birleştirmek, aynı zamanda denk getirmek, işlerin birbirini takip etmesini sağlamak, bir bütünlük içinde birbirini tamamlayacak şekilde düzenlenmesi ifade edilmektedir. Faaliyetlerin zaman ve birbirlerini tamamlaması bakımından bir araya getirilmesi ve aynı seviyede tutulması gerekmektedir. Bunlardan bazıları diğer faaliyetlerle fonksiyonel olarak yakınlaşabilmektedir. Bu yaklaşma nedeni ile maliyetleri azaltmak ve bu faaliyetleri daha iyi koordine etmek için bir bölümde birleştirme gereği ortaya çıkabilir. Yada bazı faaliyetler birbirlerini tamamlar nitelikte, fakat fonksiyonel olarak farklı yönde olabilirler. Bu durumda işletme faaliyetlerini ayırmak gerekmektedir. Söz konusu bu nedenlerle işletmeyi amaçlarına götüren faaliyetlerin neler olduğunun belirlenmesi ve birbirine benzeyen faaliyetlerin birleştirilerek, uyumlaştırılması ve ahenkleştirilmesi gerekli olmaktadır.[357]

3.4.3. Koordinasyon Teknikleri

İşletmelerin faaliyet ve hacimleri büyüdükçe çeşitli etkinlikleri koordine etmek güçleşir. Bölümlerde ve değişik görevlerde uzmanlaşmaya gidilmesinin bir sonucu olarak ortak çaba ile ortak sonuçlar elde edilmesi için çabaların iyi bir şekilde birbirine bağlanması ve bunlar arasında uyum sağlanması kaçınılmaz duruma gelmiş

[357] Dinçer, a.g.e., 1996, s. 271

bulunmaktadır. Bu uyumun sağlanması bir takım koordinasyon tekniklerine bağlıdır. Bu teknikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.[358]

1- Ortak Amaç Ve Stratejilerin Tespiti Örgüt Çapında Yaygınlaştırılması: İşletmelerde koordinasyonun sağlanması için, öncelikle ortak amaçların ve işletmeyi amaçlarına ulaştıracak olan stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Ortak amaçlar ve stratejiler işletme başarısı için vazgeçilmez şartlarındadır. Stratejisi olmayan işletmelerin başarılı olması mümkün değildir. Aynı zamanda bir stratejinin başarısı, örgütün tamamına yaygınlaştırılmasına bağlıdır. Burada çıkan sonuç koordinasyonun ilk ve öncelikli noktası, amaçların ve stratejilerin örgütün tüm kademelerine iletilmesidir.

2- İdeal ve Basit Bir Yapının Kurulması: Organizasyon, yapılacak ilerin belirlenmesi, gruplandırılması bu işleri yapacak personelin belirlenmesi ve ataması, araç ve gereçlerin belirlenmesi ile organizasyon mümkün iken koordinasyonu dikkate almak gerekmektedir. Bölümlere ayrılmaya gidilirken mümkün olduğu kadar aynı nitelikteki işleri bir grup altında toplamak koordinasyonu kolaylaştıracaktır.[359]

Birbirleriyle sıkı ilişkiler içerisinde olan kişiler ve çalışma gruplarının bir bölümde toplanması, bundan başka bu işlerin bir araya getirildiği bölümün başına bir kişinin getirilmesi de koordinasyonu kolaylaştıracaktır. Modern organizasyonun en önemli özelliğini oluşturan fonksiyonel uzmanlaşma, organizasyonun her biri işin ancak bir aşaması ile ilgilenen bir çok birime bölünmesine neden olmaktadır.[360]

3- Plan ve Programların Uyumlaştırılması: Planlamanın görevlerinden bir tanesi de koordinasyonu sağlamaktır. Koordinasyon için en uygun zaman planlama safhasıdır. Planlama yapılırken ileride sorun çıkmaması için planlarda denge sağlamak gerekmektedir. Plan ve programlarda ortaya çıkan tutarsızlıklar giderilmeye çalışılır. Birbirini tutmayan planlardan biri tercih edileceği gibi iki ayrı planda da bazı değişiklikler yapılarak uyum sağlanabilir.

Plan ve programların kapsadığı faaliyetlerin zaman bakımından birbirine uydurulması ve bazılarının aynı zamanda olup, bazılarının da birbirini takip etmesi için gerekli olan ortam ve imkanlar sağlanmalıdır.

---

[358] Dinçer, a.g.e., 1996, s. 272
[359] Ertürk, a.g.e., s. 165
[360] Özalp, a.g.e., s. 38

Zaman bakımından koordinasyonun sağlanmasında şu noktalara dikkat etmek gerekmektedir.[361]

1. İşin yapılması için zaruri faaliyetleri yapılış sırası bakımından öncelikli olduğunu tespit etmek ve bir işin ne kadar zamanda yapılacağını ve ne gibi zamana ihtiyaç olacağını belirlemek,

2. İşin ne zaman başlayıp ne zaman biteceğini belirlemek, önemli beklenmedik olaylar için önlemler almak.

4- İyi Bir Haberleşme Düzeninin Kurulması: İşletme organizasyonları içerisinde koordinasyonu en etkili bir şekilde sağlayan faktörler arasında haberleşme (İletişim) gelmektedir. Planların uygulanması sırasında haberleşme ile koordinasyon sağlanmaktadır. İletişimde meydana gelecek aksaklıklar yüzünden koordinasyonda problemler meydana gelebilir.

İşletmelerin birimleri arasında birbiri ile ilgili faaliyetlerin varlığı hakkında bilgi veren ve böylece işleri zaman bakımından ayarlama imkanı sağlayan iletişimdir. Bir kısım faaliyetleri önceden plan ve programa koymak mümkün değildir. Faaliyetler arasında faaliyette bulunanlarla bu faaliyeti yönetenler arasında oluşturulacak iletişim ile bu faaliyetler koordinasyona tabi tutulur.

İletişim araçları ile düzenlenmiş iletişim yöntemleri, organizasyonun çalışır duruma gelmesi ve amacına ulaşabilmesi için gerekli koordinasyonu oluşturmakta en büyük yardımcısı iletişimdir.[362]

İşletme içindeki koordinasyonun oluşturulmasında en etkili faktörlerin başında iletişim gelmektedir. İyi bir iletişim içinde kaliteli ve sağlam iletişim araçlarının bulunması ile mümkündür. Söz konusu iletişim araçlarının temininde girişimcinin sermayesi ve onayı gerekmektedir. Bu nokta itibarı ile işletme içerisinde bulunan yöneticiler ile girişimci arasında ortak hareket etme ve ilişki içerisinde bulunma söz konusu olmaktadır.

---

[361] Dinçer, a.g.e., 1996, s. 275
[362] Ertürk, a.g.c., s. 167

5- Personel Arasında Gönüllü Koordinasyonun Sağlanması: Örgütün çeşitli basamaklarında çalışan personelin birbirleri ile karşılaştıkları sorunlarını ve ihtiyaçlarını görüşüp ve üstlerine danışmadan hareket edip, problemleri çözme buna bir örnektir.

Bu arada insanların beraber çalışmalarını kolaylaştırmak, buluşmalarına izin vermek ve gönüllü koordinasyona yol açmak gerekmektedir.

6- Gözetim Yolu ile Koordinasyonun Sağlanması: Çeşitli yönetim basamaklarında kontrol görevi yapanlar aynı zamanda koordinasyon görevi de yapmaktadırlar. Bu kontroller sonunda aksayan uygulamaların düzeltilmesinin sağlanması veya üst yönetimden bunların düzeltilmesinin istemesi koordinasyon faaliyetlerinin gereği gibi yürütülmesine katkıda bulunmaktadır.[363]

3.4.4. Koordinasyon Türleri

Koordinasyon türleri dikey, yatay, çapraz ve merkezi koordinasyon olarak gruplandırıldığı gibi iç ve dış koordinasyon olarak ta sınıflanmaktadır.

1- Dikey Koordinasyon: Örgütün farklı kademeleri arasındaki yapılan koordinasyon şeklidir. Gözetim ve denetim araçları ile birlikte yetki devri yolu ile de sağlanabilmektedir.

Örnek olarak; bir üretim müdürünün üç tane yardımcısı, her yardımcısına bağlı üç tane şef var ise müdürle yardımcıları ve yardımcılarla şefler arasındaki iletişim bağlantısı dikey koordinasyonu oluşturmaktadır.

2- Yatay Koordinasyon: Örgüt hiyerarşisinin aynı düzeyinde bulunan bölümler arasında söz konusu olmaktadır. Yatay koordinasyonda bir amirin biçimsel yetkisini kullanarak astları arasında oluşturduğu koordinasyon yerine, bir birim içindeki aynı seviyede bulunan görevlilerin veya organizasyonun aynı seviyeli farklı birimlerde görev alan eşit statüye sahip personelin herhangi bir işi nicelendirmek üzere gönüllü bir şekilde bir araya gelip işbirliği yapmalarından kaynaklanan bir koordinasyondur. [364]

Örnek olarak; Bir işletmenin üretim,pazarlama, finans bölüm yöneticileri veya pazarlama bölümündeki satış reklam vb. şeflerin gönüllü olarak bir araya gelip belirli

[363] Ertürk, a.g.e., s. 168
[364] Ertürk; a.g.e., s. 162

bir işi işletmenin amacı doğrultusunda sonuçlandırmayı yatay koordinasyona örnek olarak verilmektedir.

3- Çapraz Koordinasyon: Küçük işletmelerde koordinasyonu sağlamak kolay iken işletme büyüdükçe koordinasyon büyük bir sorun halini almaktadır. Proje tipi veya Matris örgütlenmelerde çapraz koordinasyona gitmek bir zorunluluktur. Çapraz koordinasyonda, örgütsel yapıdaki komuta zincirinin yerini projeler için özel bölümler yer almaktadır.

4- İç Koordinasyon: İç koordinasyonda kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır.

1. Bölüm İçi Düzenleştirme: Yönetici, personel, iş, ve malzeme arasında uyum sağlamayı gerektirmektedir.

2. İşletme İçi Düzenleştirme: Üst yönetici, bölüm yöneticisi, ve diğer yöneticiler arasında faaliyetleri düzenleştirir.[365]

İşletme içi koordinasyonun oluşturulmasında yöneticiler girişimcileri ile ilişkilerini de dahil etmek durumundadırlar. Aksi taktirde girişimcilerin etkili oldukları konularda bir uyumsuzluk söz konusu olacaktır.

5- Dış Koordinasyon: İşletme dışındaki yakın çevre faktörleri ilişkilerde ortaya çıkabilecek uyumsuzlukların düzenlenmesine ilişkin çalışmalardan oluşur. Satıcılar, müşteriler, finans kurumları, büyük işletmenin yakın çevresindeki ilişkilerden bazılarıdır. Ne yatay koordinasyon, ne de dikey koordinasyon hiyerarşiktir. Bununla beraber koordinasyonun temel noktaların haberleşmesine ve diğer değerlerin inandırılmasını temel almaktadır.[366]

3.4.5. Koordinasyon Yöntemleri

Koordinasyon çalışmalarda uyum sağlamak olduğuna göre, organizasyonun başarısı faaliyet yöntemlerini uyum sağlamasına bağlıdır. Koordinasyon plan ve programların yapılması sırasında haberleşmeye verilen önem derecesinde sağlanır. İşte bu amaçla kullanılan koordinasyon yöntemleri başlıca şu başlıklardan oluşmaktadır.[367]

---

[365] Akat, a.g.e., s. 253
[366] Hugo Priemus, **European Planning Studies,** Vol, 7 Issue 5, Business Source Premier, 1999, s. 570.
[367] Dinçer, a.g.e., 1996, s. 277

1- Yetki: Yönetici işin nasıl yapılacağını, hangi zamanda bitirileceğini istediği asta bildirdiğinde ayrıca astın işin yapılması sırasında bazı zamanlarda üstüne soru sorması ve hataları varsa düzeltmeye çalışılması, koordinasyon faaliyetlerinin yetki faaliyeti gibi düşünülmesini sağlamaktadır.

2- Komiteler: İşletmelerde komiteler koordinasyonu sağlayan birimlerdir. Özellikle devamlı organizasyon komiteleri koordinasyon görevi yaparlar. Aralarında uyumsuzluk bulunan organ veya birimler için geçici komite veya kurullar oluşturulur. Yönetim ve organizasyon literatürlerinde "Task Force" olarak bilinen bu yöntem, aslında departmanlar arasında beliren kısa dönemli ve geçici nitelikteki sorunlar için uygulanır.[368]

3- Bütünleştirici veya Aracı Yöneticiler: Bu yöneticiler devamlı olarak çeşitli bölümler arasında meydana gelen koordinasyon sorunların çözümlemek amacıyla oluşturulmuşlardır. Bu yöneticiler koordine edilecek bölümlerden herhangi birisinin elemanı veya yöneticisi değildirler. Bütünleştirici veya aracı yöneticiler olarak nitelenen bu yöneticiler uygulamada şu isimlerle bilinmektedir.

1.Ürün Yöneticisi,

2. Proje Yöneticisi,

3. Marka Yöneticisi,

4. Program Yöneticisi.

Bu yöneticiler işlerin daimi veya geçici olmasına göre daimi veya geçici olarak atanabilirler.[369]

4- Amaçlar, Politikalar, Kurallar: Amaçlar faaliyetlerde düzen sağladığından, aynı zamanda koordinasyon görevi yaparlar. Üretim bölümlerinin amaçları bu bölümde amaçlara ulaşmak için koordinasyonu gerekli kılmaktadır. Politika ise karar vermek için bir ölçü oluşturmaktadır.

5- Haberleşme: Haberleşmenin başarısı oranında koordinasyon sağlanabilir. Haberleşmenin anlaşılması ve doğru haberleşme çeşitli seviyelerde yer alan

[368] Eren, a.g.e., s. 229
[369] Eren, a.g.e., s. 230

koordinasyon için geri besleme sağlar. Bu geri besleme problem çıkan yerlerde çözüm bulmaya ve koordinasyon sağlamaya yardım eder.

6- Ödül Sistemi: İşletmede başarılı olan, işletmeninin amaçlarının gerçekleştirilmesinde katkıda bulunan kişi veya kişilere verilecek ödüllerde koordinasyonun yaygınlaştırılmasına ve çalışanların daha dikkatli davranmalarına neden olup, Koordinasyonun oluşmasına olumlu katkıda bulunmaktadır.

Başarılı yöneticiler iyi bir koordinasyon sisteminin oluşturulmasında etkili olan çalışmaları ödüllendirmeyi ihmal etmezler. Çünkü ödül çalışanların performansını olumlu bir şekilde motive edecektir. Verilecek ödül şeklinin ve miktarının belirlenmesinde yöneticiler girişimcileri ile ortaklaşa hareket etmek durumundadırlar. Bu nokta itibarı ile yöneticiler ile girişimci arasında bir ilişki söz konusu olacağı tahmin edilmektedir.

7- Gönüllü Koordinasyona İmkan Hazırlanması: Aynı yönetim seviyelerinde görev yapan yöneticiler arasında sağlanan koordinasyon, yönetimi başarılı kılmaktadır. Bölümlerin birbiriyle ilgili olduğu ve birbirini tamamladığı gerçeği koordinasyonun bu yatay boyutu organizasyon başarısı içine gerekli olmaktadır.

3.4.6. Koordinasyonun İşletmeye Sağladığı Yararlar

Koordinasyon aracılığı ile organizasyonun sağlayacağı yararları aşağıdaki biçimde özetlenebilmektedir.[370]

1- Koordinasyon, yeni fikirlerinin ortaya çıkmasına ve gelişmesine sebep olur,

2-Sorunlar kimden olursa olsun diğerleri tarafından kavranabilmektedir,

3- Karışıklıklar ve tekrarlar önlenebilir,

4- Politika, plan ve ilkelerin herkes tarafından anlaşılması sağlamaktadır,

5- Daha ileri seviyede maddi ve manevi anlaşma sağlanır,

6- İşlerin düzenli yapılması, çalışanların işi sevmesine neden olur,

7- Planlar daha iyi uygulama imkanına kavuşur.

---

[370] Özcan Yeniçeri, **İşletmelerde Yönetim, organizasyon ve Davranış**, Ankara 1993, s. 34.

Yukarıda sayılan faydaların eksik bırakılması organizasyonu zaafa uğramasına neden olur. Eksik bırakılan kısımlar astların gözetim aracılığı ile tamamlanmasına sürekli ihtiyaç bulunmaktadır.

İşletme ile ilgili koordinasyonun oluşturulmasında özet olarak yöneticiler ile girimci arasındaki ilişkiler aşağıda belirtilen konularda daha fazla meydana geleceği tahmin edilmektedir.

1- Ekonomik, sosyal ve kültürel çevre ile ilişkilerin koordinasyonu yöneticiler ile girişimci arasında bir ilişki söz konusu olmaktadır.

2- Çalışma alanlarının oluşturulması ve uygun malzeme temin edilmesi ile ilgili olarak yöneticiler ile girişimci arasında bir ilişki oluşacağı düşünülmektedir.

4- Ortaya çıkan sorunların etkilerinin tespiti" Koordinasyon ilkesinin gereği olarak bu etkilerin girişiciler ile olan ilişkisi açısından yöneticiler ile girişimci arasında bir ilişki olasıdır.

5- İşletme içinde ideal bir koordinasyon için iyi bir iletişim ağının oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Bunun için gerekli olan sermayenin hazırlanmasında girişimcinin desteğine ihtiyaç olacaktır. Dolayısıyla yöneticiler ile girişimci arasında bir ilişki kaçınılmaz olduğu tahmin edilmektedir.

6- İşletme içinde koordinasyon oluşturulmasında etkili olan personeli ödüllendirmek ve bu ödülün miktarı ve çeşidini belirlemek açısında da yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Yukarıda belirtilen hususların yanı sıra koordinasyon şeklinin belirlenmesinde de girişimcinin önerisi söz konusu olmakta ayrıca koordinasyon faaliyetlerinin belirlenmesinde ve koordinasyon yöntemi yetersiz olduğunda yöneticilerin girişimcileri ile ilişkileri ortaya çıkmaktadır.

3.5. YÜRÜTME FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ

İşletme yönetiminde, planlama, organizasyon, koordinasyon işlevlerinden sonra sıra kurulan sistemin harekete geçirilmesine gelmektedir. İşletmenin başında bulunan yönetici, planı yaptıktan ve ulaşılmak istenen amaçlara göre örgütlenmeyi tamamladıktan sonra, harekete geçmeye hazır duruma gelmiştir. Bu işi yerine getirecek yönetim fonksiyonu, yürütmedir. Bu fonksiyonla başarılı olabilmek için insanlarla iletişimde bulunmak ve onların davranışlarını motive edecek noktaların neler olduğunu bilmek gerekmektedir.[371]

"Planlama ve örgütleme aşamasıyla oluşturulan düzenin, işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, bir başka ifadeyle işletme örgütünün harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu işin yerine getirilmesi yürütmedir."[372] Emir-komuta yada yürütme olarak tanımlanan bir işlevin amacı işgörenlerin kendilerine verilen görevi yerine getirmelerini sağlamaktır. Yürütme planlara göre bir organizasyonu harekete geçirecek yönetsel bir faaliyettir. Planların gerçekleştirilecek amaca sürecidir.

Bir yönetici çahşanları yönlendirmek için onları güdüler teşvik öğelerini kullanır, onlarla iletişim kurar ve onlara önderlik eder. Yöneticilerin emir ve direktiflerini astlara iletmek ve astları daha verimli çahşmaya motive etmek için, onların ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmek için iyi bir iletişim sistemine de ihtiyaç vardır.[373]

Yönetim fonksiyonları içerisinde yöneticiler ve girişimciler açısından en az ilişki söz konusu olduğu düşünülen fonksiyonlardan bir tanesi de yürütme fonksiyonudur. Çünkü yürütme fonksiyonu üst yöneticilerin astlarını harekete geçirmesi ile ilgilidir. Bununla beraber yöneticiler yürütme fonksiyonu itibarı ile ilişki içerisinde olacağı bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını şu şekilde belirtmek mümkündür.

1- İşletmenin faaliyete geçmesi esnasında yöneticilerin girişimcileri ile bazı önemli noktalar itibarı ile ortak hareket etmek durumundadırlar.

2- Yürütme fonksiyonunun icrasında ortaya çıkacak sorunlardan dolayı yöneticiler girişimcilerine rapor vermek durumunda olacağı tahmin edilmektedir.

---

[371] John W. Hunt, **Managing People at Works,** 4. Baskı.,, McGraw-Hill, London: 1992, s. 143.
[372] Oktay Alpugan, **İşletme Bilimine Giriş,** Derya Kitapevi, Trabzon, 1996, s. 314.
[373] Akat, Budak, a.g.e.,1999, s. 197

3- Yürütme fonksiyonun icrasında yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirmek amacıyla yöneticiler girişimcileri ile ilişki içerisine girecekleri düşünülmektedir.

Kısa ve uzun dönemlerde emri altında çalışan elemanların etkin ve yeterli bir hizmeti görmesi ve kendilerinden beklenen ve planlarda belirlenen verimi sağlamaları için, yöneticiler girişimcileri tarafından kendisine verilmiş olan yetkileri kullanır. Bunu yaparken bir çok güçlükle karşılaşır. Bu zorlukların kontrol ve nezareti aynı zamanda zordur. Özellikleri hakkında yeterince bilgi bulunmayan nesneleri kontrol etmek ve yönlendirmek, yöneticinin sanat ve beceri özelliklerinin gelişme derecesi ile orantılı bir iştir.

İşletme yöneticisi kendi işletmesi içinde bulunan aksaklığın başarı şansının anahtarı olacağına inanmalıdır. İşletme yönetiminde bulunan bir yönetici, kendi iş ve hayat felsefesini bütün çalışanlarına örgütün beklentileri olarak yansıtmayı tercih etmektedir. Astlarına da inanmak ve güvenmek gerekmektedir.

Konuya yürütme işlemini yerine getiren yönetici açısından bakıldığında, bazı ilkelerle yürütülen bir girişimde temel varsayımlar, girişimin insan yapısının "düzen ve disiplin" içerisinde bulunmasını gerektirmektedir. Bunu saptamak içinde girişimde "kurallar ve işlemler" geliştirilmiştir. Uygun çalışma saatleri, iş güvenliği önlemleri, ve mantıklı işbölümleri, işletmede yüksek verimliliğin önemli noktalarıdır. Ücretler ve aylıklar dengeli olmalı, çalışanlara fırsat eşitliği sağlanmalıdır. Bütün bu uygulamada insanlar eşit koşullar içinde çalışmalı, yöneticilerinden eşit muamele görmelidir.[374]

3.5.1.Yürütme İşlevinde Temel İlkeler

Yönetim konusunda her faaliyet dalını ilgilendiren çok sayıda ilke bulunmaktadır. Hemen bütün yönetim işlevlerinin uygulanmasında rehberlik eden bu ilkeleri, kurumların temel çerçevesi olarak kabul etmek doğru olacaktır. Yürütme fonksiyonunu yöneticiler tarafından yerine getirilmesinde bir dizi ilke sayılabilmektedir. Bu ilkeleri şu şekilde özetleyip sıralamak mümkündür.[375]

---

[374] Mark, J. Saffcrstonc, "Did you Hcar Thc onc About"...? "Lcading With Hum our Pays Dividcnds," **Academiy of Management Executive**, Vol. 13., Issue 4, Now 1999, s. 120.
[375] Akat, Budak, a.g.e., 1999, s. 201

1- Amaçların Uyumlaştırılması İlkesi: İşletmede çalışan bireylerin işe karşı tutum ve tavırları, işten beklentileri, umutları onları özel amaçlara oluşturmaya yöneltmektedir. İşletmenin amaçları önceden bilinmektedir. Bireylerin işten ve işletmeden beklentileri ile işletmenin belirlediği amaçların birbiriyle uyumlaştırılması işyeri atmosferinin de olumlu olması için önemli bir etkendir.

2- Kumanda Birliği İlkesi: Her iş görenin ancak bir yöneticiden emir almasını uygun olacağını belirleyen bu ilke, yürütme fonksiyonu içinde aynı önemi taşımaktadır. Ayrıca yöneticinin öngördüğü motivasyon ve teşvik sistemine astların karşılık vermelerinde doğrudan kumanda ilişkisinin olumlu rolü olduğu söylenebilir.

3- İşe Alıştırma (Oryantasyon): Bir işletmede yürütme fonksiyonunun başladığı nokta kuşkusuz yeni işe alınlanlarla kurulan ilk beşeri ilişkilerdir. Bu ilişkiler yeni işgörenlerin işe ve çevreye alıştırılması oryantasyon olarak değerlendirilmektedir.

İşe alıştırma yapılacak işin hangi teknik koşullar içinde gerçekleştirileceği, kimlerden emir alacağı, ve iş yerinde görülmekte olan faaliyetlerin hangi temel hedefler doğrultusunda yapıldığı yolunda bilgilerin sistemli bir biçimde yeni iş görene verilmesi işlemlerini kapsamaktadır.[376]

3.5.2.Yürütme İşlevinde Yöneticilerin Emir Vermesi

Emir; "Yöneticilerin astlardan bekledikleri şartlar altında harekete geçmelerini veya eylemlerini yönlendirmelerini yada durdurmalarını talep etmektedir."[377]

İnsanlar arası ilişki olması sebebiyle, toplumların sosyal-kültürel yapılarıyla yöneticilerin yönetim felsefesi arasında çelişkiler belirlenmektedir. Organizasyonun yapısı ve işleyişi emrin verilmesinde belirleyici olsa bile, esas olarak belirleyici toplum yapısıdır. Yürütme faaliyetinin odak noktasını oluşturan emirlerin çeşitli türleri ve özellikleri söz konusudur.

1. Yazılı Emirler: Verilen emirler çok fazla kişiyi ilgilendiriyorsa, genel nitelik taşıyorsa, işletmenin uzun süreli faaliyetleri ile ilgiliyse, kritik durum söz konusu ise, emri alanların itiraz etme durumları varsa yazılı emirler tercih sebebidir. Aynı zamanda

[376] Hunt, a.g.e., s. 155
[377] Ertürk, a.g.e., s. 131

yazılı emirle itiraz hakkı vermemesi, daha uzun süreli yol göstermesi açısından tercih sebebi olmaktadır.

2. Sözlü Emirler: Sözlü emirler yüz yüze geldiği zaman verilirse daha etkili olmaktadır. Aynı zamanda baz ek açıklamaların yapılmasına imkan vermektedir. Bir emir eğer sözlü olarak verilecekse bu durumda ve emrin verilmesi tarzı da önemli olmaktadır. Sert, yıpratıcı, ve insanların onurunu kırıcı emirler olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Eğer bir emir sözlü olarak verilecekse insanların hoşlanacağı davranışlarda bulunmaya özen gösterilmelidir. [378]

Verilecek emir ile ilgili olarak yöneticiler ile girişimci arasında söz konusu olmaktadır.Yönetim fonksiyonları ile ilgili olarak girişimciler yöneticilerine yazılı veya sözlü emir vermek durumundadır.

3. İdeal Bir Emrin Özellikleri: İşletmenin başarısında temel faktör olan yürütmenin başarılı bir biçimde yerine getirilebilmesi için verilen emirlerin bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar içinde en önemli olanlarından bazılarını şu şekilde sıralayıp özetlemek mümkündür. [379]

1. Emir Makul ve Yerine Getirilebilir Olmalı: Üstler astlardan devamlı olarak işle ilgili bir şeyler isterler. İstenen şeyler onun gücünü ve yeteneğini, görgü ve tecrübesini aşmamalıdır. Diğer yandan astların elindeki fiziki imkanlar dikkate alınmalıdır. Ast işletme içinde görev yapan personelin çalışma kapasitelerini bilen kişidir. Astlardan yapabilecekleri işleri istemek başarılı yöneticiliğin temel koşuludur.

2. Emir Tam Olmalıdır: Yapılacak bir işin amacı belirlenmelidir. İşin yapılması ile ilgili eksik bir nokta bırakılmamalıdır. Bir emir verilerken bu emri kimin yerine getireceği, emrin yerine getirilmesi için nelerin gerektiği belirtilmelidir.

3. Emir Açık Olmalıdır: Emirlerin astlarda tereddüt meydana getirmemesi ve emri alan kişinin emri yerine getirilmesinde anlamadığı bir konu olmaması gerekmektedir. Bunun sağlanması içinde emrin noksansız ve anlaşılır şekilde olması gerekmektedir.

---

[378] Dinçer, a.g.e., s. 266
[379] Özalp, a.g.e., 1997, s. 32

4. Emir Yapılan Hizmet ile İlgili Olmalıdır: Kendisi ve işi ile ilgili olmayan bir emri alan ast bunu arzu etmeyerek yerine getirecektir. Verilen emrin kendisi ile veya işi ile ilgili olduğuna inanmalıdır.

5. Etkili Bir Emirde Telkin Havası Bulunmalıdır: Yöneticiler, işletmenin amacına uygun bir biçimde astların duygu ve inançlarında değişiklikler meydana getirmeye çalışmalı ve bu amaçla telkin ve inanç aşılama güçlerini arttırmaya çaba sarf etmelidir.

6. Emir Verilirken Emrin Nedeni Açıklanmalıdır: Emrin nedenini açıklama, moral üzerinde de olumlu etki yapar. Emri alan kişi, anladığı ve nedenini bildiği emirleri daha kolayca yerine getirir.

3.5.3. Etkin ve İdeal Bir Yürütme Fonksiyonu Oluşturma

İşletme yönetimlerinin başarılı olabilmesi, etkili bir sonucun sağlanabilmesi için yürütme sisteminin bazı koşulları yerine getirmesi gerekmektedir. Bu koşulları şu şekilde sıralamak mümkündür.[380]

1-Örgüt İçinde Yürütülen Faaliyetlerde Ekip Ruhunun Geliştirilmesi: Yöneticiler faaliyetlerini sürdürürken araç olarak insanları kullanma zorunluluğu yöneticiliği güçlendirmektedir. Çünkü işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için yönetici, insanları gelişi güzel bir biçimde değil, verimli bir şekilde çalıştırmak durumundadır.[381]

İşletmenin amacına ulaşması için takım çalışması ve takım ruhuna gerek vardır ki bunu tepe yöneticisi gerçekleştirebilir. Her personelin davranışı işletmeyi amaçlarına ulaştıran bir araçtır. Bu nedenle davranışlar işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için harekete geçirilmelidir.[382]

2- İşgörenin Her Açıdan İyi Tanınması: Yönetici birlikte çalıştığı kişileri bedensel, zihinsel ve ruhsal yetenek ve özellikleriyle onları çok yakından tanımak ve anlamak durumundadır. İnsanları tanımak çok zor olmakla beraber uzun zaman istemektedir. Bundan dolayı yöneticiye bağlanacak astların sayısını minimuma indirmek ve bunların sık sık değişmesini önlemek gerekmektedir. Personeli seçmek, tanımak ve

---

[380] Akat, Budak, a.g.e., 1994, s. 208
[381] Dinçer, a.g.e., s. 267
[382] Hunt, a.g.e., s. 145

verimli olacak işler sağlamak yöneticinin en önemli ve zor olan görevlerinden bazılarıdır.

3- Görev ve Sorumluluk Üstlenmeyecek Kapasitede Olanların İşletmede Uzaklaştırılması: Kabiliyet ve yetenekleri bakımından uygun olmayanları işletmeye almak adaletsiz hem de diğer çalışanlara kötü örnek olacağından işletme açısından olumsuz sonuçlar çıkaracak bir uygulamadır.

4- İşletme İle Çalışanlar Arasındaki İlişkilerin Yakından Tanınması: Personel işletmeye bir anlaşma ile bağlanmıştır. Yönetici gerek personelin gerekse işletmenin çıkarlarının korunmasına çok dikkat etmeli ve her iki tarafı birbirine karşı savunmada geri kalmamalıdır.

5- Yönetici Kişiliği ve Davranışlarıyla Çevreye Örnek Olması: Disiplin ve itaati sağlamanın en etkili yollarından bir tanesi çevreye iyi örnek olmaktan geçmektedir.

6- Personele Devamlı Olarak Kontrol Edilmemeli: Bunun yerine iyi bir cezalandırma ve ödül sisteminin geliştirilmeli ve sık sık kontrol yapıldığı izlenimi verilmemelidir,

7- **Yöneticilerin Bilgi Edinmesi:** Yönetici sık sık toplantılar yaparak astlarından yazılı ve sözlü raporlar alarak gelişmeleri zamanında öğrenerek sağlıklı bilgilere ulaşmış olur.

8- Yöneticinin Ayrıntı İçinde Boğulmaması: Astlar işletmenin gidişatından haberdar olmalı ve gereğinde ayrıntılarla da ilgilenmelidir. Fakat bu onun daha önemli sorunları ve işleri ihmal etmesine neden olacak bir iş haline gelmemelidir.

9- Astların Kabiliyet ve Yeteneklerine Göre Görev Verilmesi: Yönetici personelde birlik, beraberlik, çalışma, teşebbüs, fedakarlık ve feragat ruhunun gelişmesine yardımcı olmalıdır,[383]

Özet olarak yürütme fonksiyonu, örgüt içinde yer alan personelin görevi, işlerini iyi ve etkili yapmayı amaç edinmiş olması gerekmektedir. Çünkü söz konusu işlevin uğraş alanı insanlar olmaktadır.

---

[383] Akat, Budak,a.g.e., 1994, s. 208-210

Hedeflenen ideal yöneticilik tarzında, başarılı bir yürütme fonksiyonun icrası için etkili ve verimli personeli ödüllendirmek gerekmektedir. Çünkü ödül çalışanların performansını olumlu bir şekilde motive etmektedir. Bu nokta itibarı ile verilecek ödül miktarının ve içeriğinin belirlenmesinde yöneticiler ile girişimcilerin ortak hareket etmesi gerekmektedir.

3.5.4. Motivasyonun Tanımı ve İşletmeler Açısından Önemi

İşletmeler faaliyette bulunurken bazı temel faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörlerin başında insan gelmektedir. İnsan yapısı itibarı ile karmaşık özelliğe sahip bir canlıdır. Bu karmaşık yapının sonucu olarak, insanın davranışları da farklılık arz etmektedir. Bireylerin davranışlarına yön veren davranışları davranış bilimciler tarafından incelenmiş ve davranışların birey ve toplum amaçlarına ulaşmak yolunda düzenlenmesi, ilgili konuların çözülmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır.[384]

Motivasyon konusunda anahtar kavram özelliği taşıyan "Motiv" yada "Güdü", Latince "Movere" İngilizcede ise Motive kelimesinden yani "hareket etmek, kımıldamak", (to move) den gelmektedir. Buna dayanarak motiveyi; davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlanmaktadır.[385]

Başka bir ifadeyle motive yada güdü; bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güçtür. Bu tanıma göre Motive; Harekete geçirici, harekete devam ettirici, olumlu yöne yönlendirici, olarak üç temel özelliğe sahip güçtür.[386]

İnsanların bir iş yapabilmesi için gerekli olan çabanın enerjinin meydana getirilmesi işlemine motivasyon denir.[387]

Yukarıda belirtilenlerin ışığında motivasyon istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri, kapsayan bir kavram olarak belirtmek mümkündür.

Yöneticilerin başarıları çoğunlukla diğer çalışanların yetenek ve düşüncelerinden istifade etmelerine bağlıdır. Bazı işgörenlerden mükemmel verim alınırken, bazı işgörenlerden istenilen performans elde edilemez. Bu hususlar

---

[384] Tony Collen, Karen Mevdell, **Management at Organizational Behavior,** Pitman Publishing, London: 1995, s. 65.
[385] İsmail Alev, Arık, "Motivasyon ve Heyecan" **Ders Notları** İ.Ü.Ed. Fak. Yayını 1992, s. 13.
[386] Eren, a.g.e., s. 288
[387] Collen, a.g.e., s. 66

motivasyon konusuyla yakından ilgilidir. Motivasyon işgörenin performansına iyi yada kötü şekilde etki eder Dolayısıyla motivasyon davranışları etkilemektedir. Yöneticiler genellikle motivasyonu yanlış yorumlamakta ve yanlış kullanmaktadırlar. Yönetici işgörenin motive olduğunu görmez, o motivasyonun olumlu veya olumsuz olduğunu görür.[388]

Yöneticiler ile girişimciler arasıdaki ilişki açısından motivasyon önemli bir konum teşkil etmektedir. Özellikle yöneticiler motivasyon şeklinin belirlenmesinde girişimcilerin tercihini dikkate aldıkları düşünülmektedir. Özellikle profesyonel yöneticilik anlayışının fazla yerleşmediği GAP Bölgesi sanayi işletmelerinde yöneticiler ile girişimci arasındaki ilişkilerin önemli bir noktasını oluşturduğu tahmin edilmektedir.

Bugün yönetimin en belli başlı fonksiyonlarından biri olan motivasyon sadece kullanıldığında verimi arttıran basit bir teknik yada araç değildir. Motivasyon bir felsefe, bir düşünce şekli, ve bir yaşam tarzıdır. İnsanların ihtiyaç,istek ve davranışları üzerine kurulmuştur. Motivasyon yönetimde temel ve vazgeçilmez faktörlerden biridir. Gerçekten başarılı bir yönetim motivasyon olmadan sağlanamaz. Örgüt önceden saptanmış amaçların başarılması için bir araya gelmiş bireylerden meydana gelir. İşletmedeki bireylerin bu amaçlar için mücadele etmeleri ancak iyi bir motivasyon sistemi kurmakla mümkündür.[389]

İşletmede her şeyden önce, üyelerin örgüt amaçlarını benimsemesini, bunların gerçekleşmesi içinde, işgörenlerin çaba göstermelerini bekler. Çalışan kimsenin zamanını iş başında yada iş ile ilgili faaliyetlerde geçirmesi, işi en iyi şekilde yapmaya çalışması, örgütün huzurunu bozacak, çalışmasını aksatacak hareketlere girişmemesi, amirlerine itaat etmesi, iş arkadaşları ile uyum içimde çalışması, ve tekitlerden uzak kalması gibi hususlar, örgüt üyelerinden beklentileri olarak sıralanabilir.[390] Yönetimin rolü işgörenin başarılı olabileceği ortamı yaratmak olmalıdır. Başka bir deyişle işgören yapar, Yönetimde destekleyici ortam sağlar.[391]

---

[388] Everet. a.g.e., 1989 s.159
[389] Özalp, a.g.e., s.18
[390] Nurettin Kaldırımcı, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram Psikolojik Sözleşme" **Erciyes Üniv. SBE, Dergisi** Sayı.125, Mart 1987, s. 125.
[391] Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İİE Yayını, No: 136 İstanbul 1982, s. 68.

Bu nedenle konuya bilimsel bir yaklaşımla, her işletmenin kendine özgü koşulları göz önüne alarak ve işgören davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak esnek bir motivasyon politikasının uygulanması gerektiği söylenebilir.

Yöneticiler açısından işletme-işgören kutupları arasında denge sağlanmasının en önemli yolu, İşletmenin amaçları olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla öncelikle işgörenleri işe yönelten motivleri ve bunlardan kaynaklanan ihtiyaç türlerini incelemekte ve daha sonra belirli bulgulara varmakta yarar vardır.

Ayrıca yöneticiler çalışanların performansını arttırmak ve devam ettirmek amacıyla değişik motivasyon araçları kullanması gerekmektedir. Bu araçlardan bazıları şunlardır. Ücret artışı, ikramiye, yönetime katılma, ceza, ödül, vb. Bu araçlardan bir tanesini veya birkaçını tercih etmek durumunda olan yöneticiler bu aşamada girişimcileri ile ortak hareket etmek durumunda kalacaktır. Bu aşıdan yöneticiler ile girişimci arasında ilişkiler olacağı tahmin edilmektedir.

Çalışmak üzere işletmelere giren kişilerin birden çok amaçları vardır ve bunlar diğer kişilerin amaçları ile uyuşmayabilmektedir. İşletmenin işlerliği açısından ideal olan bireyin kendi amaçlarını başarmada örgüt amacına hizmet etmenin aracı olacağını düşünmesini sağlamaktır. Böyle düşünen bireylerin bireysel sahip oldukları potansiyellerini örgüt amacına hizmet edecek biçimde kullanacakları varsayılmaktadır.[392]

Örgüt üyeleri kendilerine verilen görevleri yapmaya istekli olmadıkça, işletmede verimlilik ve etkenlik sağlanamaz. İşletmelerde etkin bir motivasyon, verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olur. Bir insanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; ancak onun üreticiliği, girişim ruhu, sadakati, bedenen ve ruhen kendisini örgüte adaması parayla satın alınamaz. Bunlar ancak örgütte iyi bir motivasyonun varlığı ve kullanılmasıyla elde edilebilir.[393]

---

[392] Ayşe Can Baysal, "Birey Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar" İ.Ü. **İşletme Fak. Dergisi,** Nisan 1995, s. 63.

[393] Ülkü Dicle, A. Dicle, "**İsteklendirme (Motivasyon)"** A.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 1993, s. 73

Sanayide önemli gelişme ve değişmelerle birlikte (özellikle sanayi devrimi sonrası) teknolojik gelişme, işbölümü ve uzmanlaşma, örgütte çalışanların giderek işe karşı isteksiz olmasına, monotonluğa ve bıkkınlığa yol açmıştır. Bu durumun olumsuz etkilerini örgüt üzerinden kaldırmak ve onları işletmeye mümkün olduğunca yararlı hale getirmek, işe isteklendirmek amacıyla davranış bilimciler çeşitli araştırmalar yapmışlar ve bir takım teoriler oluşturmuşlardır. Bu teorilerde, bu konuda alınabilecek önlemler, teşvik araçları gibi unsurlar yer almaktadır. Bu önlem ve teşviklerle bireylerin motivasyonu ve dolayısıyla örgüt başarısının arttırılması hedeflenmektedir.[394]

3.5.5. Motivasyon Teorileri

Motivasyon ile ilgili yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller bulunmaktadır. Bu teori ve modeller yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konusunda yardımcı olmak amacındadırlar.

İnsanın sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik olarak gelişen ve değişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, arzu, his, ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan ve onun davranışlarını etkileyen faktörleri belirlemeye ve bu faktörlere hitap kişiyi motive etmeye önem vermektedir.[395]

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da bireyin çevresinde bulunan dışsal faktörlere önem vermektedir. Bunlar bireyin davranışlarının dış faktörlerin kontrolü altında olduğu varsayımdan hareket etmektedir. Dolayısıyla da bu faktörlerin ağırlık noktası bireyin çevresinde bulunan ve onun davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır.[396]

Motivasyon teorileri iki ana grupta toplanmaktadır. Birinci grupta yer alan kapsam teorileri, içsel faktörlere ağırlık veren teorilerdir. İkinci grupta yer alan süreç teorileri ise dışsal faktörlere yer veren teoriler olarak değerlendirilmektedir.

---

[394] Collen, a.g.e., s. 66
[395] Koçel, a.g.e., s. 436
[396] Collen, a.g.e., s. 67

Genel kabul görmüş içsel faktörlere yer veren teorilerden bazıları şunlardır .[397]

1- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi,

2- Hezberg'in Çift Faktör Teorisi,

3- Başvurma İhtiyacı Teorisi,

4- Beklenti Teorisi,

5- Mc Gregor'un X ve Y Teorisi,

7- ERG Teorisi,

8- Eşitlik Teorisi,

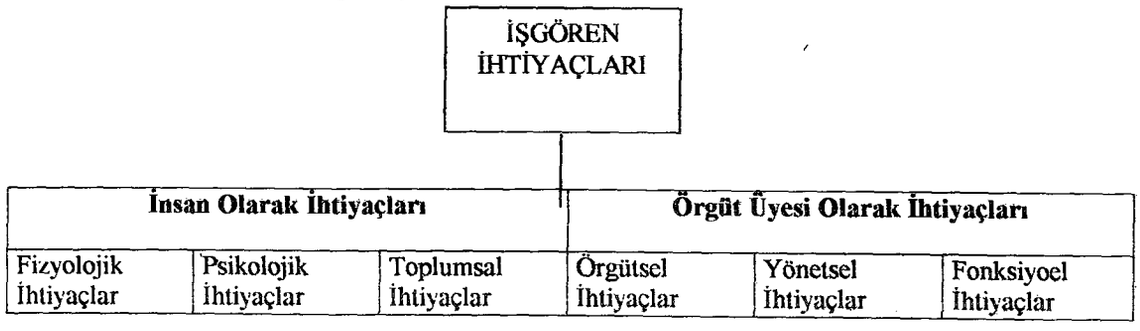
Yukarıda sıralanan motivasyon teorilerinin özü; çalışanları işe özendirmek ve işe olan bağlılığını arttırmak ile ilgilidir. Bu teoriler çalışanlara rehberlik etmek için pek çok kuramlar geliştirilerek ortaya çıkarılmıştır.

3.5.6. Yürütme Fonksiyonu İle Motivasyon Arasındaki İlişki

Motivasyonun işletme açısından önemi olduğu kadar işgören açısından da önemi vardır. Burada en önemli husus, İşgörenin işletmeye katkılarının karşılığını gerek maddi ve gerekse manevi olarak işletmede talep etmesidir. Çalışan personelin ihtiyaç alanı iki kısımdan oluşmaktadır.[398]

1- İşgörenlerin insan olarak ihtiyaçları,

2- İşgörenlerin örgüt üyesi olarak ihtiyaçları



Şekil: 3.10. İşgören İhtiyaçları

Kaynak: İnal Cem Aşkun, **İşgören,** A.Ü. İİBF Yay., Eskişehir: 1997, s. 64

---

[397] Koçel, a.g.e., s. 430- 437

[398] İnal Cem Aşkun, **İşgören,** A.Ü. İİBF Yay.Eskişehir: 1997, s. 64

Yukarıdaki şekilde işgören ihtiyaçları iki grup altında toplanmaktadır. İşletme yönetimi etkin ve verimli bir şekilde yürütmenin yapılması için işgörenleri motive etmede bu iki grup işgören ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, bu ihtiyaçlara uygun motivasyon araçları sunmaları gerekmektedir. İşletmelerde işgörenlerin ihtiyaçları farklı özellikler göstermektedir. Bundan dolayı işgörenlerin örgütten ihtiyaçlarının tatmini ile ilgili bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler, ücret, iş güvenliği, anlamlı iş, uygun arkadaş ve dost, yapılan işte güvenlik, ilerleme imkanları, konfor, dürüst ve kabiliyetli liderlik, kabul edilebilir uygun emir ve yönetim, uygun bir sosyal grup olarak sıralanabilir.[399]

Bunların dışında; kararlara katılma, şahsi otorite ve güç kazanma isteği, iş yapmak için gerekli bilgi ve talimatların yeterli olması kuralların ve kontrollerin aşırı olmaması, yapacağı rolün açıkça belirlenmesi, aynı anda iki ayrı üstün emrinde bulunmama, kişisel hayatına saygı duyulması, ve nihayet kendisinin de diğer insanlar gibi insana yaraşır bir muamele görmesi gibi diğer bazı hususlar işgörenlerin "Psikolojik Sözleşme" çerçevesindeki beklentiler olarak sayılabilir.[400]

Yönetim fonksiyonlarının dördüncüsü olan yürütme fonksiyonu işletme içinde işleyişi olarak bazı noktalar haricinde yönetici ile girişimci arasında fazla ilişki gerektirmeyen fonksiyon olmasına rağmen motivasyon açısından önemli bir diyalog gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü motivasyon bir takım maddi sermaye gerektirmesiyle beraber girişimcinin kararına da ihtiyaç duyulan bir fonksiyon olmaktadır. Bu husus itibarı ile yöneticiler ile girişimci arasında ilişkiler oluşmaktadır.

[399] Edwin B. Flippo, **Personnel Management,** McGraw Hill Comp. Auckland 1[illegible] s. 34[illegible]
[400] Kaldırımcı, a.g.e., s. 123

3.6. DENETİM FONKSİYONUNDA GİRİŞİMCİ İLE YÖNETİCİ

İşletmelerin amaçlarına erişmeleri ve başarılı olmaları iyi bir denetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Yönetim süreci denetim fonksiyonuyla tamamlanır. İşletmelerin amaçlarına erişip erişmedikleri yada ne ölçüde eriştikleri denetim fonksiyonuyla belirlenir.[401]

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu denetimdir. Denetimin gerekliliği organizasyonun bazı amaçlara ulaşması için oluşturulan bir yapı olmasından kaynaklanır. Amaçların belirlendiği planlama aşamasında başarılı olmak ve en uygun planı yapmak yeterli değildir. Aynı zamanda planın ne ölçüde başarılı olduğunu ve hatalar varsa hataların nerelerden kaynaklandığını bulmak gerekmektedir.

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan denetim açısından önemli derecede yöneticiler ile girişimci arasında ilişkiler meydana gelmektedir. Çünkü işletme faaliyetleri sonuncunda belirlenen amaçların gerçekleşmesi, sahip olunan kaynakların tüketimi, oluşan hata ve eksikliklerin bulunması, belirlenen hedef ile varılan nokta arsındaki sapmanın ortaya çıkması ile ilgili tüm detayların girişimciler ile paylaşılması gerekmektedir. Bundan dolayı denetleme fonksiyonun icrasında önemli derecede yöneticiler ile girişimciler arasında bir takım ilişkiler meydana geldiği tahmin edilmektedir.

3.6.1. Denetimin Tanımı ve Önemi

Koontz ve O' Donnell'e göre kontrol; girişimin temel amaçlarının ve bu amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görev verilen astların çalışmaları ve gerekli düzeltmeleri yapılması işlemidir.[402] H.Fayol'a göre denetim, "Bir girişimde planlarla, yönergelerle ve kurallara uygunluğu sağlamak amacıyla saptamalar yapılması, zayıf ve hatalı yönlerinin düzetilmesi"[403]biçiminde değerlendirirken, bazı yazarlarda denetimi şu şekilde tanımlamaktadırlar; denetim saptanmış amaçların gerçekleştirilmesinde, sahip olunan kaynak, imkan ve koşulların, mevcut esas ve ilkelere uygun olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve bulunacak hata ve eksikliliklerin düzeltilmesini sağlamak amacıyla yapılan aktif bir eylemdir.

---

[401] Paul Thompson, David Mc Hugh, **Work Organizations,** Mocmillon Press, 1995, s. 132.
[402] Koontz, a.g.e., s. 132
[403] Akat, a.g.e., s. 248

Başarılı ve verimli olan işletmeler denetimin önemini anlayan ve uygulayan işletmelerdir. Bunun temel koşulu ise iyi bir yönetim sistemine sahip olmaktır. Yönetimin başarılı olması için önce planların yapılması, daha sonra planların uygulanması için organizasyonun belirlenmesi, kadrolama fonksiyonunun gerçekleştirilmesi ve yöneltme yani yürütme sisteminin kurulması gerekmekte ve son olarak bu fonksiyonların ne ölçüde başarıldığı saptanmalıdır. Bunu saptayacak yönetim fonksiyonu denetim yani kontroldür. Denetim başarılması istenen durum ile başarılan durum arasında köprü görevi görmektedir. Düzenleyici bir fonksiyon olan denetimin temel amacı ise işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır.[404] Denetim yalnızca işletmenin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını belirlemekle kalmaz gerekiyorsa düzeltici önlemler almasını da sağlar. Diğer yönetim fonksiyonlarının sonuçları alındıktan sonra denetim yapılır. Denetim diğer fonksiyonların neyi ne ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Bu nedenle denetim diğer yönetim fonksiyonların üzerinde bir fonksiyon niteliği taşımaktadır.

Denetimin gerçekleştirilmesi için amaçların ve faaliyet standartların belirlenmesi gerekmektedir. Denetlenen faaliyetin başarılı yada başarısız olduğunu söyleyebilmek için elde bir takım kıstasların olması gerekmektedir. Faaliyet standartları, gerçekleşen sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstasları oluştururlar. Denetlenen faaliyetin sonunda ortaya çıkmış olan gerçek sonuç standartla karşılaştırılır ve gerekirse düzeltici önlemler alınır. Böylece faaliyetin standartlara uygun bir şekilde yapılması sağlanmış olur. Bu açıklamaların ışığı altında ise denetimi şu şekilde tanımlamak mümkündür. Denetim arzulanan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını yada hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici önlemler almaktır.[405]

İşletme bünyesinde yer alacak denetim mekanizmalarının veya sistemlerinin çerçevesinde karar verebilmek için nelerin denetim edilmesi gerektiği sorusu önemlidir. Bu soruya bir tek cümle ile yanıt vermek mümkündür. "Her işletmede hareketli ve üretici olan bütün faktörler denetim edilmelidir." Günümüzde yönetim işlevinin de kendisine özgü bir teknolojisinin varlığından söz edilmektedir. Kontrol teknolojisini

---

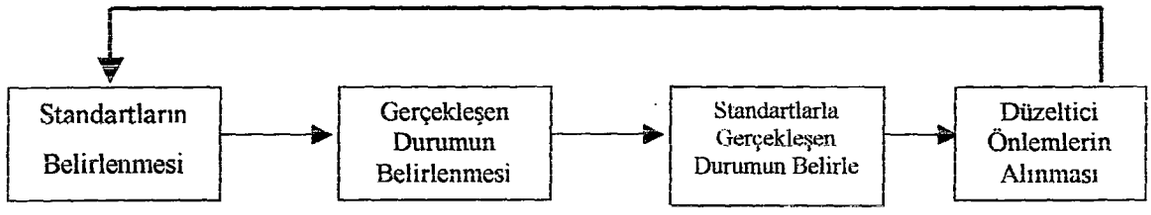
[404] Holt, a.g.e., 1987, s. 198

[405] John S. Randall, "You and Effective Training Part 1" **Training and Development Journal** May.1989 s.176.

oluşturan görünür ve görünmez her malzeme olan insan gücü, finansman kaynakları, nakit ve likit durumu,üretim miktarları, kalite, zaman, yöntem, stoklar ve diğer öğelerin kontrol kapsamına girdiği ve izlenmesi gerektiği bir gerçektir.[406]

3.6.2. Denetim Sürecinin Evreleri

Planlanan hususlara ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı, denetimin sonunda anlaşılmaktadır. Bunun içinde denetim evrelerinin tamamlanması gerekmektedir. Denetimin dört evresini aşağıdaki şekilde belirtebiliriz.



Şekil: 3.11. Denetim Süreci Evreleri

Kaynak: Efil, 1989; 125

1- Standartların Belirlenmesi: İşletmede neyin, nasıl, kimler tarafından, ne zaman, nerede, hangi araç ve gereçlerle yapılacağının belirlenmesi zor olduğu kadar stratejik bir önemede sahiptir. Bu aşamada aşağıdaki dört temel sorun üzerinde durulmaktadır.[407]

1- Standartları yapan işletme içi organlar: Planlar, organizasyon el kitapları ve emirlerdir.

2- Standartları yapan işletme dışı organlar:Bunlar ise başta, devlet, çeşitli kamu kurumları, mesleki ve bilimsel kuruluşlardır.

3 - Başlıca standart türlerinin saptanması: Bu kontrol türleri ise; Fiziksel standartlar, Maliyet standartları, sermaye standartları, gelir standartları, maddesel olmayan standartlardır.

4- Stratejik kontrol noktalarının tespiti: Burada plan ve programdaki sapmalar, kontrol noktalarını belirleme ve ayrıntıları belirleyip üstlere rapor vermektir.

Her işletme amaçlarına erişmek ve başarılı olmak ister. İşletmenin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığı yada hangi ölçüde başarılı olduğunun anlaşılabilmesi ise bazı standartların varlığı ile mümkündür. İşte bu ölçütler denetimin standartları anlamına

---

[406] Hatipoğlu, a.g.e., 1993, s. 317

[407] Halil Can, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Sidre Yayıncılık, Bursa: 1992, s. 212

gelmektedir. Standartlar gerçek ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstaslardır. Denetimde temel sorun başarılı yada başarısız işlerin birbirinden ayrılmasıdır.[408]

2- Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi: Denetimin ikinci evresi gerçekleşen durumun belirlenmesidir. Standartların belirlenmesinden sonra gerçekleşen durumun ortaya konmasıdır. İşletmelerde mevcut durum bilinmezse, olması gereken durum hiçbir anlam ifade etmez. Bu durumda gerçek durumu bilmek gerekecektir.[409]

Gerçek durumu tespit etmek ve belirlemek, önce bir gözlem, çözümleme ve yorum işidir. Bakmak ve görmek yeterli değildir; anlamak ve değerlendirmek gerekmektedir.

3- Standartlarla Gerçekleşen Durumun Karşılaştırılması: Gerçekleşen amaçları daha önce belirlenen amaç ve standartlarla karşılaştırmak, denetimin önemli aşamalarından birini oluşturur. Burada temel sorun, bazı hususların açık bir şekilde ortaya konmasıdır. Denetimin ne zaman yapılacağı kim tarafından yapılacağı ve denetimin sonuçları kime verileceği hiçbir tereddüde yer vermeyecek biçimde açık olmalıdır.

Kıyaslama yapıldığı zaman standartlarla gerçekleşen durumlar birbirine uymakta ise, bir sorun yok demektir. Eğer kıyaslama sonucunda olumsuz sapma varsa, gerçekleşen durumun daha düşük olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda sapmaların bir değerlendirmeye tabi tutularak önem dereceleri belirtilmelidir. Ancak bu sayede önlemlerin alınması gerektiği ortaya konabilir.

4- Düzeltici Önlemlerin Alınması: Kıyaslama sonucu ortaya konan sapmalar, farklar önlem alma, masraf ve zahmetine katlanmayı gerektirecek kadar önemli ve geniş kapsamlı bulunursa, düzeltici önlemlere başvurmak gerekir. Düzeltici önlemlerin tür ve derecesi, sapmanın türü, büyüklüğü, nedenleri gibi faktörlere göre değişecektir. Burada önemli olan sapmanın nedenlerini bulmaktır. Çünkü önlemler bu nedenlere göre seçilecektir. Alınacak önlemlerin etkin ve verimli olması gerekmektedir.[410]

---

[408] Thompson, a.g.e., 1995, s. 135
[409] Efil, a.g.c., s. 128
[410] Can, a.g.c., 1992, s. 213

3.6.3. Başlıca Denetim Araçları

Her işletme amaçlarına erişmek ve başarılı olmak ister. İşletmenin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığı yada hangi ölçüde başarılı olduğunun anlaşılabilmesi ise bazı standartların varlığı ve çeşitli denetim araçlarının bulunması ile mümkündür. Bu araçlar kişisel gözlem, finansal denetim, ve iç kontrol olarak sıralanabilir.[411]

1- Kişisel Gözlem: Kişisel gözlem faaliyetlerin beklenen şekilde yapılıp, yapılmadığını belirlemeye yarar. Bu özelliği bakımından insanlar arası ilişkiler söz konusudur. Bu bakımdan kişisel gözlem denetim aracı olarak çok etkilidir.[412]

Yönetici ile girişimci arasında ilişkiye neden olacak nedenlerden bir tanesi de denetim araçları içinde yer alan kişisel gözlemdir. Girişimci işletme içinde faaliyetlerin amaca ulaşıp ulaşmadığını kendi gözlemleri ile yöneticilerin raporlarını karşılaştırarak bir sonuca ulaşmak isteyecektir. Bu nedenle yöneticiler ile girişimci arsında ilişkiler söz konusu olacaktır.

2- Finansal Denetim: Finansal denetim, denetim konusunun önemli bir bölümünü oluşturur. Finansal kontrolün iki özel bölümü muhasebe ve bütçe kontrolüdür. Denetim sürecinin büyük bir bölümünü oluşturan muhasebe denetiminin bir çok şekli vardır. Finansal muhasebe veya işletme hakkında sadece yönetime değil aynı zamanda organizasyon hakkında yatırımcılara, borç verenlere, ve dış dünya ya bilgi veren finansal raporlama tekniği bunlardan birisidir.

Kontrol araçları içinde en yaygını bütçedir. Bütçe planların rakamlarla anlatımıdır. Bu rakamlar ya fiziksel miktarları veya parasal miktarları ifade eder ve buna göre bütçeler finansal veya fiziksel bir durum ve nitelik taşıyabilir. Bu sayıları kapsayan bütçeler, hammadde miktarı, işgücü saatleri, üretim birimleri, veya satış birimlerine ilişkin olabilir. Parasal sayıları kapsayan bütçeler ise; gelir, gider, para gibi öğelere ilişkin olmaktadır.[413]

3- İç Denetim: İç denetim özellikle işletmenin finansal ve sayısal işlemlerinin denetimi açısından çok önem taşımaktadır. İç denetim aslında bir değerleme faaliyeti

---

[411] Tosun,a.g.e., 1992 s. 294
[412] Ertürk,a.g.e., s. 181
[413] Dinçer, a.g.c., 1996, s. 281

olup amacı işletme varlıklarının her türlü zararlara karşı koruyup, faaliyetlerin belirlenen politikalara uyum içinde yürütüldüğünü araştırmaktır.[414]

Bununla beraber iç denetim faaliyeti işletmedeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlemeyi esas almaktadır.

İç denetim işletmede bir süreç olarak etki göstermektedir. Bu süreçte belirtilen şu aşamalar yer almaktadır.[415]

1- İç denetimin planlanması,

2- İç denetim sisteminin gözden geçirilmesi,

3- İç denetim sisteminin etkinliğinin ölçülmesi,

4- İç denetim sonuçlarının raporlanması.

İç denetim süreci, hem denetimin amaçlarına nasıl ulaşılacağının belirlenmesi açısından, hem de denetimin başarı derecesinin ölçülmesi açısından planlamadır. İç denetim planlanırken içerik, zaman ve raporlama hususları göz önünde bulundurulur.

İç denetim sonuçları yönetime formel bir raporla sunulur. Raporlamada, rapora ilişkin genel kurallar göz önünde tutulmalıdır. Denetçi yaptığı önerilerin uygulanmasını da takip etmeli ve üstünde durmalıdır.

3.6.4. Denetimin Özellikleri

Denetimin yapılmasında planlama temel ölçüdür. Her yönetici hazırladığı planların başarısını görmek için denetim yapma ihtiyacı duyar ve diğer yönetim fonksiyonlarının başarısı ancak denetim ile ölçülebilir. Diğer yönetim fonksiyonlarını neyi ne ölçüde başardığını doğru olarak belirleyebilmek için iyi bir denetim sistemi kurmak gerekmektedir. Bu nedenle denetim bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Denetimin özellikleri çeşitli işletme yönetimi literatürlerinde şu şekilde sıralanıp belirtilmektedir.

1- Amaçlara ve Planlara Dayanmalıdır: Denetimin anlamlı bir şekilde yapılabilmesi için stratejiler, politikalar, ve planlar açık bir şekilde belirtilmeli ve

[414] İ. Melih Baş, "İç Denetim" **Yönetici Dünyası Dergisi**, Sayı:193 Kasım 1995, s. 23.
[415] Thompson, a.g.e., 1995, s. 137

arzulanan hedefler ortaya konmalıdır. Çünkü faaliyet sonuçlarının ölçüleceği uygulama standartlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçlar politikalar, stratejiler, yöntemler, ve bütçeler uygulama standardı sağladığından faaliyet sonuçları bu standartlara göre ölçülmelidir. Faaliyetlerin hangi standartlara uygun olarak yerine getirileceğinin bilinmesi, verimlilik zaman ve maliyet kaybını önlemektedir.[416]

2- İlgili Faaliyetin Gerçek İhtiyacını Yansıtmalıdır: Bütün denetim sistemlerinin yalnızca yapılan iş kapsaması gerekir. Bu nedenle denetim, yalnızca denetlenen faaliyetin gerçek ihtiyacını yansıtmalıdır.

3- Esnek Olmalıdır: İşletme faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmek ve ayakta kalabilmek için, değişen koşullara uyum sağlamak zorundadır. Özellikle hesapta olmayan olaylar karşısında esneklik göstermelidir. Kontrol faaliyetinde esneklik, değişen şartlara uymak ve organizasyon faaliyetlerini geliştirmek bakımından önemlidir.[417]

4- İşletme Yapısına Uygun Olmalıdır: Her yönetici kendi organizasyonunda yeterli bir uygulama göstermelidir. Denetim raporları ise, organizasyondaki yetki ve sorumluluk sahibi yöneticilerin düzeltici önlemler almalarına yönelik olmalıdır. Organizasyon insanların çalışmalarını uyumlaştıran iyi bir denetim sistemi sağlayan bir araçtır.[418]

5- Ekonomik Olmalıdır: Her işletme karlı ve başarılı faaliyetler yürütmek ister. Denetim fonksiyonu yerine getirilirken en az giderle denetim sağlanmasına özen gösterilmelidir. Denetim yapılacak diye bir çok gereksiz faaliyetlere yer verilmemeli ve gereksiz bir takım harcamalardan kaçınılmalıdır.

6- Tarafsız Olmalıdır: Denetimin dayandığı standartların belirlenmesi duygusal verilere bağlı olursa, denetimden istene sonuç elde edilemez. Denetim ne kadar tarafsız olursa o kadar anlam taşıyacak ve yararlı olacaktır.[419]

7- Düzeltici Önlemler Alınmalıdır: Denetimin amacı işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmak olduğu için, yalnızca sapmaların belirlenmesi yerli olmaz.

---

[416] Şimşek, a.g.e., s. 243
[417] Akat, a.g.e., 1998, s. 260
[418] Can, a.g.c., 1992, s. 220
[419] Can, a.g.e, 1992, s. 221

Sapmaların düzeltici önlemlerin alınması ölçüsünde başarılı olur. Ve işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.

8- Kapsayıcı Olmalıdır: Denetim sadece üst yönetimin yada bazı bölümlerin fonksiyonu değildir. Denetim faaliyeti bütün organizasyonu kapsamalıdır. Bütün organizasyon birimlerinde yönetim faaliyeti vardır. Bu nedenle bütün organizasyon birimlerinde denetim yapılmalı ve denetim bütün organizasyonu kapsamalıdır.[420]

9- Denetim Sık Sık Gözden Geçirilmelidir: Diğer özellikleri koruyabilmesi ve işletmeye gerçekten yarar sağlaması için, sık sık gözden geçirilmesi suretiyle denetimin ekonomik, tarafsız ve esnek olması sağlanmalıdır. Bu sayede denetimin işletmenin amaçlara erişmesine katkıda bulunulabilir.[421]

10- Anlaşılabilir Olmalıdır: Çalışanlar denetim sistemini ve standartları anlamazlarsa, uygulamalarını standartlara uyduramazlar. Bu durum aşırı ölçüde sapmanın ortaya çıkmasına yol açar. Denetim ne denli anlaşılır ise, o kadar etkili ve işletmeye yarar sağlayıcı olur.[422]

3.6.5. Denetim Türleri

İşletmelerde yapılan denetim genel olarak üç şekilde yapılmaktadır. Bunlar;ön denetim, süreç esnasında yapılan denetim ve son denetimdir.[423]

1- Ön Denetim: Kaynakların işletmeye girişi sırasında yapılan ve koruma aracı güden denetimlerdir. Ön denetime örnek olarak materyal denetimi, işgören seçimi denetimi örnek olarak verilir.

2- Süreç Esnasında Yapılan Denetim: Hizmetin yada malın üretimi esnasında yapılan denetimdir. Genellikle gözlem veya üst ile astın görüşmesiyle yapılmaktadır. Alt kademe yöneticileri zamanlarının büyük bir kısmını bu iş için harcarlar.

3- Son Denetim: Elde edilen ürünün standartlarla karşılaştırılmasıdır. Son kontrol sayısal istastiki verileri içerir. Örnek olarak işgören değerlendirilmesi ve kalite kontrol verilir.[424]

---

[420] Akat, a.g.e., 1998, s. 262
[421] Akat, a.g.e., 1998, s. 262
[422] Eren, a.g.e., 1993, s. 200
[423] Can, a.g.e., 1992, s. 218

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu ve en önemlilerinden olan denetim fonksiyonu, aşağıda belirtilen özellikler açısından yöneticiler ile girişimciler arasında ilişkilere neden olacağı düşünülmektedir. Bu özellikler;

1- Denetlemede baz alınan ölçütler ilişkiye neden olmaktadır. Bunlara örnek olarak; Girişimcinin kararı, yapılan hizmet, mali standartlar, zaman, üst yönetimin kararı vb.

2- İşletme içinde denetleme şeklinin belirlenmesi açısından yöneticiler ile girişimci arasında ilişkiler oluşacağı tahmin edilmektedir. Örneğin; yöneticiler ile girişimcinin ortak denetlemeye katılması gibi..

3- Denetimin şekil ve araçlarının belirlenmesinde girişimcinin tercihi yöneticiler üzerinde etkili olabilmektedir.

4- Denetleme süresinin belirlenmesinde girişimcinin tercihi etkili olabilmektedir.

Yukarıda belirtilen noktalar itibarı ile denetleme açısından girişimci ile yönetici arasından önemli bir düzeyde ilişkinin olacağı anlaşılmaktadır.

---

[421] Can, a.g.c., 1992, s. 219

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GAP BÖLGESİ VE SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

4.1. GAP BÖLGESİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN GENEL DURUMLARI

GAP Bölgesinde sulamaların başlamasıyla tarımsal üretimin artışı daha şimdiden, bölge sanayisinde bir canlanmaya yol açmış bulunmaktadır. Tarıma dayalı sanayiler ve gelişecek diğer sanayilerin altyapıları şimdiden hazırlanmaktadır.

GAP Bölgesi kapsamında olan Mardin, Gaziantep I ve Gaziantep II, Şanlıurfa I, organize sanayi bölgeleri tamamlanmıştır. GAP Bölgesinde tamamlanan O.S.B.' lerin Türkiye toplamı içindeki payı alan büyüklüğü bakımından % 11'dir. Mevcut organize sanayi bölgelerinde 342 fabrika üretime geçmiş ve 34.400 kişiye iş imkanı sağlanmıştır.[425]

1998 yılı sonu itibarı ile GAP Bölgesinde 18 adet Küçük Sanayi Sitesi tamamlanmıştır. Bunlardan 6'sı Diyarbakır'da, 6 tanesi Gaziantep'te, 3 tanesi Şanlıurfa'da ve Batman, Siirt ve Mardin'de birer adet tamamlanmıştır. GAP Bölgesi K.S.S.'lerin Türkiye Toplamı içindeki payı % 8'dir. Bu sitelerde mevcut 5514 işyerinde yaklaşık 33.000 kişi çalışmaktadır. 1999 yılı yatırım programına göre GAP Bölgesinde 21 adet K.S.S. inşaat halinde ve bu küçük sanayi sitelerinde 4497 işyeri bulunmaktadır. Programda olan işler tamamlandığında K.S.S.'lerin Türkiye toplamı içinde payı % 9 çıkacak ve istihdam 60.000'ne çıkacaktır.[426]

GAP Bölgesinde üretimde olan işletmelerin sektörel dağılımına bakıldığında birinci sırada 201 işletme ile tekstil ve deri sanayi, ikinci sırada 154 işletme ile gıda, içki ve tütün sanayi, üçüncü sırada ise 77 işletme ile kimya, petrol, kömür, kauçuk ve plastik sanayisi yer almaktadır. Dördüncü sırada ise metal ana sanayisi geldiği, beşinci sırada ise taş ve toprağa dayalı olan çimento, tuğla, parke taş, ve karo fabrikaları yer almaktadır. Kağıt ve kağıt ürünlerinin ve basım sanayisinin çok zayıf kaldığı görülmektedir.

---

[425] Başbakanlık GAP Bölge İdaresi Başkanlığı, **GAP Bölgesinde Son Durum,** 1999, s. 7
[426] Başbakanlık GAP Bölge İdaresi Başkanlığı, a.g.e, 1999, s. 8

GAP Bölgesindeki Organize sanayi yapılarının mevcut durumu Tablo: 4.1'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo: 4.1. GAP Bölgesindeki O.S.B.' lerin Mevcut Durumu

Organize Sanayi Bölgeleri	Yatırım Programına Alınma tarihi	Tamamlanma Tarihi	Alan(ha)
Gaziantep	1971	1983	260
Mardin	1976	1992	300
Gaziantep II	1987	1997	500
Gaziantep I (Arıtma)	1996	1997	---
Şanlıurfa I	1991	1998	286
Kilis	1991	1999	90
Nizip	1991	2000	100
G.Antep II Eksik Kalan İşler	1997	1998	---
Gaziantep III	1994	1998	540
Gaziantep II (Arıtma)	1998	2001	---
Gaziantep IV	1997	2000	1170
Mardin (Arıtma)	1998	2001	---
Şanlıurfa (Arıtma)	1998	2001	---
Şanlıurfa II	1997	2002	1134
Siirt	1991	2000	100
Batman	1991	2000	100
Adıyaman	1991	2000	150
Diyarbakır	1991	2002	758
Şırnak	1998	1999	Etüd
Cizre	1998	1999	Etüd

Kaynak: Başbakanlık GAP Bölge İdaresi Başkanlığı, **GAP Projesinde Son Durum,** 1999 sh.8

Bölgede faaliyet gösteren işletmelere istihdam açısından bakıldığında bölge imalat sanayisinin işletme sayılarına paralel bir gelişme izlediği anlaşılmaktadır. Ancak taş ve toprağa dayalı imalat sanayisinde istihdam oranının daha çok işletmeye sahip metal sanayisindeki istihdamın iki katına yaklaştığı Tablo: 4.2'de görülmektedir.[427]

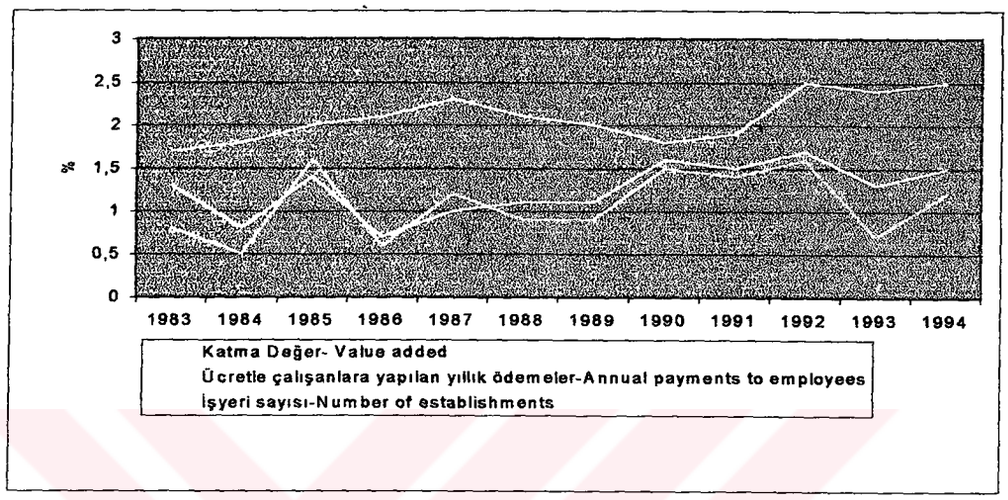
Tablo: 4.2 GAP Bölgesi İmalat Sanayi Sektörel Dağılımı

Sektör Adı	İşletme Sayısı	Oranı (%)	İstihdam	Oranı (%)
Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	154	29.8	4.850	15.5
Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sanayii	201	39.0	19.754	62.6
Kağıt-Kagıt Ürünleri ve Basım Sanayii	8	1.5	260	0.8
Kimya-Petrol, Kömür, Kauçuk ve Plastik Ürünleri Sanayi	77	15.0	2.955	10.1
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	32	6.2	2.622	7.5
Metal Ana Sanayi	44	8.5	1.154	3.6
Bölge İmalatı Sanayii Toplamı	516	100.0	31.595	100.0

Kaynak: Necmi Dedeoğlu, GAP'ın Bölge İmalat Sanayisine Etkileri, **Basılmamış Yük. Lis.Tezi,** Şanlıurfa: 1999, s.10

[427] Necmi Dedeoğlu, GAP'ın Bölge İmalat Sanayisine Etkileri, Basılmamış Yük. Lis.Tezi, Şanlıurfa. 1999, s. 10

Devlet İstatistik Enstitüsünün 1997 GAP Bölgesi verilerine göre sanayi sektörü sayısal açıdan 1991 yılından bu yana sürekli bir artış trendi göstermektedir. Buna bağlı olarak ücretlere yapılan yıllık ödemeler ve katma değerde sürekli bir artış gözlendiği Grafik 4.1.'de gösterilmiştir.[428]



Şekil: 4.1. İmalat Sanayisinde İşyeri Sayısı Artışı Trendi

Kaynak: DİE, **GAP İl İstatistikleri**,1997 sh. 634

GAP Bölgesi sanayi düzeyi ile ilgili tespit edilen sonuçlara göre 1991 yılından 1999'a kadar olan sekiz yıllık bir süre içinde başta terör olmak üzere enflasyon, deflasyon, hükümetin bölge ile ilgili istikrarsız politikaları, gibi olumsuz sonuçlara rağmen bölgede sanayi ve ekonomideki canlılık istenilen seviyede olmamakla birlikte bir artış trendi göstermektedir. GAP Projesinin tamamlanmasıyla ve barajın tam kapasite ile çalışması durumunda bölgedeki ekonomik canlılık daha da kendisini göstereceği istatistiği verilerin sonuçlarında anlaşılmaktadır.

4.1.1. GAP Bölgesinde İllere Göre Sanayileşme

GAP Bölgesi, ülke sanayileşmesi ve kalkınması yönünden diğer bölgelerimize kıyaslandığında daha geri kaldığı görülmektedir. Bölgedeki illerin sanayileşme durumu ayrı ayrı değerlendirilecektir. Bu bölgede bulunan iller kalkınmada birinci derecede öncelikli iller arasında bulunmakta ve kalkınma hızı düşük seyretmektedir. Sanayileşme

[428] DİE, **GAP İl İstatistikleri,** 1997, s. 634

sürecine giren ve bu alanda hızlı bir gelişme gösteren illerin başında Gaziantep, Diyarbakır ve Şanlıurfa gelmektedir.

Bölgede faaliyet gösteren işletmeler genellikle küçük, orta ve az sayıda da büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bunlar daha çok tarım sektörüne dayalı işletmeler, imalat sanayi kuruluşları ve hizmet sektörleridir. Bu sektörsel faaliyetleri bölge kültür değerlerine uygun ve hızlı değişim sürecine entegre edebilme konularında yeniden örgütlenme ve yapılanmada, bir üretim faktörü olan müteşebbis insan gücü, bölge için büyük önem taşımaktadır.[429]

GAP Bölgesi sanayi yapısı illere göre istihdam ve işletme sayılarının ve oranlarını aşağıda tablo 4.3'de incelediğimizde sadece Gaziantep ilindeki işletme sanayilerinin diğer iller toplamının yarısını geçtiği görülmektedir. Ayrıca bölgedeki sanayide istihdam edilen işçi sayısının % 64'ü Gaziantep'teki sanayi işletmelerinde çalıştığı görülmektedir. Bu tablo Gaziantep ilinin GAP Bölgesinin sanayi kentini oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo: 4..3. GAP Bölgesi İmalat Sanayisinin İllere Göre Dağılımı

İLİ	İŞLETME SAYISI	ORANI %	İSTİHDAM	ORANI (%)
Adıyaman	37	7.2	2.562	8.1
Batman	22	4.3	527	1.6
Diyarbakır	49	9.5	2.992	9.5
Gaziantep	275	53.3	20.330	64.4
Kilis	4	0.7	219	0.7
Mardin	35	6.8	1.181	3.7
Siirt	5	0.9	315	1.0
Şanlıurfa	88	17.1	3.441	10.9
Şırnak	1	0.2	28	0.1
TOPLAM	**516**	**100.0**	**31.595**	**100.0**

Kaynak: Necmi, Dedeoğlu, GAP'ın Bölge İmalat Sanayisine Etkileri, **Basılmamış Yük. Lis.Tezi**, Şanlıurfa 1999

Şanlıurfa ilinin % 17.1 işletme sayısı ile ve % 10.9 istihdam oranı ile sanayileşme sürecinde ikinci sırada yer aldığı izlenmektedir. Sulama yatırımlarının bu ilimizde yaygınlaşmasına paralel tasarruflarda meydana gelen artışlarla sanayileşmenin master plan hedeflerine ulaşabileceği düşünülmektedir

[429] Mehmet Silah, GAP Bölgesinde İşletme Yöneticilerinin Kişilik Yapılarında Örgütsel Değerler Arasında İlişkiler, Basılmamış Doktora Tezi, Istanbul :1995, s. 7

Master planında önerilen gelişme tezi, mal ve hizmet üretiminin geleneksel örgütlenişini genişleterek sanayileşme ve ekonomiyi Diyarbakır-Şanlıurfa-Gaziantep koridorunda bir gelişim sürecine sokmayı hedeflemiştir. Bu süreçte Gaziantep ili ihracat üssü ve ileri sanayi merkezi olarak planlanmaktadır. Burada özellikle bölgenin sanayi yönünden gelişmiş illeri üzerinde durularak genel bir sanayileşme profili çizilmek istenilmektedir.[430]

4.1.1.1. Adıyaman İlinde Sanayileşme

GAP Bölgesinin Kuzeybatısında bulunan Adıyaman ilimiz 7.614 km kare yüzölçümü, 678.999 kişilik nüfusu ve 10 ilçesi 355 köy sayısı ile GAP Bölgesinde % 10'luk bir yer teşkil etmektedir.[431] Bununla beraber "Adıyaman GAP Bölgesinde petrol çıkartılan illerimizden biridir. Adıyaman merkez, Çemberlitaş, Kahta, Karakaş, Çukurtaş, ve Karadut, yörelerinde 108 kuyudan bir günde 30.000 varil petrol çıkartılmaktadır."[432]

Ayrıca bölgede faaliyet gösteren imalat sanayi sektörünün büyük bir kısmı küçük ve orta ölçekli işletmeler durumundadır. "Bu kuruluşlar esas olarak ayakkabı, giyim, ve metal ürünleri üzerinde faaliyet göstermektedir. İmalat sektörü katma değeri, il ölçeğindeki Gayri Safi Bölgesel Hasılaya % 10'dan daha düşük bir katkıda bulunmakta, bölgede imalat sanayi katma değerinin % 6'sını meydana getirmektedir. Adıyaman imalat sanayisi, Gaziantep'teki sanayilerin geri bağlantıları olarak hızla gelişmektedir."[433]

Bölgenin tarım topraklarının sınırlı oluşu ve sulama tesisleri ile modern tarım metotlarının kullanımı yetersiz olması Adıyaman'ın tarımsal faaliyetlerini yetersiz kılmaktadır. Bugün Adıyaman kalkınmada öncelikli ikinci derecede öncelikli illerimiz arasında yer almakta ve kalkınmışlık düzeyi 29.8'dir.[434]

Adıyaman ili imalat sanayi gelişimine baktığımızda yoğun olarak faaliyet gösteren sanayi sektörleri özellikle gıda, tütün oluşturmuştur. "Bu sektörlerin toplam istihdam oranı % 23 dolayındadır. Gıda, içki, tütün sanayisinden sonra ikinci olarak dokuma, giyim eşyası, ve deri sanayi işletmeleri faaliyet göstermektedir."[435] Toplam 12 adet olan bu işletmeler

---

[430] GAP **Master Plan Çalışması**, 1989 s. 41
[431] Http//www.die.gov.tr/, 1997 Nüfus Sayımı verileri 15. 02. 2000
[432] Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdr. Başkanlığı, **Adıyaman Sosyo-Ekonomik Profili**, 1997, s. 24
[433] GAP Master Plan Çalışması, **Master Plan Nihai Raporu,** Nippon Koei co.Ltd., Yüksel Proje Aş. Ortak Girişim, 2. Baskı, Haziran 1990, s. 62
[434] Hükümetin 500 Günü, 1993, s. 118
[435] Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı., **GAP Dosya Kayıtları**,1999, s. 25

1.83 istihdam oranıyla, bu sektör alanında gelişme gösterdiği Tablo: 4.4.'de gösterilmiştir.

Tablo: 4.4. Adıyaman İli Gıda, İçki, Tütün, Tekstil ve Giyim Eşyası Alanında Faaliyet Gösteren İşletmeler

Faaliyet Alanı	İşl. Sayısı	Kurulu Kapasite	Fiili Kapasite	Kapasite Kul. Oranı (%)	İstihdam
Un üretimi	14	425.000ton/yıl	269. 580 ton/yıl	63.4	22.9
Küp Şeker Üretimi	1	800 ton/yıl	800 ton/yıl	100.4	12
Karma Yem	1	36 000 ton/yıl	36.000 ton/yıl	100.0	15
Kütlü Pamuk İşlm.	2	14.250 ton/yıl	14.250 ton/yıl	54.3	60
Pamuk İpliği	7	32.120 ton/yıl	32.120 ton/yıl	85.1	1.700
Örgü	1	133 ton/yıl	133 ton/yıl	53.1	37
Perde Kumaş	1	380 000 mk/yıl	380.000mk/yıl	89.7	18
Branda İmalat	1	270 000mk/yıl	270.000mk/yıl		20

Kaynak: Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başk., **GAP Dosya Kayıtları** 1999 sh. 25

Bunun yanında Adıyaman ilimizde kimya-petrol, plastik sektöründe toplam 4 adet, çimento ve tuğla sanayisinde birer adet, metal sanayisinde ise düşük kapasite ile çalışan 3 adet işletme bulunmaktadır. İmalat sanayisinin gelişmediği ancak kentleşme, gelir artışı ve ticaretin gelişimine paralel inşaat sektöründe meydana gelecek canlanma aşağıda belirtilen sektörlere dayalı olarak yeni yatırımların artmasını sağlayacaktır.

Tablo: 4.5. Adıyaman İli Petrol, Plastik, Çimento, ve Metal Sanayisinde Faaliyet Gösteren İşletmeler

Faaliyet Alanı	İşletme Sayısı	Kurulu Kapasite	Fiili Kapasite	Kapasite Kul. Oranı (%)	İstihdam
LPG Dolumu	2	36 000 ton/yıl	13.500 ton/yıl	37.5	40
Doz İlaç	1	30.000.000. ton /yıl	10.000.000. doz/yıl	33.3	37
Kömür	1	300.000 ton/yıl	215.000 ton/yıl	71.6	50
Tarım makine imalatı	1	1.350. adet/yıl	700 adet/yıl	51.8	40
Tel Çivi	1	6000 ton/yıl	1.090 ton/yıl	18.1	18
Gaz Aletleri imalatı	1	460.800adet/yıl	25.000 ton/yıl	5.4	51
Çimento Klinger	1	960.000 ton/yıl 510.000 ton/yıl	427.000ton/yıl 510.000 ton/yıl	44.5 100.0	200
Tuğla üretimi	1	5.280.000ad/yıl	428.000 ad/yıl	0.9	35

Kaynak: Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başk., **GAP Dosya Kayıtları** 1999 sh. 27

Ayrıca Adıyaman ilinde tamamlanmış fakat faaliyette olmayan toplam 11 adet imalat sanayi işletmesi mevcuttur. Bunların içinde bazıları yanlış yatırım kararı, sermaye yetersizliği, ve girişimciliğin gelişememesi gibi nedenlerden dolayı yarım kalmış veya tamamlanamamıştır.

Sonuç olarak Adıyaman ilimizin sosyal ve ekonomik olarak gelişmesi için Atatürk Baraj gölünde de yararlanılarak sulamaya dayalı tarım, hayvancılık, balıkçılık ve turizm gibi faaliyetler geliştirilmeli ve finansal olarak desteklenmelidir. Bugün Adıyaman ilimizde başka bölgelere işsizlik ve ekonomik yetersizlik nedeniyle sürekli bir göç talebi vardır. Özellikle tarım, hayvancılık ve turizm alanlarında, tütün tekstil, pamuk, balıkçılık, ve turizm işletmeciliğinde iş kolları yaygınlaştırılarak bölgenin sanayileşmesine canlılık kazandırılmalıdır. Diğer yandan Kahta-Adıyaman kil hattı rezervi çimento, kiremit ve tuğla sanayisi için önemli bir potansiyel oluşturmaktadır. Bu alana yapılacak yeni yatırımlarla bu rezervlerin daha rasyonel bir biçimde işletilmesi mümkün olabilecektir.

4.1.1.2. Diyarbakır İlinde Sanayileşme

GAP Bölgesi içinde yer alan Diyarbakır ili 15.535 km kare olan yüzölçümü ve 1.282.678 nüfusu ile GAP Bölgesinin en fazla nüfusa ve % 20'lik alan teşkil etmesiyle ikinci büyük bölgesidir.[436]

Diyarbakır bölgesinde imalat sanayisinin gelişimi GAP Projesi ile hareketlilik kazanmıştır. "İnşaat, ulaştırma, mali kuruluşlar ve diğer hizmet alanlarında faaliyet gösteren işletmeler 1970 ve 1990 yılları arasında % 160 artarak 15721'e burada istihdam edilenlerin sayısı % 175 artarak 32478'e çıktığı belirlenmiştir. İşletmeler daha çok ferdi mülkiyete dayalı bir örgütlenme biçimi göstermektedir. Ticaret başta olmak üzere gıda ve tarımsal ürünlerde yoğunlaşmıştır."[437]

Bölgelerin sanayi işletmelerinde yeterli sayıda fabrika olmamasına rağmen bunların tam kapasite ile çalıştıkları söylenemez. DPT "Güneydoğu Anadolu Bölgeleri Raporunda" belirtildiğine göre bir çok özel ve kamuya ait fabrika tam kapasite ile çalışmadığından ve global krizden etkilenmesiyle zor günler geçirdiğini belirtmektedir. Bu olumsuz etkilerin nedenleri sadece belirtilen sebepler olmayıp yöneticilerin tespitlerine göre yanlış projelendirme, hammadde kaynaklarından uzaklık,teknoloji yetersizliği, finansman sıkıntısı, terörizm faaliyetlerinden olumsuz etkilenme gibi nedenlerle bu işletmelerin üretim ve istihdam kapasitelerini düşürmektedir.

---

[436] Http//www.die.gov.tr/, 1997 Nüfus Sayımı verileri 15. 02. 2000.

[437] Ertcn, Taylan, Daşcr, Mchmct, **Diyarbakır'da Ekonomik ve Sosyal Durum,** Tic. Vc San. Odası Yay. 1995, s. 64

Diyarbakır'da günümüz itibarı ile faaliyet gösteren bazı sanayi sektörlerinin kapasite ile istihdam oranları aşağıda tablolar şeklinde verilmiştir.

Tablo: 4.6. Diyarbakır İli Gıda Sanayisinde Faal Olan İşletmeler

Faaliyet Alanı	İşletme Sayısı	Kurulu Kapasite	Fiili Kapasite	Kapasite Kul. Oranı (%)	İstihdam
Un imalatı	7	224.000 ton/yıl	161.000ton/yıl	71.8	117
Et Piliç	2	1.465 ton/yıl 120.000 ad/yıl	1.465 ton/yıl 120.000 ad/yıl	100.0 80.0	242
Kuruyemiş imalat	1	40.000 ton/yıl	36.600 ton/yıl	91.5	30
Süt ürünleri	1	20.000 ton/yıl	15.000 ton/yıl	75.0	15
Karma yem	1	15.000 ton/yıl	15.000 ton/yıl	93.7	50
İl Sektör Toplamı	**13**	**301.465 ton/yıl 150.000 ad/yıl**	**229.065 ton/yıl 120.000 ad/yıl**	**75.9 80.0**	**454**

Kaynak: Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı., **GAP İl İstatistikleri** 1999

Tabloda belirtildiği gibi gıda sektöründe toplam 13 adet ve 454 kişi istihdam ile çok düşük bir oran çıktığı anlaşılmaktadır.

Tablo: 4.7. Diyarbakır İli Tekstil ve Giyim Eşyası Sektöründe Faal Olan İşletmeler

Faaliyet Alanı	İşletme Sayısı	Kurulu Kapasite	Fiili Kapasite	Kapasite Kul. Oranı(%)	İstihdam
Entegre Tesis Kütlü Pamuk İplik Dokuma Yağ	4	 89.000 ton/yıl 6.000 ton/yıl 1.524.000m/yıl 6.600 ton/yıl	 89.000 ton/yıl 6.000 ton/yıl 1.524.000m/yıl 6.600 ton/yıl	 100	 1.173
Kütlü Pamuk İşleme	9	208.000 ton/yıl	60.250 ton/yıl	29.0	346
İl Sektör Toplamı	**13**	**309.600 ton/yıl 1.524.000m/yıl**	**161.850 ton/yıl 1.524.000m/yıl**	**52.2**	**1.519**

Kaynak: Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı., **GAP İl İstatistikleri** 1999

Bu sektörlerin yanı sıra bölgede faaliyet gösteren bazı sanayi sektörleri, kimya ve plastik sanayi alanında 6 adet, taş ve toprağa dayalı sanayi sektöründe 12 adet, metal sanayi alanında 5 adet, ve kağıt sektöründe bir adet faaliyet gösteren işletmeler mevcuttur. Bu sektörlerin kapasiteleri yüksek fakat üretimleri düşüktür. Bu işletmelerin artan talepleri karşılamak için ve yatırımların yükselmesi için teşvik sisteminin devreye girmesi gerekmektedir.

Diyarbakır ilinde tamamlanmamış veya yarım kalmış üretimde bulunmayan toplam 36 adet sanayi işletmesi bulunmaktadır. "Bu işletmelerin 13 tanesi gıda ve tütün sanayisinden, 7 tanesi tekstil ve giyim sanayisinden, 4 tanesi kimya ve petrol ürünleri imalat

sanayisinden, 2 tanesi taş ve torağa dayalı imalat sanayilerinden, 6 tanesi metal sanayisi imalatından 2 tane orman ürünleri sanayilerinden olan işletmeler faaliyet göstermemektedir."[438] Bu işletmelerin atıl durumdan kurtarılarak ekonomiye kazandırılması için kredi imkanlarının sağlanması, ortak yatırımcıların teşvik edilmesi ve yap-işlet-devret modeli devreye sokulmalıdır.

Bölgede sanayide gelişmenin alt yapısını oluşturan sanayi siteleri yönünden de Diyarbakır ili yetersiz kalmaktadır. Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası yöneticilerinin bildirdikleri raporlarına göre bölgede organize sanayi bölgesinin kurulamamsı nedeniyle yatırımlar durmuş vaziyettedir. Şu an bölgede ikisi eski olmak üzere 6 tane küçük sanayi sitesi faaliyet göstermektedir.

Sonuç olarak, girişimcilik potansiyeli olarak Diyarbakır bölgesi, Gaziantep' in ardından ikinci büyük sanayi merkezidir. Diyarbakır'da sanayi işletmeleri tarım, hayvancılık, gıda ve dokumacılık alanlarında yoğunlaşmıştır. Ancak bu üretim alanlarında başarılı bir sanayileşmeye gidilmediğinden ekonomiye yeterli katkıyı sağlayamamaktadır. Sanayileşmede yeni yapılanmaya, yönetim şekillerine, üretim teknoloji ve yöntemlerine ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.

4.1.1.3. Gaziantep İlinde Sanayileşme

Gaziantep GAP Bölgesi illeri arasında sanayileşmesi en hızlı ve kapsamlı olanıdır. Bu özelliği nedeniyle de bölgenin ticaret ve sanayi merkezi durumunda olup, Türkiye'nin Güney ve Güneydoğu Bölgelerinin mamul mal talebini karşılamaktadır. Sahip olduğu imalat kapasitesi ve coğrafi konumu nedeniyle de pek çok Ortadoğu ülkeleriyle iyi ekonomik ilişkileri içerisindedir.

Gaziantep bölgesinde faaliyette bulunan çeşitli ölçekte işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmeler içinde "büyük kapasiteli sanayi işletmeleri yanında irili ufaklı 7 binc yakın işletmc vardır. Bölgede 1997 yılı itibarı ile 278 adet büyük 7 bine yakın küçük ölçekli imalat işletmesi vardır. Bu kuruluşların çoğunluğu il merkezinin civarında ve mekansal olarak dağınık durumundadır. Daha organizeli işyeri meydana getirmek ve destekleyici kuruluşlar aracılığı ile onlara yardım etmek maksadıyla belediye ve merkezi hükümet, organize sanayi siteleri kurarak bu dağının kuruluşları bir araya getirmek çabası içine girmişlerdir." [439]

---

[438] Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı., **GAP Dosya Kayıtları**,1999, s. 32
[439] Gaziantep Sanayi Odası Rehberi, **Gaziantep G.S.O. Yay.**, 1997, s. 25

Bununla birlikte şu an bölgede 3 tanesi ek bir tanesi yeni tamamlanmış 4 tane organize sanayi bölgesi bulunmaktadır. Günümüzde "Gaziantep'teki büyük işyerleri sayısı Türkiye toplamının % 4'nü küçük işyerleri sayısı, Türkiye toplamının % 6'sını meydana getirmektedir. Bu yapısı itibarı ile başta küçük ve orta ölçekli işletmeler olmak üzere sanayi birimlerinin meydana getirdiği geniş istihdam imkanları ile iktisaden faal nüfusun % 29'nun imalat sanayi kollarında çalıştığı görülmektedir."[440]

GAP Bölgesinin imalat sanayi merkezi durumunda olan Gaziantep'te gıda, tütün, ve içki alanında toplam 1997 yılı itibarı ile 73 adet işletme ve % 76 kapasite kullanım oranına sahiptir. Gıda sektöründe 25 adet mercimek imalat, 5 adet yağ, 5adet bakliyat, 4 adet karma yem, 4 adet kuruyemiş ve 4 adet bulgur imalat işletmesi bulunmaktadır.

Bu alanda özellikle un, makarna, irmik, sanayisi gelişmiştir. "Un, makarna, ve irmik sanayisi ile ilgili tesis sayısı 73 olup bu tesisler 1.5. milyon ton/yıl buğday işleme kapasitesine sahiptir. İşletmelerde toplam 4149 kişi istihdam edilmektedir. İşletmeler yüksek kapasiteli olmasına rağmen. meydana gelen zaman zaman ekonomik krizden etkilenerek % 20 oranında üretimde düşmeler meydana gelmiştir" [441] Bu durum aşağıdaki Tablo: 4.8'de görülmektedir.

Tablo: 4..8. G.Antep Gıda Sanayi İmalatı Faal Olan İşletmeler

Faaliyet Alanı	İşletme Sayısı	Kurulu Kapasite	Fiili Kapasite	Kapasite Kul. Oranı (%)	İstihdam
Un Üretimi	70	159.00 ton/yıl	625.600 ton/yıl	79.0	1.104
Makarna	12	41.00 ton/yıl	31.156 ton/yıl	76.0	85
Bulgur	84	24.400 ton/yıl	116.118 ton/yıl	62.4	856
Küp Şeker	2	7.250 ton/yıl	5.190 ton/yıl	71.6	36
Çikolata	23	17.300 ton/yıl	14.426 ton/yıl	83 .4	243
Kuruyemiş	30	70.000 ton/yıl	20.350 ton/yıl	67.8	922
Meşrubat İm.	1	202.500 ton/yıl	200.000 ton/yıl	98.7	60
Bakliyat	5	201.000 ton/yıl	168.233 ton/yıl	83.6	121
Rafine Yağ	5	266.000 ton/yıl	174.275 ton/yıl	65.5	160
Un Makarna İrmik Bankalite	9	48.000 ton/yıl 132.000 ton/yıl 168.000 ton/yıl 102.000 ton/yıl	39.776 ton/yıl 109.969 ton/yıl 139.867 ton/yıl 85.148 ton/yıl	83.1	914
Mercimek	125	137.430 ton/yıl	82.460 ton/yıl	60.0	176
Karma Yem	4	263.500 ton/yıl	158.100 ton/yıl	60.0	35
Ham Yağ	1	8.000 ton/yıl	4.850 ton/yıl	60.6	10
İl Sektör Toplamı	**373**	**1.807.380 Ton/Yıl**	**1.375.245 Ton/Yıl**	**76.0**	**4.149**

Kaynak: G.Antep İş Rehberi, **Gaziantep Ticaret Odası Yay.,** 1999, s. 36.

[440] Gaziantep İş Rehberi, Gaziantep Ticaret Odası Yay., 1999, s. 6
[441] Gaziantep İş Rehberi, a.g.e., 1999, s. 36

Bölgede tekstil, giyim, deri sanayi sektörünün iplik, iplik işleme ve boyama imalatında yoğun bir gelişme göstermiştir. Bu sektörlerde 1997 yılı itibarı ile 113 adet işletme ve 14. 334 kişilik istihdam sağlamaktadır. Kapasite kullanım oranının ortalama % 84 .0 gibi yüksek düzeyde olduğu açikça görülmektedir. Bu sektörlerin yapısal durumu incelendiğinde Gaziantep ilinin iplik, iplik işleme, ve pamuk ipliği alanında uzmanlaştığı anlaşılmaktadır.

Tekstil, konfeksiyon ve suni deri imalatında yapılan üretim miktarları aşağıda Tablo: 4.9.'da görülmektedir.

Tablo: 4.9. Gaziantep İli Tekstil, Giyim Eşyası Sanayi İmalatında Faal Olan İşletmeler

Faaliyet Alanı	**İşletme Sayısı**	**Kurulu Kapasite**	**Fiili Kapasite**	**Kapasite Kul. Oranı (%)**	**İstihdam**
Kütlü Pam İşleme	39	174.850 ton/yıl	45.376 ton/yıl	69.9	976
Pamuk İpliği	15	23.400 ton/yıl	17.525 ton/yıl	74.9	2.020
Akrilik, Ştrayhğon İplik	30	33.700 ton/yıl	23.896 ton/yıl	70.9	2.575
Halı İmalatı	11	2.235.700m/yıl	1.863.130m/yıl	83.3	1.130
Elyaf ve İplik Boyama	6	16.553 ton/yıl	13.794 ton/yıl	83.3	298
Havlu İmalatı	2	757.000m/yıl	630.710 m/yıl	83.3	430
Tül Perde İmalatı	2	151.000 ton/yıl 2.000 ton/yıl	126.000m/yıl 173 ton/yıl	83.4	193
İç Çamaşır İmalatı	2	795.000 Dz/yıl	663.000Dz/yıl	83.4	101
Suni Deri İmalatı	1	14.000 ton/yıl	11.230 ton/yıl	80.2	93
ENTEĞRE TESİS Kütlü pamuk İşle Pamuk İpliği Örgü Kumaş Akrilik İpliği Elyaf Boyama Halı ve Battaniye İmalatı Nakış İşleme Yatak Odası Takımı	11	90.000 ton/yıl 16.270 ton/yıl 35.000 ton/yıl 7.500 ton/yıl 52.000 ton/yıl 1.100.000m/yıl 947.000m/yıl 15.000 Tk/yıl	90.000 ton/yıl 13.559 ton/yıl 31.584 ton/yıl 6.000 ton/yıl 43.425 ton/yıl 918.000 m/yıl 789.600m/yıl 12.500Tk/yıl	84.0	69
Kanğar Jüt İplik	14	18.300 ton/yıl	12.570 ton/yıl	68.6	1.130
İl Sektör Toplamı		**373.573 Ton/Yıl** **5.190.700m/Yıl** **15.000tk/Yıl** **795.000dz/Yıl**	**309.132 Ton/Yıl** **4.327.440m/Yıl** **12.500tk/Yıl** **663.000dz/Yıl**	**84.0**	**14.334**

Kaynak: G.Antep İş Rehberi, **Gaziantep Ticaret Odası Yay.**, 1999, s. 29.

Tekstil alanında en önemli sanayi kolları olarak "pamuk ipliği, akrilik [illegible] ve iplik üretimi sanayisi ve dokuma sektörüdür. Pamuk ipliği sanayisinde 34 işletme [illegible] üretim

kapasitesi 85.250 bir ton/yıl ve istihdam edilen işçi sayısı20 bini geçmektedir. Son yıllarda yeni kurulan fabrikalar olmasına rağmen, bu sektörde yapılan yatırımlar eski işletmeleri yenilemekte kullanılmaktadır."[442]

Bunun yanında bölgede faaliyet gösteren kimya, plastik, petrol ürünlerinde 52 adet imalat işletmesi 2.400 kişilik istihdam edilen imalat işletmesi bulunmaktadır. Aynı zamanda bölgede taş ve toprağa dayalı 4 adet işletme faaliyet göstermekte olup, metal sanayisinde ise 26 adet fabrika ve 1000 kişiyi aşkın istihdam oramı mevcuttur. Kağıt ve kağıt ürünleri, orman ürünleri sanayisinde ise toplam 8 adet sanayi işletmesi 560 kişilik istihdam oranıyla faaliyet göstermektedir.

Bu gelişme trendinde Gaziantep, diğer GAP illerine göre Türkiye imalat sanayisi istihdam ve katma değeri içindeki payını sürekli yükseltebilmiştir. Bu bölge ileri derecede sanayileşmiş olduğu halde, tarım ürünü işletme ve tüketim maddeleri sanayi daha çok hakim sanayileşme görünümündedir. Canlı hayvan, et, hububat, mercimek, bezelye, ve Antep fıstığı gibi bir çok tarımsal ürün başlıca ihraç ürünleri arasındadır.

Master plan çalışmalarının verilerine göre Gaziantep ilinin önemli su sıkıntısı vardır. Arazi kullanım açısından da kentleşme, sanayileşme ile tarım uygulamaları arasında bir çelişki yaşanmaktadır. Bu bölgede kirli sanayi su akıntıları tarımsal faaliyetlerin geleceği açısından kaygı vermektedir. [443]

Sonuç olarak Gaziantep kurulu sanayilerinin en önemli problemi dış pazarlarda rekabet güçlerinin olmayışıdır. Sanayi işletmelerinin bu açıdan yeniden organizasyonuna ihtiyaç vardır. Bölgede ilk aşamada sanayileşme esas olarak mevcut tesislerin rehabilitasyonu gelişmelere entegre olacak biçimde gerçekleştirilmelidir. Bu yeni örgütleniş biçiminde yöneticilerin özellikle küçük ve ora ölçekli işletmelere kaynak ve yatırımlar sağlama, teknik destek, ürün kalitesinin yükseltilmesi, ve dış pazarlama konularında rehberlik etmeleri gerekmektedir. Ayrıca ekonomik olarak verimli ve ihracata yönelik üretim, hedef olarak kabul edildiğinden, emek yoğun üretim biçimlerinin yerini, daha verimli üretim teknolojilerinin organizasyon ve yönetim şekillerinin alması gerekli görülmektedir.

---

[442] Gaziantep İş Rehberi, 1999. s. 29
[443] Silah, a.g.e., s. 31

4.1.1.4. Şanlıurfa İlinde Sanayileşme

GAP kapsamına dahil olan iller arasında yer alan "Şanlıurfa'nın % 25'lik bir alan teşkil etmesiyle, yani 18.584 km karelik alanı ve 1997 yılı nüfus sayımına göre 1.303.539 kişilik nüfusuyla büyüklük ve nüfus oranı olarak birinci sırada yer almaktadır."[444] Bununla birlikte "bugün Şanlıurfa kalkınmada birinci derecede öncelikli iller arasında yer almakta ve ilin gelişmişlik düzeyi 19.3'tür. Bununla beraber ilde hızlı kentleşme ve sınırlı mali kaynak, düşük kapasite kullanımı ve karşılanamayan talep sorunları vardır."[445]

Şanlıurfa sahip olduğu sanayi potansiyelini henüz tam olarak geliştirememiştir. Mevcut kuruluşlarının büyük bir kısmı, aile mülkiyeti ve işletmesi altındadır. "İldeki başlıca sanayiler Kamu İktisadi Teşebbüsüne ait işletmelerdir. Bunlardan önemli bir kısmı şunlardır. ÇİTOSAN- çimento sanayisi, TZDK- tarımsal makine ve teçhizat sanayisi, Şanlıurfa tekel ve şarap fabrikası, Türkiye yapağı tiftik-halı ve pamuk ipliği sanayisi, Hilvan yem sanayisi, TSEK- Siverek süt fabrikası, Ceylanpınar peynir ve tereyağı fabrikası, Şanlıurfa EBK-et kombinasıdır."[446]

GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı raporunda Şanlıurfa'nın "tarıma dayalı imalat sanayi ürünleri bakımından bir ihracat merkezi olarak geliştirilmesi öngörülmektedir." [447] Bu çerçevede gerekleştirilecek yatırımlarla ortaya çıkacak potansiyelin, özellikle sanayi sektöründe etkin bir şekilde değerlendirmesi ve özel sektör yatırımlarının hızlandırılması kalkınmanın en nemli kısmını oluşturmaktadır.

Bölgede işgücü potansiyelinin büyük bir bölümü, tarım alanından sonra, hizmet sektöründe istidam edilmiştir. Şehirde lokantacılık kebapçılık, deri ve yün işletmeciliği özellikle keçecilik, seyyar satıcılık (kasetçilik) bir hayli yaygın iş kollarıdır.[448] Şanlıurfa sulu tarıma geçilmesiyle, tarım yatırımları sonucu artan gelirler ilde imalat sanayi işletmelerinin hızla artmasını sağladığı anlaşılmaktadır. Şanlıurfa 1. Organize sanayi bölgesinde yer kalmamış, bir çok firmanın yatırım yapmak için yoğun talepte bulunmaları 2. Organize sanayi bölgesinin kuruluş işlemlerini hızlandırmıştır.[449]

Bölgede tekstil, dokuma, giyim eşyası ve deri sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletme sayısı 51 adete ulaşmıştır. Bu işletmelerde toplam 1684 kişi istihdam

---

[444] Http//www.die.gov.tr/, 1997 Nüfus Sayımı verileri 15. 02. 2000.
[445] Hükümetin 500 günü,1993, s. 118
[446] GAP, **Master Plan Çalışması**,1990, s. 43
[447] Başbakanlık GAP Bölge İdaresi Başkanlığı, **GAP'ta Son Durum,** 1998, s. 43.
[448] Silah, a.g.c., s. 32
[449] Dedeoğlu, a.g.e., s. 56

edilmektedir. Ancak bu sektördeki işletmelerin kapasite kullanım oranları %56.5 seviyesinde düşük kapasite ile çalıştıkları Tablo: 4.10'da görülmektedir.[450]

Tablo: 4.10. Şanlıurfa İli Tekstil sanayisi Faal Olan işletmeler

Faaliyet Alanı	İşletme Sayısı	Kurulu Kapasite	Fiili Kapasite	Kapasite Kul. Oranı (%)	İstihdam
Pamuk İşleme	46	549.820ton/yıl	315.080 ton/yıl	57.3	1.439
Pamuk İpliği	4	28.000 ton/yıl	11.200 ton/yıl	40.0	215
Örgü	1	1.000 ton/yıl	1.000 ton/yıl	100.0	30
Toplam	**51**	**578.820 Ton/Yıl**	**327.280 Ton/Yıl**	**56.5**	**1.684**

Kaynak: Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başk., **GAP Dosya Kayıtları** 1999 sh. 34.

Şanlıurfa'daki en önemli özel girişim 500 e yakın istihdam oranıyla ve yıllık üretim kapasitesi 3200 ton olan UPISAŞ-Pamuk ipliği fabrikasıdır. Bu sonuçlar pamuk işleme imalatının master plan hedeflerine uygun bir gelişme gösterdiği anlaşılmaktadır.

Bölgede gelişen ikinci büyük sanayi sektörü ise gıda sanayisi işletmeleridir. 1997 yılı itibarı ile Gıda sektöründe yaklaşık 2000 kişilik istihdam oranı ve %37 lik bir kapasite ile çalışmaktadırlar. Bu alanda en fazla 7 işletme ile un imalatı gelmektedir.

Tablo: 4.11. Şanlıurfa İli Gıda Sanayisinde Faal Olan İşletmeler

Faaliyet Alanı	İşletme Sayısı	Kurulu Kapasite	Fiili Kapasite	Kapasite Kul. Oranı (%)	İstihdam
Bulgur Üretimi	1	3.360 ton/yıl	1.500 ton/yıl	44.5	30
Pul Biber	2	9.000 ton/yıl	9.000 ton/yıl	100.0	150
Tahin Helva	1	8.600 ton/yıl	4.800 ton/yıl	55.8	70
Un Üretimi	7	173.980 ton/yıl	29.400 ton/yıl	16.9	99
Et Üretimi	1	14.400 ton/yıl	3.000 ton/yıl	20.8	50
Pamuk Yağı	4	18.250 ton/yıl	15.000 ton/yıl	82.2	148
Bitkisel Yağ	1	7.600 ton/yıl	6.000 ton/yıl	78.9	80
Mercimek İşleme	3	11.600 ton/yıl	9.300 ton/yıl	80.1	145
Salça	1	24.000 ton/yıl	24.000 ton/yıl	100.0	222
İl Sektör Toplamı	**21**	**270.790 Ton/Yıl**	**102.000 Ton/Yıl**	**37.6**	**994**

Kaynak: Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başk., **GAP Dosya Kayıtları** 1999, s. 35.

Bölgede hububat üretimin en fazla elde edildiği, Şanlıurfa da un fabrikalarının %16,9 gibi çok düşük kapasite ile çalışmaları dikkati çekmektedir.[451] Düşük kapasite ile

[450] Başbakanlık GAP, Bölge Kalkınma İdaresi Başk., **Dosya Kayıtları**,1999, s. 34

çalışmalarına neden olarak, müşteri ilişkilerinin düzenlenememesi, yanlış fiyat politikası, ve girişimci kültürünün gelişmemesi bu işlemlerden beklenen kapasiteyi engellememektedir.

Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren diğer sanayi işletmeleri de mevcuttur. "Bunlardan bazıları yılda 33.680 adet beton boru. ve 16.800 kanalet üretme kapasitesi olan URFASAN-Sulama teçhizatı önemli işletmeleridir."[452] Ayrıca kimya-petrol, kömür, kauçuk ve plastik ürünleri imalat sanayisi 8 adet mevcut olup, 138 kişilik istihdam oranıyla fazla gelişmediği Tablo: 4.12'de görülmektedir.

Tablo: 4.12. Şanlıurfa İli Petrol ve Plastik Sanayi Faal olan İşletmeler

Faal. Alanı	İşlt Sayı	Kapasite	Fiili Kapasi	Kul. Oranı (%)	İstihdam
LPG Dolumu	3	75.100 ton/yıl	74.250 ton/yıl	98.8	67
Sabun Üretimi	1	2.400 ton/yıl	600 ton/yıl	25.0	10
Plastik Eşya	3	2.060 ton/yıl	960 ton/yıl	46.6	36
Lastik Kapla.	1	13.000 ad/yıl	6.000 ton/yıl	46.1	25
İl Sek. Topl.	**8**	**79.560 Ton/Yıl 13.000ad/Yıl**	**75.810 Ton/Yıl 6.000 Ton/Yıl**	**95.2**	**138**

Kaynak: Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başk., **GAP Dosya Kayıtları** 1999. s..37.

Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren 5 adet taş ve toprağa dayalı sanayi işletmeleri vardır. Bunlar bir adet çimento, 3 adet Beton kanalet, bir adet tuğla sanayisidir. Buralarda toplam olarak 539 kişi istihdam edilmektedir. Bunun yanı sıra 3 adet metal sanayisi mevcut olup 86 kişi çalışmaktadır."Bölgede üretim yapmayan 4 adet sanayi işletmesi olduğu, bunların üretim yapamamalarının nedeni olarak, eskimiş teknoloji, yetersiz sermaye, nedeniyle atıl kalmışlardır. Bunlar teşvik kredileriyle ekonomiye kazandırılma imkanı vardır."[453]

Şanlıurfa ilinin GAP kapsamında olan diğer illere göre önemli bir avantajı tarihi ve turistik bölge olmasıdır. "Şanlıurfa'yı yılda 30.000 kişiye yakın turist ziyaret etmektedir. Kentin peygamberler şehri olarak tanınması dini turizm açısından önemli bir potansiyel oluşturmaktadır."[454]

Şanlıurfa Bölgesi ile sonuç olarak ilin tarım hayvancılık, turizm ve diğer hizmet sektöründe önemli bir iş gücü ve potansiyeli vardır. Mevcut orta ve küçük ölçekli

---

[451] GAP, Dosya Kayıtları,1999. s. 36.
[452] GAP Master Plan, 1990. s. 43
[453] Dedeoğlu, a.g.e., s. 59
[454] Süleyman Esen, "Yatırım Yapılabilirliği Açısından GAP'ın Turizm Potansiyeli", **1. GAP ve Turizm Sempozyumu,** G. Antep 1992. s. 50.

işletme ve atölyeleri bu kapasiteyi istihdam etme imkanı yoktur. Bu alanlarda işletmeciliği bilimsel yaklaşımlarla, ileriye dönük olarak ve GAP'a özgü bir biçimde yaygılaştırılıp geliştirilmesi gerekmektedir.

4.1.1.5. Kahramanmaraş İlinde Sanayileşme

Türkiye'de piyasa ekonomisinin yeni yeni benimsenmeye başlamasıyla 1980'li yılların başında itibaren Kahramanmaraş, büyük bir iktisadi adım atarak sanayileşme ve çağdaş ticaret sürecine girmiştir. Böylece yıllarca gerçekleştirilemeyen büyüme ve değişme için alt yapı oluşturulmuş, bundan sonrası için geriye sadece sanayi tesislerini kurup işletmek kalmıştır. Devlet teşviklerinin doğru kullanarak bu fırsatı iyi değerlendiren Kahramanmaraşlı girişimciler şehrin bugün sahip olduğu sağlam ekonomik yapının kurulmasında büyük rol oynamışlardır.[455]

Kahramanmaraş ekonomisinin en gelişmiş sektörü olan tekstilde ise özellikle teknoloji ve kalitede ulaşılan nokta Türkiye standartlarının dışına çıkmış Dünya tekstil pazarlarında rahatça rekabet edebilecek nitelik kazanmıştır. Böylece iktisadi büyümesinde tartışılmaz bir statüye sahip olan tekstil sektörü yüksek değerde döviz girdisi sağlarken, istihdamı da önemli ölçüde etkilemektedir.

Tablo:4.13. Kahramanmaraş'ta Faaliyet gösteren Tekstil Sektörlerinin Durumu

Sektörler	Firm Sayısı	Üretim Kapasite	İstihdam Durumu
İplik Fabrikası	59	518,861 Ton / Yıl	7264
Dokuma Fabrikası	31	28.598 Ton / Yıl	1604
Örgü Kumaş Fabr.	48	48 51.296 Ton / Yıl	575
Çorap Fabrikası	3	1.944.000 Adet / Yıl	45
Çuval Fabrikası	2	4.820 Ton / Yıl	151
Çırçır Atölyeleri	53	19.150 Ton / Yıl	735
Boya-Kasar Fabrikası	12	57.100.000 m / Yıl	1004
Konfeksiyon	150	1.431,446.80Adet/ Yıl	1595
Toplam	**256**		**12973**

Kaynak: Kahramanmaraş İli Ekonomik Faaliyet Raporu **Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası Yay.** 2001, s. 21.

Kahramanmaraş ilinde şu anda faal durumda olan toplam 384 adet sanayi tesisi bulunmaktadır. "Bu sanayi tesislerinin 256 adedi tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Diğer sanayi kuruluşlarının ise 18 adedi kimya, 50 adedi gıda, 48 adedi metal sanayi ve 2 adedi ise petro-kimya sektöründe faaliyet göstermektedir."[456]

---

[455] Kahramanmaraş İli Ekonomik Faaliyet Raporu, **K.Maraş Ticaret ve Sanayi Odası Yay.** 2001, s. 21
[456] Kahramanmaraş İli Ekonomik Faaliyet Raporu, a.g.e., s. 21

Tablo: 4.14. Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Gıda, Kimya, Metal, ve Petro-kimya Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Kapasite ve İstihdam Durumu

GIDA SANAYİSİ	FİRM SAYISI	ÜRETİM DURUMU	İSTİH. DURUM
Un Fabrikası	8	161.140 Ton / Yıl	183
Yağ Fabrikası	5	921.000 Ton / Yıl	270
Bulgur Fabrikası	2	8.300 Ton / Yıl	35
Şeker Fabrikası	1	75.000 Ton / Yıl	1050
Süt Mam. Fabri.	2	1.026 Dondurma	95
Yem Fabrikası	6	86.760 Ton / Yıl	231
Biber Atölyeleri	35	18.130 Ton / Yıl	228
Toplam	**59**		**2092**
KİMYA SEKTÖRÜ			
Kağıt-Bobin Fabrikası	2	84.960.000 Adet /Yıl	42
Hidrofil Pamuk Fabri.	2	3.708 Ton / Yıl	194
Lastik Kaplama Fab.	1	19.500 Adet / Yıl	25
Tuğla Fabrikası	5	57.600.000Adet/Yıl	208
Prefabrik Yapı Fab.	2	420.000 m / Yıl	85
Hazır Beton Tesisi	3	395.000 m / Yıl	73
Mermer Fabrikası	2	43.920 m / Yıl	26
Kağıt Fabrikası	1	100.000 Ton / Yıl	156
LPG Dolum Tesisi	1	62.771 Ton / Yıl	46
TOPLAM	18		855
METAL SANAYİ SEKT			
Demir Haddenesi	1	73.842 Ton / Yıl	150
Çivi Fabrikası	1	1.500 Ton / Yıl	12
Metal Levha Fabrikası	15	9.677 Ton / Yıl	238
Çelik Mutfak Eşyası	24	8.597 Ton / Yıl	1118
Tüp İmalat Fabrikası	1	864.000 Adet / Yıl	27
Çelik Kontriksiyon	1		222
GENEL TOPLAM	**120**		**4714**

Kaynak: Kahramanmaraş İli Ekonomik Faaliyet Raporu, **Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası Yay.** 2001, s. 21.

Bugün Kahramanmaraş'ta tekstil alanında faaliyet gösteren firmaların 61'i iplik, 35'i dokuma, 48'i örgü-kumaş 3'ü çorap, 48'i konfeksiyon atölyesi, 12'si boya-kasar, 2'si çuval ve 49'u çırçır-prese üzerine çalışmaktadır. Tekstil sektöründe üretim yapan tesislerde üretim yapan işçi sayısı toplam 12.973 kişi civarındadır. Bu rakam Türkiye'de tekstil alanında istihdam edilen yaklaşık 350.000 bin işçinin sadece % 4'üne yakınını teşkil etmektedir. Buradan da anlaşılıyor ki üretim fazla istihdam azdır bunun sebebi olarak fabrikaların teşvikler kullanarak son model makineler getirerek üretim artmakta istihdam oranı ise azalmaktadır.

Kahramanmaraş faaliyet gösteren diğer sanayi kuruluşları olan gıda, metal sanayisi, kimya ve petro-kimya sanayisinin de kentin önemli bir ekonomik yapı taşını oluşturmaktadır. Özellikle gıda sanayisinde dondurma, toz ve pul bibercilik sektörü

kendini teknolojik açıdan yenilemiş sağlıklı ve hijyenik tesislerde yüksek üretim kapasitesine ulaşmıştır.

4.1.1.6. Malatya İlinde Sanayileşme

Malatya, özel müteşebbisler tarafından son yıllarda yapılan yatırımlar ile Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde tekstil sektörü açısından gelmiş bir tekstil üretim merkezi haline gelmiştir. Halen proje aşamasında olanlar hariç çalışır veya çalışma aşamasına gelmiş bulunan tekstil sektöründe alanlara göre fabrika sayıları aşağıda verilmektedir.

Tablo: 4.15. Malatya'da Tekstil Alanında Faaliyet Gösteren İşletmelerin İstihdam ve Kapasite Durumu

İMALAT KOLU	FİRMA SAYIS	ÇALIŞAN SAYISI	MAKİNA SAYISI
İplik Fabrikaları	14	3.944	485 Ad. Ring, 136 ad
Örme ve Kumaş Fabr.	17	744	263
Dokuma Fabrikaları	11	928	788
Konfeksiyon İmalat Tesisi	10	688	
Diğer Tekstil İmalat Tesisi	14	203	
TOPLAM	**66**	**6,507**	

Kaynak: Malatya Tic. Vc San. Odası. Yay. **Ekonomik Durum Raporu,** 2001, s. 30.

1937 Yılında kurulan Malatya Sümerbank fabrikası özellikle son yıllarda büyük gelişmeler kaydetmiş, yapmış olduğu teknolojik yenilikler ile kendisini modernize etmesini başarmıştır. Bunun bir sonucu olarak ortaya çıkan üretim kalitesindeki gelişmeler ile ABD ve Avrupa ülkelerine olan ihracat miktarlarında artışlar olmuştur.

Sümerbank fabrikasını örnek alan özel sektör yatırımcıları 1972 yılında İPAŞ Malatya İplik Fab. AŞ. 1984 yılında ANATEKS Anadolu Tekstil Fab. AŞ., 1985 yılında KALETAŞ iplik fab.AŞ., 1988 yılında GÜNTAŞ Gündüzbey Tekstil Fab.San.Tic.Aş. kurularak bugünkü tekstil sanayisinin temelini oluşturmuştur.

Bugünkü Malatya'da pamuğun her cinsi işlenebilmekte ipliğin her türü yapılmakta ve penye, branda, tente, döşemelik, indigo (kot) gibi her cins dokuma yapılabilmektedir. İlimizde tekstil alanındaki yatırımlar devam etmektedir. 1. Organize sanayi bölgesinde yatırımların sektörlere göre dağılımı aşağıda verilmiştir. Tüm yatırım sektörleri (120 fabrika) içerisinde 54 firma ile % 45'ini teşkil etmektedir.[457]

[457] Malatya Tic. ve San. Odası. Yay. **Ekonomik Durum Raporu** 2001, s. 35

Bölgede 120 firmaya yer tahsisi yapılmış, bu firmalarda 86 firma üretime geçmiş 31 firma inşaat halinde olup (inşaat halindeki firmaların % 46'sı üretime geçme aşamasında olduğundan yarım kalmış tesis durumundadır.) 3 firma proje aşamasındadır.

Tablo: 4.16. I. Organize Sanayi Bölgesindeki Tesislerin Sektörel Dağılımı

SEKTÖR ADI	ORAN %	TOPLAM	ÜRETİME GEÇEN	İNŞ.PROJE
Tekstil	41	52	38	14
Gıda	24	30	26	4
Diğer	35	45	32	13
TOPLAM	**100**	**127**	**96**	**31**

Kaynak: Malatya Tic. Ve San. Odası. Yay. **Ekonomik Durum Raporu** 2000, s. 32.

Mevcut 1.Organize Sanayi Bölgesi yanında kurulan II. Organize sanayi bölgesi, ilin işsizliğin ikinci sigortasıdır. Söz konusu organize bölgesi faaliyete geçtiğinde 12.000 civarında işsize iş imkanı sağlayacaktır.İkinci organize sanayi bölgesindeki yatırımların sektörel dağılımı aşağıda verilmiştir.

II. Organize sanayi bölgesinde yatırım için başvuruda bulunan firmaların % 52'sini tekstil yatırımları oluşturmaktadır.

Tablo: 4.17. II. Organize Sanayi Bölgesindeki Tesislerin Sektörel Dağılımı

SEKTÖR ADI	MÜRACAAT ADEDİ	MÜRACAAT ORAN %	ALAN ORANI %
Tekstil	92	52	72
Gıda	43	24	10
Mobilya	16	6	3
Makine	12	7	4
Maden	13	8	9
Tıbbı Tekstil	6	3	2
TOPLAM	**176**	**100**	**100**

Kaynak: Malatya Tic. ve San. Odası. Yay. **Ekonomik Durum Raporu** 2001, s.35.

Özet olarak Malatya ilinde faaliyet gösteren Organize Sanayi Bölgelerinin birincinde 127 fabrikada 96sı faaliyete geçmiş, 31 fabrika ise inşaat ve proje safhasındadır. Kurulmakta olan II. Organize sanayi Bölgesinde parsel alan sanayici sayısı 6 adettir. III. Organize Sanayi Bölgesi olan Darende Organize Sanayi bölgesinin ise yer tespit ve planlama çalışmaları devam etmektedir.

4.1.2. GAP Bölgesinde Sanayileşme Süreci ve Stratejisi

Gelişmekte olan ülkelerde, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte çeşitli problemler yaşanması gayet doğaldır. GAP Bölgesinde sanayileşme hamlesinin her

türlü zorluğa rağmen bu problemleri başarmak zorundadır. GAP Master planında belirtilen sanayileşme süreci aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

> a) Tüketim malları ve inşaat malzemeleri sanayilerindeki mevcut gelişme trendi ve birlikte stratejik önemdeki yeni sanayilerin gelişmesi,
>
> b) Gelir arttıkça ve kentleşme ilerledikçe inşaat malzemeleri ve tüketim malları sanayilerinin mevcut trendinin ivme kazanması, stratejik öncmdeki sanayilerin ise genişlemesi,
>
> c) Öncelikli olarak, gübre, tarımsal makine, teçhizat ve genel makine sanayisi gibi diğer sektörlerinde yüksek taleplerini karşılayan yeni sanayilerin meydana gelmesi gerekmektedir.
>
> Bölgesel kalkınma projesi olarak ele alınan GAP'ın hedef ve stratejilerini belirleyen GAP Master Planında sanayi kalkınma için şu stratejiler belirlenmiştir.
>
> a) Mevcut mahalli hammaddelere dayanılarak kurulacak ve değiştirilebilecek stratejik önemdeki sanayileri ortaya koymak ve teşvik etmek ve ihracata yönelmek,
>
> b) Stratejik önemdeki sanayilerden faydalanarak üretim ve yönetim teknolojilerini, sermaye birikimini, teşebbüs gücünün nasıl geliştirilebileceğine ve uluslararası pazarlara nasıl girileceğine iyi bir örnek oluşturabilmek,
>
> c) Gaziantep dışındaki illerin her birinde, yalnızca mevcut yer seçimi avantajlarını değil aynı zamanda iller arası münasebetleri ve bölge içi dengeleri de dikkate alarak en azından bir tane stratejik önemde sanayi kurmak,
>
> d) İlgili kamu kuruluşlarının fonksiyonlarını, öncelikle stratejik önemde sanayilere yardımcı olacak ve daha sonraki safhaları da bu sanayilerin başlatacağı sanayi kalkınmayı devam ettirecek biçimde yeniden düzenlemek,
>
> e) Yerel girişimcileri kredi, bilgi, teknik yardım ve diğer gerekli teşviklerle yatırıma teşvik etmektir.[458]

Yukarıda sıralanan bu hususlar GAP Bölgesinde önemli sanayileşme stratejilerini belirlemektedir.

Aşağıdaki sanayiler, Gaziantep ili hariç daha az gelişmiş GAP illeri için stratejik öneme sahip sanayiler olarak seçilmiştir.

---

[458] GAP Master Plan Çalışması, a.g.e., s. 25

Tablo: 4.18. Stratejik Önem Taşıyan Sanayiler

İLİ	ANA SANAYİLER	DİĞER
Adıyaman	Turizmle İlişkili Sanayiler	
Diyarbakır	Yemeklik Yağlar	Hayvan yemi, hayvansal ürün sanayileri
Mardin		Çırçır, İrmik/hamur işleri, meyva işleme tohum temizleme, şarap imali, fosfat gübre
Siirt	Et İşleme ve Deri Sanayileri	
Şanlıurfa	Tekstil Giyim	Yemeklik yağlar, hayvan yemi turizmle ilişkili sanayiler

Kaynak: GAP Projesi, **GAP Master Plan Çalışması**, Cilt 3 2. Baskı 1990

Bununla beraber GAP Bölgesinde yeni oluşturulabilecek yada büyük ölçüde geliştirilebilecek, kurulması MUHTEMEL sanayi sektörleri aşağıda şu şekilde belirtilmiştir.

1- *Buğdayla ilgili sanayiler:* Buğday unu, makarna, hazır şehriye vb. fabr.,

2- *Pamukla ilişkili sanayiler:* Çırçır, pamuk ipliği, yünlü ve pamuklu dokumalar, konfeksiyon fabrikaları,

3- *Yemeklik yağ sanayileri:* Ham ve rafine yemeklik yağlar, hayvan yemi fabrikaları,

4- Hayvansal ürünler sanayisi: Hayvan kesimi, postlar ve deri sanayisi, et ve süt mamulleri sanayisi.

5- *İnşaat Malzemeleri sanayileri*: Beton bloklar, kiremit ve tuğla, su boruları,

6- *Diğer Sanayiler*: Basım ve yayın, ambalaj, malzemeleri ve ambalajlama sanayileri.[459]

GAP Projesinin tamamen devreye girmesiyle birlikte bu bölgede tekstil sanayisinin hammaddesini oluşturan pamuğun ürün desenindeki payının % 7'ye çıkması beklenmektedir. Bu durumda Türkiye toplam pamuk ekim alanının 1.1'den 1.2 milyon hektara ulaşabilecek ve bu alanda elde edilecek üründe en az 1 milyon ton olacaktır. "Yani GAP Projesinin tam kapasite ile çalışması durumunda Türkiye pamuk üretiminde 500-600 bin tonluk büyük bir artış beklenmektedir. Bu artışla birlikte bölgede çırçırlım ile birlikte tekstil açısında da büyük bir hareketlilik gösterecektir."[460] Pamuk üretimindeki bu artış pamuğa dayalı tüm sanayi dallarında özellikle konfeksiyon sanayisinde bir gelişme olacağı kaçınılmaz olacaktır.

---

[459] Dedeoğlu, a.g.e. s. 8

[460] Hasan Abrak, "Tekstil Endüstrisi ve GAP" **GAP Dergisi**, Sayı 10, Yıl 6, 1998, s. 28

4.1.3. GAP Bölgesindeki Yatırımlar İçin Girişimcinin Önemi

İşletmelerin en önemli unsuru insan gücüdür. İnsan gücü (girişimci, yönetici) olmazsa diğer üretim faktörleri hiçbir varlık gösteremezler. İnsan gücü diğer üretim faktörlerinden ve örgüt içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek üretim faktörüdür. Dolayısıyla işletme başarısının odak noktasını oluşturmaktadır. Diğer unsurlar insan gücü yanında ancak tamamlayıcı unsur olarak yer almaktadır. İşte bu kaynağı tanıyan işletmeye yerleştiren ve çalıştıran da yine tek insan gücü girişimci ve yöneticilerdir. Bu sebeple işletmenin sahip olduğu beşeri güç ve kabiliyetlerin teşhir edilmesinde bunlarda maksimum düzeyde verim beklemede girişimcinin önemli sorumlulukları vardır.

Bugün işletmelerin büyümesi sonucu işletme içinde yetki işletme sahibi veya ortaklardan, uzmanlaşmaya ve örgütlenmiş girişimcilik ortadan kalkmış ve tepe yöneticisi tek başına karar veremez duruma gelmiştir. Bu kararlar daha çok işletmenin alt kademesindeki planlayıcı, teknik eleman, ve diğer uzmanların belirlenmesine bağlı kalmış ve üst yöneticilerin karar verme alanı daralmıştır. Günümüzde girişimci ve profesyonel yöneticinin önemi işletmesinde stratejik ararları, katılımcı bir yol izleyerek çevresiyle birlikte alabilmesi ve uygulayabilmesine bağlıdır. Bu uygulamalar GAP değişim sürecinde yeni işletmecilik oluşumları ve yönetiminde de önemini devam ettirmektedir.

Bir işletmede "örgüt geliştirme kapasitesi, örgüt kültürünü, insanları başarıya yönlendirecek şekilde düzenleme insan, yapı, teknoloji ahengi sağlamasıyla ilgilidir. Böylece insanların inanç, tutum, değer ve davranışları, işletmenin amaçları ve stratejisi ile bütünleşerek ve dolayısıyla örgütün bütün iç kaynaklarını kullanmada etkinlik artacaktır."[461] Bu bilimsel kuralı mevcut örgütsel yapılara uyarlanarak sanayi işletmelerinin daha rasyonel bir şekilde çalıştırılmasında girişimci ve yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir.

GAP Bölgesinde girişimci insan gücünün önemini anlayabilmek için o yörenin sosyo-ekonomik yapısını işletmecilik anlayışını ve işgücü dağılımı iyi incelenip değerlendirilmelidir. GAP Bölgesindeki imalat sanayisinin küçük sanayi kesiminde görülen en yaygın mülkiyet biçimi, ferdi mülkiyet olup, bunu adi ortaklık takip

[461] Dinçer, a.g.e., 1992, s. 150

etmektedir. Günümüzde GAP'ın en gelişmiş sanayi bölgesi Gaziantep'te bile şirketleşme eğilimi düşük düzeydedir. Bu işletme yöneticilerinin çoğu işletme sahipleridir.

Büyük ölçekte sabit yatırım gerektiren tekstil, kimya, plastik, lastik sanayileri ile bazı gıda sanayi dallarında ise girişimciler, genellikle ticari tecrübesi olan ve toptan ya da perakende durumundadır.[462]

Sonuç olarak günümüzde GAP Bölgesi, muhafazakar, geleneksel kültür değerlerine sıkı sıkıya bağlı, bunun sonucu olarak ta bölge, değişim ve yeniliklere de direnen kapalı bir toplum yapısı arz etmektedir. Bu toplumsal yapı düşük gelir, düşük sermaye birikimi, düşük yatırım, düşük tüketim özelliklerine sahiptir. Gelir düzeyde Türkiye ortalamasının altındadır. Bununla beraber bölgenin gelişme ve kalkınma potansiyeli vardır. GAP'ta tüm sektörsel faaliyetlerde dengeli ve uyumlu bir değişim ve kalkınma sürecinin gerçekleştirilebilmesi için iyi bir planlamaya, ekonomik ve sosyo-kültürel alanlarda, bölge gerçek ve değerlerine uygun bir örgütlenmeye gidilmesi gerekmektedir. Böylece geleceğe yönelik toplumsal, kültürel ve ekonomik yatırımlar potansiyel kaynaklara uygun olarak gerçekleştirilerek, toplumsal değişim sonucu ortaya çıkacak sorunlarda kolaylıkla aşılabilecektir.

[462] Orhan Türkdoğan, "GAP'ın Sosyo-Kültürel Yönü", **Türk Edebiyatı Dergisi**, Ocak, 1992 sh. 25

4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın konusu olan "Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi ve GAP Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı tez konusu ile ilgili oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

H_1: Planlama sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_2: Planlama sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_3 : Planlama sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_4: Örgütleme sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_5: Örgütleme sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_6: Örgütleme sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_7: Koordinasyon sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_8: Koordinasyon sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_9: Koordinasyon sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{10}: Yürütme sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{11}: Yürütme sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{12}: Yürütme sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{13}: Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet derecesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{14}: Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{15}: Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{16}: Denetleme sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{17}: Denetleme sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{18}: Denetleme sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{19}: Kadrolama sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{20}: Kadrolama sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{21}: Kadrolama sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{22}: Karar alma sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{23}: Karar alma sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{24}: Karar alma sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.2.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın yönetiminde, bütününe ve konuya ilişkin olarak ayrı ayrı tespit edilen varsayımlar şu şekilde oluşmaktadır.

1- Araştırmada veri toplamak için kullanılan anket yöntemi araştırma için uygun bir araç olduğu varsayılmıştır.

2- Anket sorularına verilen cevapların gerekli istatistik test yöntemleri ile değerlendirilmesinin en uygun test yöntemi olacağı varsayılmıştır.

3- Araştırmanın ana kütlesinin GAP Bölgesinde faaliyet gösteren ve sanayi işletmeleri açısından gelişmiş Adıyaman, Diyarbakır, Gaziantep ve Şanlıurfa ile GAP

Entegre Projesinden en fazla etkilendiği düşünülen K.Maraş ve Malatya oluşturmakta olup, bu hacmin yeterli temsil yeteneğine sahip olduğu varsayılmıştır.

4- Anket uygulanacak yöneticilerin verdikleri bilgilerin gerçekleri yansıtacağı varsayılmaktadır.

5- Ayrıca, bütün işletme yöneticilerinin, çağdaş ve klasik yönetim fonksiyonlarını irdeleme yeteneklerine sahip oldukları ve sorulara kendilerince doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

4.2.3. Araştırmanın Zorlukları

Her şeyden önce, akademik çalışmalarda, posta yolu ile gönderilen anket formlarının yarıdan fazlasının gelmemesi bilinen bir gerçektir. Fakat yapılan bu araştırmada anket formlarının geri gelmesi için, her türlü tedbir alınmasının önemini yerine getirerek % 55.7 gibi bir başarı sağlanmıştır. Gerek anket sorularının özellikleri, gerekse anketi cevaplayanlar üst, orta ve alt düzey yönetici olmaları açısından bu oranın yapılan çalışmanın amacına ulaştırdığını göstermektedir.

Ancak, belirtilen bu yönetici grupları dışında yöneticilerle ilişkisi olmayan diğer kişilerinde anketi cevaplama ihtimali bulunmaktadır. Bununla beraber yöneticilerin anket sorularını cevaplama anındaki, sosyo-psikolojik yapıları, meşguliyet durumları ve olaya bakış açılarındaki muhtemel olumsuzluklar anket sorularına kısmen de olsa olumsuzluk yansıtabilmeleri dikkate alınmaktadır.

Ayrıca, posta aracılığı ile ulaşılan işletme yöneticilerine, soruları cevaplama anında soruları hazırlayan kişiye ulaşma imkanı olmadığı için çelişkiye düştüğü çeşitli sorularda tereddüde düşmüş olabilmektedir.

Bununla beraber araştırma evrenini oluşturan GAP Bölgesi kapsamında olup ta araştırmaya dahil edilmeyen Mardin, Batman, Kilis, Siirt gibi illerde yeterli ölçekte ve araştırma kriterlerine uygun işletmeler bulunmadığı için kapsam dışı bırakılmıştır.

Söz konusu bütün bu zorluklara rağmen, yeni bir araştırma ortaya koymak ve değerlendirmenin ve ilk el veri olarak daha kıymetli olduğu ve orjinallik taşıdığı kabul edilmelidir.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.3.1. Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklemi

Bu araştırmanın ana kütlesini GAP Bölgesinde faaliyet gösteren özel sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı 2000-2001 yıllarında GAP Bölgesi kapsamında bulunan illerin ticaret ve sanayi odalarında bulunan yıllık ekonomik raporları temin edilerek anket uygulanacak işletmeler belirlenmiştir. Temin edilen faaliyet raporlarında yaklaşık 350 işletme bulunmaktadır. Bunların içerisinde 25 den fazla personel çalıştırmış olup aynı zamanda üst, orta, ve alt düzey yöneticisi olan araştırmanın kriterlerine uygun toplam 150 işletme belirlenerek anket uygulanacak işletmeler kapsamına alınmıştır.

Bununla beraber söz konusu bu işletmelerde ankete dahil olacak yöneticilerin sayısı toplam 700'ü bulmaktadır. Bunlar içerisinde araştırmanın örneklemeni oluşturan toplam 350 yöneticiye anket gönderilerek, toplam 195 yöneticiden anketlerin geri dönüşü sağlanmıştır. Bu durumda anketin dönüş oranı % 55.7'dir. Aşağıdaki Tablo: 4.19'da ankete dahil olan işletmelerden gelen bilgilerin gidiş ve dönüş oranlarını göstermektedir.

Tablo: 4.19. Anketlerin Gidiş - Dönüş Oranı

Sıra No	Ankete Dahil Olan İller	İşletmelerin Sayısı	Gönderilen Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Anketlerin Dönüş Oranı (%)
1	Gaziantep	40	100	66	66.0
2	Şanlıurfa	25	50	22	44.0
3	Diyarbakır	15	40	20	50.0
4	Adıyaman	20	40	21	52.5
5	Malatya	25	60	37	61.6
6	K.Maraş	25	60	30	50.0
Toplam	**6**	**150**	**350**	**195**	**55.7**

Anket uygulanacak yöneticilerin tespiti ise tamamen tesadüfi yöntemden faydalanılmıştır.

Tesadüfi örnekleme yöntemleri başlıca üç grup altında toplanabilir.[463]

1. **Tahmin Örneklemesi:** Tahmin örneklemesinde numuneler analize tutularak örnekleme sonucunda ana kütle hakkında bir sonuca ulaşılır.

[463] Ersin Güredin, **Denetim**, Muhasebe Enstitüsü Yay., s. 354.

2. Keşif Örneklemesi: Bu örnekleme yöntemine dayanarak ana kütle içindeki hatalı birimlerin ortaya çıkarılma olasılığı hesaplanır.

3. Kabul Örneklemesi: Bu örnekleme hipotez testine dayanır. Bu yöntemde ana kütlenin belirli yapısı hakkında yapılan faraziye test edilerek, bu faraziyenin geçerliliği araştırılır.

Tesadüfi örnekleme yönteminde, "örnek kütle büyüklüğünün belirlenmesi oldukça önemlidir. Çünkü örnek büyüklüğü ile örnek değerlerinin doğruluğu arasında bağlantı vardır. Örnek büyüdükçe örnek değerlerinin doruluk şansları artmaktadır. Bu nedenle örnek değerlerinin istenen belli bir doğruluğa sahip olabilmeleri için örnek büyüklüğünün ne olması gerektiği başlangıçta belirlenmelidir."[464]

Araştırmanın ana kütlesini oluşturan tüm işletmeleri uygulamaya dahil etmek verilerin elde edilmesinde hatasız ve eksiksiz olabilir, fakat oluşacak masraf açısından pek tercih edilmeyen bir durumdur. "Örnekleme yöntemindeki makul düzey daha az masraflıdır. Aynı zamanda Tamsayım yöntemi zaman alıcı olurken, örnekleme yöntemi hem zamandan hem de maddi kaynaktan tasarruf sağlamaktadır." [465]

4.3.2. Örneklem Düzeyinin Hesaplanması

Araştırmanın Ana kütlesini oluşturan GAP Bölgesi sanayi işletmelerinin tümüne ulaşmak mümkün değildir. Bu açıdan yeterli örneklem miktarı ele alınarak Ana kütlenin gerçek değerlerine ulaşmak mümkündür. Bunun ile ilgili olarak istatistik literatürlerinde örneklem düzeyinin hesaplanması şu şekilde belirtilmektedir.

> "Ana kütlede yer alan inceleme birimlerinin tümünün değil de, sadece bir kısmının incelenmesi ile ulaşılan sonuçların ana kütlenin gerçek durumundan farklı çıkma riski her zaman vardır. Her örnekte az yada çok bir çok örnekleme hatası bulunmaktadır. Örnekleme hatası örneklerdeki nitelikler ile ana kütledeki nitelikler arasındaki farktır. Bunlar ana kütle hakkında yüzde yüzlük kesin bilgi vermezler. Örnekleme hatası ile örnek sayısı arasında yakın bir ilişki vardır." [466]

Bu araştırmada örnek miktarının hesaplanması aşağıda gösterilen formül ile yapılmıştır.[467]

---

[464] Tuncer Tokol, **Pazarlama Araştırması**, Bursa: 1994 s. 37.
[465] Murat Karagöz, **İstatistik yöntemleri,** Malatya: 1995, s.9.
[466] Güredin, a.g.e., s. 355
[467] Güredin, a.g.e., s. 367

$$n = \frac{t^2.p.q.N}{t^2.p.q + N - 1)e^2}$$

Formüldeki değerler şunlardır:

N = 700 (Ana kütle miktarı)

P = 0,10 (Örnek içindeki tahmini hata payı)

q = 0,90

t = 1,96 (Tahmini güven aralığı ile ilgili ihtimal derecesine (% 95) tekabül eden standart değer)

e = 0.05 (Örnekleme hatası)

Yukarıdaki değerler formüldeki yerlerine yerleştirildiklerinde evreni temsil etme yeterliliğine sahip örneklem hacmi;

$$n = \frac{1{,}96^2 x 0{,}11 x 0{,}89 x 700}{(1{,}96^2 x 0{,}11 x 0{,}89) + (700) x 0{,}07^2} = 116 \text{ kişidir.}$$

Araştırmada anketi cevaplayan yönetici sayısı (195) yukarıdaki formül aracılığı ile elde edilen evreni temsil etme yeterliliğine sahip örneklem hacminden (116) fazla olduğu için üzerende çalışılan örneklem hacmi evreni temsil etme yeterliliğine sahiptir.

4.3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

İşletmecilik dallarında yapılan araştırmalarda, bilgi ve veri toplamak amacıyla genellikle anket, görüşme, ve gözlem yöntemleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket yönteminden faydalanılmıştır. Bunun ile ilgili olarak istatistik literatürlerinde yapılan araştırmaların veri toplama yöntemleri şu şekilde belirtilmektedir.

> Anket yöntemi görüşme tekniğinin görüşmeci boyutundan yoksun olduğu gibi, yapısı gereği standartlaştırmaya çok daha elverişli bir tekniktir. Anket tekniğinde araştırmacı, bilgi verecek kimseyle yani anketi cevaplayanla yüz yüze değil önceden hazırlanmış genellikle kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket formu yardımıyla ilişki kurar.[468]

[468] Özer Serper, **Uygulamalı İstatistik**, Filiz Kitapevi, İstanbul: 1992, s. 29.

Anket yöntemi birinci derecede veri toplamada çok kullanılan bir yöntemdir. "Bu yöntemde bilgiler araştırma konusu olan ana kütleden seçilen örneğe dahil kişilere sözlü veya yazılı soru sormak yoluyla sağlanır. Anketin amacı davranışları demografik özellikleri, bilgi düzeyini, ve fikirleri ölçmektir."[469]

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket formunun kullanıldığı ve yöneticilere, "Girişimci ile Yönetici" arasındaki ilişkileri içeren ve bununla beraber yöneticilerin işletme sahibi (girişimci) ile ilişkilerin mevcut düzeyi, olması gereken düzey ve memnuniyet derecesi sorulmuş olup, ilişkilerin yönetim fonksiyonları üzerine olumlu ve olumsuz etkilerini ortaya çıkartacak sorulardan oluşmuştur.

Yapılan araştırmalarda gerekli verilere ulaşmak için bir çok anket yöntemleri bulunmaktadır. [470] Bunların başında; kişisel görüşme, telefon anketi, mektup anketi ve anketörler kullanılmaktadır.

Bu araştırmada mektup, kişisel görüşme ve anketörler kullanılarak örnek kütleye ulaştırılmıştır. Ayrıca bir kısmı da bizzat araştırmacı tarafından yüz yüze uygulanarak yapılmıştır. Bu çalışmada yüksek oranda verilere ulaşmak için tüm veri toplama tekniklerinden faydalanılmıştır.

Mektupla yapılan bir çok faydası bulunmaktadır. "Bu faydaların en önemlisi geniş bir alanı kapsayan ana kütleyi az bir giderle bilgilere ulaşmak mümkündür. Ayrıca anketi uygulayıcıya zaman açısından önemli bir avantaj getirmektedir. Bununla beraber anketi cevaplayacak kişilerin kimlikleri gizli kalacağı için bilgilerin gerçeği yansıtması yüksek bir oranda olacaktır."[471]

Ayrıca araştırma için gerekli olan verilere ulaşmanın diğer bir yöntemi ise kişisel görüşmedir. Kişisel görüşme yönteminin de bir takım üstün yönleri bulunmaktadır. Söz konusu bu faydaları şöyle belirtilmektedir.[472]

1- Kişisel görüşme diğer anket tekniklerine göre daha esnektir. Bu esneklik sayesinde cevaplayıcıya yardım etme imkanı vermektedir.

2- Bu teknik soruları cevaplayıcıya güven duygusu verebilme imkanı vardır.

3- Kişisel görüşme aynı zamanda gözlemleme imkanı da sağlamaktadır.

[469] Tuncer Tokol, **Pazarlama Araştırması**, Bursa: 1994, s. 28.
[470] Tokol, a.g.e., s. 29
[471] Tokol, a.g.e. s. 29
[472] Güngör Tunç, **Pazarlama Araştırması**, 1975, s. 159.



Yapılan bu çalışmada kişisel görüşme tekniğinden de faydalanarak hazırlanmıştır. Yapılan kişisel görüşme hem araştırmacı tarafından, hem de anketörler aracılığı ile yapılmıştır. Anketörler uygulanacak anketleri kişisel görüşme yolu ile verileri toplamaya geçmeden evvel bu kişiler önce anketi oluşturan bilgiler ve anket yapma teknikleri açısından bir eğitime tabi tutulmuştur. Daha sonra örnek bir pilot uygulama yaptırılarak oluşan hataları düzeltilmiş ve ortaya çıkan eksiklikler tamamlanmıştır. Ayrıca yapılan pilot uygulama sayesinde anketin geçerliliği de test etme imkanı oluşmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formu toplam 47 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular Likert'in 5' li sistem ölçeğine göre hazırlanmıştır. İstatistik ile ilgili literatürlerde Likertin 5'li sitem ölçeği şu şekilde belirtilmiştir. "Likert ölçeği diğer ölçeklerden farklı olarak, konu ile ilgili çeşitli yargıları cevaplayıcının ne derece tasvip edip etmediğini saptayarak kişilerin tutumlarını belirlemeyi amaçlar bu belirleme yapılırken yargılar hiçbir değişikliğe uğratılmadan aynen kullanılır. Bu yargılar olumlu ve olumsuz olabilmektedir. Bu yargılar cevaplayıcıya beş noktalı hassas ölçek verir." [473] Bu tanımlamanın çerçevesinde hazırlanan anket formunda elde edilmesi istenen veriler ise yöneticiler ve girişimciler arasındaki ilişkilerin yönetim fonksiyonlarına etkisi ve bu etkilerin mevcut düzeyi, olması gereken düzey ve memnuniyet dereceleri gibi hassas etkileri belirlemek ve ortaya çıkarmak olduğundan, anket formunda kullanılan likert'in 5'li sistemi en uygun teknik olduğu düşünülmektedir.

Literatür taramasından elde edilen verilere göre hazırlanan anket formları akademisyenler ile bazı ilgili kişilerin görüşleri de alınarak geliştirilip hazırlanmıştır. Hazırlanan anketler gerekli işletmelere ulaştırılarak, yeterli oranda anketlerin geri dönüşü sağlanmıştır.

Ankette kullanılan toplam 47 sorunun içeriği ise 3 bölümden oluşmaktadır. Bunların ilk 5 sorusu işletmelerin kimliği ile ilgili olup, ikincisi ise 8 soru ile anketi cevaplayan yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili olmaktadır. Üçüncü bölümde oluşan toplam 32 soru ise, çalışmanın konusu olan yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin yönetim fonksiyonlarına etkisi ile ilgili olmaktadır.

[473] Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: 1996, s. 352

4.3.4. Verilerin Değerlendirilmesi ve Sunulmasından Kullanılan Teknikler

Araştırmada elde edilen veri ve bilgilerin değerlendirilmesi ve sunulması için aşağıdaki teknikler kullanılmıştır.

4.3.4.1. Frekans (Yüzde) Dağılımı

Hazırlanan bu çalışmanın anket sorularını içeren yöneticilere yönelik, yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilere ait ve yönetim fonksiyonları ile ilgili sorulara yönelik verilen cevaplarda elde edilen verilerin dağılımları Frekans analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

"Yüzdeler rasyoların özel bir şeklidir. İki veya daha fazla veri serisi arasındaki kıyaslamada kullanılırlar. Fakat en çok kullanıldığı iki yer vardır. Bunların birincisi ilişkilerin açıklanmasında yani elde edilen bir rakamın diğer bir rakama oransal (yüzde) olarak açıklanmasında kullanılırlar. Diğer bir kullanım alanı olarak iki veya daha fazla veri serisinin nisbi olarak kıyaslanmasında kullanılırlar." [474]

Yapılan bu çalışmada ise yukarıda belirtilen ikinci şekli ile daha çok kullanılmıştır. Diğer bir ifade ile yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin elde edilen birden fazla verilerin birbirleriyle olan nisbi oranları kıyaslanmıştır.

4.3.4.2. Aritmetik Ortalama

Hazırlanan bu araştırmada yöneticilere ve yönetim fonksiyonları ile ilgili anket sorularına verilen cevaplarda elde edilen verilerin dağılım özelliğini elde edebilmek için aritmetik ortalama analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Bunun ile ilgili olarak istatistik literatürlerinde aritmetik ortalama formülleri şu şekilde belirtilmektedir.

"$x_1 \; x_2 \; x_3 \; .... x_n$, x vasfının (değişkeninin) gözlemlerle bulunmuş çeşitli değerleri olarak kabul edilirse serinin aritmetik ortalaması,

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + ... + x_n}{N} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i}{N}$$

Diğer bir ifade ile aritmetik ortalama seridcki x değerlerinin toplamını toplam gözlem sayısına (toplam frekansa) bölmek suretiyle elde edilir." [475]

---

[474] Tokol, a.g.e., s. 65

[475] Köksal Bilgi Aloba, **İstatistik Analiz metodları**, İstanbul: 1985, s.39.

4.3.4.3. Standart Sapma

Hazırlanan bu araştırmada yöneticilere ve yönetim fonksiyonları ile ilgili anket sorularına verilen cevaplarda elde edilen verilerin dağılım özelliğini elde edebilmek ve elde edilen verilerin aritmetik ortalamada ne ölçüde sapma meydana geldiğini belirlemek için standart sapma analiz tekniğinden faydalanılmıştır

> Standart sapma ise varyansın pozitif karekökü̈dür. Yani standart sapma da σ ile gösterilir. Bir serini varyansı, o serideki tüm terimlerin aritmetik ortalamadan farklarının karelerinin aritmetik ortalamasıdır. Buna göre varyans ve standart sapma formülü sırasıyla; Varyans $\sigma^2 = \frac{\sum (x_1 - \eta)^2}{N}$ ile gösterilir. Standart sapma bütün istatistik kitaplarında $\sigma^2 = \sqrt{\frac{\sum (x_1 - \eta)^2}{N}}$ formülü ile gösterilmektedir.[476]

4.3.4.4. Ki Kare (X^2) Testi

Araştırmanın amacına ulaşmak için oluşturulan hipotezleri en uygun test etmeye yönelik analiz tekniği Ki-Kare yöntemi olmaktadır. Bu nedenle araştırmada söz konusu analiz tekniği kullanılmıştır. Bu analiz tekniği ile ilgili olarak istatistik literatürlerinde şu hususlar belirtilmektedir.

> Hangi olayda olursa olsun fiili durumun beklenen duruma uygun olup olmadığını tespit edebilmek için ki-kare testi fiili frekanslarla, teorik frekanslar arasında mukayese yapmaya dayanmaktadır.[477] Başka bir tanım açısından ki-kare testi, iki veya daha fazla veri seti arasında önemli farkın olup olmadığını belirlemede araştırmacının kullanabileceği bir istatistiksel analiz yöntemidir. Bu yöntemde gözlem verileri ile beklenen veriler kıyaslanıp aralarındaki nisbi farkın ölçüsü ise aşağıdaki ki-kare formülü ile hesaplanır.[478]
>
> X^2'nin önemini test etmek için X^2'nin hesaplanmış değeri muayyen önem derecesine ve verilen serbestlik derecesinde tablo değeri kıyaslanır. Eğer X^2 nin hesaplanmış değeri tablo değerinden büyükse gözlem değerleri ile beklenen değerler arasındaki fark önemli olarak kabul edilir. Öte yandan, eğer X^2 nin hesaplanmış değeri tablo değerinden küçük ise o zamanda gözlem değerleri ile beklenen değerler arasındaki farkın önemsiz olduğu sonucuna varılır. Ki-Kare testinin uygulanabilmesi

---

[476] Karagöz, a.g.e., s. 25
[477] Kenan Gürtan, **İstatistik ve Araştırma Metodları**, İst. Ünv. Yay. No 2941. İstanbul: 1982, s. 763.
[478] Tokol, a.g.e., s. 72

için her hücrede beklenen değerin sıfır olmaması ve beklenen değeri beşin altında olan hücre sayısının % 20'sini geçmemesi gerekir. Bu duruma çözüm olarak birbirine yakın kategorilerin birleştirilmesi yoluna gidilir. Yada Fisher'in tam testi veya Binominal test uygulamasına gidilir.[479]

Araştırmada cevap seçenekleri beşli ölçekte hazırlandığı için toplam hücre sayısı 25 olmuştur. Bu durumda hücrelerde beklenen değerlerin sıfır olması veya beşin altında olması durumu ile çok sık karşılaşılmıştır. Bu sorunu aşmak için birbirine yakın kategoriler birleştirilerek hücre sayısının dörde indirilmesi yoluna gidilmiştir.

4.3.4.5. T Testi

Yönetim fonksiyonlarının uygulanması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeyi ile olması gereken düzey arasındaki farkların dağılımını gösteren en uygun analiz tekniği "t testi olmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada analiz tekniğinde yer verilmektedir. Bu analiz tekniği ile ilgili olarak istatistik literatürlerinde şu hususlar belirtilmektedir.

Student bölünmesine adını veren " t istatistiği" şu şekilde hesaplanmaktadır.[480]

$t = \left| \frac{\bar{x} - \mu 0}{s} \cdot \sqrt{n-1} \right|$ bölünmesi normal yada normale yakın, μ ortalamalı bir ana kütleden n birimlik (n < 30) örneklemler çekilip, her örneklem için yukarıdaki formüle dayanılarak t istatistikleri hesaplandığında "t örnekleme bölünmesi" elde edilir. Bu bölünme, $Y = \frac{Y_0}{(1 + \frac{t^2}{n-1})^{n/2}}$ fonksiyonu ile ifade olunmakta ve bölünmenin şekli (n – 1)'e göre değişmektedir. Denklemdeki Y_0, n' e bağlı olan ve eğri altındaki alanı 1'e eşitleyen bir sabittir. Serbestlik derecesi adı verilen n – 1 ise, örneklem hacmi tesbir edildiği taktirde sabit olmaktadır. Serbestlik derecesi "v" sembolü ile gösterilir. Dolayısıyla "t" bölünmesinin fonksiyonu $Y = \frac{Y_0}{\left(1 + \frac{t^2}{v}\right)^{(v+1)/2}}$ şekline dönüşür.

---

[479] Ali Balcı, **Sosyal Bilimlerde Araştırma,** 3. Baskı, Pegen Yay., Ankara: 2000, s. 261.
[480] Serpcr, a.g.c., s. 271

4.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.4.1. Araştırma Kapsamındaki İşletmelere Ait Verilerin Değerlendirilmesi

4.4.1.1. Endüstriyel Faaliyet Kolu

Araştırmanın konusu olan sanayi işletmelerinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiler oluşturduğundan, araştırmaya dahil olan işletmelerin sanayi işletmeleri olmasına dikkat edilmiştir. Uygulama alanını oluşturan GAP Bölgesinin ekonomik ağırlığı tarıma dayalı sanayi işletmelerinden oluştuğu elde edilen verilerden anlaşılmaktadır. Bu açıdan çalışmaya söz konusu endüstriyel faaliyet kollarının dahil edilmesi uygun görülmektedir.

Araştırmaya katılan firmaların endüstriyel dağılım tablosu aşağıdaki Tablo: 4.20.'de belirtilmiştir.

Tablo: 4..20. Ankete Katılan İşletmelerin Endüstriyel Faaliyet Koluna Göre Dağılımı

Faaliyet Alanları	Frekans	Yüzde
Tekstil Konfeksiyon	90	62,5
Gıda	25	17,3
Çelik eşya	10	6,9
Madencilik	10	6,9
Kimya	9	6,2
Toplam	**144**	**100,0**

Bu tabloya göre araştırmaya katılan firmaların % 62.5'ini 90 firma tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Tekstil sektörünü % 17.3 ile 25 firma gıda sektörü, % 6.9 ile 10 firma madencilik, % 6.2 ile 9 firma çelik eşya, % 6.2 ile 10 firma kimya sektörü takip etmektedir. Toplam firma sayısı 144 tir.

Araştırmaya dahil olan işletmelerin büyük bir kısmının % 62.5 oranını tekstil sektörü oluşturması GAP Bölgesinin tekstil sektörü açısından gelişmiş ve bu bölgenin tarımsal ürün olarak da pamuk yetiştiriciliğinden kaynaklanmaktadır. Bölgelerin gelişmesi açısından kullanılan hammaddenin etkisi büyütür. Bu bölgede de hammadde olarak pamuğun yoğun bir şekilde üretilmesi uluslar arası boyutta ürünlerin pazarlanmasına yardımcı olacak stratejilerin geliştirilmesine ve uygulanmasına neden olmaktadır. Uluslararası faaliyeti gerektiren stratejiler de yönetici ve girişimci

arasındaki ilişkinin boyutlarını olumlu yönde etkilemekte, yönetici ve girişimci arasındaki ilişkileri daha da önemli hale getirmektedir.

Araştırmaya dahil olan diğer işletme kollarının birbirine oransal olarak yakın olması, uygulama alanına dahil olan illerin büyüklük ve sanayi açısından gelişmişliği birbirine yakın olmasından kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Bu çalışma yönetici ile girişimci arasındaki ilişkileri araştırdığı için araştırmanın örneklemini oluşturan sektör çeşitliliğinin yeterli olduğu düşünülmektedir. Zira söz konusu sektörü oluşturan firmaların işleri gereği daha birçok sektörle de bağlantıları bulunmaktadır. Burada önemli olan araştırmaya katılan firmaların sayısı olduğu düşünülmektedir.

4.4.1.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Tarihi

İşletmelerin kuruluş tarihleri araştırma konuları açısından kurumsallaşama düzeyinin göstergelerinden birisidir. Daha eski ve tecrübeli işletmelerde kurumsallaşma ihtimali daha fazla olabileceği düşünülmektedir. Bu açıdan çalışmaya söz konusu işletmelerin kuruluş tarihleri dahil edilmesi uygun görülmektedir

Araştırmaya dahil olan işletmelerin kuruluş tarihleri aşağıda Tablo: 4.21.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.21. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımı

İşletmelerin Kuruluş Tarihi	Frekans	Yüzde
1ile 5 yıl	37	25,6
6 ile 10 yıl	56	38,8
11 ile 15 yıl	30	20,8
16 ile 20 yıl	20	13,8
21 ve yukarısı	3	2,0
Toplam	**144**	**100,0**

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletmelerin % 38.8 ile 56 işletme 6-10 yıl arasında kurularak ilk sırada yer almaktadır. İkinci olarak % 25.6 ile 37 işletme 1-5 yıl arasında faaliyete geçen işletmeler oluşturmakta olup, üçüncü sırada % 20.8 ile 30 işletme 11 -15 yıl arasında faaliyete geçen işletmeler yer almaktadır. Dördüncü sırada

ise % 13.8 ile 20 işletme 16-20 yıl arasında kurulan işlemeler yer alıp, son olarak da %2.0 ile 3 işletme 21 yıl ve yukarı tarihlerde faaliyete geçen işletmeler yer almaktadır. Kuruluş tarihleri itibariyle ankete katılan toplam işletme sayısı 144'tür.

Araştırma kapsamındaki işletmeleri yeni veya genç, orta yaşlı ve eski işletme olarak sınıflandığında ankete katılan işletmelerin % 63'ü 10 yaşın altında yani genç işletmeler oluşmakta, % 34.4'ünü orta yaşlı yani 11-20 yıl arasında kurulan işletmeler oluşturmaktadır. Ankette yer alan % 2.6'lık bir oranda ise 21 yıl ve daha yukarı tarihlerde kurulan eski işletmeler bulunmaktadır. Bu durum Ankete dahil olan illerin son 15 yıl içerisinde sanayileştiğini ve bu sanayileşmenin yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerini de önemli bir konjüktüre taşıdığı düşünülmektedir.

Çalışmanın konusu itibariyle firmaların kuruluş tarihleri arasında problem oluşturacak bir unsur görülmemektedir. Yeterli derecede örnekleme ulaşıldığı ve bu örnekler içerisinde % 75.4 ile 109 işletme 6 ve daha yukarı yıl arasında faaliyete geçmiş ve piyasada yer yapmış deneyimli işletmeler olduğu geri kalan % 24.6'sı 35 işletme orta yaşlı veya yaşlı işletmelerden oluştuğu yapılan frekans dağılımı analizlerinden anlaşılmaktadır.

4.4.1.3. Araştırmaya Katılan Firmaların Hukuki Yapıları

İşletmelerin hukuki yapıları araştırma konusu açısından, işletmelerin büyüklüğü ve buna bağlı olarak işletmelerin girişimcilerinin sayılarını belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca hukuki yapıları açısından ortaya çıkacak farklı sonuçları belirlemek açısından söz konusu işletmelerin hukuki yapıları dahil edilmesi uygun görülmektedir

Araştırmaya dahil olan işletmelerin hukuki yapıları aşağıda Tablo: 4.22.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.22. Araştırmaya Katılan Firmaların Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı

İşletmelerin Hukuki Yapısı	Frekans	Yüzde
Anonim Şirket	74	51,3
Koollektif Şirket	54	37,5
Limited Şirket	16	11,1
Toplam	**144**	**100,0**

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletmelerin % 51.3 ile 74 işletme anonim şirket olarak ilk sırada yer almaktadır. İkinci olarak % 37.5 ile 54 işletme kollektif şirketler olup, üçüncü ve son olarak % 11.1 ile 16 işletme limited şirketler yer almaktadır. Hukuki yapıları itibariyle ankete katılan toplam işletme sayısı 144'tür.

Çalışmanın konusu itibariyle hukuki yapıları açısından problem oluşturacak bir unsur görülmemektedir. Yeterli derecede örnekleme ulaşıldığı ve bu örnekler içerisinde % 51.3 ile 74 işletme anonim şirketler olarak en fazla yer alan işletmeler olarak dikkati çekmektedir. Ayrıca işletmelerin hukuki yapıları işletmelerin büyüklük ve küçüklük yapılarının belirlenmesinde de katkıda bulunmaktadır.

4.4.1.4. Araştırmaya Katılan Firmaların Personel Sayıları

İşletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve işletme içinde etkin bir örgüt yapısının oluşturulması istihdam edilecek nitelikli personel sayısı ile doğru orantılıdır. Aynı zamanda araştırmaya dahil olan işletmelerin personel sayıları büyüklük kriterleri açısından ve işletmelerde istihdam edilmesi mümkün olan yönetici türlerinin göstergesi olmasından dolayı yapılan bu çalışmada yer almıştır.

Araştırmaya katılan firmaların personel durumları ile ilgili personel dağılım sayılarını gösteren Tablo: 4.23.'de aşağıda düzenlenmiştir.

Tablo 4.23. Ankete Katılan İşletmelerin Personel Sayıları Dağılımı

Personel Sayıları	Frekans	Yüzde
25 ile 40 arası	23	15,9
41 ile 70 arası	37	25,6
71 ile 100 arası	40	27,7
101 ile 150 arası	24	16,6
151 ve daha yukarısı	20	13,8
Toplam	**144**	**100,0**

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletmelerin personel sayıları % 27.7 ile 40 işletme 71 – 100 personel çalıştıran firmalar ilk sırada yer almaktadır. İkinci olarak % 25.6 ile 37 işletme 41-70 kişi çalıştırdığı anlaşılmakta olup, % 16.6 ile 24 işletme üçüncü sırada yer almaktadır. Dördüncü sırada ise % 15.9 ile 23 işletme 25-40

personel çalıştıran işletmelerin geldiği ve son olarak % 13.8 ile 151 ve daha yukarı sayıda personel çalıştıran işletmeler sıralanmaktadır. Araştırmaya katılan toplam işletme sayısı 144'tür.

Araştırmaya dahil işletmelerin personel mevcudu itibarı ile küçük işletme, orta büyüklükteki işletme ve büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflamak gerekmektedir. Ankette yer alan işletmeleri personel sayılarına göre kategorize edildiğinde şu veriler ortaya çıkmaktadır. Çalışmada yer alan 1 ile 40 sayıları arası personel çalıştıran toplam 23 işletme % 15.9'luk bir oranla küçük işletmeler yer almaktadır. Orta büyüklükteki işletmeler ise % 53.1 ile toplam 77 işletme araştırmada yer almaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin oranı ise %13.8 ile toplam 20 işletme bulunmaktadır. Bu veriler çalışmanın yeterli derecede personeli bulunduran işletmelerde yapıldığının bir göstergesidir.

İşletmelerin personel mevcudu itibarı ile büyüklük ve küçük oranları yönetici ve girişimci arasındaki ilişkileri açısından bir önem teşkil etmektedir. Çünkü yeterli sayıda personeli bulunmayan işletmelerde girişimciler genellikle işletmelerin hem sahibi hem de yöneticisi durumunda olacaklardır. Bu itibar ile bu tip işletmelerde yönetici ile girişimci arasında bir ilişki yönetim fonksiyonları açısından bir etkileşim olamayacak veya kısmen olacaktır. Bu açıdan araştırma sonuçlarından ortaya çıkan veriler yeterli olduğu düşünülmektedir.

4.4.1.5. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu İl

Araştırmaya dahil olan GAP Bölgesi kapsamındaki iller toplam 10 adet ilden oluşmaktadır. Ancak bu illerin bazılarında yeterli oranda ve yeterli ölçekte işletmeler olmadığı için kapsam dışı bırakılması uygun görülmüştür.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette bulunduğu iller dağılımı aşağıdaki Tablo: 4.24'de yer aldığı şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.24. Ankete Dahil Olan İşletmelerin Bulunduğu İllerin Dağılımı

Araştırmaya Dahil Olan İller	Frekans	Yüzde
Gaziantep	40	27,7
Diyarbakır	15	10,4
Kahramanmaraş	25	17,3
Şanlıurfa	20	13,8
Adıyaman	18	12,5
Malatya	26	18,0
Toplam	**144**	**100,0**

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette bulunduğu iller içerisinde ilk sırada %27.7 (40 işletme) ile Gaziantep yer almaktadır. Bunu, ikinci sırada, %18.0 (26 işletme) ile Malatya, üçüncü sırada % 17.3 ile (25 işletme) Kahramanmaraş, dördüncü sırada % 13.8 ile (20 işletme) Şanlıurfa, %12.5 ile (18 işletme) Adıyaman ve son olarak %10.4 ile (15 işletme) Diyarbakır takip etmektedir. Bu illerde toplam 144 işletme araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmaya dahil olan işletmelerin faaliyette bulunduğu iller itibariyle yeterli olup, örneklem alanı bakımından geniş bir alanı kapsamaktadır. GAP bölgesi kapsamında yer alan Batman, Şırnak, Kilis, Mardin illerinde çalışmamızda yer alacak yeterli sayıda orta ve büyük ölçekli işletmeler bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu iller kapsam dışı bırakılmıştır.

GAP bölgesi, ülke sanayileşmesi ve kalkınma yönünde diğer bölgelere kıyasen daha geri kalmıştır. Bu iller kalkınmada öncelikli iller kapsamında olmasına rağmen kalkınma hızları düşüktür. Sanayileşme sürecine giren ve bu alanda hızlı bir gelişme gösteren illerin başında Gaziantep, Şanlıurfa ve Diyarbakır gelmektedir.

Çalışmada yer verilen mevcut iller içinde Gaziantep'in ilk sırada yer alması, en fazla sanayi işletmesinin bu ilde yer almasından kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak, GAP kapsamı içerisinde yer almayan Malatya ve Kahramanmaraş'ın çalışmaya dahil edilmesinin nedeni, bu illerimizin GAP entegre projesinden en fazla etkilenen komşu iller olmaları ve bu illerdeki sanayi işletmelerinin GAP kapsamında bulunan illerle benzer özellikler taşımasından kaynaklanmaktadır.

4.4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Ait Verilerinin Değerlendirilmesi

4.4.2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Düzeyleri

İşletmelerin performansı ve verimliliği yöneticilerin kabiliyeti, teknik bilgileri ve yönetim düzeyleri ile yakından ilgilidir. Yöneticiler örgüt hiyerarşisinde eğitim, tecrübe, sahip oldukları özellikler ve bulundukları konumlara göre alt, orta ve üst düzey yöneticiler olarak sınıflamaya tabi tutulurlar. Bu yönetici türlerinin girişimcileri ile ilikileri farklı boyutlarda olacağı düşünüldüğünden söz konusu yönetici türlerinin dahil edilmesi uygun görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde görev yapan yöneticilerin görev unvanlarıyla ilgili dağılım oranları aşağıdaki Tablo: 4.25'de verilmiştir.

Tablo: 4.25. Ankete Katılan Yöneticilerin Düzeylerine Göre Dağılımı

Yöneticilerin Görev Unvanları	Frekans	Yüzde
Üst Düzey Yönetici	68	34,9
Orta Düzey Yönetici	77	39,5
Alt Düzey Yönetici	50	25,6
Toplam	**195**	**100,0**

Yukarıdaki tabloya göre, araştırmaya katılan yöneticilerin görev unvanlarının oransal dağılımında ilk sırada %39.5 (77 yönetici) ile orta düzey yöneticiler gelmektedir. İkinci sırada, %34.9 (68 yönetici) ile üst düzey yöneticiler yer almakta; bunu, %25.6 (50 yönetici) ile alt düzey yöneticiler takip etmektedir. Toplam olarak araştırmaya katılan yönetici sayısı 195'tir. Tablodan anlaşıldığı üzere, ankete yeterli oranda yöneticilerin katılımı sağlanmış olup, problem oluşturacak herhangi bir unsur bulunmamaktadır.

Yukarıdaki tablo 2.3.5'de bulunan yöneticilerin unvanları göz önünde bulundurularak, ankete dahil olan işletmelerde % 34.9 oranında toplam 68 üst düzey yönetici katılmıştır. Üst düzey yöneticiler işletme içinde girişimci ile olan ilişkilerinde diğer yöneticilerden farklı olarak faaliyetlerinin aynı zamanda işletme dışına yönelik olmasıdır. İşletme ile ilgili kararları mahiyetindeki yöneticiler ile beraber alır, organize

eder ve geliştirir. İşletme ile olan bütün detayları girişimcisine aktarır. Bu açıdan üst düzey yöneticiler çalışmanın konusu ile ilgili önemli bir yere sahiptir.

Çalışmamızın diğer bir yönetici profilini oluşturan orta düzey yöneticiler ise % 39.5 gibi büyük bir oranını oluşturmaktadır. Orta düzey yöneticilerin işletme içindeki görevleri; kendisine bağlı çalışanlar arasındaki işgücü bağlantısını devam ettirmek, üst yönetime ve girişimcilerine gerekli bilgi ve ihtiyaç olan eksikliği bildirmek gibi görevleri bulunmaktadır. Bu itibar ile orta düzey yöneticiler girişimci ile olan ilişkilerde önemli bir görevi yerine getirirler. Alt düzey yöneticilerin oranı ise % 25.6 ile toplam 50 yönetici, alt düzey yönetici olarak belirlenmiştir. Bu durum araştırmamızın konusu olan "Yönetici ile Girişimci Arasındaki İlişkilerin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi" ile örtüşmektedir. Çünkü, işletmelerde yönetim fonksiyonlarının icrası ve yönetici ve girişimci arasında ki ilişkiler önem sırasına göre üst, orta ve alt düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

4.4.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Faaliyet Alanlarına Görevleri

Faaliyet alanlarına göre görev unvanları belirlenen bu yönetici türlerinin faaliyet alanlarına göre girişimcileri ile olan ilişkilerinde farklı düzeyde olacağı ve farklı boyutlarda olacağı tahmin edilmektedir. Faaliyet alanlarına göre görev unvanları belirlenen bu yöneticiler daha ziyade girişimcileri ile teknik konularda ilişki içerisinde olacakları düşünülmektedir. Bu nokta itibarı ile araştırmada yer alması uygun görülmüştür.

Araştırmaya katılan işletmelerde görev yapan yöneticilerin faaliyet alanlarına göre unvanları aşağıdaki Tablo: 4.26.'da gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.26. Ankete Katılan Yöneticilerin Faaliyet Alanına Göre Dağılımı

Faaliyet Alanlarına Göre Görev Unvanları	Frekans	Yüzde
Genel Müdür	46	23,6
Yönetim Kurul Üyesi	22	11,3
Personel Müdürü	50	25,6
Muhasebe Müdürü	27	13,8
Birim Şefi	31	15,9
Usta Başı	19	9,7
Toplam	**195**	**100,0**

Bu tabloya göre araştırmaya katılan yöneticilerin faaliyet alanlarına göre görev unvanlarının oransal olarak dağılımı şöyle oluşmuştur. Birinci olarak, %25.6 ile, 50 yönetici personel müdürü unvanıyla faaliyetlerini devam ettirdiklerini belirtmişlerdir. Bunu, ikinci olarak, %23.6 ile, 46 yönetici genel müdür; üçüncü olarak %15.9 ile 31 birim şefi; dördüncü sırada, %13.8 ile 27 muhasebe müdürü; beşinci sırada, %11.3 ile 22 yönetim kurulu üyesi ve son olarak %9.7 ile 19 yönetici usta başı olarak faaliyette bulunduklarını belirtmişlerdir. Faaliyet alanlarına göre toplam 195 yönetici ankete katılmıştır.

Araştırmaya katılan ve faaliyet alanlarına göre unvanları belirlenen yöneticileri düzeylerine göre belirlemek mümkündür. Buna göre genel müdür ve yönetim kurulu üyesi yöneticiler "üst düzey yöneticiler" tanımlanmaktadır. Bununla beraber personel müdürü, muhasebe müdürü "orta düzey yöneticiler"olarak belirlenip, ustabaşı ve birim şefleri ise "alt düzey "yöneticiler olarak çalışmada yer almışlardır.

Bu çalışmaya dahil olan ve faaliyet alanlarına göre görev unvanları belirlenen yöneticilerin büyük bir oranını % 39.4 toplam 77 yönetici muhasebe ve personel müdürlük görevini yapan orta düzey yöneticiler oluşturmuştur. Bu yöneticiler, yönetim fonksiyonlarının icrasında önemli bir konumu teşkil etmektedirler. Bunun yanı sıra, ikinci sırada yer alan genel müdürler ve yönetim kurulu üyeleri % 34.9 ile 68 yönetici, kendilerini üst düzey yönetici olarak belirlemiş olup, yönetim fonksiyonlarının icrasında genellikle planlama, yürütme ve kontrol aşamasında daha etkin rol alan yöneticiler olarak yer almaktadırlar. Bununla birlikte, araştırmaya dahil olan ve faaliyet alanlarına göre görev unvanları belirlenen yöneticilerden birim şefi ve ustabaşılar % 25.6 ile 50 yönetici araştırmaya katılarak çalışmanın daha detaylı bir şekilde belirlenmesine katkıda bulunmuşlardır. Aynı zamanda bu yöneticiler girişimcilerine teknik ve personel ile ilgili konularda girişimcilerine bilgilendirmede yardımcı olmakla beraber bu yöneticiler işi bizzat kendileri yapıp ve çalışanlara da nezaret görevini üstlenmektedirler.

4.4.2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları

Araştırmaya katılan farklı düzeydeki yönetici çeşitlerinin girişimci ile olan ilişkilerinde eğitim durumları önemli bir faktör olarak araştırma sonuçlarına etki edeceği bilinmektedir. Çünkü yöneticilerin eğitim durumları yönetim fonksiyonlarını

anlamada ve işletme içerisinde uygulama açısından önemli bir faktör olduğu gibi girişimcileri ile olan ilişkilerine de faklı bakış açısı getireceği düşünülmektedir Bu açıdan araştırmada eğitim durumlarını belirten soruların olması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları aşağıdaki Tablo: 4.27.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.27. Ankete katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile ilgili Dağılımı

Yöncticilcrin Eğitim Durumları	Frckans	Yüzdc
Ortaöğretim	58	29.7
Üniversite	107	54,9
Yüksek lisans	30	15,4
Toplam	**195**	**100,0**

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan yöneticilerin %54.9 ile 107 yönetici üniversite mezunu olduklarını belirterek araştırmada ilk sırayı almışlardır. İkinci olarak % 29.7 ile toplam 58 yönetici Ortaöğretim lise ve dengi okullarda mezun oldukları anlaşılmakta olup, son olarak % 15.4 ile 30 yönetici Yüksek Lisans veya Lisans Üstü bir eğitime sahip oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan toplam yönetici sayısı 195'tir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin % 70.3 gibi toplam 137 yöneticinin Üniversite ve Yüksek Lisans mezunlarından oluşması bu yöneticilerin genel işletmecilik bilgisine ve yönetim fonksiyonları ile ilgili teorik bilgilere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu husus çalışmamızın konusunun daha iyi anlaşılıp, ankete sağlıklı bilgiler verdiklerini göstermektedir. Ayrıca Araştırmamıza dahil olan işletmelerin yüksek eğitimli yöneticilerden oluşması ayrıca o işletmeler için bir avantaj ve gelecekleri emin ellerde olduğunun bir göstergesidir.

4.4.2.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Durumları

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş durumları daha ziyade yöneticilerin 20-40 yaş arası genç,41-50 yaş arası orta veya olgun, ve son olarak 51 ve daha yukarısı yaş grubunda olan yöneticiler ise yaşlı yöneticiler olarak sınıflanmaktadır. Söz konusu

yöneticilerin yaş kuşağının belirlenmesi ve araştırmaya değişik bir detay kazandırdığından araştırmada yer verilmesi uygun görülmüştür.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yaş durumları aşağıdaki Tablo: 4.28.'de verildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.28. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımı

Yöncticilcrin Yaş Durumları	Frckans	Yüzdc
20 ile 30	48	24,6
31 ile 40	88	45,1
41 ile 50	52	26,7
51 ve yukarısı	7	3,6
Toplam	**195**	**100,0**

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan yöneticilerin birincisi, % 45.1 ile 88 yöneticinin 31-40 yaş arasında oldukları görülmektedir. İkinci olarak , % 26.7 ile 52 yönetici 41-50 yaş arasında oldukları anlaşılmakta olup, üçüncüsü ise % 24.6 ile 48 yöneticinin 20-30 yaş arası ile en genç yönetici sınıfını göstermektedir. Son olarak % 3.6 ile toplam 7 yönetici 51 ve daha yukarı yaş grubunda yer almaktadırlar. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Araştırmaya dahil olan işletme yöneticilerinin yaş durumları ile ilgili olarak şu verilere ulaşılmaktadır. İşletme yöneticilerinin yaklaşık olarak % 75'i 30 yaş ve üzerinde olması girişimci ile olan ilişkilerinde daha sağlıklı, geniş ufuklu ve zengin ilişkilere yer verileceği tahmin edilmektedir. Bilgi birikimi ve deneyimi az olan genç girişimcilerin genellikle girişimcileri ile olan ilişkilerinde çeşitli çatışmaların olması kaçınılmazdır. Bu nokta itibarı ile araştırmamıza dahil olan yöneticilerin deneyimli, bilgi birikimi yüksek ve tecrübeli yöneticilerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

4.4.2.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Durumları

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin cinsiyet durumlarının belirlenmesi GAP Bölgesi kapsamındaki illerde bulunan sanayi işletmelerinde kadın yöneticilerin oranlarının belirlenmesi ve bu yöneticilerin gerekirse girişimci arsındaki ilişkilerinde farklı ve önemli noktalara dikkat çekilmesi açısından çalışmada yer olması uygun görülmüştür.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin cinsiyet durumları aşağıdaki Tablo: 4.29.'da verildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.29. Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet Durumları	Frekans	Yüzde
Bay	186	95,4
Bayan	9	4,6
Toplam	195	100,0

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerini birinci olarak % 95.4 ile erkek yöneticiler ilk sırada yer almaktadır. İkinci olarak, % 4.6 ile 9 yöneticinin bayan olduğu anlaşılmaktadır. Ankete 186 erkek ile 9 bayan toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Araştırmaya dahil olan işletme yöneticilerinin cinsiyet durumları ile ilgili olarak şu verilere ulaşılmaktadır. Ankete katılan yöneticilerinin % 95.4 'nün erkek olması uygulama alanını oluşturan GAP bölgesinde bayan yöneticilerin fazla yer almamasının bir çok nedenleri olabilir. Bu nedenlerden bazıları; bu yörelerde çalışanlara erkek yöneticilerin daha fazla etkili olması, bölgedeki girişimcileri yönetici tercihlerini erkeklerden kullanması, ve ankette yer alan işletmelerin üretim sektörü olmasından kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

4.4.2.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durumları

Araştırmaya dahil olan GAP Bölgesi kapsamındaki illerde bulunan sanayi işletmelerinde yöneticilerin medeni durumlarının belirlenmesi yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilere ihtiyaç duyulursa evli ile bekar arasında önemli farkın oluştuğu halde bu noktaya dikkat çekmek amacı ve genel bir anket yöntemi olmasından çalışmada yer almaktadır.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin medeni durumları aşağıdaki Tablo: 4.30.'da verildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.30. Ankete Katılan Yöneticilerin Medeni Durumları ile İlgili Dağılımı

Yöneticilerin Medeni Durumları	Frekans	Yüzde
Evli	147	75,4
Bekar	41	21,0
Dul	7	3,6
Toplam	**195**	**100,0**

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumları ile ilgili olarak birincisi sırada, % 75.4 ile 147 yöneticinin evli oldukları anlaşılmaktadır. İkinci olarak, % 21.0 ile 41 yöneticinin ise bekar oldukları, üçüncüsü ise % 3.6 ile 7 yöneticinin ise dul oldukları göstermektedir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin medeni durumları büyük oranının evli veya bekar olması herhangi bir şekilde çalışmamızı olumlu veya olumsuz etkilediği düşünülmemektedir.

4.4.2.7. İşletme Yöneticilerinin Sektördeki Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılan farklı düzeydeki yönetici gruplarının girişimci ile olan ilişkilerinde sektördeki çalışma süreleri önemli bir faktör olarak araştırma sonuçlarına etki edeceği bilinmektedir. Çünkü yöneticilerin sektördeki çalışma süreleri girişimcilerini tanıması ve işletmedeki deneyimin bir göstergesi olduğundan yönetim fonksiyonlarını işletme içerisinde uygulanması açısından önemli bir faktör olacağı gibi girişimcileri ile olan ilişkilerine de faklı bakış açısı getireceği düşünülmektedir. Bu açıdan araştırmada sektördeki çalışma sürelerinin olması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin sektördeki çalışma süreleri aşağıdaki Tablo: 4.31.'de verildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.31. Ankete Katılan Yöneticilerin Sektördeki Çalışma Süreleri ile İlgili Dağılımları

Yöneticilerin Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde
1 yıl ile 5 yıl arası	77	39,5
6 yıl ile 10 yıl arası	59	30,3
11 ile 20 yıl arası	52	26,7
20 yıl ve yukarısı	7	3,6
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 2,94 Standart Sapma = 0,90

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan yöneticilerin sektördeki çalışma süreleri ile ilgili olarak birincisi, % 39.5 ile 77 yöneticinin 1-5 yıl arasında çalıştıkları görülmektedir. İkinci olarak , % 30.3 ile 59 yönetici 6-10 yıl arasında çalışma süresi oldukları anlaşılmakta olup, üçüncüsü ise % 26.7 ile 52 yöneticinin 11-20 yıl arasında çalıştıkları ve son olarak, % 3.6 ile toplam 7 yönetici 20 yıl ve daha yukarı yıllarda sektörde çalışma süresi oldukları anlaşılmaktadır. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Ortalama çalışma süresi ise yaklaşık 3 yıl olduğu yukarıdaki tablodan görülmektedir. Yine araştırmada elde edilen verilere göre çalışma süresi ile ilgili Standart Sapmanın yaklaşık 0,90 olması (düşük) ortalama çalışma süresinin değerlendirilmesi açısından herhangi bir sorunun olmadığını belirtmektedir.

4.4.2.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Tecrübesi

Araştırmaya katılan farklı düzeydeki yöneticilerin girişimci ile olan ilişkilerinde yöneticilik tecrübeleri önemli bir faktör olarak araştırma sonuçlarına etki edeceği bilinmektedir. Çünkü yöneticilerin yöneticilik tecrübeleri ilk önce yönetim fonksiyonlarını iyi bir şekilde bilmesini, işletmeyi tanımasını, ve yöneticilikle ilgili deneyimin bir göstergesi olduğundan yönetim fonksiyonlarını işletme içerisinde uygulanması açısından önemli bir faktör olacağı gibi girişimcileri ile olan ilişkilerine de faklı bakış açısı getireceği düşünülmektedir. Bu açıdan yöneticilerin yöneticilik tecrübesi araştırmada olması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yöneticilik tecrübesi aşağıdaki Tablo: 4.32.'de verildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo:4.32. Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Tecrübe İle İlgili Dağılımı

Yöneticilik Tecrübesi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	10	5,1
1ile 5 yıl arası	106	54,4
6 ile 10 yıl arası	57	29,2
11 ile 15 yıl arası	22	11,3
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 2,97 Standart Sapma = 0,76

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yöneticilik tecrübesi ile ilgili olarak birinci sırada, % 54.4 ile 106 yöneticinin 1-5 yıl arasında yöneticilik tecrübesi bulunduğu görülmektedir. İkinci olarak , % 29.2 ile 57 yönetici 6-10 yıl arası yöneticilik tecrübesi oldukları anlaşılmakta olup, üçüncüsü ise % 11.3 ile 22 yöneticinin 11-20 yıl arası yöneticilik tecrübesi oldukları ve son olarak, % 5.1 ile toplam 10 yöneticinin 1 yıldan az yöneticilik tecrübesi oldukları anlaşılmaktadır. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Araştırmaya dahil olan yöneticililerin ortalama yöneticilik tecrübesi ise yaklaşık 3 yıl olduğu yukarıdaki tablodan görülmektedir. Yine araştırmada elde edilen verilere göre çalışma süresi ile ilgili standart sapmanın yaklaşık 0,76 olması (düşük) yöneticilik tecrübelerinin değerlendirilmesi açısından herhangi bir sorunun oluşmayacağını göstermektedir.

4.4.2.9. Araştırmaya katılan İşletme Yöneticilerinin Aylık Gelirleri

Araştırmaya katılan farklı düzeydeki yöneticilerin girişimci ile olan ilişkilerinde yöneticilerin aylık gelirleri önemli bir faktör olarak araştırma sonuçlarına etki edeceği bilinmektedir. Çünkü aylık gelir hem yönetici, hemde işletme ile ilgili bir çok kriterlerin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu kriterlerin başında dolgun bir ücret yöneticinin kalitesine, deneyimine, bilgi birikimine, o alanda tecrübesinin bir göstergesi olarak kabul edilir. Bununla beraber çalışanların aylık gelirlerinin dolgun olması o işletmenin motivasyon araçları olarak ücreti benimsemelerinin bir göstergesi ve çalışana verilen değer olarak kabul edilmektedir. Bu ve buna benzer sebeplerden dolayı araştırmada yer alması uygun görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin aylık gelirleri aşağıdaki Tablo: 4.33.'de verildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.33. Ankete katılan Yöneticilerin Aylık Gelirleri ile İlgili Dağılımı

Yöneticilerin Aylık Gelirleri	Frekans	Yüzde
200 milyondan az	4	2,1
200 ile 400 milyon arası	48	24,6
401 ile 600 milyon arası	47	24,1
601 ile 800 milyon arası	57	29,2
800 milyon ve yukarısı	39	20,0
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,4 Standart Sapma = 1,12

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin aylık gelirleri ile ilgili olarak birinci sırada, % 29.2 ile 57 yöneticinin 601-800 Milyon TL. arasında aylık gelirleri bulunduğu görülmektedir. İkinci olarak, % 24.6 ile 48 yönetici 200-400 Milyon TL. arası aylık gelirlerinin oldukları anlaşılmakta olup, üçüncüsü ise % 24.1 ile 47 yöneticinin 401-600 Milyon TL. arası aylık gelirleri olduklarını belirtmişlerdir. Aylık gelirleri en fazla olan yöneticiler ise % 20.0 ile 39 yönetici 800 Milyon ve yukarısında bir maaş aldıklarını yapılan ankette belirmişlerdir. Ve son olarak, % 2.1 ile toplam 4 yöneticinin 200 Milyondan az bir aylık gelirleri oldukları anlaşılmaktadır. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmede çalışan yöneticilerin ortalama aylık gelirleri 450-600 Milyon arasında olduğu aritmetik ortalamasında anlaşılmaktadır. Standart sapmasının 1,12 olması aylık gelirlerinin ortalamadan uç değerlere doğru sapmasının bir değerlendirilmesi olarak görülebilir. Aylık gelirlerdeki sapmanın kısmen yüksek olmasının nedeni araştırmaya katılan alt düzey yöneticilerin aylık gelirleri ile üst düzey yöneticilerin aylık gelirleri arasında önemli derecede fark olmasından, ayrıca araştırmaya katılan alt düzey yöneticilerin önemli bir oran teşkil etmesi de ortalama gelirlerin 450-600 milyon gibi düşük bir gelirde kalmasına neden olmuştur.

4.4.3. Araştırmanın İçeriğini Oluşturan Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi

4.4.3.1. Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi

Yönetim fonksiyonlarını ilk aşaması olan planlama, işletme yöneticileri tarafından kontrol edilen ve yönlendirilen amaçlı bir çalışmadır. Bundan dolayı yöneticiler planlama fonksiyonu ile ilgili problemlerin çözümünde açık olmasa da girişimcileri ile informel olarak ilişkiye girmeleri beklenir. Araştırmaya katılan farklı düzeydeki yöneticilerin girişimcisi ile olan ilişkilerinde planlama fonksiyonu ile olan ilişkilerinin mevcut düzeylerinin belirlenmesi, ilişkilerin olması gereken seviyeye çıkartılması için bilinmesi gerekmektedir. Söz konusu planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut durumları ile ilgili göstergeler önemli bir faktör olarak araştırmada yer almasını gerektirmektedir.

Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.34.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.34. Ankete Katılan Yöneticilerin Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi İle İlgili Dağılımı

İlişkinin Mevcut Düzeyi	Frekans	Yüzde
Hiç	2	1,0
Çok Az	46	23,6
Orta	57	29,2
Çok	74	37,9
Pek Çok	16	8,2
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,29 Standart Sapma = 0,95

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut düzeyi ile ilgili olarak birincisi, % 37.9 ile 74 yöneticinin "Çok" olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak , % 29.2 ile 57 yöneticinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 23.6 ile 46 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Çok Az" düzeyde olduğunu, ve bunu takiben, % 8.2 ile 16 yönetici planlama sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Pek Çok" olduğunu

göstermişlerdir. Son olarak, % 1.0 ile toplam 2 yönetici ilişkinin mevcut düzeyinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Planlama ile ilgili yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut durumunu değerlendirdiğimizde yüksek oranda % 37.9 ile 74 yöneticinin çok düzeyde ilişkinin olduğunu belirtmesi, yöneticilerin planlama faaliyetlerini girişimcileri ile birlikte gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Bu durum ile ilgili olarak aritmetik ortalamanın 3,29 olması "Orta" seçeneğine üzerinde çıkması; yukarıda belirtilen sonucu desteklemektedir. Aynı şekilde standart sapmanın 0,95 değer ile küçük olması planlama ile ilgili konularda yönetici ile girişimcinin birlikte hareketini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.2. Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin, Olması Gereken Düzeyi

Planlama sürecinde yöneticiler ve girişimciler arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin belirlenmesi, girişimcilerin bu süreçte yöneticilerine ne oranda müdahale ettiklerini veya yöneticilerin planlama sürecinde hangi oranda tek başına hareket ettiğini anlamak için önemli göstergelerden birisi olmaktadır. Bu açıdan araştırmada yer verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin olması gereken düzeyi gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.35.' de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.35. Ankete Katılan Yöneticilerin Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin, Olması Gereken Düzeyi İle İlgili Dağılımı

İlişkinin Olması Gereken Düzeyi	Frekans	Yüzde
Hiç	4	2,1
Çok Az	8	3,8
Orta	40	22,1
Çok	98	50,3
Pek Çok	45	23,1
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,9 Standart Sapma = 0,80

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin olması gereken düzeyi ile ilgili olarak birincisi, % 50.3 ile 98 yöneticinin "Çok" olması gerektiğini belirtmişlerdir.

İkinci olarak, % 23.1 ile 45 yöneticinin "Pek Çok" olmasını istemiş olup, üçüncüsü ise % 22.1 ile 43 yönetici ilişkinin olması gereken düzeyi "Orta" düzeyde olması lazım geldiğini belirtmiş olup, ve bunu takiben, % 3.8 ile 8 yönetici planlama sürecinde ilişkinin olması gereken düzeyinin "Çok Az" olması gerektiğini belirtmişlerdir. Son olarak, % 2.1 ile toplam 4 yönetici ilişkinin mevcut düzeyinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, olması gereken düzey değerlendirildiğinde yüksek oranda % 53,3 ile 98 yöneticinin "Çok" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 3.92 olmasından da anlaşılmaktadır. Aynı şekilde standart sapmanın 0,80 değer ile küçük olması planlama ile ilgili konularda yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.3. Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi

Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyinin belirtilmesi bu süreçte yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin ne oranda sağlıklı işlediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber bu süreçte yöneticilerin memnuniyet dereceleri olumsuz olduğunda, ilişkilerin olması gereken düzeye göre ayarlanması için önemli bir veri olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan çalışmada yer alması gerekmektedir.

Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.36.' da gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.36. Ankete Katılan Yöneticilerin Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Dereceleri İle İlgili Dağılımları

İlişkiden Memnuniyet Derecesi	Frekans	Yüzde
Hiç	0	0
Çok Az	29	14,9
Orta	71	36,4
Çok	74	37,9
Pek Çok	21	10,8
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,45 Standart Sapma = 0,87

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet düzeyi ile ilgili olarak birincisi, % 37.9 ile 74 yöneticinin "Çok" memnun olduklarını belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 36.4 ile 71 yöneticinin "Orta" derecede memnun olup, üçüncüsü ise % 14.9 ile 29 yöneticinin memnuniyet derecesi "Çok Az" düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Bunu takiben, % 10.8 ile 21 yönetici planlama sürecinde girişimcisi ile olan ilişkiden memnuniyet düzeyinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 0 ile toplam 0 yönetici ilişkiden memnuniyet düzeyinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Yani diğer bir ifade ile planlama sürecinden yönetici ile girişimci arasındaki ilişkiden memnun olmayan yönetici bulunmamaktadır. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceleri değerlendirildiğinde yüksek oranda % 37,9 ile 74 yöneticinin "Çok" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 3.45 olmasından da anlaşılmaktadır. Aynı şekilde standart sapmanın 0,87 değer ile küçük olması planlama ile ilgili konularda yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet derecelerinin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.4. Faaliyetlerin Örgütlenmesinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi

İşletmelerde örgütlenmenin yapısını belirleyen en etkili faktörler olarak personel, gelişen teknoloji ve çeşitli yenilikler oluşturmaktadır. Bu önemli konu itibarı

ile girişimciler ve yöneticiler arasında ciddi bir ilişki oluşacağı düşünülmektedir. Araştırmanın evrenini oluşturan GAP Bölgesi sanayi işletmelerinde genellikle ailesel yönetim tarzı ağırlıkta olduğu profesyonel yönetim tarzının fazla gelişmediği daha önce yapılan araştırmalarda yer almaktadır. Bu nokta itibarı ile işletmelerde bilhassa örgütleme açısından yöneticiler ve girişimciler arasında önemli oranda ilişkiler olduğu yapılan frekans analizlerinde görülmektedir. Söz konusu örgütleme fonksiyonu açısından ilişkilerin mevcut düzeyi çalıma için önem teşkil etmektedir.

İşletme içindeki faaliyetlerin örgütlenmesi sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, mevcut düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.37.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.37. Faaliyetlerin Örgütlenmesinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyleri ile İlgili Dağılımları

İlişkinin mevcut Düzeyi	Frekans	Yüzde
Hiç	2	1,0
Çok Az	40	20,5
Orta	101	51,8
Çok	37	19,0
Pek Çok	15	7,7
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,12 Standart Sapma = 0,86

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin örgütlenme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut düzeyi ile ilgili birinci olarak, % 51.8 ile 101 yöneticinin "Orta" olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 20.5 ile 40 yöneticinin "Çok Az" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 19.0 ile 37 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 7.7 ile 15 yönetici örgütlenme sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Pek Çok" olduğunu göstermişlerdir. Son olarak, % 1.0 ile toplam 2 yönetici ilişkinin mevcut düzeyinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Örgütleme ile ilgili yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut durumunu değerlendirdiğimizde yüksek oranda % 51.8 ile 101 yöneticinin orta düzeyde ilişkinin olduğunu belirtmesi, yöneticilerin örgütleme faaliyetlerini genel olarak girişimcileri ile birlikte gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Bu durum ile ilgili olarak aritmetik

ortalamanın 3,12 olması "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde çıkması; yukarıda belirtilen sonucu desteklemektedir. Aynı şekilde standart sapmanın 0,86 değer ile küçük olması örgütleme ile ilgili konularda yönetici ile girişimcinin % 50 oranında birlikte hareket ettiklerini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.5. Faaliyetlerin Örgütlenmesinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi

İşletme yönetiminde örgütlenme çeşitli manaları ifade etmektedir. Bunlardan birincisi; işletme içinde çalışan personelin organizasyonu, diğeri ise yetki ve sorumlulukların paylaşımını belirlemektedir. Söz konusu bu süreçte yöneticiler ve girişimciler arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin belirlenmesi, girişimcilerin bu süreçte yöneticilerine ne oranda müdahale ettiklerini veya yöneticilerin örgütlenme sürecinde hangi oranda tek başına hareket ettiğini anlamak için önemli göstergelerden birisi olmaktadır. Bu açıdan araştırmada yer verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Örgütleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin olması gereken düzeyi gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.38.' de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 438. Faaliyetlerin Örgütlenmesinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzey İle İlgili Dağılımı

İlişkilerin Olması Gereken Düzeyi	Frekans	Yüzde
Hiç	2	1,0
Çok Az	20	10,3
Orta	52	26,7
Çok	85	43,6
Pek Çok	38	19,5
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,72 Standart Sapma = 0,89

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin İşletme içindeki faaliyetlerin örgütlenmesi sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyi ile ilgili birinci olarak, % 43.6 ile 85 yöneticinin "Çok" düzeyde olması gerektiğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 26.7 ile 52 yöneticinin "Orta" düzeyde olması gerektiğini belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 19.5 ile 38 yönetici, ilişkinin olması gereken düzeyin "Pek Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 10.3 ile 20 yönetici

örgütlenme sürecinde ilişkinin olması gereken düzeyinin "Çok Az" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 1.0 ile toplam 2 yönetici ilişkinin olması gereken düzeyin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Örgütleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, olması gereken düzey değerlendirildiğinde yüksek oranda % 43,6 ile 85 yöneticinin "Çok" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 3.72 olmasından da anlaşılmaktadır. Aynı şekilde standart sapmanın 0,89 değer ile küçük olması örgütleme ile ilgili konularda yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.6. Örgütleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi

Örgütleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyinin belirtilmesi bu süreçte yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin ne oranda sağlıklı işlediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber bu süreçte yöneticilerin memnuniyet dereceleri olumsuz olduğunda, ilişkilerin olması gereken düzeye göre ayarlanması için önemli bir veri olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan çalışmada yer alması gerekmektedir.

Örgütleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.39.'da gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.39. Faaliyetlerin Örgütlenmesinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılım

İlişkiden Memnuniyet Dereceniz	Frekans	Yüzde
Hiç	2	1,0
Çok Az	34	17,4
Orta	71	36,4
Çok	69	35,4
Pek Çok	19	9,7
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,35 Standart Sapma =0,92

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletme içindeki faaliyetlerin örgütlenmesi sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet dereceleri ile ilgili birinci olarak, % 36.4 ile 71 yöneticinin "Orta" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 35.4 ile 69 yöneticinin memnuniyet derecelerinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 17.4 ile 34 yönetici, ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Çok Az" olduğunu, ve bunu takiben, % 9.7 ile 19 yönetici örgütlenme sürecinde ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 1.0 ile toplam 2 yönetici ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerdeki örgütleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceleri değerlendirildiğinde yüksek oranda % 36,4 ile 69 yöneticinin "Orta" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 3.35 olmasından da anlaşılmaktadır. Aynı şekilde standart sapmanın 0,92 değer ile küçük olması örgütleme ile ilgili konularda yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet derecelerinin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.7. Faaliyetlerin Koordinasyonunda Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi

İşletme yönetiminde koordinasyon örgütte yer alan grupların faaliyetlerinin birbirine bağlanması ve düzenlenmesi ile ilgilidir. Bununla beraber koordinasyon işletmenin karmaşıklığı ile doğru orantılı önem kazanan daha ziyade bir iletişim sisteminin bir fonksiyonudur. İşletmelerin işleyişi sürecinde çalışanlar arasında ve işletmenin sisteminde meydana gelecek değişmelere ve gelişmelere paralel olarak koordinasyona ihtiyaç olacaktır. İşte bu noktada yönetici ve girişimci arasında bir ilişki oluşması kaçınılmaz olacaktır. Bu ilişkinin mevcut durumunu belirlemek çalışmanın sistematiği açısından gerekmektedir.

İşletme içindeki faaliyetlerin koordinasyonu sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, mevcut düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.40.'da gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.40. İşletmenizde Koordinasyon Sağlanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzey İle İlgili Dağılımı

İlişkinin Mevcut Düzeyi	Frekans	Yüzde
Hiç	13	6,7
Çok Az	47	24,1
Orta	59	30,3
Çok	54	27,7
Pek Çok	22	11,3
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,13 Standart Sapma = ,1,11

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticileri koordinasyonun sağlanması ve oluşturulması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut düzeyi ile ilgili birinci olarak, % 30.3 ile 59 yöneticinin "Orta" olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 27.7 ile 54 yöneticinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 24.1 ile 47 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Çok Az" olduğunu, ve bunu takiben, % 11.3 ile 22 yönetici koordinasyonun oluşturulması ve sağlanması sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 6.7 ile toplam 13 yönetici bu süreçte ilişkinin mevcut düzeyinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmedeki faaliyetlerin koordinasyonu ile ilgili yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut durumunu değerlendirdiğimizde yüksek oranda % 30.3 ile 59 yöneticinin ilk sırada orta düzeyde ilişkinin olduğunu belirtmesi, yöneticilerin koordinasyon faaliyetlerini ara sıra girişimcileri ile birlikte gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Bu durum ile ilgili olarak aritmetik ortalamanın 3,12 olması "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde çıkması; yukarıda belirtilen sonucu desteklemektedir.

Aynı şekilde standart sapmanın 1,11 değer ile kısmen yüksek çıkması koordinasyon ile ilgili konularda yönetici ile girişimcinin ilişkilerinin kısmen sapma göstermesinin araştırmaya katılan yöneticilerin koordinasyon konusunda yetersiz

bilgiye sahip olabilecekleri düşünülmektedir. Bu durum çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.8. Faaliyetlerin Koordinasyonunda Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi

İşletme içinde koordinasyon faaliyetlerinin, yapılacak işlerin planlanması aşamasından itibaren başladığı bilinmektedir. Söz konusu bu süreçte yöneticiler ve girişimciler arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin belirlenmesi, girişimcilerin bu süreçte yöneticilerine ne oranda müdahale ettiklerini veya yöneticilerin koordinasyon sürecinde hangi oranda tek başına hareket ettiğini anlamak için önemli göstergelerden birisi olmaktadır. Bu açıdan araştırmada yer verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Koordinasyon sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin olması gereken düzeyi gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.41.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.41. İşletmenizde Koordinasyon Sağlanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerin Olması Gereken Düzeyi İle İlgili Dağılımı

Olması Gereken Düzey	Frekans	Yüzde
Hiç	4	2,0
Çok Az	22	11,3
Orta	53	27,2
Çok	85	43,5
Pek Çok	31	15,9
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,66 Standart Sapma = 0,88

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletme içindeki koordinasyonun sağlanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyi ile ilgili birinci olarak, % 43.5 ile 85 yöneticinin "Çok" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 27.2 ile 53 yöneticinin olması gereken düzeylerinin "Orta" olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 15.9 ile 31 yönetici, ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Pek Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 11.3 ile 22 yönetici koordinasyon sürecinde ilişkilerden olması gereken düzeyin "Çok Az" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 2.0 ile toplam 4 yönetici girişimci ile olan ilişkilerinin olması gereken düzeyin "Hiç" olduğunu belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Yönetim fonksiyonlarının diğer bir aşaması olan koordinasyon sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, olması gereken düzey değerlendirildiğinde yüksek oranda % 43,5 ile 85 yöneticinin "Çok" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 3.66 olmasından da anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,88 değer ile küçük olması koordinasyon ile ilgili konularda yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.9. Koordinasyon Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi

Koordinasyon sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyinin belirtilmesi bu süreçte yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin ne oranda sağlıklı işlediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber bu süreçte yöneticilerin memnuniyet dereceleri olumsuz olduğunda, ilişkilerin olması gereken düzeye göre ayarlanması için önemli bir veri olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan çalışmada yer alması gerekmektedir.

Koordinasyon sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.42.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.42. İşletmenizde Koordinasyon Sağlanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılımı

İlişkiden Memnuniyet Derecesi	Frekans	Yüzde
Hiç	8	4,1
Çok Az	28	14,4
Orta	75	38,5
Çok	59	30,3
Pek Çok	25	12,8
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,33 Standart Sapma = 1,01

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletme içindeki faaliyetlerin koordinasyonu sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki

ilişkilerden memnuniyet dereceleri ile ilgili birinci olarak, % 38.5 ile 75 yöneticinin "Orta" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 30.3 ile 59 yöneticinin memnuniyet derecelerinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 14.4 ile 28 yönetici, ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Çok Az" olduğunu, ve bunu takiben, % 12.8 ile 25 yönetici koordinasyon sürecinde ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 4.1 ile toplam 8 yönetici ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerdeki koordinasyon sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceleri değerlendirildiğinde yüksek oranda % 38,5 ile 75 yöneticinin "Orta" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 3.33 olmasından da anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmanın 1,01 çok küçük oranda yüksek çıkması koordinasyon ile ilgili konularda yönetici ile girişimcinin ilişkilerinin kısmen sapma göstermesinin araştırmaya katılan yöneticilerin koordinasyon konusunda yetersiz bilgiye sahip olabilecekleri düşünülmektedir. Bu durum çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.10. Yürütme Fonksiyonun Uygulanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi

İşletme yönetiminde planlama, organizasyon, koordinasyon işlevlerinden sonra sıra kurulan sistemin harekete geçirilmesine gelmektedir. İşletmenin başında bulunan yönetici planları taptıktan sonra ve ulaşılmak istenen amaçlara göre örgütlenmeyi tamamladıktan sonra, harekete geçmeye hazır duruma getirmiştir. Bu işi yerine getirecek yönetim fonksiyonu yürütmedir. Bu fonksiyonda başarılı olabilmek için yöneticilerin insanlarla iyi ilişkide bulunması özelliklede bu konuda çalışanları motive edecek noktaların neler olabileceği konusunda girişimcileri ile etkileşim içinde olması gerekmektedir. İşte bu nokta itibarı ile araştırmada yürütme fonksiyonu ile ilgili yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeyini belirlemek gerekmektedir.

İşletme içindeki faaliyetlerin harekete geçirilmesi, yürütme fonksiyonu sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, mevcut düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.43'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.43. Yürütme Fonksiyonun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzey İle İlgili Dağılımı

İlişkinin Mevcut Düzeyi	Frekans	Yüzde
Hiç	4	2,1
Çok Az	33	16,9
Orta	85	43,6
Çok	60	30,8
Pek Çok	13	6,7
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3.23 Standart Sapma = 0,88

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından yürütme "harekete geçirme" ile ilgili olarak yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut düzeyinin birinci olarak, % 43.6 ile 101 yöneticinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 30.8 ile 60 yöneticinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 16.9 ile 33 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Çok Az" olduğunu, ve bunu takiben, % 6.7 ile 13 yönetici yürütme sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Pek Çok" olduğunu göstermişlerdir. Son olarak, % 2.1 ile toplam 4 yönetici ilişkinin mevcut düzeyinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerdeki yürütme fonksiyonun icrası sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.23 olmasından anlaşılmaktadır. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,88 değer ile küçük olması koordinasyon ile ilgili konularda yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.11. Faaliyetlerin Harekete geçirilmesi (Yürütme Fonksiyonu) İle Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi

Kısa ve uzun dönemlerde emri altında çalışan elemanların etkin ve yeterli bir hizmeti görmesi ve kendilerinden beklenen ve planlarda belirlenen verimi sağlamaları için, yöneticiler girişimcileri tarafından kendisine verilmiş olan yetkileri kullanırlar. Bunu yaparken bir çok güçlükler ile karşılaşırlar ve bu zorlukların kontrol ve nezareti yöneticilerin bilgi, beceri, iletişim kabiliyeti ile doğru orantılıdır. İşletme yönetiminde yürütme fonksiyonunun icrasında girişimci ile yöneticiler arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin ne olması gerektiğini belirlenmesi ve işletmenin başarısı için, bilinmesi gereken faktörler arasında yer almaktadır.

Faaliyetlerin harekete geçirilmesi sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin olması gereken düzeyi gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.44'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.44. Yürütme Fonksiyonun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzey İle İlgili Dağılımı

Olması Gereken Düzey	Frekans	Yüzde
Hiç	9	4,6
Çok Az	24	10,2
Orta	55	25,6
Çok	85	43,6
Pek Çok	31	15,9
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,63 Standart Sapma = 0,90

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletme içindeki yürütme fonksiyonunun icrasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyi ile ilgili birinci olarak, % 43.6 ile 85 yöneticinin "Çok" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 25.6 ile 55 yöneticinin olması gereken düzeylerinin "Orta" olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 15.9 ile 31 yönetici, ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Pek Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 10.2 ile 24 yönetici yürütme fonksiyonunda ilişkilerin olması gereken düzeyi "Çok Az" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 4.6 ile toplam 9 yönetici girişimci ile olan

ilişkilerinin olması gereken düzeyin "Hiç" olduğunu belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Yönetim fonksiyonlarının diğer bir aşaması olan faaliyetlerin harekete geçirilmesi, diğer bir ifade ile yürütme fonksiyonu sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, olması gereken düzey değerlendirildiğinde yüksek oranda % 43,6 ile 85 yöneticinin "Çok" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 3.63 olmasından da anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,90 değer ile küçük olması yürütme fonksiyonu ile ilgili konularda yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.12. Yürütme Fonksiyonun Uygulanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi

Yürütme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyinin belirtilmesi bu süreçte yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin ne oranda sağlıklı işlediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber bu süreçte yöneticilerin memnuniyet dereceleri olumsuz olduğunda, ilişkilerin olması gereken düzeye göre ayarlanması için önemli bir veri olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan çalışmada yer alması gerekmektedir.

Yürütme fonksiyonun uygulanmasında sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.45.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.45. Yürütme Fonksiyonun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılımı

İlişkiden Memnuniyet Dereceniz	Frekans	Yüzde
Hiç	2	1,0
Çok Az	25	12,8
Orta	91	46,7
Çok	69	35,4
Pek Çok	8	4,1
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,29 Standart Sapma = 0,78

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletme içindeki faaliyetlerin yürütme fonksiyonun harekete geçirilmesi sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet dereceleri ile ilgili birinci olarak, % 46.7 ile 91 yöneticinin "Orta" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 35.4 ile 69 yöneticinin memnuniyet derecelerinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 12.8 ile 25 yönetici, ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Çok Az" olduğunu, ve bunu takiben, % 4.1 ile 8 yönetici yürütme sürecinde ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 1.0 ile toplam 2 yönetici ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerdeki yürütme fonksiyonun uygulanmasında sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceleri değerlendirildiğinde yüksek oranda % 46,7 ile 91 yöneticinin "Orta" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 3.33 olmasından da anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,78 değer ile küçük olması yürütme fonksiyonu ile ilgili konularda yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet düzeyinin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.13 Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi

İşletmeler faaliyette bulunurken bazı temel faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörlerin başında insan gelmektedir. İnsan yapısı itibarı ile karmaşık özelliğe sahip bir canlıdır. Bu nokta itibarı ile yöneticiler ve girişimci arasındaki ilişki motivasyon önemli bir konum teşkil etmektedir. Yöneticiler çalışanların performansını arttırmak ve devam ettirmek amacıyla değişik motivasyon araçları kullanması gerekmektedir. Bu araçlar ücret artışı, ikramiye, yönetime katılma, ceza, ödül vb. bu araçların bir tanesini veya bir kaçını tercih etmek durumunda kaşan yöneticiler bu aşamada girişimcileri ile ortak hareket etmek durumunda kalmaktadır. Motivasyon konusu ile ilgili yönetici ve girişimci arsındaki ilişkilerin mevcut durumu hangi düzeyde olduğunu belirlemek gerekmektedir.

İşletme içindeki motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, mevcut düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.46.'da gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.46. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yönetici Ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi İle İlgili Dağılımı

İlişkinin Mevcut Düzeyi	Frekans	Yüzde
Hiç	10	5,1
Çok Az	64	32,8
Orta	74	37,9
Çok	32	16,4
Pek Çok	15	7,7
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 2,89 Standart Sapma = 1,00

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili olarak yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut düzeyinin birincisi, % 37.9 ile 74 yöneticinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 32.8 ile 64 yöneticinin "Çok Az" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 16.4 ile 32 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 7.7 ile 15 yönetici yürütme sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Pek Çok" olduğunu göstermişlerdir. Son olarak, % 5.1 ile toplam 10 yönetici ilişkinin mevcut düzeyinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerdeki motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Çok Az" seçeneğinin üzerinde ve "Orta" seçeneğine yakın bir seviyede olduğunu aritmetik ortalamasının 2.89 olmasından anlaşılmaktadır. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Aynı şekilde standart sapmanın 1,00 değer ile kritik bir noktada olması ile ilgili motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.14. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi

İşletme yönetiminde motivasyon temel ve vazgeçilmez faktörlerden bir tanesidir. Başarılı bir yönetim motivasyon olmadan sağlanamaz. Örgüt önceden saptanmış amaçların başarılması için bir araya gelmiş bireylerden meydana gelir. İşletmedeki bireylerin bu amaçlar için mücadele etmeleri ancak iyi bir motivasyon sistemi kurmakla mümkündür. Bu sitemin kurulmasında en önemli faktörlerin başında girişimci gelmektedir. Yöneticiler girişimcileri ile olan ilişkileri sonucunda iyi bir motivasyon sistemi kurmak mümkün olmaktadır. Bu nokta itibarı ile yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin belirlenmesi gerekmektedir.

Motivasyon faktörlerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin olması gereken düzeyi gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.47.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.47. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yönetici Ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi İle İlgili Dağılımı

Olması Gereken Düzey	Frekans	Yüzde
Hiç	2	1,0
Çok Az	16	8,2
Orta	35	17,9
Çok	99	50,8
Pek Çok	43	22,1
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,85 Standart Sapma = 0,89

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletme içindeki motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında, yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyi ile ilgili birinci olarak, % 50.8 ile 99 yöneticinin "Çok" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 22.1 ile 43 yöneticinin olması gereken düzeylerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 17.9 ile 35 yönetici, ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Orta" olduğunu, ve bunu takiben, % 8.2 ile 16 yönetici motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında ilişkilerin olması gereken düzeyi "Çok Az" olduğunu belirtmişlerdir.

Son olarak, % 1.0 ile toplam 2 yönetici girişimci ile olan ilişkilerinin olması gereken düzeyin "Hiç" olduğunu belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Yönetim fonksiyonlarının diğer bir aşaması olan motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, olması gereken düzey değerlendirildiğinde yüksek oranda % 50,8 ile 99 yöneticinin "Çok" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 3.85 olmasından da anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,89 değer ile küçük olması motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.15. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi

Motivasyon faktörlerinin belirlenmesinde ve uygulanması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyinin belirlenmesi bu süreçte yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin ne oranda sağlıklı işlediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber bu süreçte yöneticilerin memnuniyet dereceleri olumsuz olduğunda, ilişkilerin olması gereken düzeye göre ayarlanması için önemli bir veri olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan çalışmada yer alması gerekmektedir.

Motivasyon faktörlerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.48.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.48. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılımı

İlişkiden Memnuniyet Derecesi	Frekans	Yüzde
Hiç	15	7,7
Çok Az	54	27.7
Orta	69	35,4
Çok	44	22,5
Pek Çok	13	6,7
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 2.93 Standart Sapma = 1,04

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletme içindeki motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet dereceleri ile ilgili birinci olarak, % 35.4 ile 69 yöneticinin "Orta" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 27.7 ile 54 yöneticinin memnuniyet derecelerinin "Çok Az" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 22.5 ile 44 yönetici, ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 7.7 ile 15 yönetici motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Son olarak, % 6.7 ile toplam 13 yönetici ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerdeki motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceleri değerlendirildiğinde yüksek oranda % 35,4 ile 69 yöneticinin "Orta" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 2.93 olmasından da anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmanın 1,04 değer ile kısmen yüksek çıkması motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili konularda yönetici ile girişimcinin ilişkilerinin kısmen sapma göstermesinin araştırmaya katılan tüm yöneticilerin motivasyon ile ilgilenmedikleri düşünülmektedir. Bu sonuç motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet düzeylerinin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini

T.C.

desteklemektedir. Bu durum çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.16. Motivasyon Yetersiz Kaldığında Girişimci İle Görüşerek Ücret Artırımı İle İlgili Dağılımı

İşletme yöneticileri çalıştıkları firmalarda her konuda girişimcileri tarafından tam yetkiye sahip olamamaktadırlar. Özellikle çalışanların motivasyonu ile ilgili birinci derecede önemli olan ücret artırımı ile girişimcileri ile birlikte hareket etmek durumunda kalabilmektedirler.

İşletmede çalışanların motivasyon yetersiz kaldığında girişimci ile görüşerek ücret artırımı ile ilgili dağılımı Tablo: 4.49'da gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.49. Motivasyon Yetersiz Kaldığında Girişimci İle Görüşerek Ücret Artırımı ile İlgili Dağılımı

Ücret Arttırılması Yapılmakta mıdır	Frekans	Yüzde
Hiç	30	15,4
Çok Az	94	48,2
Orta	47	24,1
Çok	22	11,3
Pek Çok	2	1,0
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 2.34 Standart Sapma = 0,91

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletme içindeki motivasyon faktörlerinin yetersiz kalması durumunda girişimci ile bir araya gelip ücret arttırılması ile ilgili birinci olarak, % 48.2 ile 94 yöneticinin "Çok Az" derecede bir araya gelip ücret artışına gidildiğini belirtmektedir. İkinci olarak, % 24.1 ile 47 yöneticinin "Orta" derecede bir araya gelip ücret artışına gidildiğini belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 15.4 ile 30 yönetici, "Hiç"girişimcisi ile bir araya gelip ücret artışına gidilmediğini belirtmektedirler. Ve bunu takiben, % 11.3 ile 22 yönetici "Çok" derecede girişimci ile bir araya gelip ücret artışına gidildiğini belirtmektedir. Son olarak, % 1.0 ile toplam 2 yönetici "Pek Çok" derecede girişimci ile bir araya gelip ücret artışına gidildiğini belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletme yöneticilerinin işletme içindeki motivasyon faktörlerinin yetersiz kalması durumunda girişimci ile bir araya gelip ücret arttırılması ile ilgili frekans tablo

dağılımının yüksek oranda % 48,2 ile 94 yöneticinin "Çok Az" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 2.34 olmasından anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,89 değer ile küçük olması işletme içindeki motivasyon faktörlerinin yetersiz kalması durumunda girişimci ile bir araya gelip ücret arttırılması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.17. Denetim Şeklinin Belirlenmesinde Girişimcinin Tercihinin Etki Düzeyi İle İlgili Dağılımı

Her işletmenin kendi çalışma şartlarına uygun denetleme araçları ve denetleme evreleri farklı farklı olabilmektedir. Örneğin; ön denetim, süreç esnasında denetim, son denetim veyahut farklı evreleri standartların belirlenmesi, gerçekleşen durumun belirlenmesi mevcut durumun belirlenmesi gibi çeşitleri bulunmaktadır. İşletme yöneticileri çalıştıkları firmalarda her konuda girişimcileri tarafından tam yetkiye sahip olamamaktadırlar. Özellikle söz konusu teknik veyahut genel özellikler ile ilgili girişimcileri ile birlikte hareket etmeleri girişimcilerin etki düzeyini de farklı şekilde yansımasına neden olmaktadır.

Denetim şeklinin belirlenmesinde girişimci tercihinin etki düzeyi ile ilgili dağılımı Tablo: 4.50.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.50. Denetim Şeklinin Belirlenmesinde Girişimcinin Tercihi Etki Düzeyi İle İlgili Dağılımı

Girişimcinin Tercih Düzeyi	Frekans	Yüzde
Hiç	10	5,1
Çok Az	28	14,4
Orta	40	20,5
Çok	90	46,1
Pek Çok	27	13,8
Toplam	**195**	**100**

Aritmetik Ortalama = 3,64 Standart Sapma = 0,90

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletme içindeki denetim şekil ve faktörlerinin belirlenmesinde tercih düzeyi ile ilgili frekans

dağılımında birinci olarak, % 46.1 ile 90 yöneticinin "Çok" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 20.5 ile 40 yöneticinin "Orta" düzeyde tercihinin olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 14.4 ile 28 yönetici, "Çok" düzeyde tercihi olduğunu, ve bunu takiben, % 13.8 ile 27 yönetici "Pek Çok" derecede girişimcinin denetimin şekil ve faktörlerinin belirlenmesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 5.1 ile toplam 10 yönetici "Hiç" girişimcinin etkili olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletme yöneticilerinin işletme içindeki denetim şekil ve faktörlerinin belirlenmesinde girişimci tercih düzeyinin yüksek oranda % 46,1 ile 90 yönetici "Çok" seçeneğinin üzerinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç aritmetik ortalamasının 3.64 olmasından anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,90 değer ile küçük olması işletme içindeki denetim faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasını yöneticiler girişimcilerin katkısından faydalanarak ortak hareket ettiklerini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.18. Denetim Süresinin Belirlenmesinde Girişimci Tercihinin Etki Düzeyi İle İlgili Dağılımı

Her işletmenin kendi çalışma şartlarına uygun denetleme süreleri farklı farklı olabilmektedir. Örneğin; bir aylık üç aylık altı aylık ve yıllık denetim gibi farklı süreleri bulunmaktadır. İşletme yöneticileri çalıştıkları firmalarda her konuda girişimcileri tarafından tam yetkiye sahip olamamaktadırlar. Özellikle söz konusu teknik ve zaman dilimi açısından girişimcileri ile birlikte hareket edebilmekte ve girişimcilerin etki düzeyi de farklı olabilmektedir.

Denetim süresinin belirlenmesinde girişimci tercihinin etki düzeyi ile ilgili dağılımı ile Tablo: 4.51.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.51. Denetim Süresinin Belirlenmesinde Girişimci Tercihinin Etki Düzeyi İle İlgili Dağılımı

Girişimci Tercihinin Etkisi	Frekans	Yüzde
Hiç	9	4,6
Çok Az	40	20,5
Orta	60	30,7
Çok	57	29,2
Pek Çok	29	14,8
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,36 Standart Sapma = 0,97

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletmede yapılan denetim süresinin belirlenmesinde girişimcinin tercih düzeyi ile ilgili frekans dağılımında birinci olarak, % 30.7 ile 60 yöneticinin "Orta" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 29.2 ile 57 yöneticinin "Çok" düzeyde tercihinin olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 20.5 ile 40 yönetici, "Çok Az" düzeyde tercihi olduğunu, ve bunu takiben, % 14.8 ile 29 yönetici "Pek Çok" derecede girişimcinin işletmede yapılan denetim süresinin belirlenmesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 4.6 ile toplam 9 yönetici "Hiç" girişimcinin etkili olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletme yöneticilerinin işletme içindeki denetim sürelerinin belirlenmesinde girişimci tercih düzeyinin yüksek oranda % 30,7 ile 60 yönetici "Orta" seçeneğinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç aritmetik ortalamasının 3.36 olmasından anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,97 değer ile küçük olması işletme içindeki denetim sürelerinin belirlenmesi ve uygulanmasını yöneticiler girişimcilerin katkısından faydalanarak ortak hareket ettiklerini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.19. Denetleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Mevcut Düzeyi

İşletmelerin amaçlarına erişmeleri ve başarılı olabilmeleri iyi bir denetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Yönetim süreci denetim fonksiyonuyla tamamlanmaktadır. İşletmelerin amaçlarına ulaşıp ulaşmadıkları bu fonksiyon ile

belirlenir. Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan denetim açısından önemli derecede yöneticiler ve girişimciler arasında ilişkiler meydana geldiği bilinmektedir. Çünkü işletme faaliyetleri sonucunda belirlenen amaçların gerçekleşmesi, sahip olunan kaynakların tüketimi, oluşan hata ve eksikliklerin bulunması, belirlenen hedef ile varılan nokta arasındaki sapmanın ortaya çıkması ile ilgili tüm detayların girişimciler ile paylaşılması gerekmektedir. Bu ve buna benzer sebeplerden dolayı yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeylerinin çalışmanın sistematiği açısından gerekmektedir.

Yönetim fonksiyonlarından sonuncusu olan denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, mevcut düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.52'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.52. Denetleme Sürecinde Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkilerin Mevcut Düzeyi İle İlgili Dağılımı

İlişkinin Mevcut Düzeyi	Frekans	Yüzde
Hiç	8	4,1
Çok Az	18	9,2
Orta	88	45,1
Çok	60	30,7
Pek Çok	21	9,8
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,40 Standart Sapma = 0,79

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut düzeyinin ile ilgili birinci olarak, % 45.1 ile 88 yöneticinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 30.7 ile 60 yöneticinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 9.8 ile 21 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Pek Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 9.2 ile 18 yönetici denetleme sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Çok Az" olduğunu göstermişlerdir. Son olarak, % 4.1 ile toplam 8 yönetici ilişkinin mevcut düzeyinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerdeki yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut durumu "Orta" seçeneğinin üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.40 olmasından anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 45.1 ile 88 yönetici ilk olarak "Orta" seçeneğini işaretlemesi bu sonucun oluşmasına neden olmuştur.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,79 değer ile küçük olması ile ilgili denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.20. Denetleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi

Başarılı ve verimli olan işletmeler denetimin önemini anlayan ve uygulayan işletmelerdir. Denetim başarılması istenen durum ile başarılan durum arasında köprü görevi görmektedir. Bununla beraber denetim diğer fonksiyonların neyi hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Bunun temel koşullardan bir tanesi de iyi bir yönetim sistemine ve yönetici ve girişimci arasındaki ilişkileri önemseyen bir yönetim tarzının olmasına bağlıdır. Bu nokta itibarı ile yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin belirlenmesi gerekmektedir.

Denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin olması gereken düzeyi gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.53.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo:4.53. Denetleme Sürecinde Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkilerin Olması Gereken Düzeyi İle İlgili Dağılımı

Olması Gereken Düzey	Frekans	Yüzde
Hiç	6	3,1
Çok Az	24	12,3
Orta	53	27,2
Çok	85	43,6
Pek Çok	27	13,8
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,54 Standart Sapma = 0,97

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarının en önemlilerinden olan denetleme sürecinde, yönetici ve girişimci

arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyi ile ilgili birinci olarak, % 43.6 ile 85 yöneticinin "Çok" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 27.2 ile 53 yöneticinin olması gereken düzeylerinin "Orta" olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 13.8 ile 27 yönetici, denetleme sürecinde olması gereken ilişkilerin "Pek Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 12.3 ile 24 yönetici ilişkilerin olması gereken düzeyi "Çok Az" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.1 ile toplam 6 yönetici girişimci ile olan ilişkilerinin olması gereken düzeyin "Hiç" olduğunu belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Yönetim fonksiyonlarının diğer bir aşaması olan denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, olması gereken düzey değerlendirildiğinde yüksek oranda % 43,6 ile 85 yöneticinin "Çok" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 3.54 olmasını önemli oranda etkilemiştir.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,97 değer ile küçük olması denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.21. Denetleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi

Denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyinin belirlenmesi bu süreçte yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin ne oranda sağlıklı işlediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber bu süreçte yöneticilerin memnuniyet dereceleri olumsuz olduğunda, ilişkilerin olması gereken düzeye göre ayarlanması için önemli bir veri olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan çalışmada yer alması gerekmektedir.

Denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.54.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.54. Denetleme Sürecinde Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılımı

İlişkiden Memnuniyet Derecesi	Frekans	Yüzde
Hiç	6	3,1
Çok Az	32	16,4
Orta	90	46,2
Çok	52	26,7
Pek Çok	15	7,7
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3.24 Standart Sapma = 0,86

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet dereceleri ile ilgili birinci olarak, % 46.2 ile 90 yöneticinin "Orta" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 26.7 ile 52 yöneticinin memnuniyet derecelerinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 16.4 ile 32 yönetici, ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Çok Az" olduğunu, ve bunu takiben, % 7.7 ile 15 yönetici denetleme sürecindeki ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Pek Çok"olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.1 ile toplam 6 yönetici ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerdeki denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceleri değerlendirildiğinde yüksek oranda % 46,2 ile 90 yöneticinin "Orta" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 3.24 olmasından da anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,86 değer ile küçük olması ile ilgili denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet derecelerinin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.22. İşletmeye Personel Alımında Girişimci Tercihinin Etkisi İle İlgili Oranı

İşletmenin performansını ve geleceğini etkileyen en önemli konulardan bir tanesi işletmeye alınacak personel ile ilgilidir. Günümüz işletmelerinde bilhassa kamu işletmelerinde "işe göre adam" yerine "adama göre iş" felsefesi yatmaktadır. Bu durum

özel işletmelerde o kadar geçerli bir anlayış değildir. Çünkü işletmelerin sahibi girişimciler personel konusunda çok duyarlı ve hassas davranmaktadırlar. Söz konusu araştırmamızda girişimcilerin işletmelerine personel alımı itbarı ile tercih dereceleri farklı olacaktır. Bu nedenle araştırmaya girişimcilerin personel alımında etki düzeyleri yer almıştır.

İşletmeye personel alımında girişimcinin tercihi ile ilgili dağılımı Tablo: 4.55.'de verildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo:4.55. İşletmeye Personel Alımında Girişimcinin Tercihi İle İlgili Dağılımı

Girişimcinin Tercih Düzeyi	Frekans	Yüzde
Hiç	3	1,5
Çok Az	17	8,7
Orta	48	24,6
Çok	77	39,5
Pek Çok	50	25,6
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3.79 Standart Sapma = 0,98

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletmeye alınacak personelin belirlenmesinde girişimcinin tercih düzeyi ile ilgili frekans dağılımında birinci olarak, % 39.5 ile 77 yöneticinin "Çok" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 25.6 ile 50 yöneticinin "Pek Çok" düzeyde tercihinin olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 24.6 ile 48 yönetici, "Orta" düzeyde tercihi olduğunu, ve bunu takiben, % 8.7 ile 17 yönetici "Çok Az" derecede girişimcinin işletmeye alınacak personelin belirlenmesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 1.5 ile toplam 3 yönetici "Hiç" girişimcinin etkili olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletme yöneticilerinin işletmeye personel alınacak kişilerin belirlenmesinde diğer bir ifade ile kadrolama sürecinde girişimci tercih düzeyinin yüksek oranda % 39,5 ile 77 yönetici "Çok" seçeneğinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç aritmetik ortalamasının 3.75 olmasından anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,98 değer ile küçük olması işletmeye personel alınacak kişilerin belirlenmesinde diğer bir ifade ile kadrolama sürecinde yöneticiler

girişimcilerin katkısından faydalanarak ortak hareket ettiklerini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.23. İşletmeye Personel Alımında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerin Mevcut Düzeyi

İşletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken en önemli konulardan bir tanesi de nerede, ne zaman, hangi nitelikte personele ihtiyaç duyulacağının belirlenmesidir. İşletmeye alınacak personelin belirlenmesinde girişimcilerinin de önerilerini dikkate almak ve değerlendirmek durumundadırlar. Çünkü işletmenin çevresi ile olan ilişkileri en iyi organize eden ve uyumunu sağlayan faktörlerin başında girişimciler gelmektedirler. Bu sebeple yöneticiler işletmeye personel alımı ile ilgili olarak girişimcileri ile olan ilişkilerini önemsemesi gerekmektedir. Söz konusu bu ilişkilerin araştırmanın konusu itibarı ile önem teşkil etmekte ve sistematiği açısından bulunması gerekmektedir.

Yönetim fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu ile de bağlantılı olarak değerlendirilen işletmeye personel alımı diğer bir ifade ile kadrolama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, mevcut düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.56.'da gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo:4.56. İşletmeye Personel Alımında Girişimci İle Yönetici İlişkilerinin Mevcut Düzeyi İle İlgili Dağılımı

İlişkinin Mevcut Düzeyi	Frekans	Yüzde
Hiç	3	1,5
Çok Az	29	14,9
Orta	76	39,0
Çok	53	27,2
Pek Çok	34	17,4
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,42 Standart Sapma = 0,99

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen işletmeye personel alımı açısından yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut düzeyi ile ilgili ilk olarak, % 39.0 ile 76 yöneticinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 27.2 ile 53 yöneticinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup,

üçüncüsü ise % 17.4 ile 36 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Pek Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 14.9 ile 29 yönetici personel alımı sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Çok Az" olduğunu göstermişlerdir. Son olarak, % 1.5 ile toplam 3 yönetici ilişkinin mevcut düzeyinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerdeki yönetim fonksiyonlarından kadrolama ile ilgili yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut durumu "Orta" seçeneğinin üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.40 olmasından anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 39.0 ile 76 yönetici ilk olarak "Orta" seçeneğini işaretlemesi bu sonucun oluşmasına neden olmuştur.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,99 değer ile küçük olması ile ilgili işletmeye personel alımında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeyinin değerlendirilmesi yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeyin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olmakla birlikte mevcut düzeyinin değerlendirilmesi açısından bir sorunun oluşturmayacağını göstermektedir.

4.4.3.24. İşletmeye Personel Alımında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi

İşletmeler için insan unsurunun büyük bir önemi olduğu bilinmektedir. Ancak insan unsurunun yani işgücünün gelişigüzel bir araya getirmek, işletmeler açısından bir yarar sağlamayacağı gibi bir takım sakıncalarında oluşmasına neden olacaktır. Çünkü her işletmenin kendine özgü bir yapısı bulunmaktadır. Buna bağlı olarak ihtiyaç duyulan işgücünün de farklı olacağı bilinmektedir. İşletmeye ihtiyaç duyulan işgücünün temininde yönetici ve girişimcilerin ortaklaşa ve koordineli bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Bu süreçte yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin bilinmesi araştırmanın konusu itibarı ile bulunması gerekmektedir.

İşletmeye personel alımında sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin olması gereken düzeyi gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.57.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.57. İşletmeye Personel Alımında Girişimci İle Yönetici İlişkilerinin Olması Gereken Düzeyi İle İlgili Dağılımı

Olması Gereken Düzey	Frekans	Yüzde
Hiç	5	2,5
Çok Az	30	15,3
Orta	59	30,3
Çok	60	30,8
Pek Çok	41	20,5
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,57 Standart Sapma = 1,00

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından işletmeye personel alımı (kadrolama) açısından, yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyi ile ilgili birinci olarak, % 30.8 ile 60 yöneticinin "Çok" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 30.2 ile 59 yöneticinin olması gereken düzeylerinin "Orta" olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 20.5 ile 41 yönetici, personel alımı kadrolama sürecinde olması gereken ilişkilerin "Pek Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 15.3 ile 30 yönetici ilişkilerin olması gereken düzeyin "Çok Az" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 2.5 ile toplam 5 yönetici girişimci ile olan ilişkilerinin olması gereken düzeyin "Hiç" olduğunu belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Yönetim fonksiyonlarının diğer bir aşaması olan kadrolama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, olması gereken düzey değerlendirildiğinde yüksek oranda % 30,8 ile 60 yöneticinin "Çok" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 3.57olmasını önemli oranda etkilemiştir.

Aynı şekilde standart sapmanın 1,00 değer ile kritik bir noktada olması işletmeye personel alımı sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.25. İşletmeye Personel Alımında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi

İşletmeye ihtiyaç duyulan personelin alınması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyinin belirlenmesi bu süreçte yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin ne oranda sağlıklı işlediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber bu süreçte yöneticilerin memnuniyet dereceleri olumsuz olduğunda, ilişkilerin olması gereken düzeye göre ayarlanması için önemli bir veri olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan çalışmada yer alması gerekmektedir.

İşletmeye personel alımı sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.58.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.58. İşletmeye Personel Alımında Girişimci İle Yönetici İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılımı

İlişkiden Memnuniyet Dereceniz	Frekans	Yüzde
Hiç	5	2,6
Çok Az	35	17,9
Orta	97	49,7
Çok	39	20,0
Pek Çok	19	8,7
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,15 Standart Sapma = 0,91

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletmeye personel alımında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet dereceleri ile ilgili birinci olarak, % 49.7 ile 97 yöneticinin "Orta" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 20.0 ile 39 yöneticinin memnuniyet derecelerinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 17.9 ile 35 yönetici, ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Çok Az" olduğunu, ve bunu takiben, % 8.7 ile 19 yönetici personel alımında girişimci ile olan ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Pek Çok"olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 2.6 ile toplam 5 yönetici ilişkilerden

memnuniyet derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen işletmelere personel alımı sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.15 olmasından anlaşılmaktadır. Bununla beraber araştırmaya katılan yöneticiler yüksek oranda % 49,7 ile 97 yöneticinin "Orta" seçeneğini belirtmesi söz konusu ortalamanın mevcut düzeyde oluşmasına neden olmuştur.

Aynı şekilde standart sapmasının 0.91 olması (düşük) işletmeye personel alımında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet derecelerinin değerlendirilmesi açısından bir sorunun oluşmayacağını göstermektedir. Bununla beraber standart sapmanın küçük olması ile ilgili denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet derecelerinin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.26. İşletme İle İlgili Kararların Alınmasında Girişimci Tercihinin Etki Düzeyi

İşletmenin performansını ve geleceğini etkileyen en önemli konulardan bir tanesi de işletme ile ilgili alınacak kararlar ile ilgilidir. Çünkü ekonomik yapının bir temel taşı olan işletmeleri amaçlarına ulaştırmada en önemli fonksiyonlardan bir tanesi karar alma süreci ile ilgilidir. Özel işletmelerde yöneticilerin yanlız başına karar alma ve verme gibi bir yetkileri olmadığı bir gerçektir. Dolayısıyla söz konusu araştırmamızda girişimcilerin işletmeleri ile ilgili karar alma ve karar verme fonksiyonlarını icrasında tercih dereceleri farklı olacaktır. Bu nedenle araştırmaya girişimcilerin karar almada etki düzeylerine yer verilmiştir.

İşletmeye ile kararların alınmasında girişimci tercihinin etki düzeyi ilgili dağılımı Tablo: 4.59.'da verildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.59. Kararların Alınmasında Girişimci Tercihinin Etki Düzeyi İle İlgili Dağılımı

Girişimci Tercihinin Etki Düzeyi	Frekans	Yüzde
Hiç	2	1,0
Çok Az	8	4,1
Orta	41	21,0
Çok	68	34,9
Pek Çok	76	38,9
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 4.06 Standart Sapma = 0,93

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletme ile ilgili kararların alınmasında girişimcinin tercihinin etki düzeyi ile ilgili frekans dağılımında birinci olarak, % 38.9 ile 76 yöneticinin "Pek Çok" derecede etkisi olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 34.9 ile 68 yöneticinin "Çok" düzeyde etkili olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 21.0 ile 41 yönetici, "Orta" düzeyde etkili olduğunu, ve bunu takiben, % 4.1 ile 8 yönetici "Çok Az" derecede girişimcinin işletme ile ilgili kararların alınmasında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 1.0 ile toplam 2 yönetici "Hiç" girişimcinin kararların alınmasında etkili olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletme yöneticilerinin işletme içindeki kararların alınmasında girişimci tercihinin etki düzeyinin yüksek oranda % 38.9 ile 76 yönetici "Pek Çok" seçeneğinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç aritmetik ortalamasının 4.06 olmasından anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmasının 0.93 olması (düşük) işletme ile ilgili kararların alınmasında girişimci tercihinin etki derecesinin değerlendirilmesi açısından bir sorunun oluşmayacağını göstermek ile beraber bu sonuç yöneticiler girişimcilerin katkısından faydalanarak ortak hareket ettiklerini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.27. İşletme İle İlgili Alınan Kararların Değerlendirilmesinde Girişimci Tercihinin Etki Düzeyi

Ekonomik yapının bir temel taşı olan işletmeleri amaçlarına ulaştırmada en önemli fonksiyonlardan bir tanesi karar alma süreci ile ilgili olduğu yukarıdaki kararların alınması ile ilgili başlıkta belirtilmiştir. Bununla beraber özel işletmelerde yöneticilerin yalnız başına karar alma ve verme gibi bir yetkileri olmadığı gibi alınan bu kararları tek başına değerlendirme gibi bir yetkisi olmadığı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla söz konusu araştırmamızda girişimcilerin işletmeleri ile ilgili alınan kararları değerlendirmesinde tercih dereceleri farklı olacaktır. Bu nedenle araştırmaya girişimcilerin alınan kararları değerlendirme düzeylerine yer verilmiştir.

İşletmeye ile ilgili alınan kararların değerlendirilmesinde girişimci tercihinin etki düzeyi ilgili dağılımı Tablo: 4.60.'da verildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.60. Kararların Değerlendirilmesinde Girişimcinin Tercihi İle İlgili Dağılımı

Girişimcinin Tercihi	Frekans	Yüzde
Hiç	2	1,0
Çok Az	10	5,1
Orta	49	25,1
Çok	81	41,5
Pek Çok	53	27,2
Toplam	195	100,0

Aritmetik Ortalama = 3,91 Standart Sapma = 0,88

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletme ile ilgili kararların değerlendirilmesinde girişimcinin tercihi ile ilgili frekans dağılımında birinci olarak, % 41.5 ile 81 yöneticinin "Çok" derecede tercihi olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 27.2 ile 53 yöneticinin "Pek Çok" düzeyde tercihi olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 25.1 ile 49 yönetici, "Orta" düzeyde tercihi olduğunu, ve bunu takiben, % 5.1 ile 10 yönetici "Çok Az" derecede girişimcinin işletme ile ilgili kararların değerlendirilmesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 1.0 ile toplam 2 yönetici "Hiç" girişimcinin kararların değerlendirilmesinde etkili olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletme yöneticilerinin işletme içindeki alınan kararların değerlendirilmesinde girişimci tercihinin etki düzeyinin yüksek oranda % 41.5 ile 81 yönetici "Çok" seçeneğinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç aritmetik ortalamasının 3.91 olmasından anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmasının 0.88 olması (düşük) işletme ile ilgili kararların değerlendirilmesinde girişimci tercihinin etki derecesi açısından bir sorunun oluşmayacağını göstermek ile beraber bu sonuç yöneticiler girişimcilerin katkısından faydalanarak ortak hareket ettiklerini yani alınan kararları birlikte değerlendirdiklerini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.28. İşletme ile ilgili Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerin Mevcut Düzeyi

İşletme organizasyonlarında en önemli yönetim görevlerinden bir tanesi de karar alma ile ilgilidir. Karar alma adında anlaşılacağı üzere çeşitli alternatifler arasında en uygun olanı tercih etme, belirleme faaliyetidir. Bu seçim ve tercih faaliyeti işletme içerisinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkileri de beraber getirmektedir. Çalışmanın konusu itibarı ile ve işletmelerde karar almanın önemli bir fonksiyon olması açısından araştırmada yer almasını gerektirmiştir.

Yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile de bağlantılı olarak değerlendirilen karar alama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, mevcut düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.61.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.61. Kararların Alınmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkilerin Mevcut Düzeyi İle İlgili Dağılımı

İlişkinin Mevcut Düzeyi	Frekans	Yüzde
Hiç	5	2,6
Çok Az	12	6,2
Orta	85	43,6
Çok	64	32,8
Pek Çok	29	14,8
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,50 Standart Sapma = 0,90

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından işletme ile ilgili karar alımı açısından yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut düzeyi ile ilgili birinci olarak, % 43.6 ile 85 yöneticinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 32.8 ile 64 yöneticinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 14.8 ile 29 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Pek Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 6.2 ile 12 yönetici karar alma sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Çok Az" olduğunu göstermişlerdir. Son olarak, % 2.6 ile toplam 5 yönetici ilişkinin mevcut düzeyinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerdeki yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen karar alama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut durumu "Orta" seçeneğinin üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.50 olmasından anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 43.6 ile 85 yönetici ilk olarak "Orta" seçeneğini işaretlemesi bu sonucun oluşmasına neden olmuştur.

Aynı şekilde standart sapmanın 0,90 değer ile küçük olması ile ilgili işletme ile ilgili kararların alınmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeyinin değerlendirilmesi açısından bir sorun oluşturmayacağını aynı zamanda yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeyin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.29. İşletme İle ilgili Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkinin Olması Gereken Düzeyi

Çeşitli alternatiflerin değerlendirilmesi ve karşılaştırılması olan karar alma, yöneticiler ve girişimciler arasında bir takım ilişkilerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu ilişkiler daha çok alınan kararları bazen girişimci ile ortaklaşa yaptığı gibi, bazende bu kararları sorumlu kişiler ile ortaklaşa yapabilmektedir. Alınan kararlar ile ilgili oluşan ilişkiler hangi açıdan oluşursa olşsun, oluşan bu ilişkilerin olması gereken düzeyin belirlenmesi ve bir standarta kavuşturulması doğru ve gerçekci kararların alınabilmesi için gerekmektedir.

İşletme ile ilgili kararların alınması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin olması gereken düzeyi gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.62.'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.62. Kararların Alınmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkilerin Olması Gereken Düzeyi İle İlgili Dağılımı

Olması Gereken Düzey	Frekans	Yüzde
Hiç	2	1,0
Çok Az	8	4,1
Orta	43	22,1
Çok	88	45,1
Pek Çok	54	27,7
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,94 Standart Sapma = 0,87

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile ilgili olarak değerlendirilen karar alma açısından, yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyi ile ilgili birinci olarak, % 45.1 ile 88 yöneticinin "Çok" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 30.2 ile 59 yöneticinin olması gereken düzeylerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 22.1 ile 43 yönetici, personel alımı karar alma sürecinde olması gereken ilişkilerin "Orta" düzeyde olduğunu, ve bunu takiben, % 4.1 ile 8 yönetici ilişkilerin olması gereken düzeyin "Çok Az" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 1.0 ile toplam 2 yönetici girişimci ile olan ilişkilerinin olması gereken düzeyin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından karar alma sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden olması gereken düzey değerlendirildiğinde yüksek oranda % 45.1 ile 88 yönetici "Çok" seçeneğini belirttiği tablodan anlaşılmaktadır. Bu durum aritmetik ortalamasının 3.94 olmasından da anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmasının 0.87 olması (düşük) işletmeye personel alımında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyin değerlendirilmesi açısından bir sorunun oluşmayacağını göstermektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.30. İşletme İle İlgili Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Düzeyi

İşletme ile ilgili kararların alınması sürecinde; yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyinin belirlenmesi bu süreçte yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin ne oranda sağlıklı işlediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber bu süreçte yöneticilerin memnuniyet dereceleri olumsuz olduğunda, ilişkilerin olması gereken düzeye göre ayarlanması için önemli bir veri olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan çalışmada yer alması gerekmektedir.

İşletme ile ilgili kararların alınması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden yöneticilerin memnuniyet düzeyini gösteren frekans dağılımı Tablo: 4.63'da gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo:4.63. Kararların Alınmasında Yönetici İle Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle İlgili Dağılımı

İlişkiden Memnuniyet Dereceniz	Frekans	Yüzde
Hiç	7	3,6
Çok Az	32	16,4
Orta	69	35,4
Çok	70	35,9
Pek Çok	17	8,7
Toplam	**195**	**100,0**

Aritmetik Ortalama = 3,29 Standart Sapma = 0,97

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletme ile ilgili kararların alınmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet dereceleri ile ilgili birinci olarak, % 35.9 ile 70 yöneticinin "Çok" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 35.4 ile 69 yöneticinin memnuniyet derecelerinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 16.4 ile 32 yönetici, ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Çok Az" olduğunu, ve bunu takiben, % 8.7 ile 17 yönetici personel alımında girişimci ile olan ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Pek Çok"olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.6 ile toplam 7 yönetici ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

T.C.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen işletmelerle ilgili karar alma sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.29 olmasından anlaşılmaktadır. Bununla beraber araştırmaya katılan yöneticiler yüksek oranda % 35,9 ile 70 yöneticinin "Çok" seçeneğini belirtmesi söz konusu ortalamanın mevcut düzeyde oluşmasına neden olmuştur.

Aynı şekilde standart sapmasının 0.97 olması (düşük) işletme ile ilgili kararların alınmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet derecelerinin değerlendirilmesi açısından bir sorunun oluşmayacağını göstermektedir. Bununla beraber standart sapmanın küçük olması ile ilgili karar alma sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet derecelerinin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.31. Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Girişimcinin Yöneticilerinden Kendisine Danışma Düzeyi

Araştırmanın bu kısmında yönetim fonksiyonlarını oluşturan planlama örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetim ilgili ayrıca söz konusu bu fonksiyonlara ile bağlantılı olarak değerlendirilen karar alma, motivasyon ve personel alımı ile ilgili olarak girişimcinin bu fonksiyonlar açısından kendisine danışma düzeylerini belirlemek ve bu düzeyler ile ilişkilerin mevcut durumu ve bu durumdan yöneticilerin memnuniyet düzeylerini ortaya koymak gerekmektedir. Ayrıca yapılması gereken çapraz tablo analizlerini belirlemek açısından çalışmaya dahil edilmiştir.

Yönetim fonksiyonları ile ilgili girişimcinin yöneticilerinden kendisine danışma düzeyi ile ilgili dağılımı aşağıda Tablo: 4.64'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.64. Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Girişimcinin Yöneticilerinden Kendisine Danışma Düzeyi İle İlgili Dağılımı

	Hiç	Çok Az	Orta	Çok	Pek Çok	Toplam	Art. Ort.	St.Sapma
Planlama	6	46	39	76	28	195	3,38	1,09
Yüzde	3.1	23.6	20.0	39.0	14.4	100.0	--	--
Örgütleme	5	41	81	53	14	195	3,15	0,92
Yüzde	2.6	21.0	41.5	27.2	6.7	100.0	--	--
Kordinasyon	7	73	59	43	13	195	2,91	1,00
Yüzde	3.6	37.4	30.3	22.1	6.7	100.0	--	--
Yürütme	2	40	71	63	19	195	3,29	0,94
Yüzde	1.0	20.5	36.4	32.3	9.7	100.0	--	--
Denetim	6	32	73	55	29	195	3,35	1,02
Yüzde	3.1	16.4	37.4	28.2	14.9	100.0	--	--
Kadrolama	7	49	53	53	33	195	3,29	1,13
Yüzde	3.6	25.1	27.2	27.2	16.9	100.0	--	--
Motivasyon	19	54	55	40	27	195	3,01	1,20
Yüzde	9.7	27.7	28.2	20.5	13.8	100.0	--	--
Karar Alma	12	18	43	52	70	195	3,77	1,21
Yüzde	6.2	9.2	22.1	26.7	35.9	100.0	--	--

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından planlama ile ilgili girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma istemesi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 39.0 ile 76 yöneticinin "Çok" derecede danışılmasını istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 23.6 ile 46 yönetici girişimcilerin kendisine danışmasını isteme derecesinin "Çok Az" düzeyde olduğunu belirtmiş olup; üçüncüsü ise % 20.0 ile 39 yönetici, girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Orta" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 14.4 ile 28 yönetici girişimcilerin kendisine danışma derecelerinin "Pek Çok"olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.1 ile toplam 6 yönetici girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirterek, ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile ilgili olarak girişimcilerin kendisine danışma isteme derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.38 olmasından anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmasının 1.09 ile kısmen yüksek olması işletme ile ilgili planların oluşturulmasında kısmen uç noktalara doğru sapma göstermesinin bir sonucudur. Bu durum girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma derecelerinin değerlendirilmesi açısından önemli derecede bir sorun oluşturmamaktadır. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.64.'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından örgütleme ile ilgili girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma istemesi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 41.5 ile 81 yöneticinin "Orta" derecede danışılmasını istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 27.2 ile 53 yönetici girişimcilerin kendisine danışmasını isteme derecesinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 21.0 ile 41 yönetici, örgütleme sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Çok Az" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 6.7 ile 14 yönetici örgütleme sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.1 ile toplam 6 yönetici girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu ile ilgili olarak girişimcilerin kendisine danışma isteme derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.15 olmasından anlaşılmaktadır.

Bununla beraber standart sapmasının 0.92 olması (düşük) işletme ile ilgili örgütleme sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma derecelerinin değerlendirilmesi açısından bir sorunun oluşmayacağını göstermektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.64.'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından koordinasyon ile ilgili girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma istemesi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 37.4 ile 73 yöneticinin "Çok Az" derecede danışılmasını istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 30.3 ile 59 yönetici girişimcilerin kendisine danışmasını isteme derecesinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 22.1 ile 43 yönetici, koordinasyon sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Çok" derecede

olduğunu, ve bunu takiben, % 6.7 ile 13 yönetici koordinasyon sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.6 ile toplam 7 yönetici girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından koordinasyon fonksiyonu ile ilgili olarak girişimcilerin kendisine danışma isteme derecesi "Çok Az" seçeneğinin üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 2.91 olmasından anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmasının 1.00 ile kritik değerde Bu sonuç koordinasyon fonksiyonu ile ilgili olarak girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmasını istemesini değerlendirilmesinde uç noktalara doğru bir sapmanın bulunmadığını göstermektedir. Bu durum olması işletme ile ilgili koordinasyon sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma derecelerinin değerlendirilmesi açısından bir sorunun oluşmayacağını göstermektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.64.'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından yürütme ile ilgili girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma istemesi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 36.4 ile 71 yöneticinin "Orta" derecede danışılmasını istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 32.3 ile 63 yönetici girişimcilerin kendisine danışmasını isteme derecesinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 20.5 ile 40 yönetici, yürütme sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Çok Az" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 9.7 ile 19 yönetici yürütme sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 1.0 ile toplam 2 yönetici bu süreçte girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından yürütme fonksiyonu ile ilgili olarak girişimcilerin kendisine danışma isteme derecesi "Orta" seçeneğinin üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.25 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 0.94 olması (düşük) işletme ile ilgili yürütme sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma derecelerinin değerlendirilmesi

açısından bir sorunun oluşmayacağını göstermektedir. Bununla beraber standart sapmanın küçük olması yürütme fonksiyonun icrası sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma düzeylerinin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.64.'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından denetleme ile ilgili girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma istemesi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 37.4 ile 73 yöneticinin "Orta" derecede danışılmasını istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 28.2 ile 55 yönetici girişimcilerin kendisine danışmasını isteme derecesinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 16.4 ile 32 yönetici, denetleme sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Çok Az" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 14.9 ile 29 yönetici yürütme sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.1 ile toplam 6 yönetici bu süreçte girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından denetleme fonksiyonu ile ilgili olarak girişimcilerin kendisine danışma isteme derecesi "Orta" seçeneğinin üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.35 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.02 kritik değerden kısmen yüksek olması işletme ile ilgili denetleme sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma derecelerinin değerlendirilmesinde kısmen uç noktalara doru bir sapmanın olduğunu göstermektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.64.'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu ile beraber değerlendirilen kadrolama veyahut işletmeye personel alımı ile ilgili girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma istemesi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 27.2 ile 53 yöneticinin "Orta" ve "Çok" derecede eşit olarak danışılmasını istediğini belirtmişlerdir. üçüncüsü ise % 25.1 ile 49 yönetici, işletmeye personel alımı sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Çok Az" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 16.9 ile

33 yönetici kadrolama sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.6 ile toplam 7 yönetici bu süreçte girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından kadrolama fonksiyonu ile ilgili olarak girişimcilerin kendisine danışma isteme derecesi "Orta" seçeneğinin üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.29 olmasından anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde standart sapmasının 1.13 yüksek olması işletme ile ilgili personel alımı sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma derecelerinin değerlendirilmesinde uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu durum işletmelere personel alımında önemli derecede girişimcilerin etkinliğinden kaynaklandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.64.'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından yürütme fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen motivasyon ile ilgili girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma istemesi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 28.2 ile 55 yöneticinin "Orta" derecede danışılmasını istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 27.7 ile 54 yönetici girişimcilerin kendisine danışmasını isteme derecesinin "Çok Az" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 20.5 ile 40 yönetici, motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Çok" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 13.8 ile 27 yönetici bu sürecde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 9.7 ile toplam 19 yönetici motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirterek, ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili olarak girişimcilerin kendisine danışma isteme derecesi "Orta" seçeneğinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.01 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.20 ile yüksek olması işletme ile ilgili motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma derecelerinin değerlendirilmesinde yüksek oranda uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma sebep olacak bir çok nedenler bulunabilmektedir. Bu nedenlerden bir tanesi motivasyon faktörlerinin belirlenmesinde yöneticilerin fazla bir etkinliğinin olmamasından ve girişimcilerin bu konuda daha etkili olduklarından kaynaklanmış olabilmektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.64.'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen karar alma ile ilgili girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma istemesi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 35.9 ile 70 yöneticinin "Pek Çok" derecede danışılmasını istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 26.7 ile 52 yönetici girişimcilerin kendisine danışmasını isteme derecesinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 22.1 ile 43 yönetici, karar alma sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Orta" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 9.2 ile 18 yönetici bu süreçte girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Çok Az" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 6.2 ile toplam 12 yönetici karar alma sürecinde girişimcilerin kendisine danışma isteme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından planlama ile bağlantılı olarak değerlendirilen karar alma ile ilgili olarak girişimcilerin kendisine danışma isteme derecesi "Orta" seçeneğinin hayli üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.77 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.21 ile yüksek olması işletme ile ilgili karar alma sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma derecelerinin değerlendirilmesinde uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmelerin geleceği ile önemli derecede ilgili olan karar almada girişimcilerin etkinliğinin fazla olduğunun bir sonucu olarak değerlendirilir. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.32. Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Yöneticilerin Kendi İsteği İle Girişimciye Danışma Düzeyi

Araştırmanın bu kısmında yönetim fonksiyonlarını oluşturan planlama örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetim ilgili ayrıca söz konusu bu fonksiyonlara ile bağlantılı olarak değerlendirilen karar alma, motivasyon ve personel alımı ile ilgili olarak yöneticilerin bu fonksiyonlar açısından kendi istekleri ile girişimcilerine danışma düzeylerini belirlemek ve bu düzeyler ile ilişkilerin mevcut durumu ve bu durumdan yöneticilerin memnuniyet düzeylerini ortaya koymak gerekmektedir. Ayrıca yapılması gereken çapraz tablo analizlerini belirlemek açısından çalışmaya dahil edilmiştir.

Yönetim fonksiyonları ile ilgili yöneticilerin kendi isteği ile girişimciye danışma düzeyi ile ilgili dağılımı Tablo: 4.65'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.65. Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Yöneticilerin Kendi İsteği İle Girişimciye Danışma Düzeyi İle İlgili Dağılımı

	Hiç	Çok Az	Orta	Çok	PekÇok	Toplam	Art.Ort.	St.Sapma
Planlama	7	28	362	776	22	195	3,40	0,99
Yüzde	3.6.	14.4	31.8	39.0	11.3	100.0	--	--
Örgütleme	11	23	104	442	15	195	3,14	0,92
Yüzde	5.6	11.8	53.3	21.5	7.7	100.0	--	--
Kordinasyon	18	50	66	38	23	195	2,99	1,14
Yüzde	9.2.	25.6	33.8	19.4	11.7	100.0	--	--
Yürütme	10	43	78	40	24	195	3,13	1,05
Yüzde	5.1.	22.1	40.0	20.5	12.3	100.0	--	--
Denetim	16	22	84	47	26	195	3,23	1,08
Yüzde	8.2	11.3	43.1	24.1	13.3	100.0	--	--
Kadrolama	9	42	53	55	36	195	3,34	1,15
Yüzde	4.6	21.5	27.2	28.2	17.4	100.0	--	--
Motivasyon	27	46	39	53	30	195	3,07	1,30
Yüzde	13.8.	23.6	20.0	27.2	15.4	100.0	--	--
Karar Alma	16	18	44	71	46	195	3,58	1,18
Yüzde	8.2	9.2	24.6	36.4	23.8	100.0	--	--

Yukarıdaki tablo 4.65'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından planlama ile ilgili yöneticilerin kendi isteği ile girişimcilerine

danışması ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 39.0 ile 76 yöneticinin "Çok" derecede girişimcisine danışmak istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 31.8 ile 62 yönetici girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecesinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 14.4 ile 28 yönetici, girişimcilerine danışma derecelerinin "Çok Az" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 11.3 ile 22 yönetici girişimcilerine danışma derecelerinin "Pek Çok"olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.6 ile toplam 7 yönetici girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.40 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 0.99 ile kritik değerden düşük olması, herhangi bir sapmanın olmadığını göstermektedir. işletme ile ilgili planların oluşturulmasında yöneticilerin girişimcilerine kendi isteğiyle danışma derecelerinin değerlendirilmesi açısından bir sorunun oluşmayacağını göstermektedir. Bununla beraber standart sapmanın küçük olması planlama fonksiyonunda yöneticinin kendi isteğiyle girişimciye danışma düzeylerinin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.65.'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından örgütleme ile ilgili yöneticilerin kendi isteği ile girişimcilerine danışması ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 53.3 ile 104 yöneticinin "Orta" derecede girişimcisine danışmak istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 21.5 ile 42 yönetici örgütleme sürecinde girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecesinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 11.8 ile 23 yönetici, bu süreçte girişimcilerine danışma derecelerinin "Çok Az" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 7.7 ile 15 yönetici girişimcilerine danışma derecelerinin "Pek Çok"olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 5.6 ile toplam 11 yönetici girişimcilerine kendi isteği ile örgütleme sürecinde danışma derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.14 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 0.92 ile kritik değerden düşük olması, herhangi bir sapmanın olmadığını göstermektedir. işletme ile ilgili örgütleme fonksiyonun icrasında yöneticilerin girişimcilerine kendi isteğiyle danışma derecelerinin değerlendirilmesi açısından bir sorunun oluşmayacağını göstermektedir. Bununla beraber standart sapmanın küçük olması örgütleme fonksiyonunda yöneticinin kendi isteğiyle girişimciye danışma düzeylerinin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.65.'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından koordinasyon ile ilgili yöneticilerin kendi isteği ile girişimcilerine danışması ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 33.8 ile 66 yöneticinin "Orta" derecede girişimcisine danışmak istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 25.6 ile 50 yönetici koordinasyon sürecinde girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecesinin "Çok Az" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 19.4 ile 38 yönetici, bu süreçte girişimcilerine danışma derecelerinin "Çok" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 11.7 ile 23 yönetici girişimcilerine danışma derecelerinin "Pek Çok"olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 9.2 ile toplam 18 yönetici koordinasyon sürecinde girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından koordinasyon fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecesi "Çok Az" seçeneğinin hayli üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 2.99 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.14 ile yüksek olması işletme ile ilgili koordinasyon sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışma derecelerinin değerlendirilmesinde yüksek oranda uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak

değerlendirilir. Bu duruma sebep olacak bir çok nedenler bulunabilmektedir. Bu nedenlerden bir tanesi koordinasyon süreci yöneticiler tarafından fazla algılanmadığının veyahut bilinmeyen başka sebeplerden kaynaklanmış olabilmektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirile bilinir.

Yukarıdaki Tablo: 4.65'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından yürütme ile ilgili yöneticilerin kendi isteği ile girişimcilerine danışması ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 40.0 ile 78 yöneticinin "Orta" derecede girişimcisine danışmak istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 22.1 ile 43 yönetici yürütme sürecinde girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecesinin "Çok Az" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 20.5 ile 40 yönetici, bu süreçte girişimcilerine danışma derecelerinin "Çok" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 12.3 ile 24 yönetici girişimcilerine danışma derecelerinin "Pek Çok"olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 5.1 ile toplam 10 yönetici yürütme sürecinde girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından yürütme fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.13 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.05 ile yüksek olması işletme ile ilgili yürütme sürecinde yöneticilerin girişimcilerine danışma derecelerinin değerlendirilmesinde uç noktalara doğru az bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletme faaliyetlerinin harekete geçirilmesinde tüm yönetiçi grupları tarafından girişimcilere fazla bağımlı kalmadıklarından, hafif bir sapmanın oluştuğu tahmin edilmektedir. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.65.'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından denetleme ile ilgili yöneticilerin kendi isteği ile girişimcilerine danışması ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 43.1 ile 84 yöneticinin "Orta" derecede girişimcisine danışmak istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 24.1 ile 47 yönetici denetleme sürecinde girişimcilerine kendi isteği ile

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından işletmeye personel alımı veyahut kadrolama fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.34 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.15 ile kritik değer olan 1.00'dan bir hayli yüksek olması işletme ile ilgili kadrolama veyahut diğer bir ifade ile personel alımı sürecinde yöneticilerin girişimcilerine danışma derecelerinin değerlendirilmesinde uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmeye personel alımında tüm yönetici gruplarının fazla etkili olmadıklarının bu konuda girişimcilere fazlaca danışılmadığının bir göstergesi olarak bir sapmanın oluştuğu tahmin edilmektedir. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.65'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından yürütme ile bağlantılı olarak ta değerlendirilen işletmede çalışanların performansını arttırmak amacıyla motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması açısından yöneticilerin kendi isteği ile girişimcilerine danışması ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 27.2 ile 53 yöneticinin "Çok" derecede girişimcisine danışmak istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 23.6 ile 46 yönetici motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecesinin "Çok Az" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 20.0 ile 39 yönetici, bu süreçte girişimcilerine danışma derecelerinin "Orta" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 15.4 ile 30 yönetici girişimcilerine danışma derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 13.8 ile toplam 27 yönetici motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

Yönetim fonksiyonlarından yürütme fonksiyonu ile bağlantılı değerlendirilen işletmede çalışan personelin performansını arttırmak için motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcilerine

kendi isteği ile danışma derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.07 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.30 ile kritik değer olan 1.00'dan bir hayli yüksek olması işletme ile ilgili motivasyon faktörlerinin belirlenmesi sürecinde yöneticilerin girişimcilerine danışma derecelerinin değerlendirilmesinde uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında yöneticilerin girişimcilerine kendi istekleri ile fazlaca danışmak istemediklerinin bir sonucu olarak bir sapmanın oluştuğu tahmin edilmektedir. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.65'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından planlama ile bağlantılı olarak ta değerlendirilen karar alma ile ilgili yöneticilerin kendi isteği ile girişimcilerine danışması ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 36.4 ile 71 yöneticinin "Çok" derecede girişimcisine danışmak istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 23.6 ile 46 yönetici karar alma sürecinde girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecesinin "Pek Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 22.5 ile 44 yönetici, bu süreçte girişimcilerine danışma derecelerinin "Orta" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 9.2 ile 18 yönetici girişimcilerine danışma derecelerinin "Çok Az" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 8.2 ile toplam 16 yönetici karar alma sürecinde girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtip, ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından karar alma ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcilerine kendi isteği ile danışma derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.58 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.18 ile yüksek olması işletme ile ilgili karar alma sürecinde yöneticilerin girişimcilerine danışma derecelerinin değerlendirilmesi açısından uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmelerin geleceği ile önemli derecede ilgili olan karar almada tüm yönetici gruplarının aynı oranda karar almada etkili olmadıklarından bir sapmanın olduğu

tahmin edilmektedir. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.33. Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Girişimci ve Yöneticilerin Ortak Hareket Etme Düzeyi

Araştırmanın bu kısmında yönetim fonksiyonlarını oluşturan planlama örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetim ilgili ayrıca söz konusu bu fonksiyonlara ile bağlantılı olarak değerlendirilen karar alma, motivasyon ve personel alımı ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile ortak hareket etme düzeylerini belirlemek ve bu düzeyler ile ilişkilerin mevcut durumu ve bu durumdan yöneticilerin memnuniyet düzeylerini ortaya koymak gerekmektedir. Ayrıca araştırma ile ilgili yapılması gereken çapraz tablo analizlerini belirlemek açısından çalışmaya dahil edilmiştir.

Yönetim fonksiyonları ile ilgili girişimci ve yöneticilerin ortak hareket etme düzeyi ile ilgili dağılımı Tablo: 4.66'da gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.66. Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Girişimci ve Yöneticilerin Ortak Hareket Etme Düzeyleri İle İlgili Dağılımı

	Hiç	Çok Az	Orta	Çok	Pek Çok	Toplam	Art. Ort.	St.Sapma
Planlama	11	40	53	65	26	195	3,28	1,11
Yüzde	5.6	20.5	27.2	33.3	13.3	100.0	--	--
Örgütleme	11	55	74	34	21	195	2,99	1,06
Yüzde	5.6	28.2	37.9	17.4	10.8	100.0	--	--
Kordinasyo	10	61	69	38	17	195	2,95	1,03
Yüzde	5.1	31.3	35.4	19.5	8.7	100.0	--	--
Yürütme	6	38	72	51	28	195	3,29	1,04
Yüzde	3.1	19.6	36.9	26.2	14.4	100.0	--	--
Denetim	8	42	39	69	42	195	3,27	1,11
Yüzde	4.1	21.5	35.4	35.4	21.5	100.0	--	--
Kadrolama	7	60	58	34	36	195	3.16	1.16
Yüzde	3.6	30.8	29.7	17.4	18.5	100.0	--	--
Motivasyon	14	66	43	34	38	195	3,08	1,26
Yüzde	7.2	33.8	22.1	17.4	19.5	100.0	--	--
Karar Alma	6	31	48	63	47	195	3,58	1,11
Yüzde	3.1	15.9	24.6	32.3	24.1	100.0	--	--

Yukarıdaki Tablo: 4.66.'ya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından planlama açısından girişimcileri ile birlikte hareket etme ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 33.3 ile 65 yöneticinin "Çok" derecede girişimcisi ile birlikte hareket etmek istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 27.2 ile 53 yönetici girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü olarak % 20.5 ile 40 yönetici, girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeylerinin "Çok Az" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 13.3 ile 26 yönetici girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 5.6 ile toplam 11 yönetici girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.28 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.11 ile kritik değer olan 1.00'dan bir hayli yüksek olması işletme ile ilgili planlama sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile ortak hareket etme düzeylerinin değerlendirilmesinde uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmeye planlama fonksiyonun yerine getirilmesinde tüm yönetici gruplarının fazla etkili olmadıklarının bir göstergesi olarak bir sapmanın oluştuğu tahmin edilmektedir. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.66.'ya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından örgütleme açısından girişimcileri ile birlikte hareket etme ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 37.9 ile 74 yöneticinin "Orta" derecede girişimcisi ile birlikte hareket etmek istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 28.2 ile 55 yönetici girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesinin "Çok Az" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 17.4 ile 34 yönetici, girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeylerinin "Çok" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 10.8 ile 21 yönetici girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 5.6 ile toplam 11 yönetici girişimcileri ile ortak hareket

etme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesi "Çok Az" seçeneğinin hayli üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 2.99 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.06 ile kritik değer olan 1.00'dan kısmen yüksek olması işletme ile ilgili örgütleme sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile ortak hareket etme düzeylerinin değerlendirilmesinde uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmede örgütleme fonksiyonun yerine getirilmesinde sapmaya neden olacak bir çok faktörler bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi yöneticilerin örgütlemeyi sadece işletmeye personel alımı veya örgütleme ile ilgili yeterli bilgilere sahip olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.66.'ya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından koordinasyon oluşturma sürecinde girişimcileri ile birlikte hareket etme ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 35.4 ile 69 yöneticinin "Orta" derecede girişimcisi ile birlikte hareket etmek istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 31.3 ile 61 yönetici girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesinin "Çok Az" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü olarak % 19.5 ile 38 yönetici, koordinasyon sürecinde girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeylerinin "Çok" derecede olduğunu, ve bunu takiben, % 8.7 ile 17 yönetici girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 5.1 ile toplam 10 yönetici koordinasyon sürecinde girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından koordinasyon fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesi "Çok Az" seçeneğinin hayli üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 2.95 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.03 ile kritik değer olan 1.00'dan kısmen yüksek olması işletme ile ilgili koordinasyon sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile ortak hareket etme düzeylerinin değerlendirilmesinde uç noktalara doğru az bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmede koordinasyon fonksiyonun yerine getirilmesinde sapmaya neden olacak bir çok faktörler bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi koordinasyon ile ilgili yeterli bilgilere sahip olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.66.'ya göre, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından yürütme, harekete geçirme sürecinde girişimcileri ile birlikte hareket etme ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 36.9 ile 72 yöneticinin "Orta" derecede girişimcisi ile birlikte hareket etmek istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 26.2 ile 51 yönetici girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü olarak % 19.6 ile 38 yönetici, yürütme sürecinde girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeylerinin "Çok Az" derecede olduğunu, ve bunu takiben, %14.4 ile 28 yönetici girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.1 ile toplam 6 yönetici yürütme sürecinde girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından yürütme fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.29 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.04 ile kritik değer olan 1.00'dan kısmen yüksek olması işletme ile ilgili yürütme fonksiyonu sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile ortak hareket etme düzeylerinin değerlendirilmesinde uç noktalara doğru az bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmede faaliyetlerin harekete geçirilmesi veyahut diğer bir ifade ile yürütme fonksiyonun icrasında sapmaya neden olacak bir çok faktörler bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi araştırmaya dahil olan diğer yönetici gruplarının yürütmeyi sadece üst yöneticilerin uygulayabileceğini algılamasından veyahut yöneticilerin yürütme fonksiyonu ile ilgili yeterli bilgilere sahip olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sonuç çalışmanın

değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.66.'ya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından denetleme, kontrol etme sürecinde girişimcileri ile birlikte hareket etme ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 32.8 ile 64 yöneticinin "Çok" derecede girişimcisi ile birlikte hareket etmek istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 21.5 ile 42 yönetici girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesinin "Pek Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü olarak yine aynı oranla % 21.5 ile 42 yönetici, denetleme sürecinde girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeylerinin "Çok Az" derecede olduğunu, ve bunu takiben, %20.0 ile 39 yönetici girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Orta" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 4.1 ile toplam 8 yönetici denetleme sürecinde girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından denetleme fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.27 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.11 ile kritik değer olan 1.00'dan yüksek olması işletme ile ilgili denetleme sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile ortak hareket etme düzeylerinin değerlendirilmesinde uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletme faaliyetlerinin denetlenmesinde tüm yönetici grupları tarafından girişimcilere fazla bağımlı kaldıklarından, hafif bir sapmanın oluştuğu tahmin edilmektedir. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.66.'ya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen işletmeye personel alımı veyahut kadrolama sürecinde girişimcileri ile birlikte hareket etme ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 30.8 ile 60 yöneticinin "Çok Az" derecede girişimcisi ile birlikte hareket etmek istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, %

29.7 ile 58 yönetici girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 18.5 ile 36 yönetici, kadrolama sürecinde girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeylerinin "Pek Çok" derecede olduğunu, ve bunu takiben, %17.4 ile 34 yönetici girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.6 ile toplam 7 yönetici kadrolama sürecinde girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından kadrolama fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.27 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.16 ile kritik değer olan 1.00'dan bir hayli yüksek olması işletme ile ilgili kadrolama sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile ortak hareket etme düzeylerinin değerlendirilmesinde uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmeye personel alımında tüm yönetici gruplarının bu konuda ortak hareket etmediğinin bu konularda diğer yönetici gruplarının üst yöneticiye yetkili kıldıklarının bir sonucu olarak bir sapmanın oluştuğu tahmin edilmektedir. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.66.'ya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından yürütme fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen işletmede çalışanların performansını arttırma motivasyon sürecinde girişimcileri ile birlikte hareket etme ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 33.8 ile 66 yöneticinin "Çok Az" derecede girişimcisi ile birlikte hareket etmek istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 22.1 ile 43 yönetici girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 19.5 ile 38 yönetici, işletmeye personel alımı sürecinde girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeylerinin "Pek Çok" derecede olduğunu, ve bunu takiben, %17.4 ile 34 yönetici girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 7.2 ile toplam 14 yönetici motivasyon sürecinde girişimcileri ile ortak hareket

etme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından motivasyon fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.08 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.26 ile kritik değer olan 1.00'dan bir hayli yüksek olması işletme ile ilgili motivasyon faktörlerinin belirlenmesi sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile ortak hareket etme düzeylerinin değerlendirilmesinde uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında yöneticilerin girişimcileri ile ortak hareket etmek istemediklerinin bir sonucu olarak bir sapmanın oluştuğu tahmin edilmektedir. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.66.'ya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen karar alma sürecinde girişimcileri ile birlikte hareket etme ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 32.3 ile 63 yöneticinin "Çok" derecede girişimcisi ile birlikte hareket etmek istediğini belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 24.6 ile 48 yönetici girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 24.1 ile 47 yönetici, karar alma sürecinde girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeylerinin "Pek Çok" derecede olduğunu, ve bunu takiben, %15.9 ile 31 yönetici girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Çok Az" olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.1 ile toplam 6 yönetici karar alma sürecinde girişimcileri ile ortak hareket etme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından karar alma fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.55 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.11 ile yüksek olması işletme ile ilgili karar alma sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile ortak hareket etme düzeylerinin değerlendirilmesi açısından uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmelerin geleceği ile önemli derecede ilgili olan karar almada tüm yönetici gruplarının aynı oranda karar almaya katılmadıklarından bir sapmanın olduğu tahmin edilmektedir. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.3.34. Yöneticilerin Girişimci İle İlişki İçerisinde Olmasının Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Çalışmalarını Etkileme Düzeyi

Araştırmanın bu kısmında yönetim fonksiyonlarını oluşturan planlama örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetim ilgili ayrıca söz konusu bu fonksiyonlara ile bağlantılı olarak değerlendirilen karar alma, motivasyon ve personel alımı ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile ilişki içerisinde olmaları yönetim fonksiyonları ile ilgili çalışmalarını az veya çok oranda etkilediği tahmin edilmektedir. Söz konusu bu etkileşim oranını belirlemek çalışmanın sistematiği açısından gerektiği düşünülmektedir.

Yöneticilerin girişimci ile ilişki içerisinde olmasının yönetim fonksiyonları ile ilgili çalışmalarını etkileme düzeyi ile ilgili dağılımı Tablo: 4.67'de gösterilmiştir.

Tablo: 4.67. Yöneticilerin Girişimci İle İlişki İçerisinde Olmasının Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Çalışmalarını Etkileme Düzeyleri İle İlgili Dağılımı

	Hiç	Çok Az	Orta	Çok	Pek Çok	Toplam	Art. Ort.	St.Sapma
Planlama	14	26	51	85	19	195	3,35	1,06
Yüzde	7.2	13.3	26.2	43.6	9.7	100.0	--	--
Örgütleme	18	36	64	67	10	195	3,08	1,05
Yüzde	9.2	18.5	32.8	34.4	5.1	100.0	--	--
Kordinasyn	13	65	53	56	8	195	2,90	1,02
Yüzde	6.7	32.3	27.2	28.7	4.1	100.0	--	--
Yürütme	6	51	52	73	13	195	3,18	1,00
Yüzde	3.1	26.2	26.7	37.4	6.7	100.0	--	--
Denetim	6	43	56	71	19	195	3,28	1,01
Yüzde	3.1	22.1	28.7	36.4	9.7	100.0	--	--
Kadrolama	16	33	58	63	25	195	3,25	1,13
Yüzde	8.2	16.9	29.7	32.3	12.8	100.0	--	--
Motivasyon	27	39	62	51	16	195	2,95	1,19
Yüzde	13.8	20.0	31.8	26.2	8.2	100.0	--	--
Karar Alma	15	17	39	70	54	195	3,67	1,19
Yüzde	7.7	8.7	20.0	35.9	27.7	100.0	--	--

Yukarıdaki Tablo: 4.67'ye göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin girişimcisi ile ilişki içerisinde olmasının yönetim fonksiyonlarından planlama

fonksiyonu açısından çalışmalarını etkileme düzeyi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 43.6 ile 85 yöneticinin "Çok" derecede çalışmalarını etkilendiğini belirtmektedirler. İkinci olarak, % 26.2 ile 51 yönetici girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 13.3 ile 26 yönetici, planlama sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı "Çok Az" derecede çalışmalarını etkilediği, ve bunu takiben, % 9.7 ile 19 yönetici "Pek Çok" derecede çalışmalarını etkilediğini belirtmişlerdir. Son olarak, % 7.2 ile toplam 14 yönetici planlama sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.35 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.06 olması (düşük), derecelerinin değerlendirilmesi açısından bir sorunun oluşmayacağını göstermektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Standart sapmasının 1.06 ile yüksek olması planlama fonksiyonunun icrasında yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme düzeylerinin değerlendirilmesi açısından uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmelerin geleceği ile önemli derecede ilgili olan planlamada tüm yönetici gruplarının aynı oranda planlama fonksiyonunda yer almadıklarından bir sapmanın olduğu tahmin edilmektedir. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.67'ye göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin girişimcisi ile ilişki içerisinde olmasının yönetim fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu açısından çalışmalarını etkileme düzeyi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 34.4 ile 67 yöneticinin "Çok" derecede çalışmalarını etkilendiğini belirtmektedirler. İkinci olarak, % 32.8 ile 64 yönetici girişimcileri ile ilişkilerinden

dolayı çalışmalarını etkileme derecesinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 18.5 ile 36 yönetici, örgütleme sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı "Çok Az" derecede çalışmalarını etkilediği, ve bunu takiben, % 9.2 ile 18 yönetici "Hiç" çalışmalarını etkilemediğini belirtmişlerdir. Son olarak, % 5.1 ile toplam 10 yönetici planlama sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.08 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.05 ile kritik değer olan 1.00'dan kısmen yüksek olması örgütleme fonksiyonunun icrasında yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme düzeylerinin değerlendirilmesi açısından uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmelerin performansı açısından önemli derecede ilgili olan örgütlemede tüm yönetici gruplarının aynı oranda çalışmalarını etkilemediğinin bir göstergesi olarak az bir oranda sapmaya neden olduğu tahmin edilmektedir.. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.67'ye göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin girişimcisi ile ilişki içerisinde olmasının yönetim fonksiyonlarından koordinasyon fonksiyonu açısından çalışmalarını etkileme düzeyi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 32.3 ile 65 yöneticinin "Çok Az" derecede çalışmalarını etkilendiğini belirtmektedirler. İkinci olarak, % 28.7 ile 56 yönetici girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 27.2 ile 36 yönetici, koordinasyon sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı "Orta" derecede çalışmalarını etkilediği, ve bunu takiben, % 6.7 ile 18 yönetici "Hiç" çalışmalarını etkilemediğini belirtmişlerdir. Son olarak, % 4.1 ile toplam 8 yönetici koordinasyon sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından koordinasyon fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesi "Çok Az" seçeneğinin hayli üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 2.90 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.02 ile kritik değer olan 1.00'dan kısmen yüksek olması koordinasyon fonksiyonunun icrasında yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme düzeylerinin değerlendirilmesi açısından uç noktalara doğru az bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmelerin uyum içerisinde çalışması açısından önemli derecede ilgili olan koordinasyon ile ilgili olarak, tüm yönetici gruplarının aynı oranda çalışmalarını etkilemediğinin bir göstergesi olarak az bir oranda sapmaya neden olduğu tahmin edilmektedir.. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.67'ye göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin girişimcisi ile ilişki içerisinde olmasının yönetim fonksiyonlarından yürütme veyahut harekete geçirme fonksiyonu açısından çalışmalarını etkileme düzeyi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 37.4 ile 73 yöneticinin "Çok" derecede çalışmalarını etkilendiğini belirtmektedirler. İkinci olarak, % 26.7 ile 52 yönetici girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 26.1 ile 51 yönetici, yürütme sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı "Çok Az" derecede çalışmalarını etkilediği, ve bunu takiben, % 6.7 ile 13 yönetici "Pek Çok" derecede çalışmalarını etkilediğini belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.1 ile toplam 6 yönetici yürütme fonksiyonu sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından yürütme fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.18 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.00 ile kritik değerde olması, herhangi bir sapmanın olmadığını göstermektedir. İşletme ile ilgili yürütme fonksiyonunun icrasında yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecelerinin değerlendirilmesi açısından bir sorunun oluşmayacağını göstermektedir. Bununla beraber standart sapmanın kritik değerde olması planlama fonksiyonunda icrasında yöneticilerin çalışmalarını etkileme düzeylerinin tablodaki değerler düzeyinde olması gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.67'ye göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin girişimcisi ile ilişki içerisinde olmasının yönetim fonksiyonlarından denetleme veyahut kontrol fonksiyonu açısından çalışmalarını etkileme düzeyi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 36.4 ile 71 yöneticinin "Çok" derecede çalışmalarını etkilendiğini belirtmektedirler. İkinci olarak, % 28.7 ile 56 yönetici girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 22.1 ile 43 yönetici, denetleme sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı "Çok Az" derecede çalışmalarını etkilediği, ve bunu takiben, % 9.7 ile 19 yönetici "Pek Çok" derecede çalışmalarını etkilediğini belirtmişlerdir. Son olarak, % 3.1 ile toplam 6 yönetici denetleme fonksiyonu sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından denetleme fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.28 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.01 ile kritik değere yakın olması, fazla bir sapmanın olmadığını göstermektedir. İşletme ile ilgili denetleme fonksiyonunun icrasında yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecelerinin değerlendirilmesi açısından bir sorunun oluşmayacağını göstermektedir. Bununla beraber standart sapmanın kritik değere yakın olması denetleme fonksiyonun icrasında yöneticilerin çalışmalarını etkileme düzeylerinin tablodaki değerler düzeyinde olması

gerektiğini desteklemektedir. Bu sonuç çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.67'ye göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin girişimcisi ile ilişki içerisinde olmasının yönetim fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen kadrolama veyahut personel alımı fonksiyonu açısından çalışmalarını etkileme düzeyi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 32.3 ile 63 yöneticinin "Çok" derecede çalışmalarını etkilendiğini belirtmektedirler. İkinci olarak, % 29.7 ile 58 yönetici girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesinin "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 16.9 ile 33 yönetici, kadrolama sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı "Çok Az" derecede çalışmalarını etkilediği, ve bunu takiben, % 12.8 ile 25 yönetici "Pek Çok" derecede çalışmalarını etkilediğini belirtmişlerdir. Son olarak, % 8.2 ile toplam 16 yönetici kadrolama sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecelerinin "Hiç" olmadığını belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından kadrolama fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesi "Orta" seçeneğinin biraz üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.25 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.13 ile kritik değer olan 1.00'dan kısmen yüksek olması kadrolama fonksiyonunun icrasında yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme düzeylerinin değerlendirilmesi açısından uç noktalara doğru az bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmelerin hedeflene amaçlara ulaşmasında önemli derecede ilgili olan kadrolama ile ilgili olarak tüm yönetici gruplarının aynı oranda çalışmalarını etkilemediğinin bir göstergesi olarak sapmaya neden olduğu tahmin edilmektedir.. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.67'ye göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin girişimcisi ile ilişki içerisinde olmasının yönetim fonksiyonlarından yürütme

fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen motivasyon fonksiyonu açısından çalışmalarını etkileme düzeyi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 31.8 ile 62 yöneticinin "Orta" derecede çalışmalarını etkilendiğini belirtmektedirler. İkinci olarak, % 26.2 ile 51 yönetici girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesinin "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 20.0 ile 39 yönetici, motivasyon sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı "Çok Az" derecede çalışmalarını etkilediği, ve bunu takiben, % 13.8 ile 27 yönetici "Hiç" çalışmalarını etkilemediğini belirtmişlerdir. Son olarak, % 8.2 ile toplam 16 yönetici motivasyon sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecelerinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından motivasyon fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesi "Çok Az" seçeneğinin hayli üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 2.95 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.19 ile kritik değer olan 1.00'dan bir hayli yüksek olması motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme düzeylerinin değerlendirilmesi açısından uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmede çalışanların performansını etkilemede önemli derecede ilgili olan motivasyon ile ilgili olarak tüm yönetici gruplarının aynı oranda çalışmalarını etkilemediğinin bir göstergesi olarak sapmaya neden olduğu tahmin edilmektedir.. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki Tablo: 4.67'ye göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin girişimcisi ile ilişki içerisinde olmasının yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen karar alma fonksiyonu açısından çalışmalarını etkileme düzeyi ile ilgili frekans tablo dağılımında ilk olarak, % 35.9 ile 70 yöneticinin "Çok" derecede çalışmalarını etkilendiğini belirtmektedirler. İkinci olarak, % 27.7 ile 54 yönetici girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesinin "Pek Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 20.0

ile 39 yönetici, karar alma sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı "Orta" derecede çalışmalarını etkilediği, ve bunu takiben, % 8.7 ile 17 yönetici "Çok Az" çalışmalarını etkilediğini belirtmişlerdir. Son olarak, % 7.7 ile toplam 15 yönetici karar alma sürecinde girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını "Hiç" etkilemediğini belirtmişlerdir. Ankete toplam 195 yönetici cevap vermiştir.

İşletmelerde uygulanan yönetim fonksiyonlarından karar alma fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme derecesi "Orta" seçeneğinin hayli üzerinde olduğunu aritmetik ortalamasının 3.67 olmasından anlaşılmaktadır.

Standart sapmasının 1.19 ile kritik değer olan 1.00'dan bir hayli yüksek olması karar alma sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinden dolayı çalışmalarını etkileme düzeylerinin değerlendirilmesi açısından uç noktalara doğru bir sapmanın göstergesi olarak değerlendirilir. Bu duruma ilişkin olarak işletmenin belirlene hedeflere ulaşmasında önemli derecede ilgili olan karar alma ile ilgili olarak tüm yönetici gruplarının aynı oranda çalışmalarını etkilemediğinin bir göstergesi olarak sapmaya neden olduğu tahmin edilmektedir.. Bu sonuç çalışmanın değerlendirilmesinde bir sorun oluşturmayacaktır. Ayrıca çalışmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4. Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilere Yönelik Verilerin Çapraz Tablo Şeklinde Değerlendirilmesi

4.4.4.1. Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi Arasındaki İlişki

Çalışmamızı oluşturan ilk tablomuz yönetim fonksiyonlarından planlama ilgili olarak yöneticiler ve girişimciler arasında meydana gelen ilişkilerden memnuniyet derecesi ile girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmasını istemesi ile ilgilidir.

Araştırmamız ile ilgili aşağıdaki tablo incelendiğinde yine yöneticilerin çoğunluğunun planlama ile ilgili girişimcilerinin kendisine danışılmasını istediğini ve bunun sonucunda memnuniyet derecelerinin arttığı tabloda anlaşılmaktadır. Zira en fazla memnuniyet gösteren yöneticilerin girişimcilere danışanlar olduğu görülmektedir. Yine kendi talepleri ile girişimciye danışmayan yöneticilerin daha az memnun oldukları görülmektedir.

Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet derecesi ile girişimcinin kendisine danışılmasını isteme düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.68.'de verilmiştir.

Tablo: 4.68. Planlama Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimciye Danışılma Düzeyini Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Planlama ile ilgili konularda girişimci sizden kendisine ne kadar danışmanızı ister? / Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	54	27.6	43	22.0	97	49.7
Çok	36	18.4	62	31.7	98	50.3
Toplam	90	46.1	105	53.8	195	100

Bu tablodaki dağılıma göre ankete cevap veren yöneticilerin %31.7'si planlama sürecinde girişimcinin kendisine danışılmasını fazlaca istediğinin ve yöneticilerin kendilerinin de bu durumdan fazlaca memnun olduklarını belirtmektedirler. Ankete cevap veren yöneticilerin % 22'si planlama sürecinde girişimcinin kendisine

danışılmasını fazlaca istediğinin ve yöneticilerin ise bu durumdan çok memnun olmadıklarını belirtmektedirler. Ancak ankete yöneticilerin %18.4'ü planlama sürecinde girişimcinin kendisine danışmasını fazlaca istemediğini, yöneticilerin bu durumdan çok memnun olduklarını belirtmektedirler. Yine bu yöneticilerin % 27.6'sı bu süreçte girişimcinin kendisine danışılmasını fazlaca istemediğini ve yöneticinin bu durumdan çok memnun olmadıklarını belirtmektedirler.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 Planlama sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0 Planlama sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.008) < 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin reddedilmesi H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile planlama ile ilgili konularda girişimcinin yöneticilerinden kendisine danışma düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

Planlama sürecinde girişimcinin yöneticilerden kendilerine danışılmasını istemeleri ve yöneticilerinde bundan memnuniyet duymaları hem yönetici açısından hem de girişimci açısından değerlendirile bilinir. Bu sonuca göre girişimciler planlama sürecinde kontrolün kendisinde olmasını istedikleri anlaşılmaktadır.

Yönetim düzeyine erişmiş olan işletme yöneticilerinin kendilerini gerçekleştirme gibi daha üst düzeyde motive edici amaçlar taşımaları beklenir. Yöneticilerin girişimcilerine fikir sorması ve onun fikirlerini de dikkate alarak planlama yapması yöneticilerde olumlu etki meydana getirebilmektedir. Bu durum aslında profesyonel yöneticilik anlayışı açısından uygun görülmemektedir. Çünkü girişimcilerin patronluk sıfatları ile yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini azaltacağı gibi yöneticilik yeteneklerinin gelişmesini de engelleyecektir.

4.4.4.2. Planlama Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

Yönetim fonksiyonlarından planlama ile ilgili memnuniyet derecesinin incelendiği diğer bir tablomuz da yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışıp danışmadıklarıdır.

Araştırmamız ile ilgili aşağıdaki tablo incelendiğinde yine yöneticilerin çoğunluğunun kendi istekleri ile girişimcilere planlama ile ilgili konularda danıştıkları ve danışma ile memnuniyet derecelerinin arttığıdır. Zira en fazla memnuniyet gösteren yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilere danışan olduğu görülmektedir. Yine kendi talepleri ile girişimciye danışmayan yöneticilerin daha az memnun oldukları görülmektedir.

Planlama sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.69'da verilmiştir.

Tablo: 4.69. Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkinin Gösterildiği Çapraz Dağılım Tablosu

Planlama ile ilgili konularda kendi isteğinizle girişimciye ne kadar danışırsınız? / Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	50	25.6	47	24.1	97	49.7
Çok	31	15.8	67	34.3	98	50.3
Toplam	81	41.5	114	58.4	195	100

Bu tablodaki dağılıma göre ankete cevap veren yöneticilerin % 34.3'ü planlama sürecinde girişimcisine kendi isteği ile danıştığını ve bu durumdan fazlaca memnun olduklarını belirtmektedirler. Ankete cevap veren yöneticilerin % 24.1'i planlama sürecinde girişimcilerine kendi istekleri ile danışılmasını fazlaca istediğini ve yöneticilerin ise bu durumdan çok memnun olmadıklarını belirtmektedirler. Ancak ankete yöneticilerin % 25.6'sı planlama sürecinde girişimcilerine danışmak fazlaca istemediğini, yöneticilerin bu durumdan az memnun olduklarını belirtmektedirler. Yine bu yöneticilerin % 15.8'i bu süreçte girişimcilerine danışılmak fazlaca istemediğini ve yöneticinin bu durumdan çok memnun olduklarını belirtmektedirler.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Planlama sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Planlama sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.005) < 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin reddedilmesi H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile planlama ile ilgili konularda yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışma düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

Planlama ile ilgili olarak yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmalarında memnuniyet derecelerinin P değerinin 0.005 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durumu önemli bir farklılığın olduğu ancak bu farkın kritik değere yakın olduğu görülmektedir. Bu tablo içinde yöneticilerin inisiyatif almak istedikleri ve bundan dolayı da kendi yöneticilerine danıştıkları ve danışma oranında da memnuniyet derecelerinin artmasını ifade etmektedir.

Ayrıca planlama sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları ve bu uygulamada memnuniyet duymaları onların planlama aşamasındaki sorumlulukları girişimcileri ile paylaşma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

4.4.4.3. Planlama Sürecinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

Planlama sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri beklenen bir durumdur. İşletmelerin hedeflenen amaçlara ulaşmasında planlama çok önemli bir fonksiyon olarak yönetim fonksiyonları içerisinde ilk sırada gelmektedir. Kar amacı güden özel işletmelerde girişimcilerin bu hassas fonksiyonun icrasında yöneticileri tek başına bırakacağı beklenmemektedir. Burada önemli olan işlerin aksamadan belirlenen hedeflere ulaşmada girişimci ile yönetici arasındaki uyum ve memnuniyet olmaktadır. Aşağıdaki çapraz tablodan da görüldüğü üzere planlama sürecinde en fazla memnun olan yöneticiler girişimcileri ile birlikte hareket eden yöneticilerdir.

Planlama sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmeleri ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.70.'de verilmiştir.

Tablo: 4.70. Yönetici ve Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri ile Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Planlama ile ilgili konularda girişimci ile birlikte ne kadar ortak hareket edersiniz? / Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	61	31.2	36	18.4	97	49.7
Çok	35	17.9	63	32.3	98	50.3
Toplam	96	49.2	99	50.7	195	100

Bu tablodaki dağılıma göre ankete cevap veren yöneticilerin % 32.3'ü planlama sürecinde girişimcileri ile birlikte çok hareket etmek istediklerini ve bu durumdan fazlaca memnun olduklarını belirtmektedirler. Ankete cevap veren yöneticilerin % 31.2'i planlama sürecinde girişimcileri birlikte fazlaca hareket etmek istemedikleri ve yöneticilerin ise bu durumdan çok memnun olmadıklarını belirtmektedirler. Ancak ankete yöneticilerin % 18.4'ü planlama sürecinde girişimcileri ile birlikte çok hareket etmek istediğini, yöneticilerin bu durumdan az memnun olduklarını belirtmektedirler. Yine bu yöneticilerin % 17.9'u bu süreçte girişimcileri ile birlikte hareket fazlaca istemediğini ve yöneticinin bu durumdan çok memnun olduklarını belirtmektedirler.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Planlama sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Planlama sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.000) < 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin reddedilmesi, H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile planlama ile ilgili konularda yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin girişimcilerle birlikte hareket etmesi onların memnuniyetine olumlu yönde etki edeceği tahmin edilmektedir. Bu durum normal hayatta da beklenen ve istenen bir durumdur. Yönetici ile girişimci her ne kadar farklı statüde gibi görünseler de ikisinin birlikte hareket etmeleri bir firmanın başarısı ve etkinliği için istenen bir durum olsa gerektir. Bu nedenle planların birlikte yapılması ile memnuniyet dereceleri arasında olumlu bir ilişkinin olması araştırmanın beklenen bir sonucudur.

4.4.4.4. Örgütleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Derecesi Arasındaki İlişki

Çalışmamızı oluşturan diğer bir tablomuz ise yönetim fonksiyonlarından örgütleme ile ilgili yöneticiler ve girişimciler arasında meydana gelen ilişkilerden memnuniyet derecesi ile girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmasını istemesi ile ilgilidir.

Araştırmamız ile ilgili aşağıdaki tablo incelendiğinde yine yöneticilerin çoğunluğunun girişimcilere örgütleme ile ilgili konularda danıştıkları ve danışma ile memnuniyet derecelerinin arttığıdır. Zira en fazla memnuniyet gösteren yöneticilerin girişimcilere danışan olduğu görülmektedir. Yine kendi talepleri ile girişimciye danışmayan yöneticilerin daha az memnun oldukları görülmektedir.

Örgütleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet derecesi ile girişimcinin kendisine danışılması arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.71.'de verilmiştir.

Tablo: 4.71. Örgütleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Örgütleme ile ilgili konularda girişimci sizden kendisine ne kadar danışmasını ister / Faaliyetlerin örgütlenmesinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	36	18.4	71	36.4	107	54.8
Çok	15	7.6	73	37.4	88	45.2
Toplam	51	26.1	144	73.8	195	100

Bu tablodaki dağılıma göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal olarak ilk sırada yer alan % 37.4'ü örgütleme sürecinde girişimcinin kendisine danışılmasını fazlaca istediğinin ve yöneticilerin kendilerinin de bu durumdan fazlaca memnun olduklarını belirtmektedirler. Ankete cevap veren yöneticilerin % 36.4'ü örgütleme sürecinde girişimcinin kendisine danışılmasını fazlaca istediğinin ve yöneticilerin ise bu durumdan memnun olmadıklarını belirtmektedirler. Ancak ankete yöneticilerin % 18.4'ü örgütleme sürecinde girişimcinin kendisine danışmasını fazlaca istemediğini, yöneticilerin bu durumdan memnun olmadıklarını belirtmektedirler. Yine bu yöneticilerin % 7.6'sı bu süreçte girişimcinin kendisine danışılmasını fazlaca istemediğini ve yöneticinin bu durumdan çok memnun olduklarını belirtmektedirler.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Örgütleme sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0 : Örgütleme sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.009) < 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin reddedilmesi, H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile örgütleme sürecinde girişimcinin yöneticilerinden kendisine danışma düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

Örgütlenme ile ilgili konularda girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmalarını istemesi firmaların genel amaçlarına ulaşmaları açısından yararlı olacaktır. Bu nedenle de genel bir beklenti olarak yöneticilerin örgütlenme konularında girişimcilerine danışmaları onların memnuniyetleri üzerinde olumlu bir etki yapacağı tahmin edilmektedir.

Araştırma hipotezinin kabul edilmesinin bir çok gerekçelerinden en önemlisi olarak çeşitli örgütleme türleri yöneticilerin girişimcileri ile olan ilişkileri gerektirmektedir. Bu konuya en iyi örnek olarak komite tipi örgütlenmelerde ve

fonksiyonel örgütlenmelerde girişimcilerin bilgi, beceri ve tecrübelerinden faydalanmak gerekmektedir. Bu hususta bilgileri olan yöneticiler girişimcinin yöneticilerden kendisine danışılmasını istemesini doğal karşılamaktadırlar.

Bu sebeple araştırma hipotezinin kabul edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.5. Örgütleme Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

Yönetim fonksiyonlarından örgütleme ile ilgili memnuniyet derecesinin incelendiği diğer bir tablomuz da yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışıp danışmadıklarıdır.

Araştırmamız ile ilgili aşağıdaki tablo incelendiğinde yine yöneticilerin çoğunluğunun kendi istekleri ile girişimcilere örgütleme ile ilgili konularda danıştıkları ve danışma ile memnuniyet derecelerinin arttığıdır. Zira en fazla memnuniyet gösteren yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilere danışan olduğu görülmektedir. Yine kendi talepleri ile girişimciye danışmayan yöneticilerin daha az memnun oldukları görülmektedir.

Örgütleme sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.72.'de verilmiştir.

Tablo: 4.72. Örgütleme Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ile Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkinin Gösterildiği Çapraz Dağılım Tablosu

Örgütleme ile ilgili konularda kendi isteğinizle girişimciye Ne kadar danışırsınız? / Faaliyetlerin örgütlenmesinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	32	16,4	74	37,9	107	54,8
Çok	33	16,9	55	28,2	88	45,1
Toplam	65	33,3	129	66,1	195	100

Bu tablodaki dağılıma göre ankete cevap veren yöneticilerin % 37.9'u planlama sürecinde girişimcisine kendi isteği çok düzeyde danıştığını ve bu durumdan fazlaca

memnun olmadıklarını belirtmektedirler. Ankete cevap veren yöneticilerin oransal olarak ikinci sırada yer alanların % 28.2'si planlama sürecinde girişimcilerine kendi istekleri ile danışılmasını fazlaca istediğini ve yöneticilerin ise bu durumdan çok memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber ankete yöneticilerin % 16.9'u planlama sürecinde girişimcilerine danışmak fazlaca istemediğini, yöneticilerin bu durumdan çok memnun olduklarını belirtmektedirler. Yine bu yöneticilerin % 16.4'ü bu süreçte girişimcilerine danışılmak fazlaca istemediğini ve yöneticinin bu durumdan memnun olmadıklarını belirtmektedirler.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Örgütleme sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Örgütleme sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.371) > 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin kabul edilmesi, H_1 hipotezinin red edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile örgütleme sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışma düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Yönetim fonksiyonlarından örgütleme ile ilgili olarak yöneticilerin kendi isteği ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet derecesi arasında yapılan çapraz tablo analizinde, yöneticilerin kendi isteği ile girişimcilerine danışmalarının memnuniyet derecesi üzerinde önemli bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Araştırma hipotezinin kabul edilmemesinin bir çok gerekçelerinden en önemlisi olarak örgütleme fonksiyonlarını oluşturan bazı türlerinin uygulanmasında zaten doğal olarak girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmaları gerektirdiğinden dolayı kaynaklanmaktadır. Ayrıca yöneticiler girişimcilerine kendi istekleri doğrultusunda ilişkiye girme ihtiyacı olmadığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu sebeple araştırma hipotezinin red edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.6. Örgütleme Sürecinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

Yönetici ile girişimci her ne kadar farklı statüde gibi görünseler de ikisinin birlikte hareket etmeleri bir firmanın başarısı ve etkinliği için istenen bir durum olsa gerektir. Bu nedenle işletme içinde ve dışındaki örgütlenmelerin birlikte yapılması ile memnuniyet dereceleri arasında olumlu bir ilişkinin olması beklenir. H_0 hipotezinde herhangi bir farkın olmadığı H_1 hipotezinde de farklılığın olduğu dikkate alınarak değerleme yapıldığında aşağıdaki ki-kare tablosu H_0 hipotezinin red, H_1 hipotezini kabul etmektedir.

Örgütleme sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmeleri ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.73.'de verilmiştir.

Tablo: 4.73. Faaliyetlerin Örgütlenmesinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etmeleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Örgütleme ile ilgili konularda girişimci ile birlikte ne kadar hareket edersiniz? / Örgütleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	72	36,9	35	17,9	107	54,8
Çok	35	17,9	53	27,1	88	45,1
Toplam	107	54,8	88	45,1	195	100

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 36.9'u örgütleme fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile birlikte az hareket ettiklerini fakat bu durumda da yöneticilerin yine az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 27.1 ile ikinci sırada görünen yöneticiler ise; örgütleme fonksiyonu sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte çok düzeyde hareket ettiklerini ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticilerin % 17.9'u Örgütleme fonksiyonu sürecinde birlikte çok hareket ettiklerini ve bu durumdan [illegible] memnun olmadıklarını belirtmiş olup, aynı zamanda oransal olarak dördüncü ve [illegible] sırada yer

alan yöneticiler ise yine aynı oran ile % 17.9 ile girişimciler ile birlikte az hareket ettiklerinin ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Örgütleme sürecinde yönetıcıler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Örgütleme sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.000) < 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin reddedilmesi, H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile örgütleme sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

Örgütleme sürecinde yöneticilerin girişimcilerle birlikte hareket etmesi onların memnuniyetine olumlu yönde etki etmektedir. Bu durum normal hayatta da beklenen ve istenen bir durumdur. Yönetici ile girişimci her ne kadar farklı statüde gibi görünseler de ikisinin birlikte hareket etmeleri bir firmanın başarısı ve etkinliği için istenen bir durum olsa gerektir. Bu nedenle işletme içinde ve dışında yapılan örgütleme faaliyetlerinin birlikte yapılması ile memnuniyet dereceleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Yönetim fonksiyonlarının birincisi olan planlama fonksiyonunda olduğu gibi örgütleme fonksiyonun icrasında da yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmeleri işletmelerin başarısı için olumlu etki ettiği düşünülmektedir.

Bu sebeple araştırma hipotezinin kabul edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.7. Koordinasyon Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını isteme Düzeyi Arasındaki İlişki

Çalışmamızı oluşturan diğer bir tablomuz ise yönetim fonksiyonlarından koordinasyon ile ilgili yöneticiler ve girişimciler arasında meydana gelen ilişkilerden memnuniyet derecesi ile girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmasını istemesi ile ilgilidir.

Araştırmamız ile ilgili aşağıdaki tablo incelendiğinde yine yöneticilerin çoğunluğunun girişimcilere koordinasyon ile ilgili konularda danıştıkları ve danışma ile memnuniyet derecelerinin arttığıdır. Zira en fazla memnuniyet gösteren yöneticilerin girişimcilere danışan olduğu görülmektedir. Yine kendi talepleri ile girişimciye danışmayan yöneticilerin daha az memnun oldukları görülmektedir.

Koordinasyon sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet derecesi ile girişimcinin kendisine danışılma düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.74.'de verilmiştir.

Tablo: 4.74. Koordinasyon Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılma Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Koordinasyon ile ilgili konularda girişimci sizden kendisine ne kadar danışmasını ister? / Koordinasyonun sağlanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	55	28,2	54	27,6	109	55,8
Çok	33	16,9	53	27,1	86	44,1
Toplam	88	45,1	107	54,8	195	100

Bu tablodaki dağılıma göre ankete cevap veren yöneticilerin % 27.1'i koordinasyon sürecinde girişimcinin kendisine danışılmasını fazlaca istediğinin ve yöneticilerin kendilerinin de bu durumdan fazlaca memnun olduklarını belirtmektedirler. Ankete cevap veren yöneticilerin % 28.2'si örgütleme sürecinde girişimcinin kendisine danışılmasını fazlaca istemediğini ve yöneticilerin ise bu durumdan memnun olmadıklarını belirtmektedirler. Ancak ankete cevap veren yöneticilerin % 27.6'sı koordinasyon sürecinde girişimcinin kendisine danışmasını

fazlaca istediğini, yöneticilerin bu durumdan çok memnun olmadıklarını belirtmektedirler. Yine bu yöneticilerin % 16.9'u bu süreçte girişimcinin kendisine danışılmasını fazlaca istemediğini ve yöneticinin bu durumdan çok memnun olduklarını belirtmektedirler.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Koordinasyon sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0 : Koordinasyon sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.092) > 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin kabul edilmesi, H_1 hipotezinin red edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile koordinasyon sürecinde girişimcinin yöneticilerinden kendisine danışma düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

İşletme içindeki koordinasyonun sağlanması ve uygulanması ile ilgili olarak; girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma düzeyleri ile memnuniyet derecesi arasında yapılan çapraz tablo analizinde, yöneticilerin girişimciye danışmalarının memnuniyet derecesi üzerinde önemli bir ilişki oluşturmamaktadır.

Koordinasyon grup faaliyetlerinin uyumlaştırılması, personeli ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirmek, yeni tekniklerin çalışmalara adaptasyonu, zamanı verimli bir şekilde ayarlamak gibi tamamen yönetici gruplarının önemli derecede çalışma konuları ile ilgili olmaktadır. Bundan dolayı yöneticiler bu konularda girişimcilerin kendisine danışılmasını istemesini anlamlı bulmamaktadırlar.

Bu sebeple araştırma hipotezinin red edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.8. Koordinasyon Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

Yönetim fonksiyonlarından koordinasyon ile ilgili memnuniyet derecesinin incelendiği diğer bir tablomuz da yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışıp danışmadıklarıdır.

Araştırmamız ile ilgili aşağıdaki tablo incelendiğinde yöneticilerin çoğunluğunun kendi istekleri ile girişimcilere koordinasyon ile ilgili konularda danışmadıkları ve bu danışma ile memnuniyet derecelerinin azaldığı tablodan anlaşılmaktadır. Zira memnuniyet gösteren yöneticilerin oran olarak ikinci sırada geldikleri görülmektedir. Yine kendi talepleri ile girişimciye danışmayan yöneticilerin daha fazla memnun oldukları görülmektedir.

Koordinasyon sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.75.'de verilmiştir.

Tablo: 4.75. Koordinasyonun Sağlanmasında Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkinin Gösterildiği Çapraz Dağılım Tablosu

Koordinasyonun sağlanmasında kendi isteğinizle girişimciye ne kadar danışırsınız? / Koordinasyonun sağlanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	57	29,2	52	26,6	109	55,8
Çok	41	21,0	45	23,0	86	44,1
Toplam	98	50,2	97	49,7	195	100

Bu tablodaki dağılıma göre ankete cevap veren yöneticilerin % 29.2'si koordinasyon sürecinde girişimcisine kendi isteği ile az oranda danıştığını ve bu durumdan fazlaca memnun olmadıklarını belirtmektedirler. Ankete cevap veren yöneticilerin % 26.6'sı koordinasyon sürecinde girişimcilerine kendi istekleri ile danışılmasını fazlaca istediğini ve yöneticilerin ise bu durumdan memnun olmadıklarını belirtmektedirler. Ancak ankete cevap veren yöneticilerin % 23.0'ı sı koordinasyon sürecinde girişimcilerine kendi istekleri ile danıştıklarını ve bu durumdan yine çok memnun olduklarını belirtmektedirler. Aynı zamanda ankete katılan yöneticilerin %

21.0'ı, bu süreçte girişimcilerine kendi istekleri danışmak istemediğini ve bu durumdan çok memnun olduklarını belirtmektedirler.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Koordinasyon sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Koordinasyon sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.522) > 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin kabul edilmesi, H_1 hipotezinin red edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile koordinasyon sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışma düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

İşletme içindeki koordinasyonun sağlanması ile ilgili olarak; yöneticilerin kendi isteği ile girişimciye danışma düzeyleri ile memnuniyet derecesi arasında yapılan çapraz tablo analizinde, yöneticilerin kendi isteği ile girişimciye danışmanın memnuniyet derecesi üzerinde anlamlı bir ilişki oluşturmadığını göstermektedir. Koordinasyon fonksiyonu daha önce değinildiği gibi bir takım teknik bilgileri içermesi ve daha ziyade yöneticilerin yerine getirmesi gereken bir takım uygulamaları oluşturduğundan girişimcilerin kendi istekleri ile girişimcilere danışılmasını anlamlı bulmamaktadırlar.

Bu sebeple araştırma hipotezinin red edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.9. Koordinasyon Sürecinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

Diğer planlama ve örgütleme fonksiyonlarında olduğu gibi koordinasyon fonksiyonunun icrasında yönetici ile girişimcinin birlikte hareket etmeleri bir firmanın başarısı ve etkinliği için istenen bir durum olsa gerektir. Bu nedenle işletme içinde ve dışındaki koordinasyonun birlikte yapılması ile memnuniyet dereceleri arasında olumlu bir ilişkinin olması beklenir.

Koordinasyon sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeyleri ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.76.'da verilmiştir.

Tablo: 4.76. Koordinasyonun sağlanmasında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Koordinasyonun sağlanmasında girişimci ile birlikte ne kadar hareket edersiniz? / Koordinasyonun sağlanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	66	33,8	43	22,0	109	55,8
Çok	30	15,3	56	28,7	86	44,1
Toplam	96	49,2	99	50,7	195	100

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 33.8'i koordinasyon fonksiyonu ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile birlikte az hareket ettiklerini fakat bu durumda da yöneticilerin yine az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 28.7 ile ikinci sırada görünen yöneticiler ise; koordinasyon fonksiyonu sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte çok düzeyde hareket ettiklerini ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticilerin % 22.0'si koordinasyon fonksiyonu sürecinde birlikte çok düzeyde hareket ettiklerini ve bu durumdan fazla□memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber oransal olarak dördüncü ve son sırada yer alan yöneticiler % 15.3 ile koordinasyon sürecinde girişimcileri ile birlikte az hareket ettiklerinin ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Koordinasyon sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Koordinasyon sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.000) < 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin reddedilmesi, H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile koordinasyon sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin girişimcilerle birlikte hareket etmesi onların memnuniyetine olumlu yönde etki edecektir. Yönetici ile girişimci her ne kadar farklı statüde gibi görünseler de ikisinin birlikte hareket etmeleri bir firmanın başarısı ve etkinliği için istenen bir durum olsa gerektir. Bu nedenle işletme içinde ve dışında yapılan koordinasyon faaliyetlerinin birlikte yapılması ile memnuniyet dereceleri arasında olumlu bir ilişkinin olması beklenir.

Bu sebeple araştırma hipotezinin kabul edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.10. Yürütme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Derecesi Arasındaki İlişki

Çalışmamızı oluşturan diğer bir tablomuz ise yönetim fonksiyonlarından Yürütme ile ilgilidir. Bu fonksiyon sürecinde yöneticiler ve girişimciler arasında meydana gelen ilişkilerden memnuniyet derecesi ile girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma düzeyleri ile ilgilidir.

Yürütme fonksiyonu sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet derecesi ile girişimcinin kendisine danışılmasını isteme düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.77.'de verilmiştir.

Tablo: 4.77. Yürütme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Yürütme ile ilgili konularda girişimci sizden kendisine ne kadar danışmasını ister? / Yürütmenin Sağlanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	33	16,9	85	43,5	119	61,0
Çok	14	7,1	61	31,2	76	38,9
Toplam	47	24,1	146	74,8	195	100

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 43. 5'i yürütme fonksiyonu ile ilgili olarak girişimcilerin kendilerine çok danışılmasını istediğini fakat bu durumda yöneticilerin az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 31. 2 ikinci sırada görünen yöneticiler ise yürütme fonksiyonu sürecinde girişimcilerinin kendilerine çok danışılmasını istediğini ve bu durumda da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticiler ise % 16.9 ile yürütme fonksiyonunun icrasında girişimcilerinin kendilerine az danışmasını istediklerini ve bu durumda ise az memnun olduklarını belirtmişlerdir. Dördüncü ve son sırada yer alan yöneticiler ise % 7.1 ile yürütme fonksiyonunun icrası sürecinde girişimcilerinin kendilerine yürütme ile ilgili az

danışılmasını istediğini ve bu durumda ise yöneticilerin çok memnun olduklarını belirtmektedirler.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Yürütme sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet derecesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Yürütme sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet derecesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.324) > 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin kabul edilmesi, H_1 hipotezinin red edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile yürütme sürecinde girişimcinin yöneticilerinden kendisine danışma düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

İşletmede yürütme fonksiyonun icrası ile ilgili olarak; girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmasını isteme düzeyleri ile memnuniyet derecesi arasında yapılan çapraz tablo analizinde, yöneticilerin girişimciye danışmasında memnuniyet derecesi üzerinde önemli bir ilişki oluşturmamaktadır. Çünkü yönetim fonksiyonları içerisinde yöneticiler ve girişimciler arasında en az ilişkilerin cereyan ettiği fonksiyonlardan bir tanesini yürütme fonksiyonu oluşturmaktadır. Yürütme fonksiyonu daha ziyade üst yöneticilerin astlarını harekete geçirmesiyle ilgili olmaktadır. Bununla beraber yöneticilerin yürütme fonksiyonu itibarı ile girişimcileri ile ilişkiler meydana getireceği sınırlı olarak bazı önemli noktalar bulunmaktadır.

Bu sebeple araştırma hipotezinin red edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.11. Yürütme Fonksiyonun Uygulanması Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

Yönetim fonksiyonlarından yürütme ile ilgili yöneticilerin memnuniyet derecesinin incelendiği diğer bir tablomuz da yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışıp danışmadıklarıdır.

Araştırmamız ile ilgili aşağıdaki tablo incelendiğinde yöneticilerin çoğunluğunun kendi istekleri ile girişimcilere yürütme fonksiyonun uygulanmasında yöneticilerin girişimcilerine danıştıkları ve bu danışma ile memnuniyet derecelerinin azaldığı tablodan anlaşılmaktadır. Zira memnuniyet gösteren yöneticilerin oran olarak üçüncü sırada geldikleri görülmektedir.

Yürütme fonksiyonun uygulanması sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.78.'de verilmiştir.

Tablo: 4.78. Yürütme Fonksiyonunun Uygulanmasında Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkinin Gösterildiği Çapraz Dağılım Tablosu

Yürütme fonksiyonun uygulanmasında kendi isteğinizle girişimciye ne kadar danışırsınız? / Yürütme fonksiyonun uygulanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	58	29,7	61	31,2	119	61,0
Çok	30	15,3	46	23,5	76	38,9
Toplam	88	45,1	107	54,8	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 31.2'si Yürütme fonksiyonun uygulanmasında yöneticilerin girişimcilerine kendi istekleri ile çok oranda danıştıklarını fakat bu durumda yöneticilerin az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 29.7 ile ikinci sırada görünen yöneticiler ise; yürütme fonksiyonunun uygulanması sürecinde yöneticilerin girişimcilerine az oranda danıştıklarını ve bu durumdan yine az oranda memnun olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticilerin % 23.5'i yürütme fonksiyonun uygulanması sürecinde kendi istekleri ile çok danıştıklarını ve bu

durumdan yine çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber oransal dağılım olarak son sırada olan yöneticiler ise % 15.3 ile kendi istekleri ile girişimcilerine kendi istekleri ile az danıştıklarını ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Yürütme fonksiyonu sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Yürütme fonksiyonu sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.011) < 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin reddedilmesi, H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile yürütme fonksiyonu sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışma düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

İşletmede yürütme fonksiyonun icrası ile ilgili olarak; yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışma düzeyleri ile memnuniyet dereceleri arasında yapılan çapraz tablo analizinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışmasında memnuniyet derecesi üzerinde anlamlı bir ilişki oluşturmaktadır. Yöneticilerin yürütme fonksiyonunun icrası sürecinde inisiyatif almak istedikleri ve bundan dolayı da kendi istekleri yöneticilerine danıştıkları ve danışma oranında da memnuniyet derecelerinin arttığı görülmektedir. Bununla beraber yürütme fonksiyonun icrasında yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmak, ilişki içerisine girmek istemelerinin bir nedeni de yürütme fonksiyonunda başarılı personeli ödüllendirmede ortaya çıkacak bazı faktörleri girişimcileri ile paylaşmak ve onlarında fikirlerini almak istemelerinde kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu sebeple araştırma hipotezinin kabul edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.12. Yürütme Fonksiyonunun Uygulanması Sürecinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

Ailesel yönetim tarzının ağırlıklı olduğu araştırma kapsamındaki işletmelerde, yönetim fonksiyonunun icrasında yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri firmaların başarısı ve etkinliği için istenen bir durum olmaktadır. Bu nedenle işletme içinde ve dışındaki yürütme fonksiyonun icrası birlikte yapılması ile memnuniyet dereceleri arasında olumlu bir ilişkinin olması beklenir.

Yürütme fonksiyonun uygulanması sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeyleri ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.79.'da verilmiştir.

Tablo: 4.79. Yürütme Fonksiyonun Uygulanmasında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etmeleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Yürütme Fonksiyonun uygulanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz / Yürütme fonksiyonun uygulanmasında girişimci ile birlikte ne kadar hareket edersiniz?	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	47	24,1	72	36,9	119	61,0
Çok	18	9,2	58	29,7	76	38,9
Toplam	65	33,3	130	66,6	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 36.9'u Yürütme fonksiyonun uygulanması ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile birlikte çok hareket ettiklerini fakat bu durumda da yöneticilerin yine az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 29.7 ile ikinci sırada görünen yöneticiler ise; yürütme fonksiyonu sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte çok düzeyde hareket ettiklerini ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticilerin % 24.1'i Yürütme fonksiyonu sürecinde birlikte Az düzeyde hareket ettiklerini ve bu durumdan fazla memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber oransal olarak dördüncü ve son sırada yer alan yöneticiler % 9.2 ile Yürütme fonksiyonun uygulanması sürecinde girişimcileri ile birlikte az hareket ettiklerini ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Yürütme fonksiyonu sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Yürütme fonksiyonu sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.022) < 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin reddedilmesi, H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile yürütme fonksiyonu sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

Yönetim fonksiyonlarından yürütme ile ilgili olarak yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri firmaların genel amaçlarına ulaşmaları açısından yararlı olduğu tahmin edilmektedir. Bu nedenle de genel bir beklenti olarak yöneticilerin yürütme konularında girişimcilerle birlikte hareket etmeleri onların memnuniyetleri üzerinde olumlu bir etki yaptığı düşünülmektedir.

Bu sebeple araştırma hipotezinin kabul edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.13. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulanması Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışmasını İsteme Düzeyi

Çalışma içerisinde yer alan diğer bir tablo ise yönetim fonksiyonlarından motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulama süreci ile ilgilidir. Bu fonksiyon sürecinde yöneticiler ve girişimciler arasında meydana gelen ilişkilerden memnuniyet derecesi ile girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma düzeyleri belirlenecektir.

Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet derecesi ile girişimcinin kendisine danışılmasını isteme düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.80.'de verilmiştir.

Tablo: 4.80. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulanması Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Motivasyon ile ilgili konularda girişimci sizden Kendisine ne kadar danışmasını ister? / Motivasyon faktörlerin belirlenmesi ve uygulanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	66	33,8	72	36,9	138	70,7
Çok	17	8,7	40	20,5	57	29,2
Toplam	83	42,5	112	57,4	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 36.9 motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcilerin kendilerine çok danışılmasını istediğini fakat bu durumda yöneticilerin az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 33. 8 ikinci sırada görünen yöneticiler ise motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcilerinin kendilerine az danışılmasını istediğini ve bu durumda da az memnun olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticiler ise % 20.5 ile motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında girişimcilerinin kendilerine çok danışmasını istediklerini ve bu durumda ise çok memnun olduklarını

belirtmişlerdir. Dördüncü ve son sırada yer alan yöneticiler ise % 8.7 ile motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcilerinin kendilerine az danışılmasını istediğini ve bu durumda ise yöneticilerin çok memnun olduklarını belirtmektedirler.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Motivasyon sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkilerden yöneticinin duyduğu memnuniyet derecesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Motivasyon sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkilerden yöneticinin duyduğu memnuniyet derecesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.021) < 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin reddedilmesi, H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile motivasyon konularında girişimcinin kendisine danışılmasını isteme düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

İşletmelerde çalışanların etkinliğini arttırmak ve üretimde kaliteyi yakalayabilmek için yöneticilerin kendilerine girişimci tarafından herhangi bir şey danışılması onların uzmanlıklarına güvenildiğini ve çalışma ortamında firma açısından önemli oldukları yönünde bir anlayışını barındırdığı için araştırma sonucunda da olumlu sonuç elde edilmiştir. Motivasyon ile ilgili konularda girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmalarını istemesi firmaların genel amaçlarına ulaşmaları açısından yararlı olmaktadır. Bu nedenle de genel bir beklenti olarak yöneticilerin motivasyon konularında girişimcilerine danışmaları onların memnuniyetleri üzerinde olumlu bir etki yaptığı düşünülmektedir.

Bu sebeple araştırma hipotezinin kabul edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.14. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesi Uygulanmasında Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

Yönetim fonksiyonlarından motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili yöneticilerin memnuniyet derecesinin incelendiği diğer bir tablomuz da yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışıp danışmadıklarıdır.

Araştırmamız ile ilgili aşağıdaki tablo incelendiğinde yöneticilerin çoğunluğunun kendi istekleri ile girişimcilere motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında yöneticilerin girişimcilerine danıştıkları ve bu danışma ile memnuniyet derecelerinin azaldığı tablodan anlaşılmaktadır. Zira motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcilerine hem danışıp hem de memnuniyet gösteren yöneticilerin oran olarak üçüncü sırada geldikleri görülmektedir.

Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.81.'de verilmiştir.

Tablo: 4.81. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesi Uygulanmasında Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkinin Gösterildiği Çapraz Dağılım Tablosu

Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında kendi isteğinizle girişimciye ne kadar danışırsınız? / Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	68	34,8	70	35,8	138	70,7
Çok	20	10,2	37	18,9	57	29,2
Toplam	88	45,1	107	54,8	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 35.8'si motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında girişimcilerine kendi istekleri ile çok oranda danıştıklarını fakat bu durumda yöneticilerin az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 34.8 ile ikinci sırada görünen yöneticiler ise; motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yöneticilerin girişimcilerine az oranda

danıştıklarını ve bu durumdan yine az oranda memnun olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticilerin % 18.9'i motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde kendi istekleri ile çok danıştıklarını ve bu durumdan yine çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber oransal dağılım olarak son sırada olan yöneticiler ise % 10.2 ile kendi istekleri ile girişimcilerine kendi istekleri ile az danıştıklarını ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.070) > 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin kabul edilmesi, H_1 hipotezinin red edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışma düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

İşletmede çalışanların performansını ve verimini arttırmak için motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili olarak; yöneticilerin kendi isteği ile girişimciye danışma düzeyleri ile memnuniyet derecesi arasında yapılan çapraz tablo analizinde, yöneticilerin kendi isteği ile girişimciye danışmanın memnuniyet derecesi üzerinde anlamlı bir ilişki oluşturmadığı yapılan çapraz tablo analizinde anlaşılmaktadır. Bu duruma sebep olacak faktör ise; zaten motivasyon faktörlerinin belirlenmesi girişimcinin önerisi ve belirlediği kriterler şeklinde oluşacağından yöneticilerin ayrıca söz konusu durum için ayrıca girişimcilerine danışma ihtiyacı duymamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu sebeple araştırma hipotezinin red edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.15. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

Yönetici ile girişimcilerin birlikte hareket ettirmelerini gerektiren yönetim fonksiyonlarından bir tanesi de motivasyon ile ilgili olmaktadır. Yönetici ile girişimcilerin her ne kadar farklı statüde olsalar da diğer fonksiyonlarda olduğu gibi birlikte hareket etmeleri bir firmanın başarısı ve etkinliği için arzulanan bir durum olduğu diğer fonksiyonlarda görünen bir gerçektir. Bu nedenle işletme içinde çalışanların performansını arttırmak ve maksimumum verim elde etmek için motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmesi ile memnuniyet dereceleri arasında olumlu bir ilişkinin olması beklenir.

Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeyleri ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.82'de verilmiştir.

Tablo: 4.82. Motivasyon Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında girişimci ile ne kadar birlikte hareket edersiniz? / Motivasyon faktörlerinin Belirlenmesi ve uygulanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	68	34,8	70	35,8	138	70,7
Çok	17	8,7	40	20,5	57	29,2
Toplam	85	43,5	110	56,4	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 35.8'u motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile birlikte çok hareket ettiklerini fakat bu durumda da yöneticilerin yine az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 34.8 ile ikinci sırada görünen yöneticiler ise; motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte az düzeyde hareket ettiklerini ve bu durumdan da az memnun olduklarını

belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticilerin % 20.5'i motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında girişimcileri birlikte çok düzeyde hareket ettiklerini ve bu durumdan çok fazla memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber oransal olarak dördüncü ve son sırada yer alan yöneticiler % 8.7 ile motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcileri ile birlikte az hareket ettiklerini ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.013) < 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin reddedilmesi H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç memnuniyet derecesi ile yürütme fonksiyonun icrasında girişimci ile birlikte hareket edilmesinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

Yönetim fonksiyonlarından motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili olarak yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri firmaların genel amaçlarına ulaşmaları açısından yararlı olacağı beklenmektedir. Bu nedenle de genel bir beklenti olarak yöneticilerin motivasyon konularında girişimciler ile birlikte hareket etmeleri onların memnuniyetleri üzerinde olumlu bir etki yaptığı tahmin edilmektedir.

Araştırma ile ilgili yapılan Ki-Kare analizinde de yöneticilerin motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcilerle birlikte hareket etmeleri konusunda anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu sebeple araştırma hipotezinin kabul edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.16. Denetim Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi

Çalışmamızı oluşturan diğer bir tablomuz ise yönetim fonksiyonlarından denetim faktörlerinin belirlenmesi ve uygulama süreci ile ilgilidir. Bu fonksiyon sürecinde yöneticiler ve girişimciler arasında meydana gelen ilişkilerden memnuniyet derecesi ile girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma düzeyleri belirlenecektir.

Denetim faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet derecesi ile girişimcinin kendisine danışılma düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.83.'de verilmiştir.

Tablo:4.83. Denetim Sürecinde Yönetici Ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılma Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Denetim ile ilgili konularda girişimci sizden kendisine ne kadar danışmasını ister? / Denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	34	17,4	84	43,0	118	60,5
Çok	17	8,7	60	30,7	77	39,4
Toplam	51	26,1	144	73,8	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 43.0 ile denetim faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcilerin kendilerine çok danışılmasını istediğini fakat bu durumda yöneticilerin az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 30. 7 ikinci sırada görünen yöneticiler ise denetim faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcilerinin kendilerine çok danışılmasını istediğini ve bu durumda da yine çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticiler ise % 17.4 ile denetim faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında girişimcilerinin kendilerine çok danışmasını istediklerini ve bu durumda ise az memnun olduklarını belirtmişlerdir. Dördüncü ve son sırada yer alan yöneticiler ise % 8.7 ile denetim faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcinin

kendilerine az danışılmasını istediğini ve bu durumda ise yöneticilerin çok memnun olduklarını belirtmektedirler.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Denetleme sürecinde girişimcinin yönticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0 : Denetleme sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.295) > 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin kabul edilmesi, H_1 hipotezinin red edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç memnuniyet derecesi ile denetleme ile ilgili konularda girişimcinin kendisine danışılmasını isteme düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

İşletmelerde hayati bir önem taşıyan aynı zamanda işletmelerin amaçlanan ve gerçekleşen hedeflerin belirlenmesinde denetleme fonksiyonu ile ortaya çıkmaktadır. Denetleme fonksiyonun icrası ile ilgili olarak; girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmasını isteme düzeyleri ile memnuniyet derecesi arasında yapılan çapraz tablo analizinde, yöneticilerin girişimciye danışmasında memnuniyet derecesi üzerinde anlamlı bir ilişki oluşturmadığı yapılan çapraz tablo analizinde anlaşılmaktadır.

Bu sebeple araştırma hipotezinin red edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.17. Denetleme Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

Yönetim fonksiyonlarından denetim ile ilgili yöneticilerin memnuniyet derecesinin incelendiği diğer bir tablomuz da yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışıp danışmadıklarıdır.

Araştırmamız ile ilgili aşağıdaki tablo incelendiğinde yöneticilerin çoğunluğunun kendi istekleri ile girişimcilere denetim sürecinde girişimcilerine danıştıkları ve bu danışma ile memnuniyet derecelerinin azaldığı tablodan anlaşılmaktadır. Zira denetleme faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde girişimcilerine hem danışıp hem de memnuniyet gösteren yöneticilerin oran olarak üçüncü sırada geldikleri görülmektedir.

Denetleme sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.84.'de verilmiştir.

Tablo: 4.84. Denetleme Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Kendi İsteğinizle Girişimciye Danışılma Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Denetim ile ilgili konularda kendi isteğinizle girişimciye ne kadar danışırsınız? / Denetim sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	48	24,6	70	35,8	118	60,5
Çok	27	13,8	50	25,6	77	39,4
Toplam	75	38,4	120	61,5	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 35.8'si denetleme sürecinde girişimcilerine kendi istekleri ile çok oranda danıştıklarını fakat bu durumda yöneticilerin az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 25.6 ile ikinci sırada görünen yöneticiler ise; denetleme sürecinde yöneticilerin girişimcilerine çok oranda danıştıklarını ve bu durumdan yine az oranda memnun oldukların belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan

yöneticilerin % 24.6'sı denetleme sürecinde kendi istekleri ile az danıştıklarını ve bu durumdan yine az memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber oransal dağılım olarak son sırada olan yöneticiler ise % 13.8 ile kendi istekleri ile girişimcilerine kendi istekleri ile az danıştıklarını ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Denetleme sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereccleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Denetleme sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereccleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.431) >0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin kabul edilmesi, H_1 hipotezinin red edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç denetim sürecinde yöneticilerin kendi isteği ile girişimcilerine danışmaları ile memnuniyet dereceleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

İşletmelerde hedeflenen amaçlar ile gerçekleşen durumu belirlemek denetleme fonksiyonun sistemli bir şekilde uygulanması ile mümkündür. Denetleme faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili olarak; yöneticilerin kendi isteği ile girişimciye danışma düzeyleri ile memnuniyet derecesi arasında yapılan çapraz tablo analizinde, yöneticilerin kendi isteği ile girişimciye danışmanın memnuniyet derecesi üzerinde anlamlı bir ilişki oluşturmadığı yapılan çapraz tablo analizinde anlaşılmaktadır.

Bu sebeple araştırma hipotezinin red edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.18. Denetleme Sürecinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşması ile mevcut durumun ortaya çıkarılması denetleme fonksiyonunun eksiksiz ve düzenli olarak yapılması ile ortaya çıkmaktadır. İşletmeler için hayati bir önem taşıyan denetleme fonksiyonunun icrasında yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri işletmelerin başarısı ve etkinliği için diğer fonksiyonlarda olduğu gibi istenen bir durum olmaktadır. Bu nedenle işletme içinde çalışanların performansını arttırmak ve maksimumum verim elde etmek için denetleme sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmesi ile memnuniyet dereceleri arasında olumlu bir ilişkinin olması beklenir.

Denetleme sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeyleri ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.85'de verilmiştir.

Tablo: 4.85. Denetleme Sürecinde Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Denetleme sürecinde girişimci ile birlikte ne kadar hareket edersiniz? / Denetleme sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	44	22,5	74	37,9	118	60,5
Çok	14	7,1	63	32,3	77	39,4.
Toplam	58	29,7	137	70,2	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 37.9'u denetleme süreci ile ilgili olarak yöneticilerin girişimcileri ile birlikte çok hareket ettiklerini fakat bu durumda da yöneticilerin yine az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 32.3 ile ikinci sırada görünen yöneticiler ise; denetleme sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte çok düzeyde hareket ettiklerini ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticilerin % 22.5'i denetleme sürecinde girişimcileri birlikte

az düzeyde hareket ettiklerini ve bu durumdan az memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber oransal olarak dördüncü ve son sırada yer alan yöneticiler % 7.1 ile denetleme sürecinde girişimcileri ile birlikte az hareket ettiklerini ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Denetleme sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0 : Denetleme sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.011) < 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin reddedilmesi H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç memnuniyet derecesi ile denetleme fonksiyonun icrasında girişimci ile birlikte hareket edilmesinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Diğer yönetim fonksiyonlarından olduğu gibi denetim fonksiyonu ile ilgili olarak da yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmeleri işletmelerin amaçlara ulaşmasında etkili olduğu ve çalışanların performansını etkilemede olumlu sonuçlar elde edildiği tahmin edilmektedir. Denetim faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri firmaların genel amaçlarına ulaşmaları açısından yararlı olduğu yapılan analizde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de genel bir beklenti olarak yöneticilerin denetleme konularında girişimcilerle birlikte hareket etmeleri onların memnuniyetleri üzerinde olumlu bir etki yaptığı düşünülmektedir.

Bu sebeple araştırma hipotezinin kabul edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.19. İşletmeye Personel Alımında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi

Çalışmamızı oluşturan bu tabloda yönetim fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen işletmeye personel alımı, diğer bir ifade ile kadrolama süreci ile ilgilidir. Bu fonksiyon sürecinde yöneticiler ve girişimciler arasında meydana gelen ilişkilerden memnuniyet derecesi ile girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmasını isteme düzeyleri belirlenecektir.

İşletmeye personel alımı sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet derecesi ile girişimcinin kendisine danışılmasını isteme düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.86'da verilmiştir.

Tablo: 4.86. İşletmeye Personel Alımında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

İşletmeye personel alımında girişimci sizden kendisine ne kadar danışmasını ister? / İşletmeye personel alımında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	58	29,7	75	38,4	134	68,7
Çok	20	10,2	41	21,0	61	31,3
Toplam	78	40,0	116	59,4	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 38.4 ile işletmeye personel alımı ile ilgili girişimcilerin kendilerine çok danışılmasını istediğini fakat bu durumda yöneticilerin az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 29. 7 ikinci sırada görünen yöneticiler ise işletmeye personel alımı ile ilgili girişimcilerinin kendilerine az danışılmasını istediğini ve bu durumda da yöneticiler doğal olarak az memnun olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticiler ise % 21.0 ile işletmeye personel alımı ile ilgili girişimcilerinin kendilerine çok danışmasını istediklerini ve bu durumda ise yöneticilerin çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Dördüncü ve son sırada yer alan yöneticiler ise % 10.2 ile işletmeye personel alımı ile ilgili

girişimcilerinin kendilerine az danışılmasını istediğini ve bu durumda ise yöneticilerin çok memnun olduklarını belirtmektedirler.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : İşletmeye personel alımı sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0 : İşletmeye personel alımı sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.507) > 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin kabul edilmesi, H_1 hipotezinin red edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuçta personel alımı sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmalarını istemesi ile yöneticilerin bu durumda memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin oluşmadığını göstermektedir.

İşletmelerde hayati bir önem taşıyan aynı zamanda işletmelerin amaçlara ulaşmasında önemli bir faktör olan personelin alınması önemli bir fonksiyon olarak yöneticilerin ve girişimcilerin karşısına çıkmaktadır. Personel alımı süreci ile ilgili olarak; girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışılmasını isteme düzeyleri ile memnuniyet derecesi arasında yapılan çapraz tablo analizinde, yöneticilerin girişimciye danışmasında memnuniyet derecesi üzerinde anlamlı bir ilişki oluşturmadığı yapılan çapraz tablo analizinde anlaşılmaktadır. Söz konusu bu durum ile ilgili olarak araştırma kapsamını oluşturan GAP Bölgesinde faaliyet gösteren işletme girişimcilerinin işletmelerine personel alımında tek yetkili kendileri olmak istemelerinden kaynaklandığı tahmin edilmekte ve yöneticilerin kendilerine danışmalarını istememektedirler.

Bu sebeple araştırma hipotezinin kabul edilmemesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.20. İşletmeye Personel Alımı Sürecinde Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

Çalışmamızda yer alan diğer bir tablomuz yönetim fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu ile bağlantılı olan işletmeye personel alımı ile ilgilidir. Bu aşamada yöneticilerin girişimcileri ile olan ilişkilerinden memnuniyet derecesi ve kendi istekleri ile girişimciye danışıp danışmadıkları yer almaktadır.

Araştırmamız ile ilgili aşağıdaki tablo incelendiğinde yöneticilerin çoğunluğunun kendi istekleri ile girişimcilere işletmeye personel alımında girişimcilerine danıştıkları ve bu danışma ile memnuniyet derecelerinin azaldığı tablodan anlaşılmaktadır. Zira işletmeye personel alımında girişimcilerine hem danışıp hem de memnuniyet gösteren yöneticilerin oran olarak üçüncü sırada geldikleri görülmektedir.

İşletmeye personel alımında yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.87'de verilmiştir.

Tablo: 4.87. İşletmeye Personel Alımında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Kendi İsteğinizle Girişimciye Danışma Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

İşletmeye personel alımında kendi isteğinizle girişimciye ne kadar danışırsınız? / İşletmeye personel alımında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	61	31,2	73	37,4	134	68,7
Çok	26	13,3	35	17,9	61	31,2
Toplam	87	44,6	108	55,3	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 37.4'si işletmeye personel alımında (kadrolama) sürecinde girişimcilerine kendi istekleri ile çok oranda danıştıklarını fakat bu durumda yöneticilerin az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 31.2 ile ikinci sırada görünen yöneticiler ise; işletmeye personel alımında (kadrolama) sürecinde yöneticilerin girişimcilerine az oranda danıştıklarını ve bu durumdan yine az oranda

memnun olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticilerin % 17.9'u işletmeye personel alımında yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine çok danıştıklarını ve bu durumdan yine çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber oransal dağılım olarak son sırada olan yöneticiler ise % 13.3 ile kendi istekleri ile bu süreçte girişimcilerine ile az danıştıklarını ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : İşletmeye personel alımı sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: İşletmeye personel alımı sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.610) > 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin kabul edilmesi, H_1 hipotezinin red edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuçta personel alımı sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları ve bu durumda yöneticilerin memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin oluşmadığını göstermektedir.

İşletmelerde hayati bir önem taşıyan aynı zamanda işletmelerin amaçlara ulaşmasında önemli bir faktör olan personelin alımı, önemli bir fonksiyon olarak yöneticilerin ve girişimcilerin karşısına çıkmaktadır. İşletmeye personel alımı ile ilgili olarak; yöneticilerin kendi isteği ile girişimciye danışma düzeyleri ile memnuniyet derecesi arasında yapılan çapraz tablo analizinde, yöneticilerin kendi isteği ile girişimciye danışmanın memnuniyet derecesi üzerinde önemli bir ilişki oluşturmadığı yapılan çapraz tablo analizinde anlaşılmaktadır. Ailesel yönetim felsefesinin ağırlıklı olduğu araştırma kapsamındaki işletmelerde personel alımı ile ilgili hiçbir şekilde girişimciler yöneticileri ile etkileşim içerisine girmek istemediklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durum işletmelerin performansı açısından çeşitli olumsuzluklar oluşmasına neden olacağı düşünülmektedir.

Araştırma hipotezinin kabul edilmemesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.21. İşletmeye Personel Alımında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

İşletmeye ihtiyaç olunan personelin alımında ve istihdamında araştırma kapsamındaki girişimcilerin özelliği ve genel yapısı itibarı yöneticilerini tek başına yetkili yapmamaktadırlar. Bu durum diğer personel alımı ile ilgili yapılan verilerden ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle işletmeye ihtiyaç olunan personelin işletmeye alınması ve istihdamında girişimciler yöneticileri ile birlikte hareket edilmesi girişimcileri memnun eden bir durum olmakla beraber firmanın başarısı ve etkinliği için istenen bir durum olmaktadır. Bu nedenle işletme içinde çalışanların performansını arttırmak ve maksimumum verim elde etmek için işletmeye personel alımında yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmesi ile memnuniyet dereceleri arasında olumlu bir ilişkinin olması beklenir.

İşletmeye personel alımında yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeyleri ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.88'de verilmiştir.

Tablo: 4.88. İşletmeye Personel Alımında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

İşletmeye personel alımında girişimci İle birlikte ne kadar hareket edersiniz? / İşletmeye personel alımında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	58	29,7	41	21,0	99	50,7
Çok	27	13,8	69	35,3	96	49,2
Toplam	85	43,5	110	56,4	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 35.3'ü işletmeye personel alımı sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte çok hareket ettiklerini fakat bu durumda da yöneticilerin yine az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 33.3 ile ikinci sırada görünen yöneticiler ise; işletmeye personel alımı sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte az düzeyde hareket ettiklerini ve bu durumdan da az memnun

olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticilerin % 21.0'i işletmeye personel alımı sürecinde girişimcileri birlikte çok düzeyde hareket ettiklerini ve bu durumdan çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber oransal olarak dördüncü ve son sırada yer alan yöneticiler % 10.2 ile işletmeye personel alımı sürecinde girişimcileri ile birlikte az hareket ettiklerini ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : İşletmeye personel alımında yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: İşletmeye personel alımında yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.045) < 0.05 değeri bulunduğundan, H_0 hipotezinin reddedilmesi, H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuçta personel alımı sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmelerinde yöneticilerin memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin oluştuğunu göstermektedir.

İşletmelerde hayati bir önem taşıyan aynı zamanda işletmelerin amaçlara ulaşmasında önemli bir faktör olan personelin alımı ile ilgili olarak yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri firmaların genel amaçlarına ulaşmaları açısından yararlı olacaktır. Bu nedenle de genel bir beklenti olarak yöneticilerin personel alımında girişimcilerle birlikte hareket etmeleri onların memnuniyetleri üzerinde olumlu bir etki yapacaktır.

Bu sebeple araştırma hipotezinin kabul edilmesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.22. İşletme ile İlgili Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerden Memnuniyet Derecesi İle Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi

Çalışmamızı oluşturan diğer bir tablomuz ise yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen karar alma süreci ile ilgilidir. Bu fonksiyon sürecinde yöneticiler ve girişimciler arasında meydana gelen ilişkilerden memnuniyet derecesi ile girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışma düzeyleri belirlenecektir.

Karar alma sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet derecesi ile girişimcinin kendisine danışılmasını isteme düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.89.'da verilmiştir.

Tablo: 4.89. Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi ve Karar Alma ile İlgili Girişimcinin Kendisine Danışılmasını İsteme Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Kararların alımında girişimci sizden kendisine ne kadar danışmanızı ister? / Kararların alımında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	21	10,7	79	40,5	100	51,2
Çok	11	5,6	84	43,0	95	48,7
Toplam	32	16,4	163	83,5	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 43.0 ile işletme ile ilgili kararların alınmasında girişimcilerin kendilerine çok danışılmasını istediğini fakat bu durumda yöneticilerin çok memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 40.5 ile ikinci sırada görünen yöneticiler ise işletme ile ilgili kararların alınmasında girişimcilerinin kendilerine çok danışılmasını istediğini ve bu durumda da yöneticiler az memnun olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticiler ise % 10.7 ile işletme ile ilgili kararların alınmasında girişimcilerinin kendilerine az danışmasını istediklerini ve bu durumda ise yöneticilerin az memnun olduklarını belirtmişlerdir. Dördüncü ve son sırada yer alan yöneticiler ise % 5.6 ile işletme ile ilgili kararların alınmasında

girişimcilerinin kendilerine az danışılmasını istediğini ve bu durumda ise yöneticilerin çok memnun olduklarını belirtmektedirler.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Karar alma sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0 : Karar alma sürecinde girişimcinin yöneticiden kendisine danışılmasını isteme düzeyi ile bu süreçte girişimci ile oluşan ilişkiden yöneticinin duyduğu memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.129) > 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin kabul edilmesi, H_1 hipotezinin red edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç işleme ile ilgili karar alma sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmalarını istemesi ile yöneticilerin bu durumda memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin oluşmadığını göstermektedir.

İşletme yöneticileri, yönetim süreci içerisinde çeşitli durumlarda karar verme ile karşı karşıya kalabilmektedirler. İşletme yönetiminde alınan kararlar çok çeşitli olup, işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasında risk taşıyan faktörler arasında yer almaktadır. Bu sebeple çoğu işletme yöneticileri karar alma riskini tek başına paylaşmak istemeyebilirler. Karar alma fonksiyonun icrası ile ilgili olarak; girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmasını isteme düzeyleri ile memnuniyet derecesi arasında yapılan çapraz tablo analizinde, yöneticilerin girişimciye danışmasında memnuniyet derecesi üzerinde önemli bir ilişki oluşturmadığı yapılan çapraz tablo analizinde anlaşılmaktadır. Analiz ile elde edilen sonuçlar bizlere yöneticilerin girişimcilerine danışma ve memnuniyet derecesi arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Bu sebeple araştırma hipotezinin kabul edilmemesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.23. İşletme İle İlgili Kararların Alınmasında Yöneticilerin Kendi İstekleri İle Girişimciye Danışma Düzeyi ve Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

Çalışmamızda yer alan diğer bir tablomuz yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu ile bağlantılı olarak da değerlendirilen işletmelerde karar alma süreci ile ilgilidir. Bu aşamada yöneticilerin girişimcileri ile olan ilişkilerinden memnuniyet derecesi ve kendi istekleri ile girişimciye danışıp danışmadıkları yer almaktadır.

Araştırmamız ile ilgili aşağıdaki tablo incelendiğinde yöneticilerin çoğunluğunun kendi istekleri ile girişimcilere karar alama ile girişimcilerine danıştıkları ve bu danışma ile memnuniyet derecelerinin azaldığı tablodan anlaşılmaktadır. Yöneticilerin kara alama sürecinde girişimcilerine hem çok oranda danışıp hem de memnuniyet gösteren yöneticilerin oran olarak ikinci sırada geldikleri görülmektedir.

İşletme ile ilgili kararların alınmasında yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.90.'da verilmiştir.

Tablo: 4.90. Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkiden Memnuniyet Derecesi İle Yöneticilerin Kendi İsteği ile Girişimciye Danışma Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Kararların alınmasında kendi isteğinizle girişimciye ne kadar danışırsınız? / Kararların alınmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	33	16,9	67	34,3	100	51,2
Çok	29	14,8	66	33,8	95	48,7
Toplam	62	31,7	133	68,2	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 34.3'ü işletme ile ilgili kararların alınmasında girişimcilerine kendi istekleri ile çok oranda danıştıklarını fakat bu durumda yöneticilerin az memnun olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber oransal dağılım itibarı ile % 33.8 ile ikinci sırada görünen yöneticiler ise; işletme ile ilgili kararların alınmasında girişimcilerine çok oranda danıştıklarını ve bu durumdan yine çok fazla oranda memnun olduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan yöneticilerin % 16.9'u işletme ile ilgili kararların

alınmasında kendi istekleri ile az danıştıklarını ve bu durumdan yine az memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber oransal dağılım olarak son sırada olan yöneticiler ise % 14.8 ile kendi istekleri ile bu süreçte girişimcilerine ile az danıştıklarını ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Karar alma sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0: Karar alma sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimciye danışma düzeyi ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.711) > 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin kabul edilmesi, H_1 hipotezinin red edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç işleme ile ilgili karar alma sürecinde yöneticilerinden kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları ve bu durumda yöneticilerin memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin oluşmadığını göstermektedir.

İşletme yöneticileri, yönetim süreci içerisinde çeşitli durumlarda karar verme ile karşı karşıya kalabilmektedirler. İşletme yönetiminde alınan kararlar çok çeşitli olup, işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasında risk taşıyan faktörler arasında yer almaktadır. Bu sebeple çoğu işletme yöneticileri karar alma riskini tek başına paylaşmak istemeyip girişimcilerine kendi istekleri ile danışabilmektedirler. Karar alma fonksiyonun icrası ile ilgili olarak, yöneticilerin girişimcilerine kendi istekleri ile danışma düzeyi ve memnuniyet derecesi arasında yapılan çapraz tablo analizinde, yöneticilerin girişimcilerine kendi istekleri ile danışma ile memnuniyet derecesi üzerinde önemli bir ilişki oluşturmadığı yapılan çapraz tablo analizinde anlaşılmaktadır. Analiz ile elde edilen sonuçlar bizlere yöneticilerin girişimcilerine danışmaları ile memnuniyet derecesi arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Bu sebeple araştırma hipotezinin kabul edilmemesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.4.24. İşletme İle İlgili Kararların Alınmasında Yönetici ve Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişki

İşletme organizasyonlarında en önemli yönetim görevlerinden bir tanesi karar almadır. İşletmelerin gelecekteki başarısı ve performansı ile ilgili olup ve alternatifler arasında en uygun olanı seçme olan karar almada yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri bir firmanın başarısı ve etkinliği için istenen bir durum olsa gerektir. Bu nedenle işletme içinde çalışanların performansını arttırmak ve maksimumum verim elde etmek için işletme ile ilgili kararların alınmasında yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmesi ile memnuniyet dereceleri arasında olumlu bir ilişkinin olması beklenir.

İşletme ile ilgili kararların alınmasında yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etme düzeyleri ve memnuniyet dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz dağılım tablosu Tablo: 4.91'de verilmiştir.

Tablo: 4.91. Kararların Alınmasında Yönetici İle Girişimcinin Birlikte Hareket Etme Düzeyleri İle Memnuniyet Dereceleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Dağılım Tablosu

Kararların alınmasında girişimci ile birlikte ne kadar hareket edersiniz? / Kararların alınmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz	Az	Yüzde	Çok	Yüzde	Toplam	Yüzde
Az	22	11,2	78	40,0	100	51,2
Çok	17	8,7	78	40,0	95	48,8
Toplam	39	20,0	156	80,0	195	100,0

Bu tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin oransal dağılımı ile ilk sırada yer alan % 40.0'ü işletme il ilgili kararların alınmasında yöneticilerin girişimcileri ile birlikte çok düzeyde hareket ettiklerini fakat bu durumda da yöneticilerin yine çok memnun olan yöneticiler ile az memnun olan yöneticilerin aynı oranda oldukları tablodan anlaşılmaktadır. Üçüncü sırada yer alan yöneticilerin % 11.2 oranında ki yöneticiler işletme ile ilgili kararların alınmasında girişimcileri birlikte az düzeyde hareket ettiklerini ve bu durumdan yine az memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber oransal olarak dördüncü ve son sırada yer alan yöneticiler % 8.7 ile kararların

alınması ilgili olarak girişimcileri ile birlikte az hareket ettiklerini ve bu durumdan da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezimiz şu şekildedir.

H_1 : Karar alma sürecinde yöncticiler ilc girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0 : Karar alma sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ile memnuniyet dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan X^2 Hipotez testi sonucunda P (0.468) > 0.05 değeri bulunduğundan H_0 hipotezinin kabul edilmesi, H_1 hipotezinin red edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç memnuniyet derecesi ile karar alma fonksiyonun icrasında girişimci ile birlikte hareket edilmesinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

İşletme yöneticileri, yönetim süreci içerisinde çeşitli durumlarda karar verme ile karşı karşıya kalabilmektedirler. İşletme yönetiminde alınan kararlar çok çeşitli olup, işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasında risk taşıyan faktörler arasında yer almaktadır. Bu sebeple çoğu işletme yöneticileri karar alma riskini tek başına paylaşmak istemeyip girişimcileri ile birlikte hareket etmek durumunda kalabilmektedirler. Karar alma fonksiyonun icrası ile ilgili olarak, yöneticilerin girişimcileri birlikte hareket etme düzeyleri ile memnuniyet derecesi arasında yapılan çapraz tablo analizinde, yöneticilerin girişimcilerle birlikte hareket etme ile memnuniyet derecesi üzerinde önemli bir ilişki oluşturmadığı yapılan çapraz tablo analizinde anlaşılmaktadır. Analiz ile elde edilen sonuçlar bizlere yöneticilerin girişimcilerle ortak hareket etme ile memnuniyet derecesi arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Bu sebeple araştırma hipotezinin kabul edilmemesi araştırmanın beklenen bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

4.4.5. Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerin Mevcut Düzeyi İle Olması Gereken Düzey Arasındaki Farkların İstatistiksel "T Testi" Yöntemi İle Değerlendirilmesi

Yönetim fonksiyonlarının uygulanması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeyi ile olması gereken düzey arasındaki farkların dağılımı Tablo: 4.92'de gösterildiği şekilde oluşmuştur.

Tablo: 4.92. Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması Sürecinde Yönetici ve Girişimci Arasındaki İlişkilerin Mevcut Düzeyi İle Olması Gereken Düzey Arasındaki Farkların Dağılım Düzeyleri

Yönetim Fonksiyonları	Mevcut Düzeyi	Standart Sapma	Olması Gereken Düzey	Standart Sapma	Oluşan Fark
Planlama	3.29	0,95	3.90	0,80	0.61
Örgütleme	3.12	0,86	3.72	0,89	0.60
Koordinasyon	3.13	1,11	3.66	088	0.53
Yürütme	3.23	0,88	3.63	0,90	0.40
Denetim	3.40	0,79	3.54	0,97	0.14
Personel Alımı	3.42	0,99	3.57	1,00	0.15
Motivasyon	2.89	1,00	3.85	0,89	1.04
Karar Alma	3.50	0,90	3.94	0,87	0.44

Tablo: 4.92.'de yer alan yönetim fonksiyonlarının uygulanması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeyine ilişkin aritmetik ortalamalara ait "t Testi" analizi sonucunda t değeri 11,6844; söz konusu ilişkilerin olması gereken düzeyine ilişkin aritmetik ortalamalara ait "t Testi" analizi sonucunda ise t değeri 23,424 olarak hesaplanmıştır. Her iki değer 0,01 önem düzeyindeki tablo değerinden (t_t = 2,998) büyük çıktığı için yönetim fonksiyonlarının uygulanması sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeyi ile olması gereken düzey arasında oluşan farkların istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmesine karar verilmiştir.

4.5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hazırlanan bu doktora tez çalışması ile ilgili elde edilen verilere dayanarak bir takım sonuçlara ulaşmak ve bu sonuçlar ile ilgili önerilerde bulunmak mümkündür.

Araştırmanın ilk bölümünü oluşturan girişimcilik ile ilgili olarak şu veriler elde edilmiştir. Girişimci, bilindiği gibi, kendi bilgi ve yetenekleri ile birlikte emek, sermaye, doğal kaynak ve hammaddeyi bir araya getirerek üretim ve dağıtım süreçlerini gerçekleştirip yöneten özel ve tüzel kişilerden oluşmaktadır. Bu bağlamda girişimcilik, ulusal kalkınmada olduğu kadar, son yıllarda bölgesel kalkınmada da önemle üzerinde yoğunlaşılan bir olgu olmaktadır. Bu açıdan Türkiye'de son yıllarda iller ve bölgeler arasında gözlenen hızlı gelir farklılaşmaları makro politikalar yanında, girişimcilik faktörüne olan dikkati de arttırmıştır.

Araştırmamızın ana kütlesini oluşturan GAP Bölgesinde, "GAP Entegre Projesinin" hayata geçmesiyle tarım ve tarıma dayalı sanayi ürünleri bakımından bir ihracat merkezi olarak gelişmesi öngörülmektedir. Bu çerçevede gerçekleştirilecek yatırımlarla ortaya çıkacak potansiyelin özellikle sanayi sektöründe değerlendirilmesi ve özel sektör yatırımlarının bölgenin kalkınması açısından başından itibaren katılması büyük önem taşımaktadır. Söz konusu özel girişimcilik açısından hızlı bir sanayileşmenin oluşması dikkatleri bu bölgeye çekmeyi sağlamıştır. Çalışmada elde edilen verilere dayanarak söz konusu bu bölge kapsamında bulunan G.Antep, Ş. Urfa, Adıyaman, ve Diyarbakır'da özellikle tarıma dayalı sanayi işletmelerinde sayısal olarak hızlı bir artışın olduğu dikkati çekmiştir. Bununla beraber ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik kriz ortamı bu özel girişimciliğin arzulanan şekilde gelişmesini ciddi oranda engellemiştir.

GAP Bölgesi kapsamında bulunan iller içinde özel girişimcilik açısından en cazip il olarak Gaziantep bulunmaktadır. Bu bölgenin gelişmiş olan sanayisinin yanında Bu ilimizde 278'i büyük olmak üzere toplam 7000 bine yakın irili ufaklı imalat işletmeleri bulunmaktadır. İkinci olarak Şanlıurfa özel girişimcilik açısından gelecek vaat etmektedir. İlde toplam 88'i büyük işletme olmak üzere irili ufaklı bir çok işletmeler bulunmaktadır. Girişimcilik açısından önem teşkil eden ve gelecek vaat eden diğer iller olarak Adıyaman ve Diyarbakır gelmektedir. Ayrıca GAP Bölgesinin genel karakteristik özelliğini taşıyan Malatya ve Kahramanmaraş'ta önemli derecede özel

girişimciliğin merkezleri olmaktadır. Ayrıca bu illerimizde yapılan araştırmada işletmelerin genç, orta, yaşlı veya eski işletme olarak sınıflandığında ankete katılan işletmelerin % 63'nün 10 yaşın altında yani genç işletmelerden % 34.4'ünün yani 11-20 yaş grubundaki işletmelerden oluşması dikkati çekmektedir. Bu durum bölgenin son 10 yılda hızlı bir sanayileşme sürecine girerek bir girişimcilik merkezini oluşturduğunu göstermektedir.

Bununla beraber araştırmaya dahil olan işletmelerin endüstriyel faaliyet kollarına göre dağılımını toplam 144 işletme içerisinde ilk olarak % 62.5 ile 90 işletme tekstil, ikincisi, % 17.3 ile 25 işletme gıda, üçüncüsü, % 6.9 ile 10 işletme madencilik ve çelik eşya, son olarak % 6.2 ile 9 işletme kimya sektöründen oluşmaktadır. Bu durum bölgenin tarıma dayalı bir sanayileşme içerisinden olduğunu ve buna bağlı olarak tekstil ve gıda sanayilerinin ağırlıklı olarak yer aldığını göstermektedir.

Ayrıca araştırma kapsamında bulunan işletmelerin hukuki yapıları ile ilgili olarak toplam 144 işletme içerisinde % 51. 3 ile 74 işletme anonim şirketlerin ilk sırada yer aldığı yapılan anket sonucu ortaya çıkmıştır. İkinci olarak % 37.5 ile 54 işletme kollektif işletmeler oluşturmuş olup, son olarak % 11.1 ile 16 işletme limited şirketler olarak yer almaktadır. Bu durum ile ilgili olarak bölgede faaliyet gösteren işletmelerin hukuki yapılarının ağırlıklı olarak tüzel kişiliklerden oluştuğu sonucunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin personel mevcutları ile ilgili olarak toplam 144 işletme içerisinde ilk sırada, % 57.6 ile 84 işletmenin 71 ve daha yukarısı personeli olan büyük işletmelerden oluştuğu yapılan anket sonuncunda ortaya çıkmıştır. İkinci sırada ise, % 43.4 ile 60 işletmenin 25-70 arasında personeli olan orta büyüklükteki işletmelerden oluştuğunu göstermektedir. Bu durum ile ilgili olarak bölgede faaliyet gösteren araştırma kapsamındaki işletmelerin orta büyüklükte ve büyük ölçekli işletmelerden oluşması gerektiği sonucu çıkmaktadır. Çünkü bünyesinde üst, orta ve alt düzey yöneticilerin ancak orta ve büyük ölçekli işletmelerden olacağı bilinmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan işletme yönetimi ve yöneticilik ile ilgili olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır. Yönetim; üretim unsurları olan önce insanı (emek) sonra zamanı, yeri, parayı, malzemeyi ve teknolojiyi örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere en iyi biçimde kullanarak iş yapma sürecidir. Bu notadan hareketle yönetici, kar ve riski girişimcisine ait olmak üzere mal ve hizmetleri üretmek için üretim unsurlarının

T.C.

alımın yapan veya yaptıran, bunları belirli ihtiyaçları karşılamak amacına yönelten ve işletmeyi girişimcisi adına çalıştırma sorumluluğunu alan kişi olarak tanımlanmaktadır.

Yöneticilik insanlık tarihi kadar eskidir. Çünkü iki insanın bir araya gelmesiyle yöneticilik işlevi de ortaya çıkmaktadır. Tarih boyunca her türlü kurumda yöneticilik mesleği olduğu bilinmektedir. Yöneticilik en küçük daire olan aileden başlayıp mahalle, işletmeler, kurumlar, iller, devletler gibi her türlü özel, tüzel, mahalli, ve ulusal kurumlarda yöneticiler bulunmaktadır. Ancak yöneticilik mesleğine bilimsel olarak yaklaşım son 50 yılın ürünü olduğu yönetim bilimcileri tarafından vurgulanmaktadır.

Örgüt hiyerarşisinde yöneticiler; eğitim, tecrübe ve sahip oldukları özelliklere bazen de bulundukları konuma göre alt, orta, ve üst düzey yöneticiler olarak sınıflamaya tabi tutulurlar. Bu yönetici gruplarının tümünde görev alanları farklı farklı olmaktadır. Bununla beraber bu yöneticiler aynı zamanda davranış şekillerine ve karakteristik yapılarına göre de sınıflanmaktadır. Bu sınıflamalar demokratik yönetici, Laissez-Faire (tamamen serbest bırakıcı) yönetici, ve otokratik yönetici tipi vb. gibi yöneticilerin davranışlarından veyahut yönetim felsefesinden kaynaklanan sınıflamalar da yapılmaktadır.

Yöneticilik mesleği ile ilgili olarak günümüz işletmelerinde çok sık kullanılan bir kavram "Profesyonel Yöneticiliktir". Profesyonel yöneticilik anlayışı söz konusu diğer yönetici gruplarının hepsi için geçerli olmaktadır. Ancak profesyonel yöneticilik kavramından daha ziyade bir liderden olması gereken özellikler aranmaktadır. Bu özellikler fiziksel özellikler, entelektüel özellikler, yönetsel kapasite gibi çeşitli karizmatik ve teknik bilgileri içeren özellikleri gerektirmektedir.

Bütün meslek gruplarında olduğu gibi işletme yönetiminde yöneticilerin karşılaştığı bir takım sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların kaynağı çok değişik ve çeşitli sebeplerden olabilmektedir. İşletme yöneticiliğinin bazı büyük sorunlarını dört madde olarak belirlemek mümkündür. Bunlar;

- Yöneticilerin ihtisas yaptığı alanlardaki gelişmelerin gerisinde kalması,
- Çalışanların öneri ve şikayetlerini dikkate almamak,
- Yöneticilik sıfatını kişisel çıkarları için kullanılması,
- Fiziksel yetersizleşme (sağlık sorunları ve yaşlılık vb.)

Çalışma hayatında istihdam ve ekonomik kalkınma açısından önemli bir konuma sahip olan ve işletmelerin verimini arttırmak, maksimum gelir elde etmek gibi hedefleri

olan işletme yöneticilerinin söz konusu problemleri aşması bilgi, beceri ve ileri görüşlülüğü ile yakından ilgili olmaktadır.

Araştırma kapsamında bulunan 195 yöneticiden, % 25'i 20 ile 30 yaş arasında olup genç yöneticilerin oluşturduğu, % 71.8 oranında ise 31-50 yaş arasında orta yaşlı yöneticilerden oluştuğu verilerden anlaşılmaktadır. Son olarak % 3.6 oranında 51 ve daha yukarı yaş grubunda olan yaşlı olarak değerlendirilebilen yöneticilerden meydana gelmektedir. Ayrıca araştırma kapsamındaki bu yöneticilerin % 70,3'ü üniversite mezunu olup, bunların içinde % 15.4'ü yüksek lisans ve doktora yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Bununla beraber ankete dahil olan yöneticilerin % 29.7'si orta öğretim yani lise ve ortaokul mezunu olan yöneticilerin oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında bulunan yöneticiler ile ilgili olarak; bu yöneticilerin büyük bir oranını orta yaşlı ve yüksek tahsilli bilgi birikimi yüksek ve deneyimli yöneticilerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Söz konusu araştırma kapsamındaki yöneticilerin elde edilen verilere göre % 54.4'ü 1 ile 5 yıl, % 29.2 6 ile 10 yıl yöneticilik tecrübesi olan deneyimli yöneticilerden oluştuğu belirtilmektedir. Bu durum bölgedeki işletmeler için önemli bir kazanç olduğu sonucunu vermektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünü oluşturan yönetim fonksiyonlarının işletilmesinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiler ile ilgili olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetimdir. Ayrıca bu çalışmada planlama fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen karar alma, örgütleme ile ilişkili olan personel alımı ve yürütme fonksiyonu ile ilgili olan motivasyon fonksiyonları da araştırmaya dahil edilmiştir. Bu fonksiyonlar işletmenin bütün basamaklarındaki yönetim faaliyetlerinin özünü oluşturmaktadır.

İşletme yöneticileri sosyal ve ekonomik ortamda faaliyette bulunduğunu ve bu ortamı oluşturan grubun dışında bulunan kişi ve kurumlarla birlikte yaşamak zorunda olduğunu bilen kişilerdir. Bu sebeple işletme yöneticileri, yönetim fonksiyonlarının işleyişi sürecinde belirli zamanlar ve ölçütler dahilinde risk faktörünü en aza indirgemek ve girişimcilerini bilgilendirmek amacıyla değişik oranlarda karşılıklı bir etkileşim içerisinde oldukları yapılan araştırma neticesinde ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşması açısında önemli derecede yer alan ve yöneticiler tarafından kontrol edilip yönlendirilmesi gereken bir fonksiyon olan planlama ile ilgili olarak, yöneticilerin girişimcileri ile ilişkiye girdikleri yapılan araştırma sonucunda ortaya konmuştur. Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut düzeyi ile ilgili olarak birincisi, % 37.9 ile 74 yönetici "Çok" düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak , % 29.2 ile 57 yönetici "Orta" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 23.6 ile 46 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Çok Az"olarak, ve bunu takiben, % 8.2 ile 16 yönetici planlama sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum planlama ile ilgili olarak yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin önemli oranda mevcut olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu sonuç ile ilgili olarak planlama fonksiyonun icrasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin yüksek oranda olması işletme yönetimi için arzulanan bir sonuç olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Yönetim fonksiyonlarının ilk aşaması olarak değerlendirilen ve planlama fonksiyonu içerisinde yer alabilen karar alma faaliyeti işletmeler ve yöneticiler için hayati önem taşımaktadır. Karar alma; isminde anlaşılacağı üzere çeşitli alternatifler arasında en uygun olan bir tanesini belirleme olarak tanımlanmaktadır. Bu seçim veya tercih işlemi işletme içerisinde yöneticiler ve girişimciler arasındaki ilişkileri beraberinde getirmektedir. Özellikler GAP Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler açısından yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiler daha belirgin olarak ortaya çıktığı yapılan araştırmada ortaya konmaktadır.

Karar alma fonksiyonunun icrası sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut durumu ile ilgili birinci olarak, % 43.6 ile 85 yönetici "Orta" düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 32.8 ile 64 yönetici "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 14.8 ile 29 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Pek Çok" olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu bu durum ile ilgili olarak ankete katılan yöneticilerin % 47.4 ile 93 yönetici "çok ve pek çok" seçeneğini tercih etmesi bu fonksiyonda önemli derecede bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

İşletmelerin belirlenen amaçlara ulaşmasında önemli derecede belirgin bir fonksiyon olan karar alma ile ilgili yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin daha

sağlıklı ve bilimsel ölçütler içinde yapılması, işletmenin geleceği ve yöneticilerin başarısı için gerekli olduğu sonucu ortaya çıkan verilerden anlaşılmaktadır.

Yönetim fonksiyonlarının ikincisini oluşturan örgütleme, planlamada yazılı olarak belirlenen faaliyetlerin uygulamaya geçirilebilmesi için gereken bütün şartların hazırlanması demektir. Bu bakımdan planlama fonksiyonu ile yürütme fonksiyonu arasında önemli bir köprü görevi taşımaktadır. Zira işletme içerisinde yapılması gereken bütün görevlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması, en uygun personelin ilgili bölümlere ayrılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi tamamen örgütleme fonksiyonun alanına girmektedir.

Bu önemli konu itibarı ile işletmelerde yönetici ve girişimci arasında önemli oranda ilişki meydana geldiği yapılan anket sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgütleme açısından yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilere neden olan faktörlerden bir tanesi de söz konusu uygulama alanını oluşturan bölgede ailesel yönetim tarzının ağırlıklı olmasından kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Çünkü ailesel yönetim tarzında işletme ile ilgili personel alımı ve personelin istihdamında girişimcinin etkinliğini fazla olduğu yapılan anket sonucunda ortaya çıktığı belirlenmiştir. Söz konusu örgütleme fonksiyonunda yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeyi ile ilgili birinci olarak, % 51.8 ile 101 yönetici "Orta" düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 20.5 ile 40 yönetici "Çok Az" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 19.0 ile 37 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 7.7 ile 15 yönetici örgütlenme sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Pek Çok" olduğunu belirtmektedirler.

Sonuç olarak örgütleme açısından yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin işletmelerin performansını arttırmak ve girişimcileri yönetime yakınlaştırmak için yöneticilerin girişimcilerine biraz daha ilişkilerinin arttırmasında faydalı olacağı ortaya çıkan verilerden anlaşılmaktadır.

Yönetim fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen personel alımı (kadrolama) ile ilgili olarak yöneticilerin dikkat etmesi gereken konulardan bir tanesi olarak değerlendirilmektedir.

İnsan unsurunun her türlü işletme için büyük önemi olduğu bilinmektedir. Ancak insan unsurunun gelişigüzel bir araya getirmek bir fayda sağlamadığı gibi işletme için de bir takım sorunların oluşmasına neden olmaktadır. Bu nokta itibarı ile işletmeye

alınacak personel belirlenmesinde yönetici ve girişimcilerin birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Söz konusu bu durumu yapılan araştırma neticesinde ortaya çıkmış bulunmaktadır.

İşletmeye alınacak personel ile ilgili olarak yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeyi ile ilgili ilk olarak, % 39.0 ile 76 yönetici "Orta" düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 27.2 ile 53 yönetici "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 17.4 ile 36 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Pek Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 14.9 ile 29 yönetici personel alımı sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Çok Az" olduğunu göstermişlerdir.

İşletmeye personel alımı ile ilgili yapılan anket sonuçlarından anlaşılacağı üzere ağırlıklı olarak girişimcilerin personel alımında etkilerinin fazla olduğu, orta düzeyde olsa da personel alımında yöneticilerin girişimcileri ile ilişkilerinin var olduğu belirtilmektedir. Söz konusu personel alımı konusunda girişimcilerin yöneticileri ile ilişki içerisinde olmaları işletmenin ihtiyaç olan konumuna göre personel alımı için gerektiği düşünülmektedir. Aksi taktirde "işe göre adam yerine, adam göre iş" düşüncesi hakim olarak süreç içinde işletmenin çeşitli maliyet ve performans açısından sorunların oluşacağı tahmin edilmektedir.

İşletme yönetiminde koordinasyon örgütte yer alan grupların ve faaliyetlerinin birbirine bağlanması ve düzenlenmesidir. Koordinasyon fonksiyonu özellik olarak uyumlaştırmak, grup çalışmalarını koordine etmek, ortak amaca ulaşmada faaliyetleri kenetlemek, işletme çevresinin sosyal, ekonomik ve kültürel gruplarıyla uyumunu sağlamak ve buna benzer daha bir çok işleri ahenk içerisinde yapmak olduğundan elbette yöneticinin bazen tek başına bazen de girişimcileri ile ortak hareket ederek yapması gereken işleri bulunduğu yapılan araştırma sonucunda belirlenmektedir.

Bununla beraber işletme yöneticileri koordinasyon ilkeleri ve koordinasyon fonksiyonlarının gereklerinin yerine getirilmesi açısından girişimcileri ile çeşitli ilişkileri olması gerektiği, yapılan anket sonucunda da anlaşılmaktadır. Koordinasyon fonksiyonun icrasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeyinin birinci olarak, % 43.5 ile 85 yönetici "Çok" derecede olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 27.2 ile 53 yönetici olması gereken düzeylerinin "Orta" olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 15.9 ile 31 yönetici, ilişkilerden memnuniyet derecelerinin "Pek

Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 11.3 ile 22 yönetici koordinasyon sürecinde ilişkilerden olması gereken düzeyin "Çok Az" olduğunu belirtmişlerdir.

Söz konusu koordinasyon fonksiyonun icrası ile ilgili yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin varlığını yapılan anket sonuçları da teyit etmektedir.

Planlama ve örgütleme aşamasıyla oluşturulan düzenin işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, bir başka ifadeyle işletme örgütünün harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu işin yerine getirilmesi yürütme fonksiyonu ile mümkündür. Yürütme fonksiyonu sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile ilişki içerinde olacakları bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bu konular genellikle yürütme fonksiyonu icrasında ortaya çıkacak problemler ile ilgili girişimcisine raporlar vererek bilgilendirmek gerekmektedir. Ayrıca başarılı olan çalışanları ödüllendirmek ve verilecek ödüllerin çeşitlerini ve miktarlarını belirlemek açısından girişimcileri ile ilişkide bulunmaları gerekmektedir.

Yürütme fonksiyonu ile ilgili yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin varlığı yapılan anket uygulaması sonucunda ortaya konmaktadır. Bu ilişkilerin mevcut düzeyinin birinci olarak, % 43.6 ile 101 yönetici "Orta" düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 30.8 ile 60 yönetici "Çok" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 16.9 ile 33 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Çok Az" olduğunu, ve bunu takiben, % 6.7 ile 13 yönetici yürütme sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Pek Çok" olduğunu göstermişlerdir.

Yürütme fonksiyonu ile ilgili yöneticilerin girişimcileri ile olan ilişkilerin ağırlıklı olarak "Orta" düzeyde çıkması ve buna mukabil olması gereken düzeyin ise ağırlıklı olarak "Çok" düzeyde olmasının istemeleri yöneticilerin diğer fonksiyonlarda olduğu gibi bu fonksiyon ile de ilgili olarak kendi varlığını göstermek ve "ben olmazsam bu iş olmaz" düşüncesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yürütme fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen diğer bir fonksiyon ise motivasyondur. Motivasyon konusu yöneticiler ve girişimciler arasındaki ilişkiler açısından önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Özellikle yöneticiler işletmede çalışanların performansını ve verimini arttırmak için motivasyon şeklinin belirlenmesinde girişimcilerinin tercihini dikkate aldıkları yapılan anket neticesinde de ortaya konmaktadır.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili olarak yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut düzeyinin ilk olarak, % 37.9 ile 74 yönetici "Orta" düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak, % 32.8 ile 64 yönetici "Çok Az" düzeyde olduğunu belirtmiş olup, üçüncüsü ise % 16.4 ile 32 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 7.7 ile 15 yönetici yürütme sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Pek Çok" olduğunu göstermişlerdir.

Söz konusu motivasyon süreci ile ilgili olarak işletme yöneticilerin bu süreçte ilişkilerinin "Çok" düzeyde olmalarını istemesi ve buna ilaveten memnuniyet düzeylerinin ağırlıklı olarak "Orta" düzeyde olması girişimcilerin bu süreçte yöneticileri ile daha yakın ilişkiye girmeleri gerektiği işletmenin belirlenen hedeflere ulaşması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin amaçlarına erişmeleri ve başarılı olmaları iyi bir denetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Yönetim süreci denetim fonksiyonu ile tamamlanmaktadır. İşletmelerin amaçlarına ulaşıp ulaşmadıkları veyahut ne derece ulaştıkları denetim fonksiyonu ile belirlenmektedir.

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan denetim açısından önemli derecede yöneticiler ve girişimciler arasında ilişkiler oluştuğu yapılan araştırma sonucunda belirlenmiştir. Söz konusu bu ilişkilerin mevcut düzeyi ile ilgili olarak, birinci sırada % 45.1 ile 88 yönetici "Orta" düzeyde olduğu, İkinci olarak, % 30.7 ile 60 yönetici "Çok" düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Üçüncüsü ise % 9.8 ile 21 yönetici ilişkinin mevcut düzeyi "Pek Çok" olduğunu, ve bunu takiben, % 9.2 ile 18 yönetici denetleme sürecinde ilişkinin mevcut düzeyinin "Çok Az" olduğunu göstermişlerdir.

Denetleme fonksiyonu ile ilgili olarak yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin % 45.1 ile 88 yöneticinin "Orta" derecenin üzerinde çıkması bu ilişkilerin daha ziyade işletme faaliyetleri sonucunda belirlenen amaçların gerçekleşmesi, sahip olunan kaynakların tüketimi, oluşan hata ve eksikliklerin belirlenmesi, belirlenen hedef ile gelinen nokta arsında oluşan sapmanın ortaya çıkması ile ilgili tüm detayların yöneticilerin girişimcileri olan paylaşımından oluştuğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada yapılan ve yönetim fonksiyonları ile ilgili çapraz tablo verilerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan sonuç ve önerileri maddeler halinde şu şekilde belirtmek mümkündür.

1. Planlama sürecinde girişimcinin yöneticilerden kendilerine danışılmasını istemeleri ve yöneticilerin de bu uygulamadan memnuniyet duymaları; hem yönetici açısından hem de girişimci açısından değerlendirilebilir. Bu sonuca göre girişimcilerin planlama sürecinde kontrolün kendilerinde olmasını istedikleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin de girişimcilerin bu taleplerinden şikayetçi olmadıkları, aksine memnun oldukları anlaşılmaktadır. Çünkü böylece yöneticiler planlama aşamasındaki sorumlulukları girişimci ile paylaşmış olmaktadırlar. Girişimciler de planlamaya ilişkin riskleri kendileri kısmen üstlenmiş olmaktadırlar.

Aslında planlama sürecinde yöneticilerin girişimcilere sadece onların tecrübelerinden istifade edebilmek amacıyla danışmaları önerilebilir. Bunun ötesinde planlama konusunda verilecek kararlara girişimciyi ortak etmek amacıyla onlara danışılması profesyonel yöneticilik anlayışı açısından uygun görülmemektedir. Yani girişimcilerin "Patronluk" sıfatları ile yöneticilerin alacakları kararları kontrol etmek amacında olmaları yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini azaltacağı gibi yöneticilik yeteneklerinin gelişmesini de engelleyecektir. Bunun sonucunda yöneticinin yükü hafiflerken girişimcinin yükü artacaktır. Böylece yönetici girişimci arasındaki fark zamanla azalabilecektir. Oysa modern yönetim anlayışında ve uygulamalarda yönetici ve girişimci arasındaki fark giderek açılmaktadır.

2. Planlama sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları ve bu uygulamada memnuniyet duymaları . onların planlama aşamasındaki sorumlulukları girişimcileri ile paylaşmaya eğilimli olduklarını göstermektedir. Yine yöneticilerin bu davranışı profesyonel yöneticilik açısından uygun görülmemektedir. Çünkü bu uygulama sonucu yöneticilerin kendilerine olan güvenleri azalabilir ve yöneticilik yeteneklerinin gelişmesi yavaşlayabilir.

3. Planlama sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri yöneticiler üzerinde olumlu etki ettiği yapılan anket sonuçlarında anlaşılmaktadır. Yöneticiler ve girişimciler her ne kadar farklı statüye sahip olsalar bile birlikte hareket etme bir işletmenin başarısı ve etkinliği için istenen bir durum olsa gerektir. Profesyonel yöneticilik açısından her ne kadar uygun düşmese de diğer yönetim

teknikleri olan Toplam Kalite Yönetimi veyahut öğrenen organizasyonlar gibi modern yönetim anlayışı felsefesi için arzulanan bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

4. Örgütleme sürecinde girişimcinin yöneticilerden kendilerine danışılmasını istemeleri ve yöneticilerin de bu uygulamadan memnuniyet duymaları; yönetici, girişimci ve işletmenin amaçları açısından değerlendirilebilir. Örgütleme ile ilgili konularda girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışılmasını istemelerinin işletmelerin genel amaçlarına ulaşması açısından yararlı olduğu, fakat profesyonel yöneticilik açısından uygun bir davranış olmamaktadır. Bununla beraber örgütleme türleri açısından özellikle komite tipi örgütlenmelerde çevreden bilgi edinme ve faydalanılması gerekmektedir. Dolayısıyla örgütleme fonksiyonunda girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışılmasını istemesi yöneticilerin bilgi edinme ve faydalanmaları açısından normal karşılanması gerekmektedir.

Örgütleme fonksiyonu sürecinde yöneticilerin girişimcilere sadece örgütleme ile ilgili bazı teknik bilgileri ulaştırmak amacıyla danışmaları önerilebilir. Bunun ötesinde örgütleme konusunda verilecek kararlara girişimciyi ortak etmek amacıyla onlara danışılması profesyonel yöneticilik anlayışı açısından uygun görülmemektedir.

5 Örgütleme sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları ve bu uygulamada memnun olmamaları onların örgütleme aşamasındaki daha çok yöneticilik ile teknik faaliyetleri içeren sorumlulukları girişimcileri ile paylaşma eğiliminde olmadıklarını göstermektedir. Yöneticilerin girişimcilerine danışmaktan memnuniyet duymaları profesyonel yöneticilik açısından uygun görülmektedir. Bununla beraber yöneticilerin girişimcilerini örgütleme fonksiyonundaki bazı teknik bilgileri girişimcilerine aktarmak ve bilgilendirmek amacıyla girişimcilerine danışmaları önerilebilir.

6. Planlama sürecinde olduğu gibi örgütleme fonksiyonun icrasında da yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmelerinin yöneticiler üzerinde olumlu etki yaptığı yapılan anket sonuçlarından ve araştırma hipotezinin kabul edilmesinden anlaşılmaktadır. Örgütleme sürecinde yöneticilerin daha ziyade personelin işletme içindeki istihdamının gerekçeleri açısından girişimcilerini bilgilendirmeleri ve bu nedenle girişimciler ile diyalog halinde olmaları önerilebilir.

7. Koordinasyon fonksiyonunun uygulama sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışılmasını istemesi ve bu uygulamadan yönetici

gruplarının büyük çoğunluğunun memnuniyet duymamaları daha çok yöneticiler açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü koordinasyon fonksiyonu işletme içinde grup faaliyetlerinin uyumlaştırılması, personeli ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, yeni tekniklerin çalışanlara adaptasyonu, zamanı verimli ve etkin bir şekilde ayarlamak gibi tamamen yönetici gruplarının önemli derecede çalışma alanları ile ilgili olmaktadır. Bu açıdan koordinasyon fonksiyonu uygulama sürecinde yöneticilerin profesyonel yönetim anlayışına daha uygun hareket ettiklerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle koordinasyon fonksiyonu uygulama sürecinde girişimcilerin kendisine danışılmasını yöneticilerin memnuniyetleri üzerinde olumsuz bir sonuç bıraktığını ve bu süreçte girişimci ile olan ilişkilerin anlamlı bulunmadığı yapılan analiz sonuçları ortaya koymaktadır.

Koordinasyon fonksiyonu sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile olan ilişkilerinde daha hassas ve bağımsız hareket edip, iyi ilişkiler içerisinde geçmesi gerektiği önerilebilir.

8. Koordinasyon fonksiyonu uygulama sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları ile memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması araştırma hipotezinin red edilmesinden ve yapılan anket sonuçlarında yöneticilerin büyük bir kısmının memnuniyet düzeylerinin az olmasından anlaşılmaktadır.

Bu durum ile ilgili olarak koordinasyon fonksiyonunun tamamen yönetici gruplarının çalışma alanları ile ilgili olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu süreçte girişimci ile ilişki içerisinde olmak (bu talep ister girişimciden olsun, isterse yöneticiden gelsin) genel olarak yöneticiler arasında memnuniyet açısından istenemeyen bir durum olarak belirtilmektedir.

Bu süreç ile ilgili olarak; yöneticiler girişimcileri ile olan ilişkilerinde işletmenin amaçlara ulaşması açısından taviz verilmemesi bununla beraber girişimci ile olan ilişkilerinde belli bir düzeyde tutması önerilebilir.

9. Koordinasyon fonksiyonu uygulama sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olması, araştırma hipotezinin kabul edilmesinden ve yapılan anket sonuçlarında girişimcileri ile birlikte hareket etmek isteyen yöneticilerin daha fazla olmasından anlaşılmaktadır.

Diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi koordinasyon fonksiyonunda da yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmek istemeleri genel olarak yöneticiler üzerinde olumlu bir izlenim bıraktığı düşünülmektedir. Bu durum ile ilgili genel olarak yöneticilerin yapısında olan, oluşacak olan hem riski paylaşmak hem de meydana gelen başarıyı girişimcileri ile ortak olmak istemelerinin bir sonucu olarak araştırma sonuçlarına yansıdığı tahmin edilmektedir.

Koordinasyon fonksiyonu uygulama sürecinde yöneticileri ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri sürekli alışkanlık haline getirmemeleri önerilebilir. Çünkü bu durum yöneticilerin yöneticilik otoritesinin zamanla azalmasına neden olabilecektir.

10. Yürütme fonksiyonun uygulama sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmalarını istemesi ve bu uygulamada yöneticilerin memnuniyet duymamaları araştırma hipotezinin red edilmesinden anlaşılmaktadır. Bu durum daha çok yöneticiler ve işletmenin amaçları açısından değerlendirilebilir. Yürütme fonksiyonu; işletme içerisinde yöneticilerin astlarını harekete geçirmesi ve planlama ve örgütleme aşamasıyla oluşturulan düzenin işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ile ilgili olmaktadır.

Sonuç olarak yürütme fonksiyonun uygulama süreci daha çok yönetici gruplarının önemli derecede çalışma alanları ile ilgili olduğundan, girişimcilerin bu süreçte kendisine danışılmasını istemesi yönetici grupları açısından memnuniyet verici bir durum olmamaktadır.

Yürütme fonksiyonun uygulama sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışmalarını istemesi ile ilgili olarak; yöneticilere işletmenin amaçlara ulaşmasında engel olacak ve yöneticilik disiplinine zarar verecek konularda girişimcileri ile ilişki içerisinde olmamaları önerilebilir.

11. Yürütme fonksiyonun uygulamasında yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları ve bu durumda yöneticilerin memnuniyet duymaları araştırma hipotezinin kabul edilmesinden anlaşılmaktadır. Yürütme fonksiyonu her ne kadar yönetici gruplarının çalışma alanları ile ilgili olsa dahi yürütme fonksiyonu ile beraber değerlendirilen motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulamasında girişimcilerin öneri ve isteklerini dikkate almak durumunda olan yöneticiler bu süreçte girişimcilerine danışmak ve ilişki içerisinde olmak ihtiyacından kaynaklandığı tahmin

edilmekte ve dolayısıyla bu süreçte yönetici ile girişimci arasında anlamlı bir ilişkinin oluşmasına ve araştırma hipotezinin kabul edilmesine neden olduğu düşünülmektedir.

Bu durum profesyonel yöneticilik anlayışına uygun gelmemektedir. Bununla beraber yönetim fonksiyonlarının her bir sürecinde girişimcilerine danışmak ve fikir almak yöneticilerin tecrübe ve bilgi birikimi açısından faydalı olsa dahi bu durum zamanla yönetici ve girişimci arasındaki farkın azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca yürütme fonksiyonu yöneticilerin emir vererek astlarını harekete geçirmesi ile ilgili olduğundan yöneticilerin bu fonksiyon sürecinde girişimcileri ile ilişki içerisinde olması yöneticilerin diğer astlarına karşı otoritesinin azalmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak zaruret olamadan bu süreçte yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışması, ilişki içerisinde olması yöneticilik disiplini açısından istenmeyen bir durum olduğu ve zamanla diğer astlarına karşı otoritesini azalacağı önerilebilir.

12. Yürütme fonksiyonun uygulama sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ve memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olması araştırma hipotezinin kabul edilmesinden ve anket sonuçlarında birlikte hareket etmek isteyen yönetici gruplarının daha fazla olmasından anlaşılmaktadır.

Diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi yürütme fonksiyonunda da yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmek istemeleri genel olarak yöneticiler üzerinde olumlu bir sonuç bıraktığı yapılan analiz ve anket sonuçlarında anlaşılmaktadır. Bu durum diğer fonksiyonlarda olduğu gibi yöneticilerin tam olarak profesyonel yöneticilik ilkelerini benimseyemediği ve Türk milletinin kültüründe var olan dayanışma ve paylaşma özelliği yöneticilerin yönetim şekline yansımaktadır. Bu sebeple yöneticiler riski ve başarıyı paylaşmak özelliğinden kaynaklanarak girişimcileri ile birlikte hareket etmek istedikleri yapılan çalışmalara yansımaktadır.

Bu durum profesyonel yöneticilik anlayışına ve yönetici ve girişimci arasındaki farkların azalması açısından uygun görülmese de işletmenin amaçlara ulaşmasında herhangi bir zararın olacağı düşünülmediğinden önemli bir sorun olarak görülmediği tahmin edilmemektedir.

Yürütme fonksiyonu sürecinde yönetici ve girişimcilerin birlikte hareket etmeleri işletmenin genel amaçlara ulaşması açısından aşırı derecede olmamak şartıyla birlikte hareket etmeleri yararlı olacağı önerilebilir.

13. İşletme yönetiminde yürütme fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen motivasyon sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendilerine danışılmasını istemesi ve bu uygulamada yöneticilerin memnuniyet duymaları araştırma hipotezinin kabul edilmesinden anlaşılmaktadır. Bu durum hem yöneticiler açısından hem de girişimciler açısından değerlendirmek mümkündür. Motivasyon süreci işletmenin belirlenen amaçlara ulaşmasında etkili bir süreçtir. Bu sebeple çalışanlar arasında başarılı işgöreni ödüllendirmek ve bu ödülün tespiti ve çeşitlerinin belirlenmesinde yöneticilerin girişimcileri ile ilişki içerisinde olmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak yöneticilerin bu süreçte girişimcilerine danışmaları olumlu bir davranış olarak kabul edilmektedir.

Motivasyon sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışılmasını istemesi ile ilgili olarak; yöneticilerin girişimcilerine sadece başarılı personeli ödüllendirmede ödül miktarı ve şeklini belirlenmesi amacıyla diyalog halinde olmaları önerilebilir.

14. Motivasyon sürecinin uygulanmasında yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları ve bu durumda yöneticilerin memnuniyet duymamaları araştırma hipotezinin red edilmesinden anlaşılmaktadır. Bu durum hem yöneticiler hem de işletme amaçları açısından değerlendirmek mümkündür. Yöneticiler açısından motivasyon sürecinin her bir aşamasında girişimcileri ile etkileşim içerisinde olmak yöneticilik otoritesi açısından uygun olmadığı anlaşılmakta ve işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasında yöneticilerin birinci derecede çalışanları motive etmesi gerekmektedir. Bu açıdan araştırma hipotezinin red edildiği düşünülmektedir. Söz konusu bu süreçte yöneticilerin davranışı profesyonel yöneticilik açısından uygun bir davranış olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinin her bir aşamasında yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları uygun bir davranış olmadığı önerilebilir.

15. Motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ve memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olması araştırma hipotezinin kabul edilmesinden anlaşılmaktadır.

Diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmek istemeleri genel olarak yöneticiler üzerinde olumlu bir sonuç bıraktığı yapılan anket ve analiz sonuçlarında anlaşılmaktadır. Bu durum diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi araştırma kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu aile şirketleri olmasından ve bu şirketlerde yöneticilerin profesyonel yöneticilik anlayışı ve felsefesi ile hareket etmenin zorluğundan kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Bununla beraber bölge insanında var olan duygusallık, başkalarından etkilenme ve dayanışma ruhu yöneticilerin yönetim şekline de yansıdığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yönetici ve girişimcilerin birlikte hareket etmek istemeleri işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasında olumsuz etkisi ve yöneticilik otoritesini zayıflatmayacak oranda girişimcileri ile ilişki içerisinde olmasının bir sakıncası olmadığı önerilebilir.

16. Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan denetleme sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışılmasını istemesi ve bu uygulamada yöneticilerin memnuniyet duymamaları araştırma hipotezinin red edilmesinden anlaşılmaktadır. Bu durum hem yöneticiler hem girişimciler, hem de işletmenin amaçları açısından değerlendirmek mümkündür.

Denetleme işletmelerde hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü işletmenin amaçlanan hedefleri ile gerçekleşen hedeflerin belirlenmesi denetleme fonksiyonu ile ortaya çıkmaktadır. Denetleme süreci diğer yönetim fonksiyonlarının her birisinde söz konusu olmaktadır. Bu nedenle denetleme sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışılmasını uygun görmemeleri profesyonel yöneticilik ve yönetici otoritesinin korunması açısından olumlu bir davranış olduğu tahmin edilmektedir.

Sonuç olarak denetleme fonksiyonunu uygulama sürecinde girişimcilerin yöneticilerden kendisine danışılmasını istemesi ile ilgili olarak; yöneticiler girişimcilerine işletmenin amaçları ile gerçekleşen durumu rapor etmek amacıyla girişimcileri ile ilişki içerisinde olmaları önerilebilir.

17. Denetleme fonksiyonunun uygulanması sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları ve bu durumda yöneticilerin memnuniyet duymamaları araştırma hipotezinin red edilmesinden anlaşılmaktadır.

Denetleme fonksiyonu daha çok yönetici gruplarının çalışma alanları ile ilgili olduğundan girişimcilerin bu alana müdahale etmesine veya ilgi duyması yönetici grupları tarafından olumsuz bir davranış olarak benimsedikleri araştırma sonuçlarından da ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin bu davranışı profesyonel yöneticilik ve yönetici otoritesi açısından olumlu bir davranış olarak kabul edilmektedir.

Sonuç olarak diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi denetleme sürecinde de yöneticilerin kendi istekleri ile zaruret olmadan girişimcilerine danışmaları yöneticilik otoritesi ve profesyonel yöneticilik anlayışı gereğince uygun bir davranış olmadığı önerilebilir.

18. Denetleme fonksiyonun uygulama sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ve memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olması araştırma hipotezinin kabul edilmesinden ve anket sonuçlarında birlikte hareket etmek isteyen yönetici gruplarının daha fazla olmasından anlaşılmaktadır.

Diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi denetleme fonksiyonunda da yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmek istemeleri genel olarak yöneticiler üzerinde olumlu bir sonuç bıraktığı yapılan araştırma sonuçları göstermektedir. Bu durum diğer fonksiyonlarda olduğu gibi yöneticilerin tam olarak profesyonel yöneticilik ilkelerini benimseyemediği ve Türk milletinin kültüründe var olan dayanışma ve paylaşma özelliği yöneticilerin yönetim şekline yansımaktadır. Bu sebeple yöneticiler riski ve başarıyı paylaşmak özelliğinden kaynaklanarak girişimcileri ile birlikte hareket etmek istedikleri yapılan çalışmalara yansımaktadır.

Bu durum profesyonel yöneticilik anlayışına ve yönetici ve girişimci arasındaki farkların azalması açısından uygun görülmese de işletmenin amaçlara ulaşmasında herhangi bir zararın olacağı düşünülmediğinden önemli bir sorun olarak görülmediği tahmin edilmemektedir.

Denetleme fonksiyonu sürecinde yönetici ve girişimcilerin birlikte hareket etmeleri işletmenin genel amaçlara ulaşması açısından aşırı derecede olmamak şartıyla birlikte hareket etmeleri yararlı olacağı önerilebilir.

19. İşletme yönetiminde örgütleme fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen personel alımı sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışılmasını istemesi ve bu uygulamada yöneticilerin memnuniyet duymamaları araştırma hipotezinin red edilmesinden anlaşılmaktadır. Bu durum hem yöneticiler açısından hem de girişimciler açısından değerlendirmek mümkündür. Çünkü işletmeye personel alımı; işletmenin performansı ve belirlenen hedeflere ulaşmasında önemli derecede belirleyici olan bir süreçtir. Bu süreç aynı zamanda işletme yöneticilerinin başarısının bir göstergesi olmaktadır. Bu süreçte yöneticilerin daha belirleyici bir rol almak istemeleri profesyonel yöneticilik anlayışı ve yöneticilik otoritesi açısından olumlu bir davranış olarak kabul edilmektedir.

Bununla beraber işletmeye personel alımı sürecinde ihtiyaç olunan personel alımında yöneticilerin girişimcilerine alınacak personelin özellikleri hakkında bilgi vermesi önerilebilir. Çünkü işletmeye yanlış eleman alımı durumunda bunun telafisi işletmeler için zaman kaybı, ek maliyet ve performans düşüklüğü gibi ağır kayıplara neden olacağı tahmin edilmektedir.

20. İşletmeye personel alımı sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları ve bu durumda yöneticilerin memnuniyet duymamaları araştırma hipotezinin red edilmesinden anlaşılmaktadır. Bu durum hem yöneticiler hem de işletme amaçları açısından değerlendirmek mümkündür. Personel alımı sürecinde yöneticiler kendi istekleri ile de olsa girişimci ile ilişki içersine girmeyi uygun bulmamaktadırlar. Çünkü personel alımı teknik bir iş olmakla birlikte bir takım bilgi birikimi ve tecrübeye dayalı bir süreç olmaktadır. Ayrıca personel alımı yöneticilerin ve işletmenin başarısı ile yakından ilgili olmaktadır. Söz konusu bu süreçte yapılacak hata telafisi olmayacak hatalara ve maliyetlere neden olabilmektedir. Bu süreçte yöneticilerin daha belirleyici bir rol almak istemeleri profesyonel yöneticilik anlayışı ve yöneticilik otoritesi açısından olumlu bir davranış olarak kabul edilmektedir.

İşletmeye personel alımı sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları ile ilgili olarak; yöneticilerin bulundukları bölgenin şartlarını dikkate alarak girişimcileri ile önemli gördüğü konularda ilişki içinde olmaları önerilebilir.

21. İşletmeye personel alımı sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ve memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olması araştırma hipotezinin kabul edilmesinden anlaşılmaktadır.

Diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi personel alımı sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmek istemeleri genel olarak yöneticiler üzerinde olumlu bir sonuç bıraktığı yapılan anket ve analiz sonuçlarında anlaşılmaktadır. Bu durum diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi araştırma kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu aile şirketleri olmasından ve bu şirketlerde yöneticilerin profesyonel yöneticilik anlayışı ve felsefesi ile hareket etmenin zorluğundan kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Bununla beraber bölge insanında var olan duygusallık, başkalarından etkilenme ve dayanışma ruhu yöneticilerin yönetim şekline de yansıdığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak personel alımı sürecinde yönetici ve girişimcilerin birlikte hareket etmek istemeleri işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasında olumsuz etkisi ve yöneticilik otoritesini zayıflatmayacak oranda girişimcileri ile ilişki içerisinde olmasının bir sakıncası olmadığı önerilebilir.

22. İşletme yönetiminde planlama fonksiyonu ile bağlantılı olarak değerlendirilen karar alma sürecinde girişimcilerin yöneticilerinden kendisine danışılmasını istemesi ve bu uygulamada yöneticilerin memnuniyet duymamaları araştırma hipotezinin red edilmesinden anlaşılmaktadır. Bu durumu yöneticiler, girişimciler ve işletme açısından değerlendirmek mümkündür. Çünkü işletme ile ilgili kararlar almak; işletmenin performansı ve belirlenen hedeflere ulaşmasında önemli derecede belirleyici olan bir süreçtir. Bu süreç aynı zamanda işletme yöneticilerinin başarısının bir göstergesi olmaktadır. Bu süreçte yöneticilerin daha belirleyici bir rol almak istemeleri profesyonel yöneticilik anlayışı ve yöneticilik otoritesi açısından olumlu bir davranış olarak kabul edilmektedir.

Bununla beraber işletme ile ilgili kararlar almak günümüzün değişken şartları içerisinde çok büyük bir riski de göze almayı gerektirmektedir. Risk oranının fazla olduğu dönemlerde yöneticilerin girişimcileri ile beraber karar almasında fayda olduğu önerilebilir. Bu durum her ne kadar profesyonel yöneticilik anlayışı ve yöneticilik otoritesi açısından istenmeyen bir davranış olmasına rağmen, ortaya çıkacak olumsuz risk faktörlerinin sonuçlarını girişimciler ile paylaşmak faydalı olduğu düşünülmektedir.

23. İşletme ile ilgili karar alma sürecinde yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları ve bu durumda yöneticilerin memnuniyet duymamaları araştırma hipotezinin red edilmesinden anlaşılmaktadır. Bu durum hem yöneticiler hem de işletme amaçları açısından değerlendirmek mümkündür. Karar alma sürecinde yöneticiler kendi istekleri ile de olsa girişimci ile ilişki içersine girmeyi uygun bulmamaktadırlar. Çünkü karar alma diğer yönetim fonksiyonları gibi teknik bir iş olmakla birlikte bir takım bilgi birikimi ve tecrübeye dayalı bir süreç olmaktadır. Ayrıca karar alma işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasında en önemli ve ilk sırayı almakta olup, yöneticilerin ve işletmenin başarısı ile yakından ilgili olmaktadır. Söz konusu bu süreçte yapılacak yanlış telafisi olmayacak hatalara ve maliyetlere neden olabilmektedir. Bu süreçte yöneticilerin daha belirleyici bir rol almak istemeleri profesyonel yöneticilik anlayışı ve yöneticilik otoritesi açısından olumlu bir davranış olarak kabul edilmektedir.

İşletme ile ilgili karar alma sürecinde; yöneticilerin kendi istekleri ile girişimcilerine danışmaları ile ilgili olarak; işletmenin genel amaçlara ulaşması açısından aşırı derecede olmamak şartıyla girişimcileri ile ilişki içerisine girmeleri yararlı olacağı önerilebilir.

24. İşletme ile ilgili karar alma sürecinde yöneticiler ile girişimcilerin birlikte hareket etmeleri ve memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı araştırma hipotezinin red edilmesinden anlaşılmaktadır.

Diğer yönetim fonksiyonlarının tam aksine karar alma sürecinde yöneticilerin girişimcileri ile birlikte hareket etmek istememeleri genel olarak yöneticiler üzerinde olumlu bir sonuç bıraktığı yapılan anket ve analiz sonuçlarında anlaşılmaktadır.

Bununla beraber karar alma sürecinde yönetici ve girişimcilerin birlikte hareket etmekten kaçınmaları profesyonel yöneticilik gereği olan bağımsız hareket etme ve yöneticilik otoritesinin korunması açısından uygun olmaktadır. Fakat günümüz şartları dikkate alınacak olursa birlikte hareket etmenin faydalarını da göz ardı etmemek gerekmektedir.

Sonuç olarak işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasında yönetici ve girişimcilerin birlikte hareket etmesi her ne kadar yöneticilik otoritesi ve profesyonel yöneticilik açısından uygun düşmese de, işletmelerin geleceğinin belirsiz ve risk oranının fazla olduğu dönemlerde birlikte hareket etmenin bir sakıncası olmadığı önerilebilir.

Yönetici ve girişimcilerin yönetim fonksiyonları uygulama alanı ile ilgili olarak mevcut düzey ve olması gereken düzey arasında farkların olduğu yapılan "t testi" sonucunda görülebilmektedir. Bu da yöneticilerin ve girişimcileri ile olan beklentilerinin tam gerçekleşmemesine ya da beklentilerinin üzerinde daha uygun bir ortamla karşılaşmaları anlamına gelmektedir. Ortaya çıkan analiz sonucunda yöneticiler ve girişimcilerin farklılıkların nereden kaynaklandığı üzerinde araştırma yapmaları ve beklentilerin gerçekleşen duruma dönüşmesini sağlamaları yönetimin gereği ve etkililik açısından önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

A. KİTAPLAR

AKAT, İlter. Gönül, Budak. Gülay, Budak. **İşletme Yönetimi.** Barış Yay. İzmir, 1999.

AKAT, İlter. Gönül, Budak. **İşletme Yönetimi.** İzmir, 1997.

AKGÜÇ, Öztin. **Finansal Yönetim.** Geliştirilmiş 6. Baskı, Avcıol Basım Yay. İstanbul, Kasım 1994.

AKSAN, Zeki. **Türkiye'de Profesyonel Yöneticiler.** İst., 1980.

ALPUGAN, Oktay. **İşletme Bilimine Giriş.** Derya Kitapevi, Trabzon, 1996.

ANDERSON, H. Alan, Peter, Woodcock. **Effective Entrepreneurship.** Blackwell Business, 1996.

APPLEBY, C. Robert. **Modern Business Administration.** Pitman Publishing Melbourne, 1977.

ARMSTRONG, Michael. **A Hand Book of Personnel, Management Practice.** Kogan Page, London,1991.

ARNOLD, J.Hugh, Feldman, C. Danial. **Organizational Behavior.** Mc.Graw Hill, Singapore, 1986.

ARTAN, Sinan. **İşletme Bilimine Giriş.** İstanbul, 1993.

ASLAN, M. Nuri. **GAP Bölgesinde Sanayi İçin İnsan Gücü Temini İle İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri.** GAP ve Sanayi Sempozyumu, Ş.Urfa, 1993.

AŞKUN, İnal Cem, **İşgören.** A.Ü. İİBF Yay., Eskişehir, 1997.

BALCI, Ali. **Sosyal Bilimlerde Araştırma.** 3. Baskı, Pegen Yay., Ankara 2000.

BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi.** İ. Ü. Yayın No: 257, İstanbul, 1993.

BATEMAN, Thomas. Zesthaml, Carl. **Management Function and Strategy.** University of North California, Coget Hill 1980.

BAYKAL, Besim. **Organizasyonların Yönetimi.** İstanbul, 1981.

BAYKAL, Besim. **Organizasyonların Yönetimi.** Türkiye şişe ve Cam Fabrikaları Yayını, İstanbul, 1985.

BEACH, S. Dale. **Personnel The Management of People at Works.** McMillan Publishing, 4. Baskı., London, 1980.

BEDİAN, Arthur. Glueck, William F., **Management.** 3.Baskı., The Dryden Press, 1983.

BİNGÖL, Dursun. **Personel Yönetimi.** 2. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1996.

BİRDAL, İ., Aydemir. B., **Yönetim Teorileri.** Sistem Yay., İstanbul, 1992.

BONO, D., Edward. **Başarı Taktikleri.** (Çev. Ayça Haykır) Öteki Yayınevi, Ankara, 1994.

BOVEE, Courtland. L., John V. Thill, Marian Burk Wood, George P. Dovel, **Management.** McGraw -Hill Inc., New York, 1993.

BOWER, J., L. **Managing the Resource Allocation Process.** Richard D. Irwin, Homewood, 1991.

CAN, Halil. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.** Sidre Yay, Bursa, 1992.

CAN, Halil. **Organizasyon ve İşletme Analizi.** Ankara, 1994.

CEMALCILAR, İlhan. **Pazarlama Kavramlar-Kararlar.** Beta Yay.,2.B İst, 1987.

CEYLAN, Ramazan. **Personel Yönetimi.** Met Basımevi, Eskişehir, 1992.

CHURDEN, Hebert. Arthur W., Sherman J.R., **Personnel Management.** 4. b. Cincinnati, South Western, Publishing Co., 1982.

COLE, A.,G. **Management Theory and Practice.** 2.b. East lighting DP Publication ltd., 1988.

COLLEN, Tony. Mevdell, Karen, **Management at Organizational Behavior.** Pitman Publishing, London, 1995.

COURSEY, David. **Merging Information Technology and Organizational Planning**. Journal of Public Administration Research & Theory , Volume 4, Issue 1, 1994.

CÜCELOĞLU, Doğan. **İnsan ve Davranışları.** Remzi Kitapevi, 4.Basım, İst., 1993.

ÇELİK, Adnan, Akgemci, Tahir. **Girişimcilik Külyürü ve KOBİ'ler.** Nobel Yay., Ankara, 1998.

ÇELİK, Adnan, **K.Maraş'ta Girişimcilik Kültürü Araştırması.** K.Maraş Tic. Odası Yay., Nisan, 1999.

ÇETİN, Canan, **Yeniden Yapılanma, Girişimciliğin KOBİ'lerde Özendirilmesi.** Der Yay., İstanbul, 1996.

DAFT, Richard L., **Management.** 2.b. The Dryden Press, New York, 1991.

DAVİS, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı.** Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İİE Yayını, No: 136 İstanbul, 1982.

DEMİR, M.H., Bircan. B., Tütek. **Yönetsel Karar Verme.** Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.

DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** Marmara Üniv. İ.İ.B.F. yay., İst., 1992.

DİNÇER, Ömer. Fidan, Yahya. **İşletme Yönetimine Giriş.** İz Yay. İst., 1995.

DÖNMEZER, Sulhi. **Sosyoloji.** Beta Basım, İstanbul, 1990.

DRUCKER, F., Peter. **Yönetim Uygulaması.** (Çev. E.Sabri Yamalı), İnkilap Kitapevi, İst., 1995.

DURCKER, F., Peter. **İş Etkinliği İçin Yönetim.** Harward Business Review, 1996.

DURUKER, F., Peter. **Yeni Gerçekler.** (Çev. Birtane KARANAKCI), İş Bankası Kültür Yay. No: 315, Ank. 1991.

ECZACIBAŞI, Nejat F., **Kuşaktan Kuşağa.** Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, Toplumsal Belgeler Dizisi, İkinci Baskı İst, Eylül 1999.

EDELMANN, J., Robert. **Interpersonal Conflict at Work.** The British Psychological Society Pub. London 1993.

EDGETT, D., James. **Yönetme Sanatı.** Modern Yönetim Dizisi, Öteki Yay., Ankara, 1994.

EFİL, İsmail. **Yönetim ve Organizasyon.** İkinci Baskı, Sidre Yayıncılık, Bursa, 1989.

ENVER, Özkal. Kıral, Çiğdem. **Örgütsel Davranış.** Etam A.Ş. Matbası, Eskişehir, 1997.

ERCİŞ, Aysel. **Pazarlama Yönetimi II.** Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Arş. Merkezi Yay., Ders Notları, Erzurum, 1985.

ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış.** 4.Baskı., Beta Basımevi, İst., 1994.

EREN, Erol, **Yöneyim ve Organizasyon.** Beta Yay. İstanbul, 1993.

EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi.** Beta Basım Yayım., 4. Baskı No:402 İstanbul, Ekim 1993.

EREN, Erol. **İşletmelerde Yenilik Politikası.** İst. Üniv. Yay., İst., 1982.

ERTEN, Taylan. Daşer, Mehmet. **Diyarbakır'da Ekonomik ve Sosyal Durum.** Tic. Ve San. Odası Yay., 1995.

ERTÜRK, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.** Beta Basım Yayım, 1998.

ESEN, Öner. **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı.** Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1985.

FARDON, Michael. **Business Studion.** Osborne Books, Worcester, 1993.

FERGAN, Oktay. **İşletme Yönetiminde Sistem.** İstanbul Üniv. İşletme İktisadı Yay., No: 22 1974.

FİCHTER, Joseph. **Sosyoloji Nedir.** (Çev. Nilgün Çelebi), Atilla Kitapevi, Ankara, 1994.

FLEET, Van. James, K. **Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata.** (Çev. Ayça Haykır), Öteki Yayınevi, Ankara, 1994.

FLEETCHER, D. S. **How to Get Things Done Without Exercising Direct Authority.** Lova: Kendall Hunt Publishing Comp., 1991.

FLİPPO, B. Edwin, **Personnel Management.** McGrow Hill Comp. Auckland, 1990.

FRAMPTON, Marlyn. Norrie, Richard. **Organizations at work.** Second Edition, Pitman Publishing, Great Britain,1988.

FRITZ, Robert. **Başkasına çalışmakla Zengin Olunmaz.** (Çev. Özlem Nudralı), Alkım Kitapcılık Yay., Ankara, Tarihsiz.

GARİH, Üzeyir. **Yönetim İlkeleri**. Hayat Basım, İstanbul, 2000.

GAWEWOOD, Robert. D, Taylor. R, Robert. **Management Comprebersion Analysis and Application.** Chicago, İrwin, 1995.

GERBER, E. Michael. **Girişimcilik Tutkusu.** (Çev. Tayfur Keskin), 2. Baskı, İstanbul, 1987.

GRAHAM, H., T. B., Bennet. **Human Resources Management.** 6.th Ed. M.E. Handbooks, London, 1989.

GÜRGEN, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi.** Der Yay., İstanbul, 1997.

GÜREDİN, Ersin. **Denetim.** Muhasebe Enstitüsü Yay.

GÜRTAN, Kenan. **istatistik ve Araştırma Metodları.** İst. Ünv. Yay. No 2941. İstanbul, 1982.

HABUKKUK, J., H. **The Entrepreneur and Economic Development.** 1988.

HAMİLTON, Alexander. **Modern Büroda Personel, İş ve İş Araçları Yönetimi.** (Çev. Atilla Şeren), 1. Baskı Ece Yayınları İstanbul, 1979.

HASS, C., Frederic. **Eskiyen Yöneticiler,** (Çev. Şeyda ÜLSEVER), Eskişehir A.Ü. Yay. Yay No: 244., Eskişehir, 1987.

HATİPOĞLU, Zeyyat. **Temel Yönetim Organizasyon.** Beta Yay. İstanbul., 1993.

HATİPOĞLU, Zeyyat. **İşletme Yöneticiliğinin Temelleri,** Divan Matbaası, İstanbul, 1985.

HAVVKİNGS, Stephanie. **The Organizations in its Environment.** Oxford University press, Oxford, 1987.

HEGART, R., M. **Forecasting and Planning.** Management Science, February, 1981.

HİCKS, Hebert. G., Gullet. C., Roy. **Management.** 4.Baskı., Mc Grow Hill Inc., 1981.

HİGGİNS, James, M. **The Management Challenge An Introduction to Management.** 8.Baskı., Mc Millan Publishing Company, New York, 1994.

HİTT, William, D. **Ethics and Leadership: Putting Theory and into Practice.** Baattele Press, Columbus, 1990.

HODGETTS, M., Richard. **Introduction to Business.** Addison Wesley, London, 1981.

HOGART, R., M. **Forecasting and Planning.** Management Science February, 1981.

HUNT, W., John. **Managing People at Works.** 5. Baskı., McGraw-Hill London, England, 1992.

HUSSEY, David., O. **Corporate Planning.** Oxford Bargemen Press ltd., 1974.

JAMES, A., F. Stoner. Edward., R., Freeman. **Management.** Fifth Edition Prentice Hall., USA,1992.

JONATHAN, Freedman, L., Sears. Carl Smith, O. **Sosyal Psikoloji.** Ara Yay. İstanbul, 1989.

KAÇURADİ, Ionna. **Etik.** Meteksan Ltd.Şrkt. Yayınları, Ankara, 1988.

KARAGÖZ, Murat. **İstatistik yöntemleri.** Malatya, 1995.

KARAHAN, Sami. **Ticaret Hukukunun Temel Kavramları.** Mimoza Yay., Konya, 1991.

KARATAŞ, Süleyman. **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler.** Veli Yayınları, İstanbul, 1991.

KARLUK, S., Rıdvan. **Türkiye ekonomisi Tarihsel Gelişimi, Yapısal ve Sosyal Değişim.** Beta Yayınevi, 5.Baskı, İstanbul, 1997.

KASLİWAL, Pari. **Development Economics.** South Western Publishing Cincinnati, Ohio, 1995.

KEYT, E., Fremonte. and Rosenzweig, James, E. **Organization & Management**. McGrow – Hill, Singapore, 1985.

KOBU, Bülent. **Üretim Yönetimi.** Avcıol Basım Yay., İstanbul, 1994.

KOÇ, Vehbi. **Hayat Hikayem.** Hürriyet Ofset, 5. Baskı İstanbul, 1987.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** Beta Yay., &.Baskı, İstanbul, 1998.

KOLB, W., Robert. Rodriguez, J., Richardo., **Finansal Yönetim.** (Çev. Ali İhsan Karacan) SPK Yayınları, No:35, Ankara, Ekim, 1996.

KOONTZ, Harold, Donnel. O., Cyril. **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions.** 4. Baskı., Mc Graw Hill Company, New York, 1984.

KOONTZ, Harold, Donnel O., Cyril: Weicrich Heinz, **Essential of Management.** 3.Baskı., New Delhi, Tata Mc Grow Hill Book Company ltd., 1982.

KÖKSAL, Bilgi Aloba**, İstatistik Analiz metodları.** İstanbul, 1985.

KURTULUŞ, Kemal. **Pazarlama Araştırmaları**. İstanbul, 1996.

LAMBERTAN, H., Lowell-Leslie Minor. **Human Relations Strategies for Success.** Irwin Mirror Press, Chicago, 1995.

LOGENECKER, Justin. Pringle G., D., Charles. **Management.** 6.b. Toronto, London Sydney, Charles E., Merrill Company, Aboll and Howell Company, 1984.

MARSHALL, Joanne. Mies, Kerry. Y., Lewin. M., Quartance. **Personnel.** August, 1985.

MASSLEY, Donald. Meggison, Lean. Paul, Petri, **Management Concepts And Applications.** Harper Collins Publishers, 1992.

MİLES, Robert. **Macro Organizational Behavior.** Pub. Co., 1980.

MOLENDERS, Mc. C., **Human Resources Management.** Chartwell-Bratt Sweden, 1989.

MONDAY, R., Premaux. Wayne R., Shane. **Concepts Practices and Skills.** New Jersey, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1995.

MOORBY, Ed, **Mentoning and Coaching Gower Handbook of Training and Development.** 2 th ed., By John Prior, Gower Pub. Co. 1994.

MORTAN, Kenan. **Uygarlığı Yoğuranlar.** Biar Eğitim Yayınları, Ankara 1991.

MUCUK, İsmet. **Pazarlama İlkeleri.** Der yayınları, İstanbul, 1994.

MULLİNS, L. **Management and Organizational Behavior.** 2.Baskı., Pitman, 1990.

MÜFTÜOĞLU, Tamer. **İşletme İktisadı.** Olgaç Matbası, Ankara, 1989.

MÜLAYİM, Gökalp, Ziya. **Kooperatif Girişimciliği.** 2. Baskı, Yetkin Yay., İstanbul, 1995.

NEWSTORM, John. Keith W., Davis. **Organizational Behaviour.** 9. Baskı., McGraw-Hill Inc., New York, 1993.

OLALI, Hasan. **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi.** İstanbul, 1989.

ÖNAL, Güngör. **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu.** Türkmen Kitapevi, 2. Baskı, İstanbul, 1998.

ÖZALP, İnan. **İşletme Yönetimi ve Organizasyon.** Baytaş Yay. A.Ş. Eskişehir, 1980.

ÖZER, Ahmet. **GAP'a Makro Düzeyde Bakış.** Dicle Üniv. GAP Araştırma ve Uygulama Merkezi Yay. No: 1, Diyarbakır 1991.

ÖZGEN, Hüseyin. **Yönetici Geliştirme-Bildiriler.** Çukurova Üniv. İ.İ.B.F. Sanayi İşbirliği Yay. No: 02, Adana, 1989.

PHLİPS, L., D. **Organizational Structure and Decision Technology.** Acta psychologica 45, Mc Grow Hill, 1980.

PRIEMUS, Hugo. **European Planning Studies.** Vol, 7 Issue 5, Business Source Premier, 1999.

PRİEGLE, Peter, K. Starr, F. Michael, Cawıt Mc, E. Wılliam, **Electronic Media Management.** 2.b. Boston, London Focal Press, 1991.

ROBERT, L., Heilbroner. **Ekonomik Sorun.** (Çev. Demir Demirgil) Cilt.1, Çağlayan Mat., İstanbul, 1970.

SABANCI, Sakıp. **İşte Hayatım.** Aksoy Matbacilik, Birinci Baskı İst., 1985.

SCOTT, William. G., Mitchell,., **Organization Theory.** Second Edit Richard D. İrwin, İnc. 1973.

SERPER, Özer. **Uygulamalı İstatistik.** Filiz Kitapevi, İstanbul, 1992.

SEVİLENGÜL, Orhan. **Genel Muhasebe.** 6.Baskı, Setma Basım, Ankara, 1994.

SEYİDOĞLU, Halil. **Bilimsel Araştırma ve Yazma.** 4.Baskı, İst., 1992

STACEY, D., Ralph. **Strategic Management, Organizational, Dynamics.** 2.Baskı., Pitman Publishing, London, 1996.

STANFORD, Melwin J., **Management Policyşi.** 2.b. London Prentice Hall. 1983.

STONER, James. A., F. Wankel. Charles. **Management.** 3.b. Prentice Hall International Edition, 1992.

STONER, James. A., F.Freeman. R., Edward. **Management.** Ç.B. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliifs, 1989.

STRONG, Earl. **Yönetim Kavramı.** (Çev. İnan Özalp ve Celil Koparan) Bilim Teknik Kitapevi, İstanbul, 1993.

ŞAHİN, Hüseyin. **Türkiye Ekonomisi.** 3.Baskı, Ezgi Yay., Bursa, 1995.

ŞİMŞEK, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon.** Özgü Matbası, Konya, 1998.

TECER, Meral. **İşletme Ekonomisi.** 2.Baskı, Yargı Yay., Ankara, 1990.

TEKİN, Mahmut, **Girişimcilik, Kendi İşini Kurma ve İşletme.** Arı Ofset Matbaacılık, Konya, 1999.

THAMPSON, Paul. McHugh, David, **Work Organizations.** McMillan Press, 1995.

TİKİCİ, Mehmet. **Personel Yönetimi.** 2. Baskı, Enstitü Yay., No: 012, Malatya, 1994.

TİTİZ, Tınaz. **Girişimcilik.** İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1994.

TRACEY, R., William. **Leadership Skills.** American Management Association, New York, 1990.

TOKOL, Tuncer. **Pazarlama Yönetimi.** Akademi Kitapevi, Bursa, 1983.

TOKOL, Tuncer. **Pazarlama Araştırması.** Bursa, 1994.

TORRİNGTON, D. Lavra, Hall. **Personnel Management.** 3. Baskı., Prentice Hall, 1995.

TORTOP, Nuri. E., İspir. B., Aykaç. **Yönetim Bilimi.** Yargı Yay. Ankara, 1993.

TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi.** Savaş Yayınları, İstanbul, 1992.

TOSUN, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası.** İst. Üniv. İşletme Fak. Yay. No: 125. İstanbul, 1990.

TOSUN, Mustafa. **Örgütsel Etkinlik.** TODAİE Yay. No: 196. Ank., 1981.

TUNÇ, Güngör. **Pazarlama Araştırması.** Ankara, 1975.

TÜSİAD, **Türkiye'de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler.** TÜSİAD Yay. No: T/87. 10.103. İstanbul, 1987.

URWİCK, L. **Yönetim Bir Bilimmidir? Yoksa Bir Sanatmıdır.?** T.S.İ.D. Yay. İstanbul, 1993.

ÜÇOK, Tengiz. **Yönetim İlkeleri.** Gazi Büro Yay. Ankara, 1988.

VAROL, Muharrem. **Örgüt Sosyolojisine Giriş.** A.Ü. İ.İ.B.F. Yay. Ankara, 1993.

WASHAM, James. **Succession Plan Lessons Worries About Future.** Puget Sound Business Journal Vol 20 Issue 27, 1999.

WATSON, E., Charles. **Management Development Through Training.** 4.b. Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1984.

WEBBER, A., Ross. **Management Basic Elements of Manning Organizations.** 2. Baskı., Richard D. İrwi İnc. Ontario, 1979.

WERTHER, Davis, **Human Resources Management.** 3.rd.McGraw Hill Book Co., 1993.

WİLSON, Mike. **Pazarlama Yönetimi.** (Çev. Ayça Haykır) Öteki Yayınevi, Ankara, 1994.

YALÇIN, Selçuk. **Personel Yönetimi.** İstabul Üniv., İ.İ.E.Yay., İst., 1988.

YALKIN, K. Yüksel, **Genel Muhasebe**. 8. Baskı, Turhan Yay., Ank., 1994.

YENİÇERİ, Özcan. **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış**. Ankara, 1993.

YOZGAT, Osman, **İşletme Yönetimi.** Marmara Üniv. Nihat Sayar yayın ve yardım vakfi yayınları No: 435, 7. Baskı, İstanbul, 1989.

B. SÜRELİ YAYINLAR

ABRAK, Hasan. "Tekstil Endüstrisi ve GAP", **GAP Dergisi.** Sayı 10, Yıl 6, 1998.

AKGÜÇ, Öztin. "Türkiye'nin Ekonomik Büyüme Sorunu", **Görüş Dergisi.** Sayı. 25: Temmuz, 1995.

ALLUWADİ, Kusum, PAUL, W. Farris, Marke, E. Parry, "Share and Growth are not Good Predictors of the Advertising and Promotion/sales Ratio", **Journal of Marketing.** Volume 58, Number 1 January 1994.

AMAR, Bheide. "Girişimcinin Yanıtlaması Gereken Sorular", **Harvard Business Review. Power,** 1997.

ANJARD, P. Ronald. "Management and Planning Tools", **Training for Quality**. Volume 3, Number 2, 1995.

APPLEBY R., C. "Modern Business Administration" **Journal of Marketing.** 4. Baskı., Pitman, 1989.

ASLAN, M., Nuri. "GAP Bölgesinde Sanayi İnsan Gücü Temini İle İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri", **GAP ve Sanayi Sempozyumu,** 1993.

BANAZ, Erol. "İşletmede Orta Düzey Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları", **Tekstil İşveren Dergisi.** Sayı 233, Temmuz 1998.

BARUCH, Yehuda. "Organizational Career Planning and Management Techniques", **Career Development International.** 1 January 1996.

BAŞ, İ, Melih. "İç Denetim", **Yönetici Dünyası Dergisi.** Sayı:193 Kasım, 1995.

BAYSAL, Ayşe Can. "Birey Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar", İst., Üniv. **İşletme Fak. Dergisi.** Nisan 1995

BIÇAKÇI, Ulaş. "Profesyonel Olmak, Nasıl Bir Profesyonellik", **Endüstri &Otomasyon Dergisi.** Sayı 8 Kasım, 1998.

BOER, D., Paul. Teoman Pamukçu, "Technological Chance and Industrialization: An Application Structural Decompostion Analysis to the Turkish Economy", **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**. Sayı:32, Cilt 10, 1999.

BRONNER, R., "Decision Making in Complex Situations-Results of German Empirical studies", **Management International Review.** Vol. 33, 1993.

BUĞRA, Ayşe. "Sabancılar 2000'e Kadar Dağılır", **Aktüel Dergisi.** sayı 168, İstanbul,

CAPİTAL, **Guide.** "Yeni Arayışlar ve Çözümler", Mart, 1994.

CLELAND, D., J. W., R. Kink. "**Systems Analysis and Projects Management**", Mc Graw Hill, I.E. 3.rd. Ed. 1983.

ÇAMLIBEL, Cengiz. "III. Türkiye Parekendiciler Paneli", **Marketing Türkiye Dergisi**. Sayı 38, Kasım, 1992.

ÇETİNKAYA, Mevlüt. "75 Yılda Türkiye Sanayisi", **İzmir Ticaret Borsası Dergisi.** Sayı 24, Aralık, 1998.

DAVİDSON, Per. "Continued Entrepreneurship and Small Firm Growht", **Stockholm School of Economics.** Stockholm, 1989.

DELBEG, A.L. "The Management of Decision Making Within the Firm", **Academy of Management Journal**, Dec., 1987.

DİCLE, Ülkü. ve A. Dicle. "**İsteklendirme"** A.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Ankara, 1993

DİKMEN, Çiğdem, "Girişimcilerin Risk Almaya Karşı Tutumları", **Yönetim Dergisi**. Sayı,17, Ocak, 1994.

DOĞAN, Selen. "KOBİ'lerde Yönetici Eskimesi Sorunu", **Tekstil İşveren Dergisi.** Say. 211, Mayıs 1997.

ELWEE, McGrard, Scott Ian, "Planning for a Successful Teaching Quality Assessment Exercise in Business and Management", **Quality Assurance in Education.** Volume 8 Number 3, 2000.

ERDİL, Oya. "Yönetim Kavramında Değişen Anlayış, Yönetim Yerine Yönlendirme", **Çerçeve Dergisi.** Sayı:19, Ocak- Mart 1997.

ERKAN, Hüsnü. "Ekonomik 75 Yılın Panoraması", **Gözlem Dergisi.** Ekim, 1998.

ERKUT, Haluk. "Yönetim ve Yönetici", **TÜSSİDE Etkin Yönetimin Temel İlkeleri Ve Yöneticilik Seminer Bildirileri.** Ay (Der) 1991.

ESEN, Süleyman. "Yatırım Yapılabilirliği Açısından GAP'ın Turizm Potansiyeli", **1. GAP ve Turizm Sempozyumu,** G. Antep, 1992.

GERNİ, Mine. "Erzurum ilinde girişimci Özellikleri Araştırması", **AtatürkÜniv., İ.İ.B.F. Dergisi,** cilt 15 Eylül 2001.

GİBB, Alan. "The Enterprise Culture Threat or Opportuntiy", **Management Decision.** Vol. 26 No:24, 1988.

GÜRSOY, Gönül. "Yönetici Kimdir?", **Tekstil İşveren Dergisi.** Sayı: 213, Temmuz, 1997.

GÜRSOY, Gönül. "Sektör Bazında Teknolojik Gelişmelerin Üretime Katkısı", **Tekstil İşveren Dergisi.** Sayı: 219, Ocak 1998.

HARRİSON, E., F. "The Managerial Decision Making Process", **Journal of Marketing.** Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1987.

HODGETTS, R., M. "İntrudretun to Business", Second Edition, Addison Wesley Publishing Co., 1981.

İNAL, Kemal. "Sosyalist Etik", **Gelecek Dergisi.** 1-3 Kasım Aralık, 1996.

KALDIRIMCI, Nurettin. "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram Psikolojik Sözleşme", **Erciyes Üniv. SBE, Dergisi.** Sayı.125, Mart, 1987.

KAVANAGH, Mober Valesques. **Ethics of Organizational Behavior.** Academic of Management Review, No: 6, 1981.

KAYNAK, Tuğray. "Yönetim, Motivasyon, Verimlilik", **TÜSSİDE Seminer Bildirisi.** İstanbul, 1988.

KEEYS, Geoffç. "Effective Leaders Need to be Good Coaches", **Personnel Management.** November, 1994.

KIREL, Çiğdem. "Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Tepkiler Üzerinde Bir Araştırma" **7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.** Bilgi Üniv. Yay. Yay. No: 1403 İst. 1999.

KRELL, Mc. "Entrepreneurship" **Finance Business Planning.** Vol. 41, Issues 4. Spring, 1997.

MURPHY, Anne. "Entrepreneur of The Year" Airbag restraint systems inc. Vol. Issues 18, Dec.,1995.

OĞUZ, Okan. "Genel Ekonomik Değerlendirme", **Yeni Türkiye Ekonomi Dergisi**, Haziran, 1999.

ÖKTEM, M., Kemal. "Örgütsel Önderlik", Ohio Araştırmalarıve TODEİE'de Bir Araştırma, **Amme İdaresi Dergisi.** Cilt 26, sayı 2 Haziran, 1993.

ÖZGEN, Hüseyin. Selen Doğan. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları", **Dış Ticaret Dergisi.** Sayı 9, 1998.

ÖZKAYA, Meltem Onay. "Yönetim Liderliğinde Vehbi Koç", **Anahtar Dergisi.** MPM Yayınları Yıl:10, sayı: 109, Ocak 1998.

PEHLİVANLI, İnayet. "Yönetimde Etik Sorunu ve kamu Yöneticisinin Etik Davranışları", 21. Yüzyılda Nasıl bir Kamu Yönetimi Sempozyomu **Yönetsel Etik ve Denetim Grubu Bildirileri.** TODEİE Yay., Ankara, Mayıs, 1997.

RANDALL, John S. "You and Effective Training Part 1", **Training and Development Journal.** May., 1989.

SADLER, Philip. "Managerial Leaders: Developing People With Charisma and Competence", **Frontires of Leadership.** Edited by: Michel Syrett and Clare Hogg, Basil Blackwell, 1992.

SAFERSTONE, J., Mark. "Did you Hear The one About...? Leading With Humor Pays Dividends", **Academy of Management Executive.** Vol. 13., Issue 4, Now., 1999.

SALİ, Ali. "Tamer Müftüoğlu İle Girişimcilik Üzerine", **Çerçeve Dergisi.** Nisan, 1998.

SCHAMP, Tom. "Strategic and operational Planning attitudinal changes", **Inter Jnl of Entrepreneurial Behavior.** & Research, Volume 4, Number 2, 1998.

SEVAL, Belkıs. "Türk Ekonomisine İlişkin Bazı Saptamalar", **Yeni Türkiye Ekonomi Dergisi.** Sayı 27, Haziran, 1999.

SHELTON, Charlotte. "Ekip Ruhu", **Excellence** Yıl. 1 Sayı: 2, 1997.

ŞAHİNOĞLU, Atalay. "Türk Ekonomisi Sorunları ve Çözüm Yolları", **Yeni Türkiye Ekonomi Dergisi.** Sayı 27, Haziran, 1999.

TAŞKIN, Erdoğan. "Yöneticiler Nasıl Lider Olur", **Intermedya Ekonomi Dergisi.** Yıl 3., sayı 8, Mart, 1996.

THOMPSON, J., J. Legatee, P.M.C., "The Management of Development Planning in International Schools", **international Journal of Educational Management.** Volume 11, Number 6 1997.

TURGAY, Tayfun. "İşletme Yönetiminde Otorite Kavramı ve Analitik Bir Yaklaşım", Hacattepe Üniv. **İ.İ.B.F. Dergisi** Yay., Cilt 12, Ankara, 1994.

TÜRKDOĞAN, Orhan. "GAP'ın Sosyo-Kültürel Yönü", **Türk Edebiyatı Dergisi.** Ocak, 1992.

TÜRKMEN, İsmail. "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Yöneticilerin Yetersizleşmesi" **Verimlilik Dergisi.** Mayıs, 1995.

UTKU, Emre. "Yöneticilerin 9 Kabusu", **Management Review.** March 1996 Uygulama Merkezi yay. No:1 Diyarbakır, 1991.

VURAL, Oktay. "Yeni Ekonomi ve Yeniden Yapılanma", **Yeni Türkiye Dergisi.** Özel sayı 27, Mayıs-Haziran, 1999.

ZOGA, Ergün. "Müteşebbis ve Yönetici Diyalogunun Çalışma Verimine Etkisi", **Sevk ve İdare Dergisi.** Ağustos, 1978.

C. DİĞERLERİ

AKIN, Adnan. Önderliğin Önemi ve Genel olarak Önderlik Teorileri, Atatürk Üniv., S.B.E.,**Yayınlanmamış Doktora Tezi.** Erzurum, 1995.

ARIK, İsmail Alev. "Motivasyon ve Heyecan", **Ders Notları.** İ.Ü.Ed. Fak. Yayını 1992

BAŞBAKANLIK, GAP Bölge İdaresi Başkanlığı, **GAP'ta Son Durum.** 1999

BAŞBAKANLIK, GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, **Adıyaman Sosyo-Ekonomik Profili,** Ağustos 1997, Ankara

BOZOK, Duriye. Turizm İşletmelerinde Potansiyel Yönetici ve Eğitimi Sorunları, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,** Bursa 1991.

ÇAVDAROĞLU, Figen, Kadın Girişimciliği, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,** Gazi Ünv. S.B.E. Ankara, 1996

D.P.T., "Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planları 1996-2000" **1998 Yılı Programı,** DPT, Yay., Ankara, 1998.

D.P.T., **1998 Faaliyet Raporu**

D.P.T., **"Ekonomik ve Sosyal Sektördeki Gelişmeler",** 1990-1994 DPT Yay., Ankara, 1994.

DEDEOĞLU, Necmi. GAP'ın Bölge İmalat Sanayisine Etkileri, **Basılmamış Yüksek LisansTezi.** Şanlıurfa, 1999.

D.İ.E, **GAP İl İstatistikleri 1950-1997**

D.İ.E., **Aylık ve Üçer Aylık Üretim Endeksleri.** DİE Yay., Ankara, 1999.

ELGÜN, Mustafa. GAP Projesi ve Türkiye Ekonomisine Katkıları, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.** Bursa, 1995.

G.A.P, Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, **Dosya Kayıtları.** 1996.

G.A.P, **İl İstatistikleri.**

G.A.P, "GAP Projesinde Son Durum Aralık 1998", Başbakanlık GAP İdaresi Başkanlığı Yay., Ocak 1999.

G.A.P Master Plan Çalışması, **Master Plan Nihai Raporu.** Nippon Koei co. Ltd., Yüksel Proje Aş. Ortak Girişim, 2. Baskı, Haziran, 1990.

GAZİANTEP, **İş Rehberi 1999.** GTO. Yay. Gaziantep 1999.

GAZİANTEP, **Sanayi Odası Rehberi.** Gaziantep GSO Yay. 1997.

GÜNEYDOĞU, Anadolu Bölgesi, **Master Plan Çalışması.** Cilt.3 Ankara: Yüksel proje A.ş. Ve Nippon Koei co. Ltd. 1990.

GÜNEYDOĞU Anadolu Projesi, Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, **Bilgi Serisi.** Şubat 1999.

İŞ ve İŞÇİ BULMA KURUMU, **İstihdam Seminerleri 2.** Ankara, 1992.

K.MARAŞ T.S.O., K.Maraş İli, **Ekonomik Faaliyet Raporu.** K.Maraş Ticaret ve Sanayi Odası Yay., K.Maraş, 2001

KURBAN, Zühal. Girişimcilik, Küçük İşletmeler, İşlevsel Alanlarla İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri, , İst., Üniv. İşletme Fak. S. B. E. **Basılmamış Doktora Tezi.** İstanbul, 1994.

MALATYA T.S.O., **Ekonomik Durum Raporu,** Malatya Tic. ve Sanayi Odası Yay., 2000.

SİLAH, Mehmet, GAP Bölgesinde İşletme Yöneticilerinin Kişilik Yapılarında Örgütsel Değerler Arasında İlişkiler, **Basılmamış Doktora Tezi.** İstanbul, 1995.

TÜRKMEN, İsmail, "Bilgi Sistemleri İle Pazarlama Dünyasında Verimlilik" **Yayınlanmış Çalışma Raporu.** İzmir, 1995.

WWW.DİE.GOV.TR, **1997 Nüfus Sayımı verileri.** 15.07. 2000.

WWW.DPT.GOV.TR, **1999 Ekonomik veriler.** 15.07. 2000.

EK: ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

GAP sadece Türkiye'nin değil aynı zamanda, dünyanın da en önemli entegre projelerden birisidir. Bu proje kapsamında bulunan G. Antep, Ş. Urfa, Diyarbakır, Mardin, Kilis, Siirt, Batman, Adıyaman, Şırnak ve komşu iller olan Malatya, K.Maraş'ın sosyo-ekonomik yönünü de arttırmıştır. Özellikle GAP kapsamında G. Antep, Ş. Urfa, Diyarbakır, Adıyaman ile Malatya ve K. Maraş'da özel girişimcilerin yaptığı yatırımlarda hızlı bir artış gözlenmektedir.

"Sanayi İşletmelerinde Girişimci ile Yönetici İlişkilerinin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi ve GAP Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama" konulu "Doktora Tez" çalışmasının amacı, "Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak bilinen yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren, siz değerli yöneticilerden anket yolu ile aldığımız bilgilerden hareketle, girişimci ile yönetici ilişkilerinin yönetim fonksiyonlarına olumlu ve olumsuz etkisini ortaya koymaktır. Bu araştırma sonuçları hiçbir şekilde herhangi bir işletme, kurum veya kuruluşa verilmeyip, sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Araştırma sonuçlarının doğruluğu, siz değerli yöneticilerin ankete vereceği objektif bilgilere bağlıdır. Değerli zamanınızı ayırarak lütfedip anketimizi cevaplayacağınıza olan güvenle şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızdan başarılar dilerim.

Adres: **Arş. Gör. Mehmet GÜVEN**

K.S.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

K.Maraş

Tel: 0 344 223 76 66 / 368

Cep: 0 533 433 19 20

E-Mail: **net.com**

ANKET SORULARI

1. Endüstriyel faaliyet Kolu :

1. ( ) Tekstil-Konfeksiyon 2. ( ) Gıda 3. ( ) Çelik eşya 4. ( ) Madencilik
5. ( ) Kimya (İlaç- Lastik – Plastik)

2. Kuruluş Tarihi:

1. ( ) 1 ile 5 yıl 2. ( ) 6 ile 10 yıl 3. ( ) 11ile 15 yıl 4. ( ) 16 ile 20 yıl
5. ( ) 21 ve yukarısı

3. Hukuki Yapısı:

1. ( ) Anonim Şirket 2. ( ) Limited Şir. 3. ( ) Kollektif Şir. 4.( ) Komandit Şir.

5.( )Diğerleri belirtiniz.....

4. Personel Mevcudu:

1. ( ) 25-40 arası 2. ( ) 41-70 arası 3. ( ) 71-100 arası 4. ( ) 101-150 arası
5. ( ) 151 ve daha yukarısı

5. İşletmenizin faaliyette bulunduğu il:

1. ( ) G. Antep 2. ( ) Diyarbakır 3. ( ) K.Maraş
4. ( ) Ş.Urfa 5. ( ) Adıyaman 6. ( ) Malatya

6. Görev unvanınız:

1. ( ) Üst düzey yönetici 2. ( ) Orta düzey yönetici 3. ( ) Alt düzey yönetici

( ) Genel Müdür ( ) Personel Müdürü ( ) Birim şefi

( ) Yönetim Kurulu üyesi ( ) Muhasebe Müdürü ( ) Usta başı

7. Eğitim durumunuz?

1. ( ) İlköğretim 2. ( ) Ortaöğretim 3. ( ) Üniversite
4. ( ) Yüksek lisans 5. ( ) Doktora

8. Kaç yaşındasınız?

1. ( ) 20-30 2. ( ) 31-40 3. ( ) 41-50 4. ( ) 5 ve yukarısı

9. Cinsiyetiniz?

1. ( ) Bay 2. ( ) Bayan

10. Medeni durumunuz?

1. ( ) Evli 2. ( ) Bekar 3. ( ) Dul

11. Sektördeki çalışma süreniz?

1. ( ) 1 yıldan az 2. ( ) 1 ile 5 yıl arası 3. ( ) 6- 10 yıl arası

4. ( ) 11-20 yıl arası 5. ( ) 20 yıl ve yukarısı

12. Yöneticilik tecrübeniz?

1. ( ) 1 yıldan az 2. ( ) 1-5 yıl arası 3. ( ) 6-10 yıl arası

4. ( ) 11 yıl ve yukarısı

13. Aylık geliriniz?

1. ( ) 200 milyondan az 2. ( ) 200- 400 milyon arası 3. ( ) 401- 600 milyon arası

4. ( ) 601-800 milyon arası 5. ( ) 801 milyon yukarısı

Planlama Fonksiyonu İle İlgili Sorular

Planlama "Bir amacı gerçekleştirmek için ne yapılacağının önceden belirlenmesi veya neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılması sürecidir." Bu tanımlama çerçevesinde aşağıdaki planlama ile ilgili soruları size uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz

14- Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, mevcut düzeyi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

15- Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, olması gereken düzey;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

16- Planlama sürecinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden, memnuniyet derecesi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

Örgütleme Fonksiyonu İle İlgili Sorular

Örgütleme "Planlamada belirtilen faaliyetlerin uygulamaya geçirilebilmesi için gereken bütün şartların hazırlanması" demektir. Bu tanımlama çerçevesinde aşağıdaki örgütleme ile ilgili soruları size uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz

17- Faaliyetlerin örgütlenmesinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin mevcut düzeyi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

18- Örgütleme fonksiyonun icrasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin olması gereken düzey;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

19- Örgütleme fonksiyonun icrasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet derecesi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

Koordinasyon Fonksiyonu İle İlgili Sorular

Koordinasyon "Ortak bir hedefe ulaşmak için bir işin daha etkili bir biçimde yapılması ve çalışanların faaliyetleri birbiri ve ardı sıra gelerek ahenkleştirmeyi sağlayacak şekilde birleştirerek en uygun ortam, zaman ve malzemeyle gerçekleştirilen bir işlevdir. Bu tanımlama çerçevesinde aşağıdaki koordinasyon ile ilgili soruları size uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz

20- İşletmenizde bölümler arasında uyumun sağlanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, mevcut düzeyi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

21- İşletmenizde bölümler arasında uyumun sağlanması için yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, olması gereken düzey;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

22- İşletmenizde bölümler arasında uyumun sağlanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

Yürütme Fonksiyonu İle İlgili Sorular

Yürütme "Planlama ve örgütleme aşamasıyla oluşturulan düzenin, işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesidir." Bir başka ifade ile "Planların gerçekleştirilecek işlerin yapılması sürecidir." Bu tanımlama çerçevesinde aşağıdaki yürütme ile ilgili soruları size uygun olan bir tanesini secerek isaretleviniz

23- Yürütme fonksiyonun uygulanmasında yönetici ile girişimci arasındaki ilişkinin, mevcut düzeyi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

24- Yürütme fonksiyonun uygulanmasında yönetici ile girişimci arasındaki ilişkinin, olması gereken düzeyi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

25- Yürütme fonksiyonun uygulanmasında yönetici ile girişimci arasındaki ilişkiden, memnuniyet dereceniz;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

Motivasyon Faaliyetleri İle İlgili Sorular

Motivasyon "Çalışan insanın davranışlarını bir amaç için harekete geçiren güç"olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama çerçevesinde aşağıdaki motivasyon ile ilgili soruları size uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz

26- İşletmenizde motive edici faktörlerin belirlenmesinde ve uygulanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin;mevcut düzeyi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

27- İşletmenizde motive edici faktörlerin belirlenmesinde ve uygulanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, olması gereken düzeyi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

28- İşletmenizde motive edici faktörlerin belirlenmesinde ve uygulanmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiden memnuniyet dereceniz;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

29- İşletmenizde motivasyonun yetersiz kaldığı dönemlerde, girişimci ile görüşerek ücret arttırılması yapılmaktadır.

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

Denetleme Fonksiyonu İle İlgili Sorular

Denetim "Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde sahip olunan kaynak, imkan ve koşulların mevcut esas ve ilkelere uygun olarak kullanılıp kullanılmadığını belirlenmesi ve bulunacak hata ve eksikliklerin düzetilmesi amacı ile yapılan aktif bir eylemdir" Bu tanımlama çerçevesinde aşağıdaki denetim ilc ilgili soruları size uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz

30- Denetim şeklinin belirlenmesinde girişimcinin tercihi etkili olmakta mıdır.?

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

31- İşletmenizde denetin süresinin belirlenmesinde girişimcinin tercihi etkili olmakta mıdır.?

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

32- Denetleme fonksiyonun icrasında yönetici ile girişimci arasındaki ilişkilerin mevcut düzeyi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

33- Denetleme fonksiyonun icrasında yönetici ile girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

34- Denetleme fonksiyonun icrasında yönetici ile girişimci arasındaki den memnuniyet dereceniz;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

Personel Alımı (Kadrolama) İle İlgili Sorular

Kadrolama "İşletmeye ihtiyaç olan personelin iç ve dış kaynaklardan temin edilmesidir." Bu tanımlama çerçevesinde aşağıdaki kadrolama ile ilgili soruları size uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz

35- İşletmeye personel alımında girişimcinin tercihi ne kadar etkili olmaktadır.?

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

36- İşletmeye personel alımında girişimci ile yönetici ilişkilerinin, mevcut düzeyi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

37- İşletmeye personel alımında girişimci ile yönetici ilişkilerinin,olması gereken düzeyi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

38- İşletmeye personel alımında girişimci ile yönetici ilişkilerden memnuniyet dereceniz;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

Karar Alma Fonksiyonu İle İlgili Sorular

Karar Alma "Çeşitli seçenekler arasında uygun olan bir tanesini seçme süreci" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama çerçevesinde aşağıdaki karar alma ile ilgili soruları size uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz

39- İşletme ile ilgili kararların alınmasında girişimcinin tercihi ne kadar etkili olmaktadır.?

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

40- İşletme ile alınan kararların değerlendirilmesin de girişimcinin tercihi ne kadar etkili olmaktadır.?

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

41- İşletmenizde kararların alınmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkinin, mevcut düzeyi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

42- Kararların alınmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerin olması gereken düzeyi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

43-Kararların alınmasında yönetici ve girişimci arasındaki ilişkilerden memnuniyet derecesi;

1.( ) Hiç 2. ( ) Çok az 3. ( ) Orta 4. ( ) Çok 5. ( ) Pek çok

Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Genel Sorular

44- Yönetici olarak, aşağıdaki yönetim ve bağlantı fonksiyonlarını icra ederken, girişimci sizden kendisine danışmanızı ister mi? (Lütfen uygun bulduğunuz kutucuklara X işareti koyarak belirtiniz).

	Hiç	**Çok az**	**Orta**	**Çok**	**Pek çok**
Planlama İle İlgili					
Örgütleme ile ilgili					
Koordinasyon ile ilgili					
Yürütme ile ilgili					
Denetim ile ilgili					
Kadrolama ile ilgili					
Motivasyon ile ilgili					
Karar alma ile ilgili					

45-Yönetici olarak, aşağıdaki yönetim fonksiyonlarını icra ederken, kendi isteğinizle girişimciye danışır mısınız? (Lütfen uygun bulduğunuz kutucuklara X işareti koyarak belirtiniz).

	Hiç	**Çok az**	**Orta**	**Çok**	**Pek çok**
Planlama İle İlgili					
Örgütleme ile ilgili					
Koordinasyon ile ilgili					
Yürütme ile ilgili					
Denetim ile ilgili					
Kadrolama ile ilgili					
Motivasyon ile ilgili					
Karar alma ile ilgili					

	Hiç	**Çok az**	**Orta**	**Çok**	**Pek çok**
Planlama İle İlgili					
Örgütleme ile ilgili					
Koordinasyon ile ilgili					
Yürütme ile ilgili					
Denetim ile ilgili					
Kadrolama ile ilgili					
Motivasyon ile ilgili					
Karar alma ile ilgili					

47- Yönetici olarak, girişimci ile ilişki içerisinde olmanız, yönetim fonksiyonları ile ilgili çalışmalarımızı nasıl etkiliyor? (Lütfen uygun bulduğunuz kutucuklara **X** işareti koyarak belirtiniz).

	Hiç	Çok az	Orta	Çok	Pek çok
Planlama İle İlgili					
Örgütleme ile ilgili					
Koordinasyon ile ilgili					
Yürütme ile ilgili					
Denetim ile ilgili					
Kadrolama ile ilgili					
Motivasyon ile ilgili					
Karar alma ile ilgili					