

# KOBİ'lerde İşgörenlerin Örgütsel ve Bireysel Amaç Algılamaları ve Bunun Sonuçları Üzerine Bir Araştırma

Necmettin ÖZEL  
Em. Öğr. Gör. Dr.,  
necmettinozel@hotmail.com

## I. Kuramsal Çerçeve

Amaçlar, örgütün varlığı ve eylemleri vasıtası ile elde etmek istediği sonuçlardır. (Jauch ve Glueck,1988: 62) Onlar bu anlamda, örgütler için başlangıçta varlık nedeni, daha sonra da yaşayabilirlik şartıdır. (Kreitner vd., 1990:141) Amaçlara ulaşmada başarılı olmak, örgütler için hayati önem taşır. Amaçlara ulaşma başarısı, amaçların kendisi ile ilgili olduğu kadar, onların elde edilmelerini sağlayacak kaynaklarla da ilgilidir. Örgütlerin beşeri kaynağı açısından amaçlara ulaşma başarısı, onların çalışanlar tarafından kabul edilmelerine bağlıdır. Bunun için de atılması gereken ilk adım, örgütsel amaçların işgörenler tarafından bilinmesini sağlamaktır. (Seijst ve Latham: 2006) Yapılan bir araştırmada, örgütsel amaçlar örgüt içi iletişim ağı içerisinde, çalışanlar tarafından paylaşılması gereken bilgi olarak ilk sırada yer almıştır. (Fırlar ve Dünder, 2005: 220 vd.) Bu bağlamda, amaç oluşturmak ve onları açıkça tanımlamak çağdaş yönetimin bir işlevi olduğu kadar (Frischer, 2006) onların, astlar tarafından bilinmesini sağlamak da yönetsel bir sorumluluktur.

İşgörenlerin amaçlar sistemi ile ilgili algılamaları, onu hangi ölçüde kavradıklarını değerlendirme açısından önemli bir araçtır. Algılamaların çevresel ve/veya bireysel etkenlere bağlı olarak farklılaşması (Morgan, 1984:265) işgören davranışının da çeşitlilik göstermesine yol açmaktadır. (Bamey ve Griffin, 1992: 532) Benzer biçimde, amaçlarla ilgili çok farklı algılama alanlarının varlığından da söz edilebilir. Ancak işgörenlerin örgütsel ve bireysel amaçları 'önemseme-bilme' ve bunların farklılığı ya da uyumluluğu hakkındaki algılamaları amaçlar sisteminin ağırlık merkezini oluşturmaktadır. Çalışanların, ilke olarak örgütsel amaçları önemsemeleri beklense de, bunun bir öğrenme sürecinin sonucu olabileceğini kabul etmek daha gerçekçi gözükmektedir. (Kelleher,1999:50 vd.) Aslında, etkili bir öğrenme süreci çok daha kapsamlı ve dinamik bir niteliktedir. Bu hem örgütsel hem de bireysel amaçların, bir bilişsel süreç sağlayacak yeterlikte tüm çalışanlara öğretilmesi anlamına gelir. (Seijst ve Latham, 2006) Bu bağlamda gözardı edilmemesi gereken bir nokta da, öğrenme sürecinin başarısının yöneticilerin bu konudaki inançlarına ve kullandıkları yöntemlere bağlı olduğudur. (Tichy, 1999: 276 vd.)

Çalışanların, örgütsel amaçlar karşısında, çoğu kere aralarında rasyonel denge kumaya çalıştıkları, kendi bireysel amaçları da vardır. (Tosun. 1992: 8) Güç olmakla birlikte örgütsel ve bireysel amaçların uyumlaştırılması, amaçların astlar tarafından kabulünü kolaylaştırabilir, bu da amaç odaklı bir bir güdüleme sağlamada etkili olabilir. (Skinner ve Roche, 2003 ; Can,1999: 67 vd) Çalışanların

iki temel amaç kategorisi ile karşı karşıya olduklarını farketmeleri, onlara sadece örgütsel amaçlar karşısında kendi bireysel amaçlarını tanıma fırsatı vermeyecek; bu farkındalık aynı zamanda, örgütsel amaçlarla kendi bireysel amaçlarının kesişme/uyuşma noktalarını ve/veya sebeplerini bilmelerini de sağlayacaktır.

## 2. Sorun ve Amaç

Amaçlar tüm örgütler için önemli olmakla birlikte, KOBİ'ler açısından daha fazla önem taşımaktadır. Bunun temel nedeni, KOBİ'lerde hem amaç oluşturma hem de amaçların çalışanlar tarafından tanınmasını sağlama çabalarının, yukarıda ana hatları ile ortaya konulan kuramsal içeriğin öngördüğü yeterlikte olmamasıdır. Ancak, bir yandan AB süreci/standartları diğer taraftan küreselleşme olgusu KOBİ'lerin çağdaş ölçütlere göre örgütlenmelerini gerekli kılmaktadır. Ekonomi içindeki payları ve/veya potansiyelleri (DPT,2004; 9) nedeni ile böyle bir dönüşüm toplumsal açıdan da önem taşımaktadır.

Bu temel sorun çerçevesinde, çalışmanın amaçlarından biri, KOBİ'lerde çalışan işgörenlerin örgütsel amaçlarla birlikte kendi bireysel amaçlarını ve bunlar arasındaki bağıntıları tanıma derecelerini ortaya koymaktır. Çalışanların, örgütsel/bireysel amaç algılamaları bağlamında iş başarımı ve güdülenme düzeylerinin ölçülmesi de bu araştırmanın amaçları arasındadır. Ulaşılan sonuçlar ışığında KOBİ'lerin yönetsel ve/veya örgütsel gelişimlerine katkı sağlayacak öneriler oluşturmak da mümkün olabilecektir.

## 3. Örgütlerde Amaçların İşlevselliği

Amaçlara her zaman, her örgütte ve her düzeyde ihtiyaç vardır. Davranışsal açıdan, ona daha az gereksinim duyanlar yani daha az örgütsel denetimi yeğleyenler için de bu geçerlidir. (Frischer, 2006) Öyleyse, amaçlar örgütsel görevleri tanımlama ve bunun gerektirdiği davranışlar açısından tüm örgüt için yol gösterici bir işleve sahiptir. (Bowler, 2006:262) İşgören çaba ve dikkatini yöneltmesi, çabayı başlatma ya da harekete geçimesi ve bir sonuca ulaşma direnci sağlaması da onun temel işlevleri arasındadır. İşgörenlerin görevleri ile ilgili bilgi ve izlenecek stratejiyi elde etme ve onu kullanmaları da yine amaçlar sayesinde mümkün olabilmektedir. (Locke ve Latham, 2002: 707)

Amaçların önemi, nerede ise tüm yöneticiler tarafından kavranmış olmasına karşın, pek çok örgüt amaç oluşturma ve/veya onları yönetme incelikleri ile ilgili ciddi yetersizlikler içerisindedir. (Seijst ve Latham, 2006) Bunun dışında, örgütsel görevlerin karmaşıklaşmasına bağlı olarak amaç oluşturma sürecinin de belirsizleşmesi, amaçların başarılabildiği veya yeterli başarının ne olduğu konularında kesin ölçütlerin bulunmaması gibi sorunlar (Yearta vd., 1995: 239) örgütsel amaçların işlevselliği ile ilgili tartışma alanları olarak görülebilir.

## 4. Örgütsel Amaçlar Karşısında Bireysel Amaçlar

Örgütler, bileşimleri birinden diğerine, hatta zaman içerisinde aynı örgüt için bile değişebilen bir dizi

amacın peşinden giderler. Böyle bir farklılaşmaya karşın, sürekli olarak kar elde etme, etkinlik sağlama, işgören tatmini ve gelişimi, ürün-hizmet kalitesi, hissedarlara azami kazanç, pazar liderliği ve sosyal sorumlulukları yerine getirme (Jauch ve Glueck, 1988: 62) örgütsel amaçlar içerisinde her zaman yer almaktadır.

Örgütler tek parçalı yapılar değildir. Bu bakımdan, örgütsel amaçlarla birlikte çalışanların kendi bireysel amaçları da vardır. İşgören amaçları, bireyin temel gereksinimleri ya da tatmin arayışları nedeni ile ulaşmak istediği sonuçlardan çok farklı değildir. Bu da işgörenlerin, en yaygın ifadesini Maslow'un sınıflamasında bulan, fizyolojik, güvenlik, ait olma, itibar ve kendini gerçekleştirme (Robbins, 1992: 45 vd.) gibi gereksinimlerden kaynaklanan amaçlara sahip oldukları anlamına gelir. İşgören amaçları daha somut olarak, işyerlerinden tatmin edici ücret, ilerleme olanakları ve saygınlık; iş güvencesi, tatmin edici görev tasarımı ve şirket politikaları beklentisi olarak da ifade edilebilir. (Tosun, 1992: 8; Barney ve Griffin, 1992: 519 vd.) Çalışanların, bireysel amaç ya da beklentilerine ulaşmaları, kendileri için olduğu kadar örgütsel açıdan da önem taşımaktadır. Yapılan bir araştırmada, işgörenlerin işyerleri ile ilgili beklentilerini elde etmeleri durumunda, yüksek iş doyumu ve örgütsel bağlılığa ulaştıkları saptanmıştır. (Akıncı, 2002: 20)

## 5. Amaçların Uyum Sorunu

İşgörenlerin bireysel amaçlarının, örgütsel amaçlarla uyumlu olup olmadığı önemlidir. Gerçekte örgütler, kendi öz çıkarları doğrultusunda davranmaları beklenen fertlerin bir toplamıdır. Bu davranışların bazıları örgütsel amaçlarla uyumluluk gösterirken bazıları göstermeyebilir. Hicks, bireysel ve örgütsel amaçlar arasında, zıtlık, uygunluk, aynılık, vb. gibi çok sayıda ilişki biçimi tanımlamıştır. (1979: 67 vd.) Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar arasındaki uyum, genellikle, örgütsel amaçların bireysel amaçları bastırmaması, bireysel amaçların da öbürlerinin önüne geçmemesi gerektiği biçiminde tanımlanır. (Frischer, 2006) Diğer taraftan, amaçların uyumu, bireysel ve örgütsel amaçların birlikte başlanabileceği, bunun için de birbirini desteklemesi gerektiği gerçeğinden ayrı düşünülmemelidir. Öyleyse, bu tartışma açısından çözüm, hem bireysel amaçları birbiri ile hem de bireysel amaçları örgüt amaçları ile uyumlaştıran görev, amaç ve/veya örgüt yapıları tasarlamakta yatmaktadır. (Knott ve Neilson, 2006; GAO, 1998:4)

## 6. Bir Güdüleme Aracı Olarak Amaçlar

Amaçlar, bir yandan çalışanların çabalarını yönlendirme etkisi, bir yandan da performans değerlendirme ölçütlerinin temelini oluşturması bakımından örgütlerde yaygın olarak kullanılan bir güdüleme aracıdır. (Yearta vd., 1995: 237) Amaçların güdüleyici bir etki ortaya koyması, temel nitelikleri ile birlikte oluşturulma ve uygulanma yöntemlerine bağlıdır. Temel nitelikler açısından etkili bir güdüsel araç olabilmesi için amaçların, özelleştirilmiş, ölçülebilir, kabul edilmiş, gerçekçi ve bir zamanla sınırlandırılmış olması gerekir. (Hannagan,1995:125) Amaçların güdüsel bir etki sağlamasında, belli bir zorluk derecesine sahip olması ve uygulama sonuçları ile ilgili bir geri bildirim vermesi de önemlidir. (Locke ve Latham, 2002: 708; Newstrom ve Davis, 1993:139 vd.)

Çalışanların tutum, değer ve becerilerine uygun görev tasarımları yapmaya ve onları psikolojik olarak

desteklemeye imkân vermesi nedeni ile işgörenlerin amaç oluşturma sürecine katılımlarının sağlanması, ona bir başka açıdan özendirici bir nitelik kazandıracaktır. (Byars,1987: 30) Yapılan araştırmalar, her durumda olmasa bile, amaçlara katılma ile iş başarımı arasında zayıf veya güçlü fakat anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. (Yearta vd, 1995:237-238) Bunun dışında, işin anlamlılığının da amaçların güdüleyiciliği üzerinde etkisi vardır. Ceylan ve arkadaşları işin anlamlılığı ile örgüte duygusal bağlılık (2005: 49), Çekmecelioğlu da işin anlamlılığı ile örgüte çıkarıcı bağlılık (2006: 164) arasında olumlu yönde ilişkiler tespit etmişlerdir. Ayrıca, amaçların işgörenler tarafından bilinmesinin bir sonucu olarak amaca bağlılığın ve bireysel-örgütsel amaçlar uyumunun çalışanların iş başarımlarını artırdığı kabul edilmektedir. (Seijst ve Latham, 2006 ; Massie, 1983: 35)

## 7. Küçük ve Ortaboy İşletmeler

Küçük ve ortaboy işletmeler (KOBİ) tipik olarak, sahip/girişimciler tarafından yönetilen, büyüklere nazaran daha basit örgütsel yapıya sahip ve çoğu kere kendi faaliyet alanlarında belirgin bir egemenlik kuramayan işletmelerdir. (Luthans ve Hodgetts,1992: 80) İşletmelerin büyüklüğünü belirlemede farklı ölçüler kullanılmakla birlikte, 'çalışan sayısı'nı esas almak daha yaygın bir eğilim olarak ortaya çıkmaktadır. (Steinhoff ve Burgess,1993:14; Haill, 2006) Türkiye'de de işletmelerin büyüklüğünü ifade etme ölçüsü olarak, çoğunlukla 'çalışan sayısı' esas alınmaktadır. Buna göre, 10-49 arası çalışanı olan işletmeler küçük; 50-249 arası çalışana sahip işletmeler de ortaboy olarak kabul edilmektedir. (Yönetmelik 2005: md.5 ; DPT, 2004; 27)

KOBİ'lerin mevcut sorunlarının üstesinden gelebilmeleri çağdaş ölçü ve değerlere uygun bir örgütsel/yönetimsel yapıya ulaşmalarına bağlıdır. Bunun ilk bakışta, küçük ve ortaboy işletmelerin bir büyüme sürecine girmeleri ile sağlanabileceği öngörülmektedir. (Özgener, 2003: 141; Matsumoto, 1994: 111-112) Örgütsel süreçlerin büyüme ile birlikte farklılaştığını ortaya koyan bulgular da bu öngörüye desteklemektedir. (Kula ve Erkan, 2001:156 vd) Buna karşın, yönetimde profesyonelleşmeyi ve günün koşullarına uygun bir örgütsel yapıya ulaşmayı amaçlayan yeniden yapılanma talep ve çabaları (Özilhan, 2002: 6-7) KOBİ'lerin kendi ölçekleri içerisinde bu dönüşümü sağlayabilecekleri seçeneğini daha fazla öne çıkarmaktadır.

KOBİ'lerde örgütsel amaçların türselliği ve/veya önceliği kuramsal içerikten (Mucuk, 2000: 27; Şimşek, 1999: 43 vd.) önemli bir sapma göstermemektedir. Hem Acar ve arkadaşlarının (2006: 28) hem de Kula ve Erkan'ın araştırması (2001: 154) küçük ve ortaboy işletmelerin amaçlar sıralamasında, birinci sırada kar elde etme amacı yer almıştır. Çok benzer biçimde, 11 KOBİ üzerinde yapılan diğer bir araştırmada, birinci sırada satış gelirlerini artırmak, ikinci sırada da yine karlılık yer almıştır (Arslan, 2003: 132).

## 8. Uygulama

## 8.1. Örneklem

Ana kütle olarak, Sakarya İ. Organize Sanayi Bölgesi (O.S.B) seçilmiştir. Ana kütlede toplam 14 küçük ve ortaboy işletme ile ön görüşme yapılmış, ancak, ilk görüşmeler esnasında, beklenenden daha fazla olumsuz yanıt alınması ve kimilerinin de araştırma yapmaya elverişli koşulları taşınamaması nedeni ile ana kütlede 3. O.S.B. nin de katılması gerekmiştir. Sonuç olarak, araştırma örnekleme, İ. O.S.B. den 5 ve 3. O.S.B. den de 2 olmak üzere, 7 işletme ile sınırlandırılmıştır. Bu işletmelerin 3 ü küçük 4 ü de orta boydur.

## 8.2. Yöntem ve Ölçek

Verilerin elde edilmesinde, araştırmacı tarafından geliştirilen soru kağıdı (anket formu) kullanılmıştır. Soru kağıdı 24 madde içermektedir. Bunlardan 6 sı (%25) işgörenlerin bireysel özelliklerini, 18 i de (%75) örgütsel ve bireysel amaç algılamalarını ölçmek amacıyla düzenlenmiştir. Üst ve/veya eylemsel düzey yöneticileri ile yakın işbirliği içinde, örneklem olarak belirlenen işletmelere toplam 300 adet soru kağıdı bırakılmış ve bunların 189 u (% 63) geri dönmüştür. Bunlar arasından 17 soru kağıdı (%9) geçersiz sayılmış ve 172 işgörenin yanıtladığı soru kağıdı (%91) temel veri kaynağı olarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmada 1-4 (1=kesinlikle katılıyorum - 4=kesinlikle katılmıyorum) Likert Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan bir inceleme, Likert Ölçeği'nin diğer ölçeklere göre daha yaygın bir kullanıma sahip olduğunu göstermektedir. (Sekreter ve Akyüz, 2003: 145) Cevaplandıcının, belirsiz bir duruma kaymasını önlemek amacıyla 'tarafsızlık tercihi' ölçekten çıkartılmıştır.

## 9. Veri Analizi ve Bulgular

Elde edilen veriler, sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan bir istatistik paket programında (SPSS) analiz edilmiştir. Analizlerde esas olarak, elde edilmek istenen sonucun ya da verinin niteliğine göre, Pearson Ki-Kare Testi, Mann-Whitney U Testi, Wilcoxon W Test, Likelihood Ratio (LR) (Olabilirlik Oranı) Testi ve Z Testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile ölçülmüştür.

### 9.1. Bireysel Özellikler

Araştırmaya katılan 172 işgörenin 39 u (%22.7) bayan, 132 si (% 76.7) erkektir. (cevapsız/cvsz:1, %0.6). İlk öğrenim yapmış olanlar 47 (%27.3), ortaokul+lise öğrenimi yapmış olanlar sıra ile 32+67, (%18.6 + %39.0) 99 kişidir. Yüksek öğrenimli olanların sayısı ise 22 dir. (% 12.8). (cvsz:4, %2.3). İşgörenlerden, 141 i (%82.0) üretimde, 28 i (%16.3) ise büro işlerinde çalışmaktadır. (cvsz:3, %1.7) İşgörenlerin 42 si (%24.4) 20-25; 78 i (% 45.3) 26-35 ; 44 ü (%25.6) 36-45 ve 4 ü de (% 2.3) 46+ yaş grubundadır. (cvsz:4, %2.3). Araştırmaya katılanların 95 i (%55.2) 0-5 ; 35 i (% 20.3) 6-10 ; 22 si (%12.8) 11-15 ; 8 i (%4.7) 16-20 ve 1 i de (%0.6) 21+ yıl kıdem aralığındadır. (cvsz:11, %6.4) 102 işgören (%59.3) evli, 65 işgören de (%37.8) bekar olduklarını bildirmiştir. (cvsz:5, %2.9).

## 9.2. Frekans ve Yüzdeler

Sorulara verilen yanıtlar 'kabul'(kesinlikle katılıyorum+katılıyorum) ve 'red' (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) olarak sınıflandırıldığında, amaçları önemseme (B1) için % 87.8 ve bilme (B5) için de %76.2 lik bir 'kabul' oranı ortaya çıkmaktadır. Yine buna göre, işgörenler en yüksek 'kabul' eğilimini %91.8 ile (B15); en düşük 'kabul' eğilimini de, %57.5 ile (B9) için ortaya koymuştur (bkz. soruların frekans ve yüzdeleri için: Ek:12.1, soru ifadeleri için, Ek:12.2).

## 9.3. Soru Kağıdının Güvenilirliği

Soru kağıdının tamamı için, Cronbach's Alpha değeri hesaplanmış ve  $\alpha=0,834$  olarak bulunmuştur. Bu değer, soru kağıdının çalışanların örgütsel ve bireysel amaçlarla ilgili tutumlarını ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir.

## 10. Hipotezlerin Test Edilmesi

### 10.1. Eğitim Durumu- Amaçları Tanıma

Araştırmada çalışanların eğitim durumlarının örgütsel amaçları tanımları üzerinde bir farka neden olup olmadığı, amaçları önemseme ve bilme dereceleri değerlendirilerek ölçülmeye çalışılmıştır. (İşgörenlerin eğitim durumları için bkz: 9.1. Bireysel Özellikler)

Ho- KOBİ'lerde, işgörenlerin eğitim durumları (A3), örgütsel amaçları önemseme (B1) düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık ortaya koymaz.

**Tablo 1.1. Eğitim Durumu – Amaçları Önemseme**

Ki-kare değeri	Stand. Sapma	Anlamlılık
19,316	16	0,253

Yapılan ki-kare analizi sonucunda, Ho hipotezi reddedilmemiştir. (.253;  $p>0.05$ ) (Tablo:1.1) Buna göre, işgörenlerin eğitim durumlarının (A3) işyeri amaçlarını önemseme düzeyleri (B1) üzerinde anlamlı bir fark ortaya koymadığı tespit edilmiştir.

Ho-KOBİ'lerde, işgörenlerin eğitim durumları (A3) örgütsel amaçları bilme (B5) düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık ortaya koymaz.

**Tablo 1.2. Eğitim Durumu- Amaçları Bilme**

Ki-kare değeri	Stand. Sapma	Anlamlılık
14,823	16	0,538

Benzer biçimde, KOBİ' lerde çalışanların eğitim durumları, örgütsel amaçları bilme düzeyleri üzerinde de 0.05 anlamlılık seviyesinde bir fark ortaya koymamıştır. Ho hipotezi kabul edilmiştir. (.538;  $p>0.05$ ). (Tablo:1.2) Buradan, işgörenlerin örgütsel amaçları tanıma düzeylerinin eğitim

durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu sonuç eğitim durumları ne olursa olsun, hiçbir işgörenin amaçlar hakkında yeterli ve/veya diğerinden farklı bir bilgiye sahip olmadığı anlamına da gelmektedir. O zaman işgörenlerin amaçları bilme oranının yüksekliği (%76.2, bkz: Ek: 12.1;B5) 'uygun davranış gösterme' eğiliminin bir sonucu olarak kabul edilmelidir.

## 10.2. Yönetim Biçimi-Tanım

Araştırma örneklemini oluşturan 7 iş örgütünden 5 i (%71.4) sahip/aile bireyleri, (Y1); 2 si (%28.6) profesyonel yöneticiler (Y2) tarafından yönetilmektedir. Bir başka açıdan, araştırmaya katılan işgörenlerin 119 u (%69.2) sahip/ailesel, 53 ü de (%30.8) profesyonel yönetim biçimi ile yönetilen işletmelerde çalışmaktadır. Yönetim biçiminin, örgüt amaçlarının çalışanlar tarafından tanınması üzerinde anlamlı bir farka neden olup olmadığı, amaçları önemseme (B1) ve amaçları bilme (B5) açısından ayrı ayrı test edilmiştir.

Ho-KOBİ'lerde, yönetim biçimi (Y1,Y2) işgörenlerin amaçları önemseme (B1) düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmaz.

**Tablo 2.1. Yönetim Biçimi- Amaçları Önemseme**

	İşyerimin ulaşmak istediği amaçlar önemlidir.
Mann-Whitney U	2739,000
Wilcoxon W	4170,000
Z	-1,511
Asymp. Sig. (2-tailed)	,131

Ho-KOBİ'lerde, yönetim biçimi (Y1,Y2) işgörenlerin amaçları bilme (B5) düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmaz.

**Tablo 2.2. Yönetim Biçimi- Amaçları Bilme**

	İşyerimin amaçlarını bilirim.
Mann-Whitney U	3130,000
Wilcoxon W	10270,000
Z	-,085
Asymp. Sig. (2-tailed)	,932

Her iki hipotez de reddedilmemiştir. (.131;  $p>0.05$  ve ,932; $p>0.05$ ). Yani, KOBİ'lerde yönetim biçiminin sahip/ailesel ya da profesyonel olmasının, işgörenlerin örgütsel amaçları önemseme ve/veya bilme düzeyleri üzerinde anlamlı bir fark ortaya koymadığı tespit edilmiştir. (Tablo: 2 ;1-2) Bu sonuç, profesyonel yönetimin işlevsizliği ve/veya tek başına, örgütün kemikleşmiş/yapısal sorunlarını aşmada yetersiz kalması ile açıklanabilir. Örgütsel amaçların tanınmasında ailesel yönetimin profesyonel yönetime yakın bir işlev ortaya koymuş olduğunu kabul etmek daha az gerçekçi gözükmektedir.

### 10.3. Örgütsel Ölçek - Tanıma

Araştırma kapsamındaki 7 işletmeden 3'ü (%42.85) küçük (Ö1), 4'ü de (%57.14) ortaboydur. (Ö2). Bir başka açıdan, 172 işgörenen 52'si (%30.2) küçük, 120'si de (%69.8) ortaboy işletmelerde çalışmaktadır. Çalışanların işyerlerinin küçük ya da ortaboy olmasının, örgütsel amaçları tanımları (önemseme-bilme) üzerinde anlamlı bir farka sebep olup olmadığı iki ayrı hipotezle ölçülmüştür:

Ho- Örgütsel büyüklük (Ö1,Ö2), amaçların önemsenmesi (B1) üzerinde anlamlı bir fark ortaya koymaz.

**Tablo 3.1. Örgütsel Ölçek- Amaçları Önemsene**

	İşyerimin ulaşmak istediği amaçlar önemlidir
Mann-Whitney U	2922,000
Wilcoxon W	4300,000
Z	-,726
Asymp.Sig.(2-tailed)	,468

Ho hipotezi kabul edilmiştir ( $,468 > 0.05$ ). Yani, örgütlerin küçük ya da ortaboy olması, işgörenlerin örgütsel amaçları önemseme düzeyleri üzerinde anlamlı bir fark ortaya koymamıştır. (Tablo: 3.1)

Ho- Örgütsel büyüklük (Ö1,Ö2), amaçların bilinmesi (B5) üzerinde anlamlı bir fark ortaya koymaz.

**Tablo 3.2. Örgütsel Ölçek- Amaçları Bilme**

	İşyerimin amaçlarını bilirim
Mann-Whitney U	3093,500
Wilcoxon W	4471,500
Z	-,097
Asymp.Sig.(2-tailed)	,923

Benzer biçimde, ( $,923 > 0.05$ ) olması nedeni ile Ho hipotezi de kabul edilmiştir. (Tablo:3.2) Yani örgütün küçük ya da ortaboy olmasının, işgörenlerin örgütsel amaçları bilme düzeyleri üzerinde anlamlı bir fark ortaya koymadığı belirlenmiştir. Bu sonuç hem küçük hem de ortaboy işletmelerin, amaçları işgörenler tarafından bilinmesini sağlama yetenek ve çabalarının birbirinden çok farklı olmadığını göstermektedir.

### 10.4. Eğitim Durumu- Amaçların Ayırında Olma

Ho-KOBİ'lerde, çalışanların eğitim durumları (A3) örgütsel ve bireysel amaçları ayırında olmaları (B 9) üzerinde anlamlı bir fark ortaya koymaz.



**Tablo 4. Eğitim Durumu-Amaçların Ayırında Olma**

	Değer	Stand. Sapma.	Anlamlılık
Pearson Chi-Square	24,706	16	,075
Likelihood Ratio	27,547	16	,036
Linear-by-Linear			
Association of Valid Cases	,040	1	,841
N	172		

Ho hipotezi kabul edilmiştir. ( $.075 > 0.05$ ), (Tablo: 4). Buna göre işgörenlerin eğitim durumlarındaki farklılıklar örgütsel ve bireysel amaçların ayırında olmaları üzerinde, 0,05 anlamlılık seviyesinde bir farklılığa sebep olmamıştır. İşgörenlerin eğitim düzeylerinin hem amaçları tanımları hem de amaçların ayırında olmaları üzerinde anlamlı bir fark ortaya koymamış olması, örgütlerin amaçları öğretme yetersizlikleri ile birlikte eğitsel farklılıkların seçiciliğini yansıtacak amaçlara sahip olmadıkları olasılığına da dikkat çekmektedir.

### 10.5. Örgütsel Ölçek- Amaçların Ayırında Olma

İşgörenlerin çalıştıkları örgütün küçük (Ö1) ya da ortaboy (Ö2) olmasının, örgütsel ve bireysel amaçların ayırında olma düzeyleri üzerinde anlamlı bir fark ortaya koyup koymadığı aşağıdaki hipotezle ölçülmüştür:

Ho-KOBİ'lerde, büyüklük değerleri (Ö1,Ö2), işgörenlerin amaçların ayırında olma düzeyleri (B 9) üzerinde anlamlı bir fark ortaya koymaz.

**Tablo 5. Örgütsel Ölçek-Amaçların Ayırında Olma**

	Kişisel amaçlarını işyerinin amaçlarından ayırır/farklıdır
Mann-Whitney U	2902,500
Wilcoxon W	10162,500
Z	-,770
Asymp. Sig. (2-tailed)	,441

Ho hipotezi reddedilmemiştir. ( $.441 > 0.05$ ). Buna göre, çalıştıkları örgütün küçük ya da ortaboy olması, işgörenlerin örgütsel ve bireysel amaçların ayırında olmaları üzerinde 0.05 anlamlılık seviyesinde bir fark ortaya koymamıştır. (Tablo:5) İşgörenlerin örgütsel ve bireysel amaçların farklılığını en düşük algı düzeyi ile tanımış olmaları (Ek:12.1;B9) ve bunun hem eğitim durumlarına hem de örgütsel ölçeğe göre değişmemiş olması oldukça etkileyicidir. Böyle bir sonuç esas olarak, çalışanlar dışında örgütlerin de bu bağlamda bir amaçları ayırını yeterince içselleştirmemiş olmaları ile açıklanabilir.

### 10.6. Amaçları Bilme-İş Başarımı

İşgörenlerin örgütsel amaçları bilmelerinin iş başarımlarını etkileyip etkilemediği, yapılan korelasyon

analizi ile ölçülmüştür.

Ho- KOBİ'lerde, işgörenlerin örgütsel amaçları bilmeleri (B5) ile iş başarımları (B7) arasında olumlu yönde bir ilişki yoktur.

(B5) İşyerimin amaçlarını bilirim.

(B7) İşyerimin amaçlarını bilmem iş başarımları artırır.

**Tablo 6. Amaçları Bilme-İş Başarımları**

		B7	B5
B7	Pearson Correlation	1	,319**
	Sig.(2-tailed)		,000
	N	172	172
B5	Pearson Correlation	,319**	1
	Sig.(2-tailed)	,000	
	N	172	172

*\*\*0,01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)*

Yapılan analiz sonucunda, Ho hipotezi kabul edilmemiştir. ( $p < 0,05$ ) Yani, işgörenlerin örgütsel amaçları bilmeleri ile iş başarımları arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde olumlu yönde ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir. ( $r=0,319$ ), (Tablo:6). Bir başka ifade ile işgörenler, mevcut durumda amaçlarla ilgili bilgi düzeyleri ne olursa olsun, amaçları bilmelerinin iş başarımları üzerinde olumlu bir etki ortaya koyduğunu kabul etmişlerdir.

### 10.7. Amaçların Ayırında Olma- İş Başarımları

Ho-KOBİ'lerde, işgörenlerin amaçların ayırında olmaları (B 9) ile iş başarımları (B11) arasında olumlu yönde bir ilişki yoktur.

(B9) Kişisel amaçları iş yerimin amaçlarından ayırır/farklıdır.

(B11) İşyerimin amaçlarından ayrı kişisel amaçlara sahip olmam iş başarımları artırır.

**Tablo 7. Amaçların Ayırında Olma-İş Başarımları**

		B11	B9
B11	Pearson Correlation	1	,356**
	Sig.(2-tailed)		,000
	N	172	172
B9	Pearson Correlation	,356**	1
	Sig.(2-tailed)	,000	
	N	172	172

*\*\*0,01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)*

Yapılan analiz sonucunda, (Tablo:7), Ho hipotezi reddedilmiştir. ( $p < 0,05$ ) Bir başka deyişle, (B9) ile (B11) arasında olumlu yönde ve orta derecede ( $r=0,356$ ) bir ilişki bulunmuştur. Amaçları

ayırında olma algılarının en düşük yüzdeliğe sahip olmasına karşın (Ek:12.1; B9) çalışanlar, örgütsel ve bireysel amaçlar ayrımının iş başarımlarını olumlu yönde etkilediğini kabul etmişlerdir.

### 10.8. Amaçların Uyumu-Güdüleme

Ho hipotezi, örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun, çalışanları hangi ölçüde güdülediğini ölçmek için oluşturulmuştur:

Ho-KOBİ'lerde, örgütsel ve bireysel amaçlar uyumu (B12) ile işgörenlerin güdülenmesi (B15) arasında olumlu yönde bir ilişki yoktur.

(B12) İşyerimin amaçları ile kişisel amaçların birbiri ile uyumludur.

(B15) İşyerimin amaçlarına ulaşması için azami çabayı ortaya koyarım

**Tablo 8. Amaçların Uyumu-Güdüleme**

		B15	B12
B15	Pearson Correlation	1	,282**
	Sig.(2-tailed)		,000
	N	172	172
B12	Pearson Correlation	,282**	1
	Sig.(2-tailed)	,000	
	N	172	172

\*\*0.01 düzeyinde anlamlı(çift taraflı)

Ho hipotezi kabul edilmemiştir. ( $p < 0,05$ ). Buna göre, değişkenler B12 ve B15 arasında olumlu yönde fakat zayıf derecede ilişki olduğu anlaşılmıştır. ( $r=0,282$ ), (tablo:8). Yani, işgörenler kendi bireysel amaçları ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumun güdülenmeleri üzerinde, çok düşük de olsa bir etki ortaya koyduğunu kabul etmektedir. İlişkinin güçlü ya da zayıf olması uyumun derecesi gibi nedenlere bağlı olarak değişebilir. Ancak amaçların uyumu ile güdüleme arasında olumlu yönde bir ilişkinin varlığı tek başına da anlamlıdır.

## 11. Tartışma ve Sonuçlar

Araştırmanın temel varsayımı ve hipotezleri, bir bakıma, KOBİ'lerin örgütsel amaçlar sistemi ile ilgili yapısal sorunları olduğu; çalışanların örgütsel amaç algılamalarının da bu sorunların dışında kalamayacağı düşüncesine dayanmaktadır. Elde edilen sonuçlar, önemli ölçüde bu ana varsayımı destekler niteliktedir. Bu bağlamda anlamlı hatta kimi açılardan çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır.

Ulaşılan sonuçlar açısından ilk değerlendirme dip ve zirve değerlerle ilgilidir. Tüm sorular içinde en düşük değer, işgörenlerin amaçların ayırında olmaları (Ek:12.1;B9); en yüksek değer de ortaya koydukları görev çabası ile (Ek:12.1;B15) ilgilidir. Bunlardan birincisi çarpıcı biçimde, işgörenlerin örgütsel amaçlar karşısında kendi bireysel amaçlarının çok düşük düzeylerde farkında olabildiklerini ortaya koymaktadır. Bu sonuç aynı zamanda, yönetimin örgütsel ve bireysel amaçlar ayrımını yeterince tanımadığı anlamına da gelmektedir. İkincisi ise, işgörenlerin işyerlerine karşı sorumluluk

bilincinin yüksekliği ile açıklanabileceği gibi, 'uygun cevap verme' eğilimlerinin bir sonucu olarak da yorumlanabilir. Dip ve zirve değerler kadar, çalışanların örgütsel amaçları önemseme düzeylerinin, onları bilme düzeylerinden yüksek olması da oldukça anlamlıdır. (Ek:12.1;B1-B5) Bu sonuç işğörendenlerin, örgütün ulaşmak istediği amaçları bir ön kabul olarak önemsedikleri halde amaçlar hakkında bu düzeyde bir bilgiye sahip olmadıkları anlamına gelmektedir. Diğer taraftan, çalışanların örgütün amaçlarını yüksek düzeyde önemsemeleri arzu edilen bir durum olmakla birlikte, işlevsellik açısından tek başına yeterli olmayacağı da açıktır.

İkinci değerlendirme ise, araştırmanın hipotezleri ile ilgilidir. Yapılan analizler, işğörendenlerin örgütsel amaçları tanıma (önemseme-bilme) ve amaçların ayırında olma düzeylerinin eğitim durumlarına, çalıştıkları örgütün yönetim biçimine veya ölçeğine göre değişmediğini ortaya koymuştur. Bu sonuç hem KOBİ'lerin amaç oluşturma ve paylaşma hem de işğörendenlerin amaç algılama davranışları açısından oldukça anlamlıdır. Çalışanların amaçları tanıma düzeylerinin bireysel ve/veya örgütsel farklılıklara göre değişmemiş olması, ölçeği ve yönetim biçimi ne olursa olsun, tüm KOBİ'lerin amaç oluşturma süreci ile ilgili yapısal sorunları olduğunu göstermektedir. Buna karşın, çalışanların örgütsel amaçları bilme, amaçların ayırında olma ile iş başarımları ve amaçların uyumu ve güdüle(n)me arasında olumlu yönde ilişkilerin saptanmış olması dikkat çekicidir (Tablo: 6,7,8).

Ulaşılan sonuçlar KOBİ'lerde amaçlar sistemi ile ilgili bir saptama yapmayı zorunlu hale getirmektedir. Onların bu bağlamda yetersizlikleri biçimsel olarak tanımlanmış amaçlara sahip olmamalarından kaynaklanabileceği gibi, mevcut amaçların işğörendenlere yeterince öğretilemediğinden de ileri gelebilir. Birbirinden bağımsız olmayan iki olasılık için çözüm de iki aşamalıdır. İlk aşamada, KOBİ'lerin biçimsel olarak tanımlanmış amaçlara sahip olmaları; ikinci aşamada ise örgütsel amaçlarla birlikte işğörendenlerin bireysel amaçlarını da bilmelerine olanak verecek bir öğrenme sürecine girmeleri gerekir. KOBİ'lerin mevcut yapısal yetersizlikleri onların böyle bir sonuca ulaşmalarını güçleştirmektedir. Bu nedenle KOSGEB ve üniversiteler başta olmak üzere kamusal; meslek odaları başta olmak üzere sivil örgütlerin KOBİ'lere danışmanlık desteği sağlama çabalarına ağırlık vermeleri önem taşımaktadır. Ayrıca, amaçlarla ilgili akademik araştırmaların hem yöneticiler ve hem de çalışanlar açısından sürdürülmesi gerekir.

## 12. Ekler

### 12.1. Frekans ve Yüzdeler

S K	Cevapsız	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	f, %, b%	f, %, b%	f, %, b%	f, %, b%	f, %, b%	f, %, b%
B1	1,6, 6	81,47.1,47.7	70,40.7,88.4	9, 5.2, 93.6	11, 6.4,100	172,100,100
B2	4,2.3,2.3	43, 25, 27.3	85,49.4,76.7	24, 14, 90.7	16, 9.3,100	172,100,100
B3	6,3.5,3.5	32,18.6,22.1	88,51.2,73.3	29,16.9,90.1	17,9.9,100	172,100,100
B4	3,1.7,1.7	33,19.2,20.9	86,50,70.9	39,22.7,93.6	11,6.4,100	172,100,100
B5	5,2.9,2.9	39,22.7,25.6	92,53.5,79.1	26,15.1,94.2	10,5.8,100	172,100,100
B6	4,2.3,2.3	58,33.7,36	83,48.3,84.3	21,12.2,96.5	6,3.5,100	172,100,100
B7	1,0.6,0.6	80,46.5,47.1	69,40.1,87.2	14,8.1,95.3	8,4.7,100	172,100,100
B8	2,1.2,1.2	45,26.2,27.3	78,45.3,72.7	35,20.3,93	12,7,100	172,100,100
B9	2,1.2,1.2	25,14.5,15.7	74,43,58.7	53,30.8,89.5	18,10.5,100	172,100,100
B10	6,3.5,3.5	28,16.3,19.8	80,46.5,66.3	44,25.6,91.9	14,8.1,100	172,100,100
B11	2,1.2,1.2	33,19.2,2	74,43,63.4	46,26.7,90.1	17,9.9,100	172,100,100
B12	1,0.6,0.6	28,16.3,16.9	75,43.6,60.5	47,27.3,87.8	21,12.2,100	172,100,100
B13	3,1.7,1.7	20,11.6,13.4	83,48.3,61.6	35,20.3,82	31,18,100	172,100,100
B14	0,0,0	58,33.7,33.7	74,43.0, 76.7	33,19.2,95.9	7,4.1,100	172,100,100
B15	0,0,0	85,49.4,49.4	73,42.4, 91.9	12,7,98.8	2,1.2,100	172,100,100
B16	2,1.2,1.2	54,31.4,32.6	89,51.7,84.3	20,11.6,95.9	7,4.1,100	172,100,100
B17	1,0.6,0.6	34,19.8,20.3	85,49.4,69.8	37,21.5,91.3	15,8.7,100	172,100,100
B18	2,1.2,1.2	65,37.8,39	72,41.9,80.8	25,14.5,95.3	8,4.7,100	172,100,100

### 12.2. Soru Maddeleri ve Kod Numaraları

- (B1) İşyerimin ulaşmak istediği amaçlar önemlidir.
- (B2) Üstlerim, işyeri amaçları hakkında çalışanları sürekli olarak bilgilendirir.
- (B3) Üstlerim, işyeri amaçlarının çalışanlar tarafından bilinmesine önem verirler.
- (B4) İşyerimde amaçların belirlenmesine katılıyorum.
- (B5) İşyerimin amaçlarını bilirim.
- (B6) İşyerimin amaçlarını bilmem önemlidir.
- (B7) İşyerimin amaçlarını bilmem iş başarıyı artırır.
- (B8) İşimle ilgili kişisel amaçlarım/beklentilerim var.
- (B9) Kişisel amaçlarım işyerimin amaçlarından ayndır/farklıdır.
- (B10) İşyerimin amaçlarından ayrı/farklı kişisel amaçlara sahip olmam önemlidir.
- (B11) İşyerimin amaçlarından ayrı kişisel amaçlara sahip olmam iş başarıyı artırır.
- (B12) İşyerimin amaçları ile kişisel amaçlarım, birbiri ile uyumludur.
- (B13) İşyerimde kişisel amaçlarım/beklentilerime ulaşabilmek için gerekli imkanı buluyorum.
- (B14) Kendimi işyerime bağlı hissediyorum.
- (B15) İşyerimin amaçlarına ulaşması için azami çabayı ortaya koyarım.
- (B16) Bu işyerinde çalışmaktan mutluluk duyuyorum.
- (B17) İşimi yeteri kadar anlamlı/tatminkar buluyorum.
- (B18) İşimde/işyerimde sürekli olarak çalışmak isterim.

## Kaynaklar

Acar, Durmuş, Nuri Ömürbek ve A. Hüsrev Eroğlu (2006), "Tam Zamanında Üretim Sisteminin Tekstil Sektöründeki Uygulama Boyutları", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (1), 21-40.

Akinci, Zeki (2002), "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, (4), 1-25.

Arslan, Özgür (2003), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları", Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (1), 121-135.

Barnes, Jay B. ve Ricky W. Griffin (1992), The Management of Organizations, strategy, structure, behavior, Boston, Houghton Mifflin Company.

Bowler, Wm. Matthew (2006), "Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior." Institute of Behavioral and Applied Management, May, pp.258-272.

Byars, Lloyd L. (1987), Stratejik Management, Planing and Implementation, Concepts and Cases, second edition, New York, Harper&Row, Publishers.

Can, Halil (1999), Organizasyon ve Yönetim, 5. baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.

Ceylan, Adnan, Güner Çöl ve Hasan Gül (2005), "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1), 35-51.

Ceylan, Adnan ve Yıldırım H. Ulutürk (2006), "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", Doğu Üniv. Dergisi, 7(1), 48-58.

Çekmeceliolu, Hülya (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8 (2), 153-168.

DPT (2004), "KOBİ Strateji ve Eylem Planı ". <http://ekutup.dpt.gov.tr/esnaf/kobi/strateji.pdf>

Fırlar, F. Belma Güneri ve İ. Pelin Dünder (2005), "Bilgi Çağında Yönetim Aşamasında Kaçınılmaz Bir Süreç: Stratejik İşletme Yönetimi", Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (13), 220-231.

Frischer, Josef (2006), "Laissez-Faire Leadership Versus Empowering Leadership In New Product Developing", Management and Philosophy, No. 1.

(GAO) (1988), United States General Accounting Office, "Performance Management, Aligning Employee Performance With Agency Goals at Six Results Act Pilots, Report to the Chairman, Subcommittee on Civil Service, Subcommittee on Government Reform and Oversight,

House of Representatives." September.

Hall, Oliver (2006), "SME Numbers Rise But FPB Is Not Happy", <http://www.smallbusiness.co.uk/5.2/start-a-business/news/21387/sme-numbers-rise-b...> 28.05.2006.

Hannagan, Tim (1995), (with contributors), Management, Concepts & Practices, first publishing, London, Pittman Publishing.

Hicks, Herbert G. (1979), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından. (çev: Dr. Osman Tekok vd.) 3. baskı, Ankara, Turhan Kitabevi.

Jauch, Lawrence R. ve William F. Glueck (1988), Business Policy and Strategic Management, fifth edition, International Edition, McGraw-Hill.

Kelleher, Herb (1999), "Liderlik Konusunda En İyi Ders", Liderden Lidere, Editörler: Frances Hesselbein ve Paul M. Cohen (çev: Salim Atay), İstanbul, MESS Yayını, ss. 45-53.

Knott, David G. ve Gary L. Neilson (2006), "Organizing to Execute: It's in the DNA", Ivey Business Journal, May/June.

Kreitner, Robert, Barry L. Reece ve James P. O'Grady (1990), Business, second edition, Boston, Houghton Mifflin Company.

Kula, Veysel ve Mehmet Erkan (2001), "Yatırım Proje Hazırlanmasında Gerçekleştirdikleri Finansal Etüdlere Açısından KOBİ ve Büyük İşletmelerin Karşılaştırılması", Cumhuriyet Üniversitesi, İ.B.F. Dergisi, 2 (1), 145-160.

Locke, Edwin A. ve Gary P. Latham (2002), "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, A 35-Year Odyssey", American Psychologist, September. Vol. 57, No. 9, 705-717.

Luthans, Fred ve Richard M. Hodgetts (1992), Business, second edition, New York, Dryden Press.

Massie, Joseph L. (1983), İşletme Yönetimi (çev: Şan Öz-Alp vd.), Eskişehir, Bayteş Yayıncılık.

Matsumoto, Koji (1994), The Rise of Japanese Corporate System, (translated from the Japanese by Thomas I. Eliot), London, Kegan Paul International.

Morgan, Clifford T. (1984) Psikolojiye Giriş, 3. baskı, (çev: Hüsnü Ancı vd.), Ankara, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayını.

Mucuk, İsmet (2000), Modern İşletmecilik, 12. basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

Newstrom, John W. ve Keith Davis (1993), Organizational Behavior, 9th ed., International Edition, McGraw-Hill, Inc.

Özgener, Şevki (2003), "Büyüme Sürecindeki KOBİ lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları:

Neveşehir Un Sanayi Örneği", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (20), 137-161.

Özilhan, Tuncay (2002), "Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim", Görüş, TÜSİAD Yayın Organı, (50), 6-7.

Robbins, Stephen B. (1992), Essentials of Organizational Behavior, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Seijst, Gerard H. ve Gary P. Latham (2006), "Learning Goals or Performance Goals. Is It The Journey or The Destination?", Ivey Business Journal, May/June.

Sekreter, Serhan M. ve Gökhan Akyüz (2003), "Pazarlama Araştırmalarında Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bir Yazın Taraması (1995-2002)", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (6), 123-150.

Skinner, Natalie ve Ann Roche (2003) "Goal Setting with Individuals and Teams: Implications for Transfer of Training and Evidence-Based Practice in the AOD Field", The NCETA Discussion Paper. March, No. 1.

Steinhoff, Dan ve John F. Burgess (1993), Small Business Management Fundamentals, 6th ed., International Edition, McGraw-Hill, Inc.

Şimşek, M. Şerif (1999), İşletme Bilimlerine Giriş, 6. baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Tichy, Noel (1999), "Önde Olmanın Belirtisi", Liderden Lidere, Editörler: Frances Hesselbein ve Paul M. Cohen, (çev: Salim Atay), İstanbul, MESS Yayını, ss. 271-281.

Tosun, Kemal (1992), İşletme Yönetimi, birinci cilt, altıncı baskı, Ankara, Savaş Yayınevi.

(VWP), Vangent White Paper (2006), "Succession Management is Mission Critical to Achieving Organizational Goals", June.

Yearta, Shawn K., Sally Maitlis ve Rob B. Briner (1995), "An exploratory Study of Goal Setting in Theory and Practice: A Motivational Technique That Works?", Journal of Occupational and Organizational Psychology , (68), 237-252.

Yönetmelik (2005), "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik"

[http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/kobi\\_tanimi\\_yonetmelik.doc](http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/kobi_tanimi_yonetmelik.doc)