

## **GİRİŞİMCİ YÖNETİM TARZININ ASTLARIN TATMINİNE ETKİSİ**

**Yrd. Doç. Dr. Çiğdem DİKMEN**

I.Ü. İşletme Fakültesi

**Arş. Grv. Cemal ZEHİR**

G.Y.T.E. İşletme Fakültesi

**Arş. Grv. Hakan KİTAPÇI**

G.Y.T.E. İşletme Fakültesi

**Arş. Grv. Lütfihak ALPKAN**

G.Y.T.E. İşletme Fakültesi

### **Giriş**

Girişimcilik geleneksel anlayışımızda kişisel bir yatırımcı özelliği olarak ele alınmaktadır. Bu kavram işletmecilikte risk alma ve yenilik yaratma gibi öğelerle birlikte algılanır ve daha ziyade küçük işletme kurucu ve patronlarının yönetim tarzı olarak kabul edilir. Fakat girişimcilik aynı zamanda bir örgüt kültürü tipi ve kişisel olduğu kadar aynı zamanda kurumsal da olabilen bir özelliktir.

Günümüzde zorlaşan rekabet koşulları ve küreselleşme büyük şirketleri hantal yapılarından ve yönetim tarzlarından arınmaya itmektedir. Artık büyük işletmeler rekabet avantajlarını ölçek ekonomisi ya da bürokratik haberleşme şekillerinden değil, değişen talebe hızla cevap verme, yapı, süreç ve planlarını buna göre hızla yenileme güçlerinden almaya başlamışlardır. Bu dönüşüm beraberinde yenilikçilik, yaratıcılık, risk alma ve esnek olma gibi genelde daha çok girişimciliğe has özelliklerin ön plana çıkmasına yol açmıştır.

Örgütsel gelişme evresinin olgunluk aşamasına gelmiş ve hali-hazırda belli bir bürokratik yönetim tarzı yerleşmiş olan büyük işletmelerde astların tatmin düzeyi de bürokratik haberleşme ve merkezîyetçilik nedeniyle düşük olmaktadır. Çevresel rekabetin zorlaması ile bürokratik yönetimin yerine yenilikçilik ve risk almanın yanı sıra

astlara inisiyatif kullandırma ve iyi fikirlerine destek olma gibi özellikleri de olan girişimci bir yönetim tarzı benimsenirse astların tatmin düzeyi de artabilir. Bir başka ifade ile sadece küçük işletmelerde değil aynı zamanda orta ve büyük işletmelerde de yöneticilerin sergileyeceği ve örgüt kültürü haline getireceği girişimci bir yönetim tarzının benimsenmesinin risk getirisi ve yenilikçi gibi somut katkılarının yanı sıra çalışanların motivasyonu gibi soyut ve sonuçta gelecekteki getiri ve yenilikçiliği de arttıracak etkileri olabileceği de düşünülmelidir. Küçük işletme yöneticisi kişiliğini inceleyen çalışmaların büyük kısmı, girişimcilik ve yenilikçilik boyutlarını araştırmaya yöneliktir. Girişimci becerilerinin işletme başarısı üzerindeki etkilerini sağlamak amacıyla bir dizi özellik incelenmiştir. Bu özellikler arasında en yaygın kabul görenler; yeniliklere açıktır, öz beğeni, esneklik, başarı gereksinimi, risk kabul etme, yaratıcılık, iş görme kapasitesi ve becerilerdir. Tüm sayılan bu özellikler girişimcinin başarısında etkili olmaktadır. Çalışmamızda yukarıdaki varsayımlardan hareketle girişimci yönetici davranışını oluşturan etmenler ve bunların astların tatmini üzerine etkileri araştırılmıştır.

## 2. Girişimciliğin Tanımı ve Astlar Üzerindeki Etkileri

"Girişimci" kelimesi genellikle bağımsız olarak bir üretim faaliyeti başlatmak ve devam ettirmek için risk alan kişi anlamına gelir. Girişimci bir işletme veya girişimi organize eden, yöneten ve riskini üzerine alan kişi olarak kabul edilir. Yenilikçilik, risk, inisiyatif ve bağımsızlık girişimcinin özellikleridir (Luchsinger ve Bagby, 1987, s. 10).

Girişimci üretim faktörlerini bir araya getirerek iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli girişimi başlatan, ayrıca üretim için gerekli mali kaynakları ve üretimin değerlendirileceği pazarı bulan kişi olarak tanımlanabilir. Yenilik orijinal düşünmeyi gerektirir. Girişimciler yaratıcı düşünceleri sonucunda işlerini başarıya ulaştıracak yüksek gelir elde edecek yeni fikirleri bulabilmektedirler (Dikmen, 1994, s. 39).

Girişimcilik geleneksel anlamda hayat evresinin doğum ve başlangıç aşamasındaki işletmeleri çağırır. Bu aşamada girişimci olan patron, astları için sembolik bir gerçeklik oluşturarak kendi çıkarlarını geliştirmeye çalışır. Bilgi akışını kontrolü altında tutar. Kaynak dağılımını tek başına ve kendi görüşleri doğrultusunda yapar. Astlar, girişimcinin gözüne girmeye çalışırlar. Onun fikrinin aksine

görüş bildirme eğilimi pek yoktur; olsa bile kolayca bastırılır (Gray ve Ariss, 1985, s. 716).

Girişimcilikle küçük işletmeciliğin mutlaka örtüşen yanları mevcuttur. Ancak girişimcilik sadece küçük işletmecilik ile sınırlı değildir ve farklı yanları da vardır. Örneğin girişimcilik mevcut bir küçük işletmeyi sürdürmekten ziyade yeni ve bağımsız bir işe başlamayı daha çok çağrıştırmaktadır. Ayrıca girişimcilikteki riskin ve karın yüksek oluşu küçük işletmelerin temel özelliklerinden sayılmaz. Girişimciler mutlaka küçük işletme patronları olmayacaklarına göre kimdirler? Bu çerçevede kendi kendini istihdam eden profesyonelleri, takım kurucularını, şirket birleştiricilerini, girişimcileri ve spekülâtorleri sayabiliriz. Bu kişiler, faaliyet metoduna değil faaliyetin sonucuna bakarlar, mevcut durumu sürekli sorgularlar, değişim ve yenilik için problem çözmeye heveslidirler, bürokrasiden kaçarlar, heyecanlı ve rekabetçidirler. Ayrıca risk alma ve becerilerini geliştirme arzusuna sahiptirler (Luchsinger ve Bagby, 1987, s. 10-11).

Kısaca diyebiliriz ki girişimcilik öncülük, yenilikçilik ve risk alma yoluyla örgütün kendisinin ve pazarının yöneticilere yenilenmesi sürecidir (Miller, 1983, s. 770). Böylesine özelliklere sahip olan yöneticilere ve onların liderliğinde oluşturulmuş ve yerleştirilmiş olan örgüt kültürüne sahip işletmelerde girişimci bir yönetim tarzından söz edilebilir. Bu tarz intrapreneurship (içgirişimcilik) ya da şirket girişimciliği şeklide ifade edilmektedir.

"İçgirişimcilik" küçük işletmecilikteki girişimcilik ruhunu elde edip bunun büyük işletmelerin oturmuş kültürü ile karşılaştırmaktır (Mc Ginnis ve Verney, 1987, s. 19). Girişimci şirketlerin sahip oldukları örgüt kültürünün üç esas boyutu mevcuttur. Bunlar, risk alma yenilikçi olma ve çevreyi etkileyici değildir. Girişimci olmayan şirketler ise, risk almaz, yenilik yapmaz ve pasiftir (Covin ve Slevin, 1988, s.218).

Girişimci kültürde yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde oldukça yenilikçi bir örgüt yapısı mevcuttur. Ancak küçük işletmelerde katılımcı olmayan, bireycilik yönü ağır basan bir örgüt kültürü ortaya çıkar (Eren, 1997, s. 379).

Orta vebüyük ölçekli işletmelerde de yenilikçilik ve girişimcilik çabaları yavaş yavaş yaygınlık kazanmaktadır. Yöneticiler arasında şirket kültürü ve destekleyici bir şirket iklimi ile ilgili bir bilinçleme oluşmaktadır. İçgirişimciliği kurmaya çalışan firmaların ortak

özellikleri reformize edilmiş yönetim ilkelerini uygulamak, bürokratik engelleri ortadan kaldırıp yenilikçi bir yaklaşımı benimsemek ve astlarına yenilikçiliği aşılacaktır. Böyle örgütlerde bürokratik olanlardan farkh olarak sonuçlara ve takım çalışmasına odaklanılır, yenilikçiliğe ve risk almaya ödül verilir, hatalar hoş görülür, hatalardan ders çıkarılır ve örgüt esnek ve değişime açık tutulur (Luchsinger ve Bagby, 1987, s.1 2).

Girişimciliğin yenilikçi ve geleceğe dönük yapısı içerisinde pasifliğe ve bürokrasiye fazlaca yer bırakılmaz. Yenilikçilik boyutu ile ilgili olarak girişimci işletmenin çevre ile etkileşim ve müşteri-tasarımcı ilişkileri gibi yeni kavramları benimsemek, yüksek başarı standartları koymak, takım çalışması ve tecrübe çeşitliliği sayesinde örgütsel kabiliyeti geliştirmek, dış rekabete karşı astları ortak üst hedefler etrafında toplamak ve astlarla etkin bir iletişim içerisinde olmak durumundadır (McGinnis ve Verney, 1987, s.22). Bürokrasiden kaçınma ile ilgili olarak ise, belirtmek gerekir ki bürokrasi ve yenilikçilik birbirine zıttır. Bürokratik örgüt mevcut durumu korur. Bürokratik yönetici önceden konmuş kural ve düzenlemelere göre geriye yönelik olarak şirketi yönetir. Örgütün ve yönetimin meşruluğu geçmişe uyum derecesi ile ölçülür. Gelecekte karşılaşılabilecek sürprizlere fırsat değil sorun gözüyle bakılır. Halbuki girişimci yöneticilikte tam aksi mevcuttur. Risk, değişim ve yenilik esastır. Astların da bu yöne kanalize edildiği bir kültürün yerleştirilmesi şarttır. Bu amaçla performans değerlendirme, ödül ve eğitim sistemlerinin astların başarısına katkı için ön plana çıkarılması gerekmektedir (Chisholm, 1987, s. 37).

İç girişimciliğin uygulanılmaya çalışıldığı şirketlerde hem fikir geliştirme ve hem de bunu hayata geçirme yeteneklerine aynı anda sahip olan girişimci özellikte yöneticilere ihtiyaç vardır.

Bu yöneticilere risk alma inisiyatif kullanmada özgürlük tanınır ve başarıdan pay verilir (Duncan ve Diğ. 1988, s. 17-19).

Girişimci şirketlerin girişimci yöneticileri şirket vizyonunu şahsiyetlerinde yansıtır. Şirket hedeflerine ulaşma yolunda astların yönlendirilmesi görevi de bu girişimci yöneticilerin sorumluluğundadır. Nasıl ki şirket başarısı ile şirketin girişimciliği arasında olumlu bir ilişki öngörülüyorsa yöneticilerin girişimciliği ile astların tatmini arasında da benzer bir ilişkinin varlığından söz edilebilir (Pearce ve diğ. 1997, s. 149).

Bu varsayımı test edebilmek için yönetici davranışını ne gibi etmenlerin girişimci kıldığını ve astların bundan nasıl etkilendiğini incelemek gerekir.

### 3. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın temel amacı firmalardaki ast-üst ilişkileri ve çalışanların tatminini girişimci yönetici davranışı ile beraber ele almaktadır. Bu amaçla yöneticilerin davranışlarının girişimcilik özellikleri arz edip etmediğine bakılması konusu üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiler ve yöneticilerin astların tatminine etkileri incelenmiştir. Sonuç olarak yöneticinin girişimci özelliklere ne derecede sahip olduğu ve bu özelliklerin astların tatminini ne şekilde etkilediğini araştırmak hedeflenmiştir.

Bu amaçla yönetici davranışını ve bu davranışla alakalı olarak astların tatminini ölçme ve aralarındaki ilişkiyi açığa çıkarmaya yönelik olarak davranış ve tatminle ilgili konular ele alınmıştır. Yönetici davranışı bağımsız değişken, astların tatmini ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiş ve bu iki değişkenin tespitinde alt değişkenler olarak bazı alt başlıklar kabul edilmiştir.

Yönetici davranışı ve astların tatmini ile ilgili alt başlıklar Pearce, Kramer ve Robbins'ın büyük ölçekli bir elektrikli aletler firmasında yaptığı bir anket çalışması sonucunda geliştirdikleri iki faktörün benimsenmesi ile elde edilmiştir. Yönetici davranışının girişimcilik düzeyi ile ilgili olarak kabul edilen alt değişkenler şunlardır (Pearce, ve diğ. 1997, s. 152):

1. Yapılması gereken işleri etkin bir şekilde yapar.
2. Beceri kazanma arzusu vardır.
3. Hedeflere ulaşılmazsa eski faaliyet metodunu değiştirir.
4. Astlarını inisiyatif kullanmaya teşvik eder.
5. Astların işleri hakkında düşünmeye yönlendirir.
6. Astlarına onları geliştirme konusunda yardım için zaman ayırır.
7. Astlarının iyi fikirlerine destek olur.
8. Yeni ve gelecek vaat eden yaklaşımları desteklemekte cesaretlidir.
9. Geleceğe yönelik tahmin ve planların hararetle anlatır.
10. Dış rekabete karşı astlarını ortak bir amaç etrafında harekete geçirir.
11. Yenilikler ve iyileştirmeler yapılmasına imkan sağlayan bir ortam oluşturur.

Yönetici davranışının astların tatminine etkileri ile ilgili olarak ise aşağıdaki alt değişkenler kalemleri belirlenmiştir (Pearce ve diğ. 1997, s. 154).

1. Tüm çalışanlara adil davranır.
2. Makineleri korumaktansa bütçeyi denkleştirmeye önem verir.
3. Çalışanların somut başarısı kadar niyet ve çabalarına da önem verir.
4. Çalışanları mükemmel olmaya çalışmaya teşvik eder.
5. Çalışanların iyi fikirlerinden faydalanır.
6. Çalışanları değerlendirirken performanslarına bakar.
7. Çalışanları değerlendirirken yenilikçilerine de bakar.
8. Çalışanlarına yetişkin insanlar gibi davranır.
9. Çalışanlara yaptıkları işteki başarıları hakkında doğru bilgiler verir.
10. İş eğitimi ve geliştirmeyi teşvik eder.
11. Şirkette olanlar hakkında tüm çalışanları zamanında bilgilendirir.
12. Açık sohbetlerde çalışanları ile bilgi alış-verişinde bulunur.

Araştırmamız ALTAŞ El Aletleri Dövme Çelik San. ve Tic. A.Ş.'de bir anket çalışması yapılarak yürütülmüştür. Bu firma 1971 yılında Alman GEDORE firmasının lisansı ile üretime başlamış olan ve 214 kişinin çalıştığı bir işletmedir. 1990'larda Pazar odaklı bir anlayışın öne çıkarılması ile dünyaya açılarak Almanya, İtalya, Belçika, Mısır ve Malezya gibi ülkelerle ihracat bağlantıları kurmuştur. Kalite geliştirmeye önem veren Altaş firması 1996 Kasımında bu çerçevedeki çalışmaları neticesinde ISO 9002 kalite güvence belgesini almıştır. Çevreye tepki veren değil etki eden ve katılımcı, kısaca girişimci bir örgüt kültürü oluşturmak hedefleri olmuştur.

Altaş firmasında 214 kişi çalışmaktadır. Yönetici olarak 1 genel müdür, 1 genel müdür yardımcısı, 4 müdür ve 8 şef mevcuttur. Geri kalan personel mavi yakadır. Astların üstleri hakkındaki görüş ve değerlendirmelerinin alınmaya çalışıldığı bir anket çalışması yapılmıştır. Anketimizde hedef kitle tüm çalışanlar olarak alınmış bir örnekleme gidilmemiştir. Anketimize çalışanların yaklaşık % 50'sini oluşturan 108 kişiden cevap alınmıştır.

#### 4. Araştırma ve Analiz Metodu

Anket, yönetici davranışı ile ilgili olarak 11 ve astların tatmini ile ilgili olarak 12 değişken içermektedir. Bu değişkenlerle ilgili olarak sorulan sorular 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Tatmin grubu sorular ve analizinde bağımlı değişkene grubuna yönetici davranışı ile ilgili sorular ise bağımsız değişken grubunu oluşturmuştur.

Verilerin analizinde çeşitli istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu amaçla SPSS for Windows 6.1 programından yararlanılmıştır. İlk başta tüm alt değişkenlerin frekans dökümleri alınarak olumlu cevaplanma oranlarına bakılmıştır. Daha sonra soru gruplarının kendi içinde tutarlılığını incelemek açısından faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca her iki değişken grubunu oluşturan değişkenlerin grup ortalamaları alınarak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin frekans değerleri elde edilmiştir. Elde edilen bu iki değişken arasındaki ilişkinin tablolara yansıtılabilmesi için çapraz tablolar hazırlanmıştır. Diskriminant (ayırma) Analizi yoluyla da tatmin düzeyleri arasındaki farklılıkların oluşmasında yönetici davranışının girişimci olup olmamasının ne ölçüde etkisi olduğu incelenmiştir, yine diskriminant analizi yoluyla da ankette alınan cevapların Likert ölçeklemesindeki ayırımının güvenilirlik derecesi hesaplanmıştır. Son olarak da genel olarak anket sorularının güvenilirlik derecesinin ölçmek için alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır.

#### 5. Sonuçların Analizi

##### 5.1. Frekans Dökümü

Çalışanların üstlerinin girişimci ve kendilerini tatmin edici davranıp davranmadıklarını değerlendirdikleri 23 soruya verdikleri cevapların dağılımı ele alınmaktadır. Üstlerinin davranışının girişimci olup olmadığına dair 11 soru arasında olumlu cevap yüzdesi en fazla olan soru ilk soru olan "Yapılması gereken işlerin etkin şekilde pratiğe dökülmesi" ile ilgili sorudur (% 90.7). Bu soruyu "Beceri kazanma arzusu (% 87)" ve "Yenilikçi yapma imkanı sağlayan ortam oluşturma (% 80.6)" konuları ile ilgili sorular izlemektedir. Diğer soruların olumlu cevaplanma oranları ise şöyledir (Bkz. Tablo 1):

Değişken No:	Olumlu Cevaplama Oranı (%):
1	90.7
2	87
11	80.6
7	76.9
3	69.3
10	68.5
5	66.7
6	66.7
8	63.9
4	63.9
9	63.9

**Tablo 1:** Girişim davranışı ile ilgili olumlu cevap oranı

Üstlerin davranışlarının astların tatmini üzerine etkilerini incelendiği 12 soru arasında olumlu cevaplanma yüzdesi en fazla olan soru "çalışanların mükemmelliğe yönlendirilmeleri" ile ilgili sorudur (% 87). Bu soruyu "çalışanlara performanslar ile ilgili geri besleme verilmesi" ve "iş eğitimi ve geliştirme" ile ilgili sorular izlemektedir. Diğer soruların olumlu cevaplanma oranları aşağıda verilmiştir (Bkz. Tablo 2):

Değişken No:	Olumlu Cevaplama Oran (%) :
15	87
19	86.1
21	84.3
23	78.7
17	74.1
20	72.2
14	72.2
16	72.2
18	70.4
12	63.9
22	63.9
13	63.9

**Tablo 2:** Astların tatmini ile ilgili olumlu cevap oranı

### 5.1.1. Girişimcilik Grubu Ortalaması

Yönetici davranışının girişimci olup olmadığı ile ilgili 11 değişken tek bir grup olarak ele alınmıştır. Bu soruların olumlu cevap alma oranı ortalamaları alınarak hesaplanmıştır. Buna göre girişimci davranışa dair ortalama olumlu cevap alma oranı % 73.1'dir.

### 5.1.2 Tatmin Grubu Ortalaması

Astların tatmini ile ilgili 12 soru tek bir grup olarak ele alınmıştır. Bu soruların olumlu cevap alma oranlarının ortalaması hesaplanarak tatmin düzeyinin olumlu cevap oranı % 72.2 olarak bulunmuştur.

## 5.2. Faktör Analizi

Bu araştırmada ele alınan iki değişken grubunun kendi içinde birbirini tamamlayıcı sorulardan oluşup oluşmadığı da test edilmiştir.

### 5.2.1 Girişimcilik Faktörü

Bu amaçla bir temel bileşenler analizi olan faktör analizi yapılmıştır. Yönetici davranışını ölçmek için oluşturulan 11 değişkenin tek bir faktör olup olmadığına yönelik olarak yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir (Bkz: Tablo 3):

DEĞİŞKENLER	EIGEN VALUE	YÜZDE	KUM. YÜZDE	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	COMMUNALITY
1	5.408	49.2	49.2	0.746	-0.231	0.611
2	1.902	17.3	66.5	0.690	-0.227	0.528
3	0.701	6.4	72.8	0.740	0.096	0.557
4	0.608	5.5	78.4	0.701	0.551	0.795
5	0.514	4.7	83.1	0.461	0.717	0.727
6	0.433	3.9	87	0.627	0.571	0.720
7	0.408	3.7	90.7	0.707	0.348	0.621
8	0.325	3	93.7	0.725	-0.379	0.670
9	0.270	2.5	96.1	0.716	-0.413	0.683
10	0.239	2.2	98.3	0.792	-0.323	0.732
11	0.187	1.7	100	0.747	-0.316	0.659

**Tablo 3:** Girişimcilik Davranışı Faktörü

Tablodan da anlaşıldığı gibi 5. soru olan "astları düşünmeye yönlendirme" sorusu haricindeki 11 soru tek bir faktördür.

### 5.2.2 Tatmin Faktörü

Astların tatminini ölçmek için sorulan 12 sorunun tek bir faktör oluşturup oluşturmadığına yönelik olarak yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir (Bkz. Tablo 4):

DEĞİŞKENLER	EİGEN VALUE	YÜZDE	KUM. YÜZDE	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	COMMUNALITY
12	5.474	46.6	45.6	0.631	0.336	0.511
13	1.361	11.3	57	0.400	0.178	0.192
14	0.978	8.2	65.1	0.719	-0.383	0.664
15	0.909	7.6	72.7	0.731	0.297	0.622
16	0.737	6.1	78.8	0.650	-0.540	0.714
17	0.585	49.9	83.7	0.573	-0.366	0.463
18	0.536	4.5	88.2	0.770	-0.496	0.840
19	0.462	3.9	92	0.789	0.364	0.755
20	0.294	2.5	94.5	0.725	0.385	0.675
21	0.280	2.3	96.8	0.635	0.145	0.424
22	0.214	1.8	98.6	0.617	0.051	0.383
23	0.165	1.4	100	0.764	0.035	0.585

**Tablo 4:** Tatmin Düzeyi Faktörü

Bu tablodaki tüm değişkenler tek bir faktör oluşturmaktadır. Demek ki tatmin grubunu oluşturan 12 değişken daha aza indirgenemez. Bu sorular kendi içerisinde tutarlıdır ve bu çalışmada ilerideki incelemelerde bağımlı değişken olarak kullanılacak olan astların tatmini faktörünü temsil etmektedirler.

### 5.3 Çapraz İlişkiler

#### 5.3.1 Yönetici Davranışı - Astların Tatmini Çapraz Tablosu

Bu araştırmada yöneticilerin davranışı ile astlarının tatmini arasındaki ilişki ölçülmüştür. Yöneticinin davranışının girişimci olmasının astların tatminini nasıl etkilediğini görmek için çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Toplam yirmi üç değişkene verilen

olumlu ve olumsuz cevaplar bu iki değişken grubunun ortalamaları arasında dağıtılmıştır.

GİRİŞİMCİLİK /MOTİVASYON	OLUMLU	FİKRİ YOK	OLUMSUZ	TOPLAM
OLUMLU	72/ % 66.7	6/ % 5.6	-	78/ % 72.2
FİKRİ YOK	6/ % 5.6	9/ % 8.3	2/ % 1.9	17/ % 15.7
OLUMSUZ	1/ % 0.9	6/ % 5.6	6/ % 5.6	13/ % 12
TOPLAM	79/ % 73.1	21/ % 19.4	8/ % 7.4	108/ % 100

**Tablo 5:** Yönetici Davranışı ve Astlara Etkisi

Görüldüğü gibi 108 denekten 72'si girişimcilik ve tatminle ilgili sorulara aynı anda olumlu cevaplar vermişlerdir. 6 denek ise aynı anda her iki grup soruya da olumsuz cevap vermiştir. Bu da her iki grup arasında belli bir doğrusal ilişkinin varlığına işaret etmektedir.

### 5.3.2 Astların Tatmini Üzerine Yönetici Davranışı ile İlgili Soruların Etkileri

Astların tatmini üzerindeki etkileri açısından yönetici davranışı ile ilgili sorular ele alınmıştır. Bu amaçla tatmin grubunu oluşturan 12 sorunun ortalama frekans dağılımı ile girişimcilik grubunu oluşturan her bir soru için çapraz tablolar yapılmıştır.

Astların tatminine etki etme açısından en etkili olarak girişimcilik grubundan 9,3 ve 1. sorular öne çıkmaktadır. "Yapılması gereken işlerin etkin şekilde pratiğe dökülmesi" ile ilgili olan 1. Soruya olumlu cevap veren 98 denekten % 72.2'si yani 78 kişi aynı anda yöneticilerinin tatmin ediciliği konusunda da olumlu cevap vermişlerdir. Bu soruya olumsuz cevap veren 9 kişiden 7'si (% 78) tatmin konusunda da olumsuz cevap vermiştir. 3. soru olan "istenen sonuçlara ulaşılamayınca faaliyetlerin değiştirilmesi" ile ilgili soruya olumlu cevap veren 75 kişiden 65'i (% 86.6) aynı zamanda tatmin soru grubuna da ortalama olarak olumlu cevap vermiştir. Bu soruya olumsuz cevap veren 11 kişiden 7'si (% 63) de aynı anda tatmine olumsuz cevap vermişlerdir. Son olarak da "gelecekle ilgili hararetli bilgi verme" ile ilgili olan 9. soruda da olumlu cevap veren 69 kişinin % 87'si (60) ve olumsuz cevap verenlerin % 37'si aynı anda aynı tip cevaplar vermişlerdir.

## 5.4 Diskriminant Analizi

### 5.4.1 Yapı Matrisi

Bağımlı değişken olan astların tatmini ile yönetici davranışı değişkenleri arasındaki korelasyon düzeyini ölçmek için bir yapı matrisi diskriminant analizi yoluyla oluşturulmuştur. Tatmin düzeyi üzerine yönetici davranışı ile ilgili alt değişkenlerin tek tek nasıl etki yaptıkları incelenmiştir. Standardize edilmiş iki kanonik diskriminant fonksiyonu oluşmuş ve korelasyon büyüklüğüne göre sıralanmıştır (Bkz. Tablo: 6).

Değişken No:	Fonksiyon 1	Fonksiyon 2
1	0.673*	0.426
3	0.560*	0.070
9	0.537*	-0.000
10	0.504*	-0.054
4	0.452*	0.009
8	0.447*	-0.242
7	0.441*	0.247
2	0.426*	0.191
6	0.401*	0.318
11	0.318*	-0.277
5	0.229	0.306*

**Tablo 6:** Yapı Matrisi

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi yönetici davranışını incelemede kullandığımız 11 soru fonksiyonlarla aralarındaki korelasyona göre sıralanmıştır. Buna göre korelasyon oranları % 50'nin üstünde olan değişkenler 1, 3, 9 ve 10. sorulardır.

Bu sorular "yapılması gereken işlerin etkin yapılışı" ile ilgili olan birinci soru "hedeflere ulaşamadığında eski faaliyet metodunun değiştirilmesi" ile ilgili üçüncü soru, "Geleceğe yönelik tahmin ve planların astlara hararetle anlatılması konusundaki dokuzuncu soru ve "Dış rekabete karşı astların ortak bir amaç etrafında harekete geçirme" ile ilgili onuncu sorudur.

Yapı matrisinde ortaya çıkan iki standardize kanonik diskriminant fonksiyonundan birincisi 11 sorudan onunu kapsarken ikinci

fonksiyon sadece beşinci sorudan ibarettir. Bu beşinci soru faktör analizinde de girişimcilikle de ilgili 11 soruluk gruptan dışlanmış olan aynı sorudur.

5. soru dışarıda bırakıldığında tüm yüksek korelasyonların birinci fonksiyonda toplandığı gözükmemektedir (Bkz. Tablo 7):

	Fonksiyon 1	Fonksiyon 2
1	0.673*	-0.426
3	0.560*	0.070
9	0.537*	-0.004
10	0.504*	-0.545
4	0.452*	0.009
8	0.447*	-0.242
7	0.441*	0.247
2	0.426*	0.91
6	0.401*	0.318
11	0.318*	-0.277

**Tablo 7:** 10 değişken için Yapı Matrisi

Son olarak da korelasyon oranı olarak en büyük üç orana sahip değişkenler diskriminant analizine tabii tutulduğunda şöyle bir yapı matrisi oluşmaktadır (Bkz. Tablo 8).

	Fonksiyon 1	Fonksiyon 2
1	0.830*	-0.537
3	0.645*	0.525
9	0.625	0.348

**Tablo 8:** 3 değişken için Yapı Matrisi

#### 5.4.2 Güvenilirlik Derecesi

Diskriminant Analizi yoluyla ayrıca yapılan anket çalışmasında alınan cevapların güvenilirlik derecesi de ölçülmüştür. Bu amaçla "olumlu", "fikri yok" ve "olumsuz" şeklinde ayrılan cevap etiketleri ile yapılan ayırım sonuçları tahmini (rassal) ayırımlarıyla kıyaslanmıştır.

Buna göre ilk önce girişimcilik soru grubundaki 11 değişken, tatmin soru grubundaki 12 değişkenin ortalaması ile gruplanmıştır.

Daha sonra da beşinci değişken çıkarılarak en son olarak da sadece en yüksek korelasyona sahip 3 değişken (1., 3., ve 9. sorular) ile analiz tekrar edilmiştir.

Sonuçta 11 değişken için doğru gruplama oranı % 86.11,5 soru haricindeki 10 değişken için % 87.04 ve son olarak sadece 3 değişken için % 79.63 olarak bulunmuştur. Bu da demektir ki tatmin düzeyinin üzerinde en az etkili olan yönetici davranışı "astların işleri hakkında düşünmeye itilmesi" ile ilgili olan beşinci sorudaki davranış şeklidir. En etkili olan davranışlar ise yapı matrisinde de ilk üç sırayı alan "işlerin etkin yapılması", "hedeflere ulaşılmaması halinde eski faaliyet metodunun terki" ve "geleceğe yönelik tahmin ve planların hararetle anlatılması" konusundaki değişkenlerdir.

### **5.5 Alpha Güvenilirlik Analizi**

Anketin içsel tutarlılığı ve sonuçlarının güvenilirliğini ölçmek amacıyla alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analize göre anket soruları ve sonuçları içsel tutarlılık ve güvenilirliğe sahiptir. Alpha değerimiz tüm sorular için % 93.89, yönetici davranışı grubundaki değişkenler için % 88.8 ve tatmin grubundaki değişkenler için % 88.39 olarak bulunmuştur.

Tek tek soruların korelasyon ve alpha değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Bkz. Tablo 9):

### **6. Sonuç ve Değerlendirme**

Yöneticinin girişimci davranışı ile astların tatmini konularının ve aralarındaki ilişkilerin incelendiği araştırmamızda yabancı literatürdeki çalışma sonuçlarına benzer sonuçlar elde edilmiştir. İç girişimciliğin örgüt kültürü halini aldığı ve yöneticilerin birer girişimci gibi davrandığı şirketlerde bu davranışların astların tatminine etkisi yüksek çıkmıştır.

	Scale Mean	Scale Variance	Total Correlation	Alpha
VAR00001	44,5926	363,9633	,6636	,9360
VAR00002	44,4259	367,0505	,6237	,9366
VAR00003	43,9907	360,1401	,6939	,9354
VAR00004	43,7222	350,7259	,6639	,9355
VAR00005	43,7593	363,0817	,4356	,9393
VAR00006	43,6389	353,9525	,5987	,9366
VAR00007	44,1667	357,3551	,6640	,9356
VAR00008	43,7870	353,2533	,6605	,9356
VAR00009	43,7407	354,0069	,6547	,9357
VAR00010	43,8981	351,5690	,6949	,9350
VAR00011	44,1111	359,6137	,6452	,9359
VAR00012	43,7685	353,2076	,5932	,9368
VAR00013	43,6574	368,3208	,3693	,9401
VAR00014	43,9815	358,0370	,6377	,9360
VAR00015	44,3148	361,2458	,6507	,9359
VAR00016	43,9537	357,1661	,6197	,9362
VAR00017	44,1019	363,5690	,5403	,9373
VAR00018	43,8426	351,4049	,7280	,9345
VAR00019	44,3611	358,4572	,6875	,9354
VAR00020	44,0648	355,7808	,6610	,9356
VAR00021	44,2685	362,3104	,5827	,9367
VAR00022	43,6759	358,7071	,5105	,9381
VAR00023	43,9722	349,7843	,7106	,9347

Güvenilirlik Çarpanları: Denek Sayısı = 108; Değişken Sayısı= 23; Alpha= ,9389

**Tablo 9:** Alpha Değerleri

Frekans dökümü sonuçlarına göre yönetici davranış özellikleri arasında astlarca yöneticilerde var olduğu en fazla vurgulanan özellikler tespit edilmiştir. Buna göre girişimciliğin kriterleri arasında "yapılması gereken işleri etkince yapıp bürokrasiden kaçınma", "yenilik ve iyileştirmeye müsait bir ortam oluşturma" ve "astların iyi fikirlerine destek olma" gibi özellikler öne çıkmaktadır. Tatmin düzeyi ile ilgili olarak en aranan özelliklerden ise "çalışanları mükemmeliyete teşvik etme", "onlara yetişkin kişiler gibi", "iş eğitimi ve geliştirmeyi teşvik etme" ve "açık sohbetlerle astları ile bilgi alışverişinde bulunma" gibi özellikler öne çıkmaktadır.

Yönetici davranışı ve astların tatmini ile ilgili alt başlıklar iki değişken grubuna indirgenmiştir. Yönetici davranışının girişimci olduğuna dair olumlu cevap verme oranı % 73.1, bu davranışın astların tatminine etkisine dair olumlu cevap alma oranı ise % 72.2 dir. Her iki değişken grubunun faktör analizinde ikinci grubun kendi içinde tek bir faktör olduğu, birinci grubun ise sadece beşinci soru haricindeki değişkenlerle tek bir faktör oluşturduğu görülmüştür. Böylece genelde her iki soru grubunun kendi içinde birer faktör olduğu söylenebilir. "Astların işleri hakkında düşünmeye yönlendirme" özelliğini ifade eden yöneticidavranış tiplerinden beşincisi olan bu değişken faktör analizinde olduğu gibi diskriminant analizinin yapı matrisinde de diğer tüm değişkenlerin bulunduğu fonksiyonun dışında yer almıştır. Demek ki faktör ve diskriminant analizi sonuçlarına göre bu çalışmada ele alınan yöneticiler diğer davranış tiplerine nazaran astlarını işleri hakkında düşünmeye sevk etmede zayıf ve isteksiz kalmaktadırlar.

Yönetici davranışla astların tatminini temsil eden iki grup arasındaki ilişki düzeyinin tayini için çapraz ilişkilere ve diskriminant analizine başvurulmuştur. Sonuçta, astların tatmini üzerinde en etkili yönetici davranış tipleri olarak "borükrasiden kaçınarak işlerin etkince yapılması", "hedeflere ulaşılamazsa eski metotların değiştirilmesi" ve "geleceğe yönelik tatmin ve planların hararetle anlatılması" ile ilgili alt başlıklar ön plana çıkmaktadır. Sadece bu üç değişken diskriminant analizine göre astların tatmin düzeyini % 79.63 oranında açıklamaktadır.

Anket çalışmasının içsel tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için yapılan alpha analizinde alpha değeri 1'e çok yakın (0.9389) çıktığından çalışmanın güvenilirliği de teyit edilmiştir.

## KAYNAKÇA

Chisholm, T.A.; Intrapeneurship and Bureaucaray; SAM Advanced Management Journal; 1987.

Covin, J.G. ve Slevin, D.P.; The Influence of Organization Structure on the Utility of and Entrepreneurial Top Management Style; Journal of Management Studies, 1988.

Dikmen, Ç.: Girişimcilerin Risk Almaya Karşı Tutumları; İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 1994.

Duncan, W.J.; Ginter, P.M., Rucks, A.C. ve Jacobs T.D.; Intrapreneurship and Reinvention of the Corporation; Business Horizons, 1988.

Eren, E.: İşletmelerde Sratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

Gray, B. ve Ariss, S.S.; Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles; Academy of Management Journal; 1987.

Luchsinger, V. ve Bagby, D.R. Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, comparisons, contrasts; SAM Advanced Management Journal, 1987.

McGinnis, M.A. ve Verney, T.P.; Innovation Management and Intrapreneurship; SAM Advanced Management Journal; 1987.

Miller, D.; The Correlates for Entrepreneurship in Three Types of Firms; Management Science, 1983.

Pearce, J.A., Kramer, T.R. ve Robbins, D.K.; Effects of Managers' Entrepreneurial Behaviour on Subordinates, Journal of Business Venturing; 1997.