BİLDİRİ (TAM METİN) · YAYIMLANMIŞ SÜRÜM

Uluslararası Girişimlerde Üst Düzey Yöneticilerin Algı ve Tutumlarındaki Zamana Bağlı Değişimler Üzerine Bir İnceleme: Bişkek'teki Türk Girişimleri Örneği

Sezen Özek · Mahmut Durmaz · Mahmut Vural
Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Bişkek, Kırgızistan

Bildiri Kitabı	*3. Uluslararası Girişimcilik Kongresi* (3rd International Congress on Entrepreneurship)
Kongre	17–19 Mayıs 2011, Bişkek, Kırgızistan
Düzenleyen	Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Sayfalar	274–283
Yıl	2011
Yayıncı	Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Bişkek, Kırgızistan
Seri	KTMÜ Yayınları No: 150 · Kongreler Dizisi No: 21
Yayın Türü	Uluslararası kongrede sunulan ve bildiri kitabında tam metin olarak yayımlanan bildiri
Dil	Türkçe (İngilizce özet)
Anahtar Kelimeler	Girişim; Yönetsel Algı ve Tutumlar

ATIF (APA 7. baskı)

Özek, S., Durmaz, M., & Vural, M. (2011). Uluslararası girişimlerde üst düzey yöneticilerin algı ve tutumlarındaki zamana bağlı değişimler üzerine bir inceleme: Bişkek'teki Türk girişimleri örneği. *3. Uluslararası Girişimcilik Kongresi* içinde (ss. 274–283). Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi.

IEEE

S. Özek, M. Durmaz, and M. Vural, "Uluslararası girişimlerde üst düzey yöneticilerin algı ve tutumlarındaki zamana bağlı değişimler üzerine bir inceleme: Bişkek'teki Türk girişimleri örneği," in *Proc. 3. Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Bishkek, Kyrgyzstan, May 2011, pp. 274–283.

MLA 9. baskı

Özek, Sezen, et al. "Uluslararası Girişimlerde Üst Düzey Yöneticilerin Algı ve Tutumlarındaki Zamana Bağlı Değişimler Üzerine Bir İnceleme: Bişkek'teki Türk Girişimleri Örneği." *3. Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, 2011, pp. 274–83.

ULUSLAR ARASI GİRİŞİMLERDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ALGI VE TUTUMLARINDAKİ ZAMANA BAĞLI DEĞİŞİMLER ÜZERİNE BİR İNCELEME 'BİŞKEK'TEKİ TÜRK GİRİŞİMLERİ ÖRNEĞİ'

Öğr. Gör. Dr. Sezen ÖZEK
Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi
sezen.ozek@gmail.com

Öğr. Gör. Mahmut DURMAZ
Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi
mahmutdurmaz@hotmail.com

Uzm. Mahmut VURAL
Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi
mahmut.vural@yahoo.com.tr

Özet

Yaşanılan çevreden kaynaklanan fırsatları sezerek, bu sezgilerden hareketle, düşünceler üreten ve bu düşünceleri proje haline getirerek, projeleri pratiğe dökme ve bu sayede insanların yaşamlarını kolaylaştırma olarak tanımlanan girişimlerin (Tekin, 2004:2), belirli bir kısmının zaman içerisinde başarılı oldukları görülmektedir. Çevresel faktörlerin yanında iç faktörlerinde etkili olduğu bu başarıyı etkileyen en önemli unsurlardan birisi yönetsel faaliyetlerdir. Yönetsel faaliyetlerin başarıyla gerçekleştirilmesinde, yöneticilerin algı ve tutumları, algı ve tutumlarında zamanla meydana gelen değişimlerin etkisi aşikârdır. Bu nedenle çalışmada, uluslar arası girişimlerde görev yapan üst düzey yöneticilerin algı ve tutumlarında meydana gelen zamana bağlı değişimlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla literatür taramasına dayanarak geliştirilen beş seçenekli dereceleme içeren yirmi dokuz sorudan oluşan anketler; Kırgızistan'ın Başkenti Bişkek'te faaliyet gösteren yirmi bir işletmede, beş yıl arayla iki defa uygulanmıştır. Araştırma sorularının SPSS 16.0.1 programı yardımıyla analizi gerçekleştirilmiş, birinci ve ikinci elden verilerle durum değerlendirilmesi yapılarak, yönetsel algı ve tutumlarda zaman içerisinde meydana gelen değişimler incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Girişim, Yönetsel Algı ve Tutumlar

Abstract

Some of initiatives designed by definition to make people's life easier through implementation of projects prepared on the basis of thoughts produced and put in forms of projects departing from the opportunities noticed within the environment, prove to be succesful in the course of time. One of the most important one of the elements contributing to this succes due to internal factors besides the environmental ones, are the management activities. It is obvious that the perceptions and attitudes of the managers and changes to occure in their perceptions and attitudes within the course of time, are crucially effective in succesful realisation of management activities. Therefore our work aims at analysing changes in perceptions and attitudes of top managers working in international entreprises. For this purpose, surveys with five alternatives and twenty- nine questions developed based on sorting out the litterature have been carried out twice with an interval of five years in 21 businesses in Bishkek, Capital city of Kyrgyzstan. (Answers to) Questions of the inquiry were analysed with the help of the SPSS 16.0.1. Program, following the assessment of first and second hand information, changes occured in the course of time in the Management perception and attitudes were studied.

Keywords: Entreprise, Management Perception and Attitudes

GİRİŞ

İşletme literatüründe sürekli olarak gelişme gösteren ve gittikçe yaygınlaşan girişimciliğin, araştırma alanındaki öncü çalışmaların genellikle girişimcilik özelliklerine ve eylemlerine yönelik olduğu yani "girişimci" birey perspektifinden ele alındığı görülmektedir. Kişisel özelliklerin ölçülebilmesi, tekrarlanabilmesi ve genelleştirilebilmesindeki güçlüklerden hareketle, ilerleyen dönemlerde bu bakış açısının, girişimciliği ve girişimsel süreci açıklamada yetersiz kaldığı ileri sürülmüştür. Girişimcilik faaliyetlerine dönük strateji-yapı-performans ilişkilerinde kişisel özelliklerden ziyade girişimciliği kurumsal düzeyde ele alınmaktadır. Çünkü girişimciliğin, yenilikleri ortaya çıkararak, yeni işletmeler kurulması bakımından ekonomik ve sosyal hayatta oynadığı rolün önemi uzun zamandır bilinmektedir. (Ağca, 2006:156). Ancak büyük umutlarla kurulan bu yeni işletmelerin birçoğu, bir iki yıl süreyle işleri iyi gitse bile daha sonra sıkıntıyla karşı karşıya kalabilmekte, hayatta kalmayı başarsalar bile gelişimleri durabilmektedir. Girişimciler, işletmenin kuruluş aşamasında her şeyi kendilerinin yapmasından dolayı ve aşırı meşguliyetleri nedeniyle bu tür tehlikeleri öngöremeyebilirler. Ancak bu aşamada girişimcinin dikkatinden kaçırmaması gereken tek belirti yönetimin artık kendisine yetmemesidir. (Drucker, 2003:93). Çünkü yönetim ve girişimcilik aynı işin iki ayrı boyutudur. Yönetmesini öğrenemeyen bir girişimci başarılı olamayacaktır. Yönetimle girişimciliğin birbirinden farklı olduğuna gerçekten inanan işletmeler kendilerini iş dünyasının dışında bulabilmektedirler (Drucker, 2000:48). İşletmelerde, özellikle teknolojik ve ekonomik değişimlerden etkilenerek en hızlı şekilde uyum sağlayacak bir yapılanmaya yani değişimi, yaratıcılığı ve ölçülü riskler alabilmeyi öngören bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç duyulur. Bu durum işletmelerde katı hiyerarşik yapılanmaların yerine yüz yüze ilişkilerin daha etkin olduğu bir yönetim kültürünü gerekli kılar. Artık sadece emir veren değil, yaratıcı, yönlendirici, sürükleyici ve etkileyici bir yönetim anlayışının gerekliliği tartışılmaktan ziyade kabul gören bir duruma gelmiştir (Şahin, 2003:664).

Çevresel faktörlerin yanında iç faktörlerinde etkili olduğu girişimlerin başarılı olmasını etkileyen en önemli unsurlardan birisi yönetsel faaliyetlerdir (Naktiyok, 2006:78). Girişimci, ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin gelecek başarısının; parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynakların en uygun biçimde sevk ve idare edilmesi gerektiğinde bilinçlenmelidir (Ertürk, 2000:5). Bu bilinçlenmenin önemli bir öğesi algılamadır. Algılama, davranış ve tutumları etkileyen ve birçok özelliğe sahip bilişsel bir süreçtir. Algılamanın, dünyaya açılan bir

pencere olduğu düşünülürse, tutumlar da kişiye açılan bir dünyadır. Tutum, kişi, yer veya olay karşısında olumlu ya da olumsuz tepki gösterme eğilimi olarak tanımlanabilir (Güney, 2008:121-218). Bu bağlamda yönetsel faaliyetlerin başarıyla gerçekleştirilmesinde, yöneticilerin algı ve tutumları, algı ve tutumlarında zamanla meydana gelen değişimlerin etkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle çalışmada, kültürel çeşitliliğin daha fazla olduğu uluslar arası girişimlerde görev yapan üst düzey yöneticilerin algı ve tutumlarında meydana gelen zamana bağlı değişimlerin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular örneklem kapsamına alınan girişimler için geçerlidir. Bişkek genelindeki uluslararası girişimler için ipucu niteliği taşıyabilir. Çalışmanın hipotezleri olarak;

- Yaşanılan kriz dönemlerinde bile faaliyetlerini sürdürebilen girişimlerin örgütsel algı ve tutumlarında zamana bağlı farklılıklar yaşanacağı,
- Girişimlerde başlangıç aşamasına oranla zaman içerisinde müşteri, tedarikçi ve insan kaynağına yönelik algı ve tutumlarda farklılıklar yaşanacağı,
- Girişimlerde başlangıç aşamasına oranla zaman içerisinde bilgi ve teknoloji ile bunların kullanılmasına yönelik algı ve tutumlarda farklılıklar yaşanacağı,
- Girişimlerde başlangıç aşamasına oranla zaman içerisinde yönetim tarzlarına yönelik algı ve tutumlarda farklılıklar yaşanacağı, belirlenmiştir. İç girişimcilik faaliyetleri saklı kalmak kaydıyla girişimlerin başarılı ve kalıcı bir yapıya ulaşabilmeleri için zaman içerisinde yönetimde profesyonelleşmesi gerektiği, girişimlerin kültüründe girişimcilerin kültürünün oldukça etkili olması nedeniyle yöneticilerin de bu kültürü paylaşan algı ve tutum içinde oldukları varsayılmıştır.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma yöntemi ile ilgili olarak sırasıyla; araştırmanın amacına, araştırmanın türü ve uygulama yöntemine, evren ve örneklemeye, veri toplama araçlarının geliştirilmesine, verilerin toplanması, işlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Araştırmanın amacı, uluslar arası girişimlerdeki üst düzey yöneticilerin algı ve tutumlarındaki zamana bağlı değişimleri incelemektir. Araştırma ile ulaşılmak istenen diğer amaçlar aşağıdaki maddelerde sıralanmaktadır.

- Yöneticilerin iş, insan kaynağı, müşteri algı ve tutumları arasındaki ilişkiyi ve zamana bağlı değişimleri araştırmak.
- Yöneticilerin örgüt yapılarına yönelik algı ve tutumları arasındaki ilişkiyi ve zamana bağlı değişimleri araştırmak.

Yukarıda sıralanmakta olan bu amaçlara ulaşmayı hedefleyen araştırmanın türü keşifsel araştırma olarak belirlenmiş ve anket yöntemi uygulanarak araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini Kırgızistan'ın Başkenti Bişkek'te Kırgız-Türk İşadamları Derneği'ne (KİTİAD) kayıtlı işletmeler oluşturmaktadır. KİTİAD Başkanlığı'ndan alınan bilgilere göre 2004 yılı itibariyle kayıtlı toplam 65 işletme araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir. Araştırmanın ana kütlesi olarak kabul edilen bu rakamdan hareketle, araştırmanın örneklem büyüklüğü, % 95 güven aralığı ve % 5 hata payına göre 37 olarak hesaplanmıştır. Ana kütle içerisinden alınan örneklemin seçiminde, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden olan tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yüz yüze uygulanan anketlere katılım toplamda 21 olarak gerçekleştiğinden zaten gönüllü olmayan denekler zorlanmamıştır.

Anket formları aracılığı ile elde edilen veriler, SPSS programı ile bilgisayara girilerek işlenmiştir. Verilerin, raporlanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasında, frekans, yüzde dağılımı ve ortalama değer gibi tanımlayıcı istatistik yöntemlerinden yararlanılmış ve ki kare testleri aracılığı ile hipotezlerin sınanması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, verilerin sunumunun daha anlaşılır hale getirilmesi amacı ile çeşitli tablolardan ve One-Way Anova analizinden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen bulgular özetlenmektedir. Araştırma bulguları, nicel ve nitel olmak üzere iki ayrı kısımda incelenmektedir. Nicel bulgular, tablolar aracılığı ile raporlanmakta ve yorumlanmaktadır. Anket formlarına denekler tarafından aktarılan görüşler ise, nitel veriler olarak değerlendirilmektedir.

Tablo1. Girişimlerin Sektörel Dağılımı

	2004				2009			
	Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran	Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Sanayi	5	23, 8	23, 8	23, 8	5	23, 8	23, 8	23, 8
Ticaret	10	47, 6	47, 6	71, 4	9	42, 9	42, 9	66, 7
Hizmet	6	28, 6	28, 6	100, 0	7	33, 3	33, 3	100, 0
Toplam	21	100, 0	100, 0		21	100, 0	100, 0	

Tablo 1'de görüldüğü üzere girişimlerin 2004 yılından 2009 yılına kadar sektördeki yerini korudukları, bir firmanın ticaret sektöründen hizmet sektörüne geçtiği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle incelenen girişimlerin ekonomik kriz döneminde bile yaşamlarını sürdürebilecek kadar başarılı oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Girişimlerin Faaliyet Alanları

	2004				2009			
	Frekans	%	% Doğru	Kümülatif %	Frekans	%	% Doğru	Kümülatif %
Bankacılık	1	4, 8	4, 8	4, 8	1	4, 8	4, 8	4, 8
Bilişim	1	4, 8	4, 8	9, 5	1	4, 8	4, 8	9, 5
Gıda	3	14, 3	14, 3	23, 8	3	14, 3	14, 3	23, 8
İnşaat	5	23, 8	23, 8	47, 6	5	23, 8	23, 8	47, 6
Kişisel Bakım	1	4, 8	4, 8	52, 4	1	4, 8	4, 8	52, 4
Mobilya ve Halıcılık	1	4, 8	4, 8	57, 1	1	4, 8	4, 8	57, 1
Otomotiv	1	4, 8	4, 8	61, 9	1	4, 8	4, 8	61, 9
Plastik	3	14, 3	14, 3	76, 2	3	14, 3	14, 3	76, 2
Sağlık	1	4, 8	4, 8	81, 0	1	4, 8	4, 8	81, 0
Tekstil	1	4, 8	4, 8	85, 7	1	4, 8	4, 8	85, 7
Turizm	3	14, 3	14, 3	100, 0	3	14, 3	14, 3	100, 0
Gıda	21	100, 0	100, 0		21	100, 0	100, 0	
Toplam	1	4, 8	4, 8	4, 8	1	4, 8	4, 8	4, 8

Tablo 2'de görüleceği üzere girişimlerin faaliyet alanlarının değişmemiş olması, aynı iş alanında yaşamlarını sürdürebildikleri görüşünü destekler niteliktedir.

Tablo 3. Anket Uygulanan Yöneticinin Girişimdeki Pozisyonu

	2004				2009			
	Frekans	%	% Doğru	Kümülatif %	Frekans	%	% Doğru	Kümülatif %
İşletme Sahibi	10	47, 6	47, 6	47, 6	9	42, 9	42, 9	42, 9
Genel Müdür	7	33, 3	33, 3	81, 0	5	23, 8	23, 8	66, 7
Müdür	3	14, 3	14, 3	95, 2	6	28, 6	28, 6	95, 2
Diğer	1	4, 8	4, 8	100, 0	1	4, 8	4, 8	100, 0
Toplam	21	100, 0	100, 0		21	100, 0	100, 0	

Tablo 3'de anketi düzenleyenlerin yıllara göre dağılımları incelendiğinde, 2009 yılında daha alt düzeyde ilgili dikkati çekmektedir. İşletme sahibi ve genel müdürlerin meşguliyet nedeniyle yönetim faaliyetlerin kendilerine yetmediğini kavradıkları, bu sebeple daha alt düzeyde yapılanmaya gittikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 4. Toplantı Sıklığı Algı ve Tutumları

Ayda en az bir kez toplantı yapma hakkındaki görüşünüz.		2009		Toplam
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	
2004	Tamamen Katılıyorum	19	1	20
	Kararsızım	1	0	1
Toplam		20	1	21

Bilgi verme, tanıtım ve görev paylaşımı açılarından yönetim faaliyetlerinde sıklıkla başvurulan toplantıların düzenlenmesi sıklığı algı ve tutumlarında ki kare testinin 0, 819 olarak belirlenen sonuçları Tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 5. Bilgi Paylaşımı ve Tartışma Sıklığı Üzerine Algı ve Tutumlar

Piyasadaki yenilikleri hem sohbet toplantılarında hem de iş toplantılarında tüm elemanlarımızla tartışırız.		2009			Toplam
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	
2004	Tamamen Katılıyorum	12	2	0	14
	Kısmen Katılıyorum	3	3	0	6
	Katılmıyorum	0	0	1	1
	Toplam	15	5	1	21

Tablo 5'de görüldüğü üzere bilgi paylaşımı ve tartışma açısından yıllara göre ki kare testinde 0, 000 düzeyinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu durum Tablo 4'de belirtilen görüşü destekler niteliktedir.

Tablo 6. Müşterileri ve Tedarikçi Bilgilendirme Sıklığı Algı ve Tutumları

Ayda bir kere müşterilerimizle ve	2009	Toplam

tedarikçimizle bilgi alışveriş toplantısı yapılır		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	
2004	Tamamen Katılıyorum	7	5	1	13
	Kısmen Katılıyorum	3	2	0	5
	Kararsızım	0	0	1	1
	Katılmıyorum	0	2	0	2
Toplam		10	9	2	21

Tablo 6'da görüleceği üzere müşteri ve tedarikçi bilgilendirme sıklığında 2004 yılına nazaran 2009 yılında tamamen katılanlarda %14, 3'lük bir azalma görülmektedir. Ki kare testi sonucu 0, 43'tür. Bu durumun Tablo 4 ve 5'de görülenden farklı bir sonuç göstermesi, girişimlerde müşteri ve tedarikçilere yönelik algılama farklılıkları olduğu anlamına gelebilir.

Tablo 7. İnisiyatif Algı ve Tutumları

Elemanlarınızın müşterilerle doğrudan bağlantı kurarak onların ihtiyaçlarını karşılaması uygundur.		2009			Toplam
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	
2004	Tamamen Katılıyorum	11	1	2	14
	Kısmen Katılıyorum	1	2	0	3
	Katılmıyorum	1	2	1	4
Toplam		13	5	3	21

Tablo 7'de ise "çalışanlarının müşterilerle doğrudan bağlantı kurarak onların ihtiyaçlarını karşılamaları" sorusunun cevabına verilen tamamen katılanlar sayısında 2009 yılında az da olsa düşüş gözlemlenmektedir. Ki kare testi sonucu 0, 101'dir. Bu durum elemanların kendi işlerini yapmasına yönelik uzmanlaşmaya gidildiğini gösterebileceği gibi yukarıda değinildiği üzere müşteriye yönelik algılamada farklılık olduğu anlamına da gelebilir.

Tablo 8. Araştırma Geliştirmeye Yönelik Algı ve Tutumlar

Elemanların ilgilendiğiniz pek çok pazarla ilgili araştırma yapması ve bilgi toplaması gereklidir.		2009			Toplam
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	
2004	Tamamen Katılıyorum	12	4	2	18
	Kısmen Katılıyorum	1	1	1	3
Toplam		13	5	3	21

Elemanların, ilgi duyulan pek çok pazara yönelik araştırma yapmaları düşüncesinde ise, 2009 yılında tamamen katılanlardaki %23, 8'lik bir azalma tablo 7'de görülmektedir. Ki kare testi sonucu 0, 476'dır. Bu durum çalışanlarda uzmanlaşma görüşünü destekler niteliktedir.

Tablo 8. Teknik Bilgi ve Paylaşımına Yönelik Algı ve Tutumlar

Her türlü teknik bilginin elemanlarımıza verilmesi ve elemanlarımızın bu teknik bilgileri kendi aralarında paylaşması bir şirket politikasıdır.		2009			Toplam
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	
2004	Tamamen Katılıyorum	11	3	0	14
	Kısmen Katılıyorum	3	3	0	6
	Katılmıyorum	0	0	1	1
Toplam		14	6	1	21

Elemanlara teknik bilgi verilmesi ve elemanların kendi aralarında bu teknik bilgileri paylaşmasına yönelik algı ve tutumda, yıllara göre tablo 8'de de görüleceği üzere hiçbir değişim bulunmamaktadır. Ki kare testi sonucu 0, 00'dır.

Tablo 9. Müşteri, Tedarikçi, Piyasa ve İşle İlgili Bilgi Paylaşımına Yönelik Algı ve Tutumlar

Müşteriler, tedarikçiler, piyasalarla ve işle ilgili teknik bilgiler, bilgisayar ortamında açık bir iletişimle tüm elemanlara açılmalıdır.		2009				
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	3	3	0	1	7
	Kısmen Katılıyorum	0	3	0	1	4
	Katılmıyorum	5	2	1	0	8
	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	1	1	2
Toplam		8	8	2	3	21

Elemanlarla müşteri, tedarikçi, piyasa ve işle ilgili bilgi paylaşımına yönelik algı ve tutumlarda Tablo 9'da görüleceği üzere 2004 yılına nazaran 2009'da kesinlikle katılmayan ve katılmayanlarda %33, 3'lük bir azalma görülmektedir. Ki kare testi sonucu 0, 123'tür. Bu durum girişimlerin teknik bilgiden daha çok müşteri, tedarikçi, piyasa ve işle ilgili bilgi paylaşımına verilen önemdeki artışı göstermektedir.

Tablo 10. Yönetimde Açıklık

Genel Müdürden en düşük düzey çalışana kadar herkes, fikrini açıkça söylemelidir.		2009		
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	12	5	17
	Kısmen Katılıyorum	1	2	3
	Kararsızım	1	0	1
Toplam		14	7	21

Tablo 10'da görüleceği üzere çalışanların açıkça fikirlerini söylemeleri konusunda 2004 yılına nazaran 2009'da tamamen katılanlarda %17, 3'lük bir azalma görülmektedir. Ki kare testi sonucu 0, 347'dir.Bu durum girişimlerin demokratik yönetimden nispeten de olsa uzaklaştıkları anlamına gelebileceği gibi, uzmanlaşma görüşünü de destekleyebilir.

Tablo 11. Müşteri Şikâyetlerinin Çözümüne Yönelik Fikir Üretimi ve Dış Çevreden Bilgi Alışverişi

Müşteri şikâyetleri beklenilmeden çözülmelidir. Bunun için herkes fikir üretmelidir ve dış çevreden bilgi alışverişine yatkın olmalıdır.		2009			
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	17	3	1	21
Toplam		17	3	1	21

Tablo 11'de görüleceği üzere müşteri şikâyetlerinin çözümüne yönelik fikir üretimi ve dış çevreden bilgi alışverişi konusunda 2004 yılına nazaran 2009'da tamamen katılanlarda %19'luk bir azalma görülmektedir. Bu durum girişimlerin müşteri algı ve tutumlarında değişiklik anlamına gelebileceği gibi uzmanlaşma görüşünü de destekleyebilir.

Tablo 12. Örgüt Kültürüne Yönelik Algı ve Tutumlar

İşletmede çalışma ortamı işi sevdirecek şekilde olmalıdır.		2009		
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	18	2	20
	Kısmen Katılıyorum	1	0	1
Toplam		19	2	21

İşletmede çalışma ortamı işi sevdirecek şekilde olmalıdır sorusuna karşılık verilen cevaplarda yıllara göre farklılıklar, tablo 12'de görülebilmektedir. Ki kare testi sonucu 0, 74'tür.

Tablo 13. Ekip Çalışmasına Yönelik Algı ve Tutumlar

Ekip yöneticileri gerek kalitede,	2009	Toplam

gerek problem çözümünde açık fikirli, iletişimci öncü olmalıdır. Problemler ekibin tümünün katıldığı ortamlarda çözülmelidir.		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
2004	Tamamen Katılıyorum	8	3	1	12
	Kısmen Katılıyorum	4	4	0	8
	Katılmıyorum	0	1	0	1
Toplam		12	8	1	21

Tablo 13'de görüleceği üzere problemlerin çözümünde ekibin tamamının katılımına yönelik algı ve tutumda yıllara göre değişiklikler görülmektedir. Ki kare testi sonucu 0, 489'tür.

Tablo 14. Organizasyon Yapısının Eleman Gelişimine ve Açık Fikirliliğe Uygunluğu

İşletmenin organizasyon yapısı, elemanların gelişimine ve fikirlerini açıkça söylemesine uygun olmalıdır.		2009			
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	10	3	1	14
	Kısmen Katılıyorum	6	0	0	6
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0	0	1
Toplam		17	3	1	21

Tablo 14'de görüleceği üzere işletmenin organizasyon yapısının elemanların gelişimine ve fikirlerini açıkça söylemesine uygunluğu konusunda 2004 yılına nazaran 2009'da tamamen katılanlarda %14,3'lük bir artış görülmektedir. Ki kare testi sonucu 0,65'tir.Bu durum girişimlerin örgütlenmede açıklığa verdikleri önemde artış anlamına gelebilir.

Tablo 15. Koordinasyon Algı ve Tutumları

Bölümler arası koordinasyon ilkelere ve işe göre kendiliğinden yapılmalıdır.		2009				
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	11	3	1	1	16
	Kısmen Katılıyorum	3	0	0	0	3
	Kararsızım	0	1	0	0	1
	Katılmıyorum	1	0	0	0	1
Toplam		15	4	1	1	21

Tablo 15'de girişimlerin koordinasyon algı ve tutumlarında yıllara göre farklılıklar de görülebilmektedir. Ki kare testi sonucu 0,738'dir.

Tablo 16. İnsan Kaynağına Yönelik Algı ve Tutumlar

İşletmede en önemli unsur insandır.		2009			
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	18	0	0	18
	Kısmen Katılıyorum	1	1	1	3
Toplam		19	1	1	21

Girişimlerin insan kaynağına yönelik algı ve tutumlarında tablo 16'da da görüleceği üzere, yıllara göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ki kare testi sonucu 0, 001'dir.Yapılan anova analizinde 0, 000 düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Tablo 17. Organizasyonların Katı ve Sert Olmasına Yönelik Algı ve Tutumlar

İşletmelerin müşterilerine çalışanlara ve tedarikçilere	2009	Toplam

karşı tutumlarının katı ve sert olmasına katılıyor musunuz?		Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
2004	Kısmen Katılıyorum	1	2	3
	Kararsızım	0	1	1
	Katılmıyorum	3	4	7
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	6	10
Toplam		8	13	21

Tablo 17'de görüleceği üzere işletmelerin müşterilerine çalışanlara ve tedarikçilere karşı tutumlarının katı ve sert olmasına yönelik olarak, 2004 yılına nazaran 2009'da kesinlikle katılmayanlar ve katılmayanlarda %19, 1'lik bir artış görülmektedir. Ki kare testi sonucu 0, 867'dir.Bu durum girişimlerin otoriter yönetim anlayışından zaman içerisinde uzaklaştıkları anlamına gelebilir.

Tablo 18. Organizasyonların Bilgilendirici ve Yönlendirici Olmasına Yönelik Algı ve Tutumlar

İşletmelerin müşterilerine çalışanlara ve tedarikçilere karşı tutumlarının bilgilendirici ve yönlendirici olmasına katılıyor musunuz?		2009		Toplam
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	
2004	Tamamen Katılıyorum	13	3	16
	Kısmen Katılıyorum	3	0	3
	Kararsızım	2	0	2
Toplam		18	3	21

Tablo 18'de görüleceği üzere işletmelerin müşterilerine çalışanlara ve tedarikçilere karşı tutumlarının bilgilendirici ve yönlendirici olmasına yönelik olarak 2004 yılına nazaran 2009'da tamamen katılanlarda %9, 5'lik bir artış görülmektedir. Ki kare testi sonucu 0, 579'dur.Bu durum yukarıda değinildiği gibi girişimlerin, bilginin önemini kavradıkları anlamına gelebilir.

Tablo 19. Organizasyonların İlkeli ve Mesafeli Olmasına Yönelik Algı ve Tutumlar

İşletmelerin müşterilerine çalışanlara ve tedarikçilere karşı tutumlarının ilkeli ve mesafeli olmasına katılıyor musunuz?		2009			Toplam
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	
2004	Tamamen Katılıyorum	5	4	1	10
	Kısmen Katılıyorum	3	3	1	7
	Kararsızım	0	1	1	2
	Katılmıyorum	1	1	0	2
Toplam		9	9	3	21

Tablo 19'da işletmelerin müşterilerine çalışanlara ve tedarikçilere karşı tutumlarının ilkeli ve mesafeli olmasına yönelik olarak yıllara göre farklılıklar görülmektedir. Ki kare testi sonucu 0, 775'tir.

Tablo 20. Organizasyonların Demokratik Olmasına Yönelik Algı ve Tutumlar

İşletmelerin müşterilerine çalışanlara ve tedarikçilere karşı tutumlarının demokratik olmasına katılıyor musunuz?		2009				Toplam
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	
2004	Tamamen Katılıyorum	6	4	1	1	12
	Kısmen Katılıyorum	5	2	0	0	7
	Kararsızım	1	1	0	0	2
Toplam		12	7	1	1	21

Tablo 20'de işletmelerin müşterilerine çalışanlara ve tedarikçilere karşı tutumlarının demokratik olmasına yönelik olarak yıllara göre farklılıklar görülebilir. Ki kare testi sonucu 0, 911'dir.

Tablo 21. Organizasyonların Maddi Çıkarlarına Yönelik Algı ve Tutumlar

İşletmelerin müşterilerine	2009	Toplam

çalışanlara ve tedarikçilere karşı tutumlarının maddi çıkarlara göre olmasına katılıyor musunuz?		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
2004	Tamamen Katılıyorum	3	4	0	0	0	7
	Kısmen Katılıyorum	2	4	1	1	1	9
	Kararsızım	1	1	1	0	0	3
	Katılmıyorum	1	0	1	0	0	2
Toplam		7	9	3	1	1	21

Tablo 21'de işletmelerin müşterilerine çalışanlara ve tedarikçilere karşı tutumlarının maddi çıkarlara yönelik olmasında yıllara göre farklılıklar görülebilir. Ki kare testi sonucu 0, 767'dir.

Tablo 22. Elemanların Teknik Bilgisine Verilen Önem

Elemanlarınızın teknik bilgisine önem verir misiniz?		2009		
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	11	2	13
	Kısmen Katılıyorum	3	5	8
Toplam		14	7	21

Tablo 22'den de görüleceği üzere elemanların teknik bilgisine verilen önem yıllar itibariyle nispeten de olsa korunmaktadır. Ki kare testi sonucu 0, 26'dir.

Tablo 23. Elemanların Deneyimine Verilen Önem

Şirketinizde çalışan elemanların deneyimine önem verir misiniz?		2009		
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	13	2	15
	Kısmen Katılıyorum	2	2	4
	Kararsızım	1	0	1
	Katılmıyorum	1	0	1
Toplam		17	4	21

Tablo 23'de görüleceği üzere elemanların deneyimlerine verilen önem 2004 yılına nazaran 2009'da tamamen katılanlarda %9, 5'lik bir artış görülmektedir. Bu durum yukarıda değinildiği gibi girişimlerin, uzmanlaşmaya önem verdikleri anlamına gelebilir. Ki kare testi sonucu 0, 351'dir.

Tablo 24. Elemanların Sorunları Çözüm Şekline Verilen Önem

Şirketinizde çalışan elemanların sorunları çözüm şekline önem verir misiniz?		2009		
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	11	0	11
	Kısmen Katılıyorum	5	1	6
	Kararsızım	2	0	2
	Katılmıyorum	1	1	2
Toplam		19	2	21

Tablo 24'de görüleceği üzere elemanların sorunları çözüm şekline verilen önem 2004 yılına nazaran 2009'da tamamen katılanlarda %38, 1'lik bir artış görülmektedir. Bu durum yukarıda değinildiği gibi girişimlerin, alanında uzmanlaşarak sorunları doğru yöntemle çözebilmeye önem verdikleri anlamına gelebilir. Ki kare testi sonucu 0, 137'dir.

Tablo 25. Elemanların Açık Fikirli Oluşlarına Verilen Önem

Şirketinizde çalışan elemanların açık fikirli oluşlarına önem verir misiniz?		2009			
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	13	2	1	16
	Kısmen Katılıyorum	1	2	0	3

	Katılmıyorum	1	1	0	2
Toplam		15	5	1	21

Tablo 25'de elemanların açık fikirli oluşlarına verilen önemde yıllara göre farklılıklar görülebilir. Ki kare testi sonucu 0,286'dır.

Tablo 26. Elemanların Ekip Ruhuna Verdikleri Önem

Şirketinizde çalışan elemanların ekip ruhuna önem verir misiniz?		2009			
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	14	1	1	16
	Kısmen Katılıyorum	2	3	0	5
Toplam		16	4	1	21

Tablo 26'da elemanların ekip ruhuna verdikleri önemde yıllara göre farklılıklar görülebilir. Ki kare testi sonucu 0, 27'dir.

Tablo 27. Organizasyon Yapısının Hiyerarşik ve Değişmeyen Tipte Olmasına Yönelik Algı ve Tutumlar

Sizce şirketin organizasyon yapısı hiyerarşik ve değişmeyen tipte olmalı mıdır?		2009				
		Tamamen Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	0	0	2	3	5
	Kararsızım	0	1	2	0	3
	Katılmıyorum	1	1	3	1	6
	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	2	5	7
Toplam		1	2	9	9	21

Tablo 27'de görüleceği üzere organizasyon yapısının hiyerarşik ve değişmeyen tipte olmasına yönelik algı ve tutumlarda 2004 yılına nazaran 2009'da kesinlikle katılmayan ve katılmayanlarda %23, 9'luk bir artış görülmektedir. Ki kare testi sonucu 0, 313'dür.Bu durum girişimlerin, organizasyon yapılarında demokratikliğe ve esnekliğe daha fazla önem verdikleri anlamına gelebilir.

Tablo 28. Organizasyon Yapısının Esnek ve Değişebilir Olmasına Yönelik Algı ve Tutumlar

Sizce şirketin organizasyon yapısı esnek ve değişebilir olmalı mıdır?		2009			
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	7	4	1	12
	Kısmen Katılıyorum	3	6	0	9
Toplam		10	10	1	21

Tablo 28'de görüleceği üzere organizasyon yapısının esnek ve değişebilir olmasına yönelik algı ve tutumlarda, 2004 yılına nazaran 2009'da tamamen katılanlarda nispeten de olsa (%23, 9) azalma görülmektedir. Ki kare testi sonucu 0, 269'dur.Bu durum yukarıda değinildiği üzere girişimlerin, organizasyon yapılarında esneklikten ziyade demokratikliğe daha fazla önem verdikleri anlamına gelebilir.

Tablo 29. Organizasyon Yapısının İşe, Çalışanlara ve Müşterilere uygun Olmasına Yönelik Algı ve Tutumlar

Sizce şirketin organizasyon yapısı işe, çalışanlara ve müşterilere uygun olmalı mıdır?		2009				
		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
2004	Tamamen Katılıyorum	15	0	0	0	15
	Kısmen Katılıyorum	3	1	0	1	5
	Katılmıyorum	0	0	1	0	1
Toplam		18	1	1	1	21

Tablo 29'da görüleceği üzere organizasyon yapısının işe, çalışanlara ve müşterilere uygun olmasına yönelik algı ve tutumlarda 2004 yılına nazaran 2009'da kesinlikle katılmayan ve katılmayanlarda %14, 3'lük bir artış görülmektedir. Ki kare testi sonucu 0, 000'dir.Bu durum girişimlerin, organizasyon yapılarında işin, çalışanın ve müşterinin öneminin arttığı anlamına gelebilir.

SONUÇ

Yerel ve uluslararası düzeyde değişen müşteri yapısı, artan rekabet, teknoloji ve bilginin giderek daha dinamikleşmesi ve geleneksel iş yapma biçimlerinin değişmesi, girişimleri önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle

girişimler yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişebilmek için; müşteri memnuniyeti ve tedarikçilerle ilişkileri geliştirme, çalışanların isletmeyi sahiplenmesi için motive etme, bilgi ve teknolojinin önemini kavramak için profesyonel yönetim çalışmalarını harekete geçirmelidir.

Bu çalışmada, incelenen girişimlerin beş yıllık süre içerisinde;

- Yaşanan ekonomik krizlere rağmen sektördeki yerini faaliyette bulundukları iş alanları itibariyle korudukları,
- Girişimcilerin ve üst düzey yöneticilerin işletme faaliyetlerinin yoğunluğu nedeniyle yönetimlerinin kendilerine yetmediklerini fark ederek daha alt düzeyde yapılanmaya gittikleri,
- Müşterinin ve tedarikçinin öneminin arttığı, memnuniyetinin sağlanması amacıyla daha çok bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi gerektiği düşüncesinin arttığı,
- Elemanların öneminin arttığı, teknik bilgisi kadar deneyimine ve sorunları çözüm şekline verilen önemin arttığı, kendi işlerinde daha yetkin olmalarına yani uzmanlaşmaya gidildiği,
- Teknik bilgiden daha çok müşteri, tedarikçi, piyasa ve işle ilgili bilgi paylaşımı ile iç ve dış çevreyle bilgi alışverişine verilen önemin arttığı,
- Örgütte açıklığa verilen önemin arttığı, katı ve sert olunmasına yönelik algı ve tutumda azalış olduğu yani otoriter yönetimden uzaklaşılarak daha demokratik anlayış kazandıkları,

bu itibarla hipotezlerin geçerli olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak girişimcilerin aradan geçen beş yıllık süre zarfında profesyonel yönetim uygulamalarına daha yakın bir tutum içerisinde oldukları söylenebilir. Büyük umutlarla başlanılan girişimlerin daha sonra hayal kırıklığıyla sonuçlanmaması için, yönetim faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde uygulanması gerektiğinin girişimciler tarafından anlaşılması gerekmektedir. Girişimlerin yönetim faaliyetlerinin incelenmesine daha fazla katkı sağlamak ve yapılan bu araştırmayı daha da geliştirmek açısından iç girişimcilik özelliklerine yönelik çalışmaların birlikte yürütülmesinde yarar görülmektedir.

KAYNAKÇA

AĞCA, Veysel, Durmuş YÖRÜK.(Aralık-2006), "Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3. Cilt, 2. Sayı. Afyon.

DRUCKER, Peter F. (2000), Çeviren: İrfan Bahçıvangil, Gülenay Gorbon, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

DRUCKER, Peter F. (2003), Çeviren: Mehmet Zaman, *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.

ERTÜRK, Mümin (2000), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

GÜNEY, Salih (2008), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

NAKTİYOK, Atılhan, Sabahat Bayrak Kök, (Aralık-2006), "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8. Cilt, 2. Sayı. Afyon.

ŞAHİN, Ali, Handan Temizel, Erhan Örselli, **"***Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Bir Uygulama."* <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-03.pdf> 15-02-2009

TEKİN, Mahmut (2004), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.