

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARI**

(Kayseri’de Bir Uygulama)

Ebru AYKAN

122003

Danışman

Doç. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

**İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi**

**Ekim 2002
KAYSERİ**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Bu çalışma, jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi
..... Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul
edilmiştir.

JÜRİ:

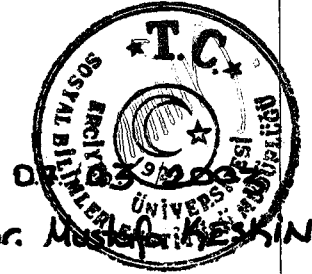
Üye : Doç. Dr. Asuman Akdoğan Asuman Akdoğan

Üye : Doç. Dr. Ali Kaya Ali Kaya

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nispet UZAY
N. UZAY

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 11.07.2003 tarih ve
.....12..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Enstitü Müdürü
Mühür ve İmza

TEŞEKKÜR

Bana bu çalışma imkanını veren ve çalışmalarımın bütünü boyunca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen Değerli Hocam Doç. Dr. A.Asuman AKDOĞAN'a, çalışma ortamı sağlayan KMYO yetkilileri ve Öğretim Üyelerine, çalışma arkadaşım Arş.Gör. Yasemin KAYA'ya, her adımda maddi, manevi her açıdan beni destekleyen aileme özellikle de babam Doğan AYKAN'a, kardeşim Emre TABARU'ya, oğlumla ilgilenip bana zaman kazandıran annelerime, her adımda bana yardımcı olan, bütün formalitelerle ilgilenen eşim M.Cemil AYKAN'a ve gösterdiği sabır için oğlum Doğancan AYKAN'a sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunuyorum.



GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞI

ÖZET

Üretim faktörlerinden biri olan girişimci kavramına son yıllarda teoride ve uygulamada çok önem verilmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz toplumlarında girişimciler sahip oldukları esnek üretim yapılarıyla dinamik ve değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlayabilmektedirler. Bunun ön koşulunda kendilerini ve kendilerini etkileyen iç ve dış çevreyi tanımaları ile mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada, teknolojik yenilik, değişim ve uluslar arası piyasalardaki gelişimleri izleyen , rekabeti ve büyümeyi başarının bir ölçütü olarak gören, bir yandan ülke kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımını sağlayıp diğer yandan istihdam yaratarak ekonomiye hareket kazandıran, iş fikirlerini bir girişim olarak kurup, bu girişimlerin zaman içerisinde geliştirerek dünya şirketlerinin temellerini oluşturan girişimcilerin önemi vurgulanmaktadır.

Girişimcilikle birlikte önemi artan ve üzerinde pek çok çalışma yapılan diğer bir kavramda liderlik kavramıdır. Liderlik, insanların grup halinde yaşadığı yada örgütlerin varolduğu her durumda geçerliliğini koruyan bir kavramdır. İnsanları etkileme ve yönlendirme gücüne sahip bireylerin özellik ve davranışları bu tür ortamlarda daha fazla ön plana çıkmaktadır. İşletmelerini kuran ve faaliyetlerini yönlendiren girişimcilik özellikleri de bu anlamda önem kazanmaktadır.

Bu nedenle bu çalışmada, Kayserili girişimcilerin özelliklerini ve liderlik davranışlarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmamızın sonucunda bu girişimcilerin demokratik liderlik davranışı sergiledikleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler:

1. Girişimcilik
2. Liderlik
3. Liderlik Davranışı

ENTREPRENEURSHIP AND LEADERSHIP BEHAVIOUR OF ENTREPRENEURS

ABSTRACT

The concept of entrepreneur, which is one of the factors of production, has been given paramount importance in theory and practice recently. In today's societies, which face intensive competition, entrepreneurs can accord with the dynamic and changing market conditions by means of the elastic production structure they have. The pre-condition of this can be possible through their knowing themselves and the internal and external setting affecting them.

In this study the importance of entrepreneurs, who follow technological innovations, changes and developments in international market, and regard the competition and development as the criteria for success, and enable the use of country's resources efficiently and productively while giving momentum to economy by creating a jobs, who set up an enterprise from business opinions and make them develop through time and set the basis of world companies, has been emphasized.

Another concept which has gained importance and which has been studied along with entrepreneurship is leadership. Leadership as a concept which has always been in demand in any place where people live in groups or in a place where there are organizations. The characteristics and behaviour of people who have the ability of effecting and directing others are much more in the foreground under such conditions.

The characteristics of entrepreneurship which establish its own business and direct its activities are gaining importance in this sense. Therefore, in this study it has been aimed to determine the leadership behaviour and characteristics of entrepreneurs of Kayseri. At the end of the research it has been noticed that these entrepreneurs display democratic leadership behaviour.

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	
1.1.GİRİŞİMCİLİĞİN TANIMI VE GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR.....	4
1.1.1. Girişimcilik, Yöneticilik Ve İç Girişimcilik Kavramlarının Karşılaştırılması.....	8
1.1.2. Girişimci Bürokrat (Girokrat) Kavramı.....	11
1.2.GİRİŞİMCİLİĞİN FONKSİYONLARI VE ÜLKELER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	12
1.3. TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	17
1.3.1. Cumhuriyet Öncesi Girişimcilik.....	17
1.3.1.1. Ahilik Teşkilatı.....	18
1.3.1.2. II. Meşrutiyet ve İhtihatçılar Döneminde Girişimcilik.....	19
1.3.2. Cumhuriyet Döneminde Girişimcilik.....	20
1.3.2.1. 1923-1950 Arası Türkiye’de Girişimcilik.....	20
1.3.2.2. 1950-1980 Arası Türkiye’de Girişimcilik.....	21
1.3.2.3. 1980 Sonrası Türkiye’de Girişimcilik.....	21
1.4. GİRİŞİMCİLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ.....	27

1.5 GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	38
1.5.1. Girişimciliği Etkileyen Kişisel Faktörler.....	38
1.5.2. Girişimciliği Etkileyen Dış Faktörler.....	39
1.6. GİRİŞİMSSEL YÖNETİM.....	41
1.6.1 Girişimsel Süreç.....	41
1.6.2. Girişimsel Organizasyonların Gelişim Evreleri ve Yönetimsel Gereksinimler.....	43
1.6.3. Yeni Girişim Organizasyonlarında Yönetim Faaliyetleri.....	45
1.6.4. Yeni Girişimleri Etkileyen Yönetimsel Faktörler.....	46
1.7. GİRİŞİMCİLİK KONUSUNDA KARŞILAŞILAN ENGELLER VE KISITLAMALAR.....	48
1.8. GİRİŞİMCİLİĞİNİN GELİŞİMİNE YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	52
İKİNCİ BÖLÜM: GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞI	
Birinci Kısım: Liderlik	
2.1.1. LİDERLİK TANIMLARI.....	55
2.1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	60
2.1.3. LİDERLİK BECERİLERİ.....	63
2.1.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	65
2.1.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	66
2.1.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	68
2.1.4.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	68

2.1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	70
2.1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	72
2.1.4.2.4. Teksas Üniversitesi Liderlik Çalışmaları(Yönetmelik Izgara).....	73
2.1.4.2.5. Tannenbaum ve Schmidt'in Yönetim Düzeni.....	74
2.1.4.3. Durumsal Yaklaşımlar.....	77
2.1.4.3.1. F. Fiedler'in Etkin Lider Yaklaşımı.....	77
2.1.4.3.2. Redd'in Üç Boyut Yaklaşımı.....	78
2.1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	79
2.1.4.3.4. Yol-Amaç Teorisi.....	81
2.1.4.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı.....	82
2.1.4.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	84
2.1.4.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	84
2.1.4.4.2. Karizmatik Liderlik.....	87
2.1.4.4.3. Kültürel Liderlik.....	88
İkinci Kısım: Girişimcilerin Liderlik Davranışı	
2.2.1. GİRİŞİMCİ-LİDER-PROFESYONEL YÖNETİCİ İLİŞKİSİ.....	91
2.2.1.1. Girişimci- Profesyonel Yönetici İlişkisi.....	91
2.2.1.2. Profesyonel Yönetici-Lider İlişkisi.....	94
2.2.2. GİRİŞİMCİ LİDERLERİN DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	95

2.2.3. LİDERLİK DAVRANIŞINI BELİRLEMEYE YÖNELİK ÇALIŞMALAR.....	97
---	----

2.2.4. LİDERLİK DAVRANIŞI BOYUTLARI.....	102
--	-----

2.2.4.1. Otokratik Liderlik.....	102
----------------------------------	-----

2.2.4.2. Demokratik Liderlik.....	103
-----------------------------------	-----

2.2.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik.....	105
---	-----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU ÖNEMİ VE AMAÇLARI.....	108
---	-----

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	109
----------------------------------	-----

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	110
--------------------------------	-----

3.3.1. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi.....	110
---	-----

3.3.1.1. Anket Formunun Hazırlanması.....	110
---	-----

3.3.1.2. Anket Formunun Ön Testi.....	111
---------------------------------------	-----

3.3.2. Veri ve Bilgilerin Analizi.....	111
--	-----

3.3.2.1. Demografik Soruların Değerlendirilmesi.....	112
--	-----

3.3.2.2. Girişimcilerin Kurdukları İşletme ile İlgili Soruların Değerlendirilmesi.....	122
--	-----

3.3.2.3. Girişimcilerin, Girişimcilik Kavramı ve Girişimcilikle İlgili İfadeler Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi.....	123
--	-----

3.3.2.4. Girişimcilerin İşletmeler Ve Yatırımlar Konusundaki Önceliklerinin Değerlendirilmesi.....	127
--	-----

3.3.2.5. Girişimcilerin Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi.....	137
---	-----

SONUÇ	145
EK: Anket Formu Örneği	150
BİBLİYOGRAFYA	158



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Geleneksel Yönetici, Girişimci, İç Girişimci Profillerinin Karşılaştırılması.....	10
Tablo 1.2(a): Cumhuriyet Öncesi Dönem ve Cumhuriyet Sonrasında Ulusal Ekonominin Kuruluş Dönemi.....	23
Tablo 1.2(b): Cumhuriyet Sonrasında Devletçilik ve Liberal Ekonomi ve Planlı Ekonomi.....	24
Tablo 1.2(c): Cumhuriyet Sonrasında İthal İkamesi ve Dışa Açık Büyüme Dönemleri.....	26
Tablo 1.3: Girişimcilerin Özellikleri.....	28
Tablo 1.4: Sık Karşılaşılan Girişimci Özellikleri	32
Tablo 1.5: Girişimsel Süreç Aşamaları.....	42
Tablo 2.1.1: 21. Yüzyılda Yönetici ve Lider Özellikleri.....	61
Tablo 2.1.2: Özellikler Yaklaşımına Göre Başarılı Liderlerin Özellik ve Becerileri.....	67
Tablo 2.1.3: Otokratik, Demokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlerin Özellikleri.....	70
Tablo 2.1.4: Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları.....	89
Tablo 2.2.1: Girişimci ve Profesyonel Yönetici Arasındaki Farklar.....	93
Tablo 2.2.2: Yöneticilik ve Liderliğin Karşılaştırılması.....	94

Tablo 3.1: Girişimcilerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları.....	112
Tablo 3.2: Girişimcilerin Cinsiyete Göre Dağılımları.....	113
Tablo 3.3: Girişimcilerin şuan ki Görevlerine Göre Dağılımı.....	113
Tablo 3.4: Girişimcilerin alışma Yıllarına Göre Dağılımları.....	114
Tablo 3.5: Girişimcilerin Haftalık alışma Saatlerine Göre Dağılımları.....	115
Tablo 3.6: Girişimcilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	115
Tablo 3.7: Girişimcilerin Doğum Yerlerine Göre Dağılımları.....	116
Tablo 3.8: Girişimcilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	117
Tablo 3.9: Girişimcilerin Sahip Oldukları ocuk Sayısına Göre Dağılımları.....	117
Tablo 3.10: Girişimci Eşlerinin alışma Durumlarına Göre Dağılımları.....	118
Tablo 3.11: Girişimcilerin Ailede Kaçıncı ocuk Konumunda Olmalarına Göre Dağılımları.....	118
Tablo 3.12: Girişimcilerin Baba Mesleklerine Göre Dağılımları.....	119
Tablo 3.13: Girişimcilerin Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımları.....	119
Tablo 3.14: Girişimcilerin En az Bir Yabancı Dil Bilme Durumlarına Göre Dağılımları.....	120
Tablo 3.15: Girişimcilerin Bilgisayar Kullanma Durumlarına Göre Dağılımları.....	120
Tablo 3.16: Girişimcilerin, Girişimcilik Eğitimi Alıp Almama Durumlarına Göre Dağılımları.....	121
Tablo 3.17: Girişimcilerin Yatırım Yaparken Sermaye Teminini Nereden Sağladıkları Durumlarına Göre Dağılımları.....	121

Tablo 3.18: İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımları.....	122
Tablo 3.19: İşletmelerdeki Personel Sayısına Göre Dağılımları.....	122
Tablo 3.20: İşletmelerin Faaliyet Konularına Göre Dağılımları.....	123
Tablo 3.21: Girişimcilerin, Girişimcilik Kavramı ve Girişimcilikle İlgili İfadeler Hakkındaki Görüşlere Katılım Sıklıkları ve Oranları.....	124
Tablo 3.22: Bir Girişimin Temel Hedefleri Konusunda Girişimcilerin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı.....	127
Tablo 3.23: Bir İşletmenin Başarısında Önemli Olan Faktörlerin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı.....	129
Tablo 3.24: Bir Yatırım Kararı Alırken Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı.....	131
Tablo 3.25: Bir Yatırım İçin Parasal Kaynak Yetersizliğinde Seçebileceğiniz Finansman Yöntemlerinin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı.....	133
Tablo 3.26: Girişimciliğin Gelişmesini Engelleyen Faktörlerin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı.....	135
Tablo 3.27 Girişimcilerin Liderlik Davranışı Sorularına Katılım Sıklıkları ve Oranları.....	137
Tablo 3.28: Girişimcilerin Sergiledikleri Liderlik Davranışları.....	143

GİRİŞ

Küreselleşme olgusuyla birlikte büyük bir değişim ve dönüşümün yaşandığı yeni bin yılda, bütün dünya da yoğun bilgi alışverişi ve transferi gerçekleşmektedir. Teknoloji, bilgi, bilişim ve iletişim sistemlerinde oluşan bu değişimler, ülkeler arasında yoğun bir rekabet ortamı doğurmaktadır. Bu ortamda rekabet gücü kazanabilmek, büyük ölçüde ülkelerin girişimcilik potansiyellerini kullanabilme yeteneklerine bağlı bulunmaktadır.

Ekonomilerde büyümenin, istihdamın ve sosyal refahın temel unsuru olarak görülen ve gelişme stratejileri içerisinde önemle vurgulanan bir yere sahip bulunan girişimciler, dev ekonomilerin geliştiği ve destek aldığı birimler konumunda bulunmaktadır.

Her yeni iş fikri bir girişim ve işletme olarak kurulmaktadır. Bu girişimler zaman içerisinde gelişerek geleceğin dünya şirketlerinin temelini oluşturmaktadırlar. Türkiye 65 milyona yaklaşan nüfusu ile dünyada iyi bir pazar olarak düşünülmektedir. Yerli ve yabancı yatırımcılar da son yıllarda bu durumu fark ettikleri için girişimcilik faaliyetleri hız kazanmıştır.

Ayrıca Türkiye geniş bir girişimci kapasitesine sahiptir. Bu geniş girişimcilik ruhu da ekonominin sürekli dinamik kalmasını sağlamaktadır. Fakat ülkemizde bu genç ve dinamik nüfusun girişimci potansiyelinden yeterince yararlanılamamaktadır¹. Kronik bir enflasyonun varlığı, dev bütçe açıkları, siyasi istikrarsızlıklar, yüksek faizler gelişmekte olan ülkeler için yatırım yapılmasını çok zor hale getirmektedir. Bu durumda özellikle yeni iş fikirlerini uygulamaya koymak üzere girişimcilik ve genç girişimciler teşvik edilmelidir.

Girişimciliğin bir ülkedeki başarı ölçütü, yaratılan yeni ve başarılı işletme sayısı, yaratılan istihdam, bu istihdamı yaratmanın maliyeti ve yerel kalkınmaya sağlanacak katkı olmaktadır. Girişimciliğin gelişmesi ile yerel inisiyatiflerin öne geçmesi sağlanmakta, atıl fonlar etkin bir şekilde kullanılmakta, kamu-özel sektör işbirliği geliştirilmekte, aynı zamanda devletin girişimcilik alanındaki yükü hafifletmektedir. Bu nedenle girişimciliğin gelişmesi önemli hale gelmektedir. Günümüz şartlarında

¹ Mahmut, Tekin; Girişimcilik, Kendi İşini Kurma, İşletme, Damla Ofset, Değiştirilmiş ve Geliştirilmiş 2. Baskı, Konya 1999, s. 1.

Ülkemizin önünü açacak olan yöntem girişimcilik olarak gzlmektedir. Bu nedenle girişimcilerin değişen koşullar karşısında bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi bakımından bu tür çalışmalar önem kazanmaktadır.

Bir girişimcinin başarısı için maddi ve manevi çok sayıda unsura ihtiyaç vardır. Yetenek, bilgi-beceri, para, zaman, evre-iliişkiler, cesaret, yöneticilik, hayattan beklentiler ve liderlik bu temel unsurlar arasında yer almaktadır. Kişilerin bu unsurlara ne ölçüde sahip oldukları, yapmayı planladıkları girişimleri derinden etkileyecektir.

Yönetim ve örgüt literatüründe "liderlik" zerinde pek çok çalışma yapılan önemli ve ilginç bir konu olarak yer almaktadır. Bilimsel ereve de henüz bu yüzyılda ele alınmış olsa da, bu kavram insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip bulunmaktadır. Birden çok kişi bir araya geldiğinde bir lidere ihtiyaç duyulmakta ve gerek formel gerekse informel liderler böyle bir ihtiyacın sonucu ortaya çıkmaktadırlar.

Bir liderin başarısı, içinde bulunduğu grubun, organizasyonun ya da toplumun da başarısı demektir. Bu başarının sağlanması için gerekli bir takım liderlik özellikleri bulunmaktadır. Vizyon sahibi olmak, tutarlı davranmak, güvenilir olmak, hatalarından ders alabilmek, fırsatları değerlendirebilmek, disiplinli olmak, azimli ve sabırlı olmak gibi liderlik özellikleri bu özellikler arasında sayılabilir. Bu özelliklere sahip liderlerin günümüz işletmelerinin başarısında büyük bir yeri ve önemi söz konusudur. Aynı zellikler bir girişimci içinde son derece önem taşımaktadır. Bir girişimin başarısı, girişimcinin ne ölçüde etkili bir lider olduğuna ve taşıdığı liderlik özelliklerine de bağlı bulunmaktadır.

Bu nedenle, bu çalışmada ekonomiye yön veren girişimciler ve girişimcilerin liderlik davranışları araştırma konusu olarak seçilmiştir. Bu alışma da amaç; girişimcilerin, girişimcilik konusundaki düşündüklerini, istek ve tercihlerini tespit etmek, girişimciliği etkileyen faktörleri ve Kayserili girişimcilerin özelliklerini belirlemek ve Kayserili girişimcilerin sergiledikleri liderlik davranışlarını belirlemektir. Araştırma sonucunda girişimcilere ve bu konu ile ilgilenen bütün bireylere yararlı bilgiler sunmak amaçlanmaktadır.

Çalışmamızda bu amaca yönelik olarak önce teorik açıklamalar yapılmış sonrada uygulama yapılmıştır. Çalışmayla ilgili yerli ve yabancı literatür taranmış; kitap, makale ve araştırmalardan faydalanılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Teorik çerçeve içerisinde birinci bölümde; girişimcilik kavramı, girişimciliğin tarihsel gelişimi, girişimcilerin özellikleri girişimcilik konusunda karşılaşılan engel ve kısıtlamalar gibi konular literatürde yer alan bilgilere dayalı olarak ayrıntılı bir şekilde ortaya konmaktadır.

İkinci bölüm ise iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda liderlik , liderlik özellikleri ve yaklaşımları açıklanmakta, ikinci kısımda da girişimcilerin liderlik davranışı, boyutları ve bu konuda yapılan çalışmalar yer almaktadır.

Üçüncü bölümde de, girişimcilerin; girişimcilikle ilgili kavramlar hakkındaki düşüncelerinin, işletmeler ve yatırımlar konusundaki önceliklerinin değerlendirilmesini, liderlik davranışlarının belirlenmesini içeren uygulama bölümü, bu uygulamanın bulguları; frekans dağılımları ve tabloları hazırlanmıştır. Sonuç kısmında ise araştırmanın teorik yönü ve uygulama sonuçları ile ilgili bir değerlendirme yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM:

GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Endüstrileşmenin ve kalkınmanın en önemli dinamiğini girişimciler oluşturmaktadır. Girişimciler, yeni mal ve hizmet üretmek veya ürettikleri mamullerin kalitelerini yükseltmek, yeni üretim yöntemleri geliştirmek, yeni organizasyonlar kurmak, yeni pazarlar bulmak, yeni kaynaklar bulmak ve bu kaynakları iş fikrine dönüştürmek gibi çok önemli görevleri yerine getirmektedirler. Bu görevleri yerine getiren girişimcilerden maksimum faydayı sağlayabilmek, girişimcilerin etkin ve başarılı olmalarına bağlı olmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar girişimcilerin etkinliğinin nasıl artırılacağı konusu üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu bölümde; girişimcilik ve girişimcilikle ilgili diğer kavramlar, girişimciliğin tarihsel gelişimi, girişimciliğin fonksiyonları ve önemi, girişimcilerin ortak özellikleri, girişimcileri etkileyen faktörleri, girişimsel yönetim düşüncesini, girişimcilik konusunda karşılaşılan engel ve kısıtlamaları ve girişimciliğin gelişmesine yönelik çözüm önerileri ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır.

1.1. GİRİŞİMCİLİĞİN TANIMI VE GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Girişimci kişiliğin ideal bir tanımını yapabilmek için, literatürde pek çok tartışma yapılmış ve kavram çeşitli düşünürler tarafından tekrar tekrar ele alınarak farklı biçimde yorumlanmıştır. Bu çeşitlilik ve kavramın farklı özellikleri ile tanımlanması, uzmanların düşünce farklılığı yanında, kavramın zaman içinde yenilenerek değişmelerden etkilenmesinden de kaynaklanmaktadır.

Girişimci kavramı, Latince intrare “yoluyla içinden geçerek”, Yunanca enteron (entos- içinde) “bağırsak” anlamına gelir. Fransızca’da da aynı kökenden entre “girmek” kökünden gelir, entree “giriş”, enterprenant “girişimci, atılın” anlamına gelir. İngilizce’de enter “giriş”, pre “ilk”, enterpre-neur “ilk giren, başlayan” anlamına gelmektedir. Arapça müteşebbis, şe-bi-se kökünden türetilen teşebbese vezninden elde

edilmiştir. Teşebbüs “bir şeye pençe ile yapışmak” demektir. Türkçe’de gir kökünden “gir-iş-me” fiiline dönüşmüştür².

Kavram; yönetici, idare eden, organize eden, süreklilik, inisiyatif vb. yanları ile Yönetim Bilimi’nin; yatırım yapan, arzı ve talebi yönlendiren, pazar arayan vb. yönleri ile ekonominin; çekici, atak, yaratıcı, yenilikçi, kendine güvenen, cesur vb. sıfatları ile psikolojinin ve bütünsel alanda oynadığı rol ve yapı içindeki yeri yönüyle de sosyolojinin ilgi alanına girmektedir³. Disiplinler arası bir kavram olmasından dolayı her disiplin içinde farklı farklı yorumlanmış, bunun sonucu pek çok girişimcilik tanımı ortaya çıkmıştır.

Girişimcilik literatürde tam tanımlaması yapılamayan, anlaşılması zor bir kavramdır. Bunun için geleneksel ve kavramsal boyutları ile ele alınabilir. Geleneksel açıdan girişimcilik, bir vizyonu başarılı bir işletme girişimine dönüştüren garip bir bireysel çaba olarak tanımlanır⁴. Burada girişimciler risk alabilen, sermaye sağlayabilen, ileriye görebilen, kendi işletmelerinin patronları, yönetim bilgi ve becerilerine sahip, kaynakların etkin bir şekilde dağıtımını sağlayabilen kişilerdir. Yapılan çalışmalar bu girişimcilerin saldırgan, bağımsız, çok çalışan, kendini işine adan, organizasyon sağlayan, vizyonlarına bağlı, ödül odaklı, risk alabilen, başarı odaklı, iyimser ve güçlü bir iç kontrol yeteneğine sahip özellikleri bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Kavramsal açıdan ise girişimcilik yeni bir işletmenin kurulması ve işletilmesi olarak tanımlanmaktadır.⁵ Geleneksel boyutta daha çok bir kişinin çabası ve yeteneklerinin gereği olarak düşünülen girişimcilik kavramsal boyutta incelendiğinde, yeni bir iş fikrinin hayata geçirilip , bu işin sürdürülebilmesi için gerekli bütün organizasyonun bir ekip dinamiği ile hayata geçirilmesini ifade eder.

Girişimci, mal ve hizmet üretimini gerçekleştirebilmek için doğal kaynak, sermaye, emek gibi üretim faktörlerini bir araya getirip faaliyete geçiren kişi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile girişimci bir işletmeyi kuran ve bu işletmede faaliyetleri yürüten kişidir⁶. Girişimci, çevresel faktörlerden doğan fırsatlardan yararlanma ya da yeni fırsatlar yaratabilme amacıyla ekonomik mal veya hizmet

²Ege Sanayicileri ve İşadamları Derneği (ESİAD); Ege Bölgesi Yatırımcı Profili, Esiad Yayın no:96/ESA-10, İzmir 1996, s.3.

³ ESİAD, s. 3.

⁴ H. Morris and P.S. Lewis; “Enterpreneurship as a Significant Factor in Societal Quality of Life”, Journal of Business Research, Vol:23, 1991, s.22.

⁵ Morris and Lewis; s. 22.

⁶ Tekin; s. 1.

üretmek için üretim, faktörlerine sahip olma, örgütlenme yeteneği, ve risk alma özellikleriyle bağdaştırılmıştır⁷. Girişimci hem iş fikrini ortaya koyup işletmesini kuran hem de bu işletmenin devamlılığını sağlayan kişidir. Kurduğu işletmenin başarılı olabilmesi girişimcinin kişisel özellikleri dışında pek çok faktöre bağlıdır. Bu yüzden girişimciler çevresini (piyasasını), rakiplerini, tüketicilerini, çalışanlarını iyi tanıyan ve analiz eden lider yöneticiler konumundadırlar.

Fransız iktisatçı J.B. Say'dan sonra girişimcilik dördüncü üretim faktörü olarak genel kabul görmüştür. Böylece klasik üretim faktörleri olan emek, sermaye ve tabiat faktörlerine girişimcilikte dahil edilmiştir. Konu J. Von Schumpeter'in dinamik girişimcilik kavramıyla daha büyük bir önem kazanmıştır. Bilindiği gibi yeni tedarik kaynakları, yeni satış piyasaları, yeni ürünler, yeni prosesler ve yeni organizasyon şekillerini uygulayarak eskiyi yeni ile ikame eden dinamik girişimci ekonomik büyümenin en önemli aktörü olarak ortaya konmaktadır⁸. Bunun yanı sıra bugün girişimciler, modern iş yaşamının kahramanları olarak kabul edilmektedirler. Bir ülkede girişimciler yeni iş kurmakta, buluşlar yapmakta ve ekonomik büyümeye yardımcı olmaktadır.

Girişimcilik tanımlarında vurgulanan girişimci özelliklerinin fazlalığı pek çok girişimci tanımının oluşturulmasına sebep olmuştur. Aşağıdaki tanımlar, "girişimci" kavramının çeşitliliğini ortaya koymak amacıyla düzenlenmiştir. Girişimci⁹:

- Gelişmenin harekete geçiricisidir (Schumpeter);
- Örgütlenmedeki formel otorite kaynağı, yaratıcı, yenilikçi kişidir (Hartmann);
- Ekonomik kaynakların kontrolündeki odak noktasıdır (Coates);
- Risk almada atak kişidir (Lauetrbach);
- Kâr için fırsatların nitelik ve boyutlarını sezebilecek özel bir yetenek, uzağı görme, yönetme ve girişkenlik özelliklerine sahip, tüm enerjisini ulaşmak istediği sona hasreden kişidir (Habakkuk);

⁷ Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD); Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri , Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul 1993, s.3.

⁸ Tamer Müftüoğlu; Girişimcilik, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1993, s. 2.

⁹ ESIAD; s. 6.

- Evrensellik, fonksiyonel uzmanlaşma özelliklerine sahip olan kişidir (Hoselitz);
- Üretici, işveren, endüstrinin kaptanıdır (Hartmann);
- Karar alıcıdır (Dobb);
- Sonucu yaratan, temel karar vericidir (Gehard-Haussermann ve Turin);
- Önder, yaratıcı, yeni fırsatları yakalayan, risk alıcı kişidir (Miller);
- Diğer insanlarınkinden farklı kararları olabilen, kendine güvenen, işini ve niteliklerini iyi bilen kişidir (Casson);
- Nadir yetenekleri olan, uyumcu olmayan (non-conformist) davranış ve özelliklere sahip, izzeti-nefis sahibi, araştırma becerisi olan kişidir (Casson);
- Başarı oryantasyonlu kişidir (Parsons);
- Başarı motivasyonu katsayısı (n-ach) yüksek kişidir (McClelland);
- Hem yaratıcı hem de birleştirici ögedir (Hirschman);
- Amaçlı aktivitesi olan, süreklilik sağlayıcı, kâr oryantasyonlu kişidir (Cole);
- Maceracı, organizatör ve ayrıntıları atlamayan kişi (Harbison ve Myers) olarak girişimci tanımlanmıştır.

En genel anlamıyla girişimci; piyasalardaki değişiklikleri sürekli izleyen, bu süreç içerisinde talep boşluklarını yakalayıp yeni talepler oluşturan, talepteki değişiklikleri zamanında fark ederek, gerekli uyumu sağlayan, kaynakları toplayıp yatırımları gerçekleştiren, rekabetten ve riske girmekten kaçmayan, sorumluluk üstlenmekten çekinmeyen, atak ve yaratıcı kişilerdir¹⁰. Başka bir ifade ile işletmesini kuran ve bu işletmenin her türlü faaliyetlerini yaratıcı çözümler üreterek yöneten kişiler bu çalışmada girişimci olarak tanımlanmaktadır.

Girişimcilik kavramından sonra iç girişimci, geleneksel yönetici ve girişimci bürokrat (girokrat) kavramları incelenmektedir:

¹⁰ Müftüoğlu; s. 15.

1.1.1. Girişimcilik, Yöneticilik, İç Girişimcilik Kavramlarının Karşılaştırılması

Son yıllarda iç girişimcilik kavramı son derece popüler bir kavram olmasına rağmen çok az insan bu kavramı tam anlamıyla kavrayabilmektedir. İç girişimcilik, varolan organizasyon içerisindeki örgütsel kültür tarafından yaratılarak geliştirilen bir süreç olarak tanımlanmaktadır¹¹. İç girişimciler, kurum içerisinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatını gören, yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayarak, bu fikir ve modellerini, bulundukları işletmenin kârlılığını, rekabet gücünü artıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen yaratıcı bireylerdir¹². Bir başka ifade ile iç girişimcilik, işletme içindeki girişimcileri destekleyerek, yenilik ve değişimleri gerçeğe taşıyarak pazarda rekabet avantajı sağlamak, girişimci ruhu taşıyan bu bireylerin değişim ve yenilik getirme arzularını kendi başlarına küçük işletmelere yönelterek kısıtlı olanaklarla kullanmaları yerine, işletmenin sunduğu kaynakları daha avantajlı biçimde işletmenin yararına kullanmalarına olanak sağlamaktır¹³. İç girişimciliğin temel noktası örgüt sınırları içindeki girişimsel gayretlerin geliştirilmesidir. Bu tür girişimsel faaliyetler değerlendirilerek başarılı bir değişim atmosferi oluşturulmaktadır.

Şirket girişimciliği (iç girişimcilik), geleneksel girişimciliğin anahtar öğelerinin pek çoğunu paylaşmakla birlikte belirli farklılıklara da sahiptir. Aşağıda bu benzerlikler ve farklılıklar açıklanmaktadır. Benzerlikler¹⁴;

a. Her ikisinin de değişime (yeniliğe) odaklı olmasıdır. Değişim yeni bir ürün ya da hizmet, yeni bir süreç ya da yeni bir yönetim metodu olabilir.

b. Her ikisi de ürün ya da hizmetlere yeni-değerler katmaya odaklanırlar. Girişimcilik sadece varolan üründe yeni bir renk ya da model geliştirmek ya da çalışanların mutlu olmasını sağlamaya çalışmak değildir, yeni ve farklı bazı ürün ve hizmetlerle girişimsel sürecin değiştirilmesi de girişimcilik kapsamında düşünülmelidir. İç girişimcilikte de söz konusu olan yeni değerler üretilerek firmaya katkı sağlanmasıdır.

¹¹ F.L. Fry; Entrepreneurship: A Planning Approach, West Publishing Company, Mineapolis 1993, p. 373.

¹² Aykut Berber; "Girişimci ile Yönetici profillerinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:8:29,S:1/Nisan 2000, s. 38.

¹³ Berber; s. 38.

¹⁴ Fry; pp. 373-374.

c. Her ikisinin de normalden daha riskli yatırım faaliyetlerini arzulamasıdır. Bireysel girişimcilik, girişimcinin zaman ve sermayesini riske eder. İç girişimcilik aile şirketinin sermayesini riske atar ve varolan üründen uzaklaşmayı gerektirir.

Girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar belki de daha düşündürücü ve belirgindir. Bu farklar¹⁵;

a. İç girişimcilik, genellikle onarıcı bireysel girişimcilik geliştiricidir. Onarıcı faaliyet, büyük bir organizasyonda durgunluk dönemlerinde yapılır. Diğer bir deyişle iç girişimcilik yavaş büyüyen ya da geleneksel şirketlerde değişim ve büyüme için bir adım olabilmektedir. Yani belki de yıllar önce oluşmuş hiyerarşik ve yapısal girişimcilik kültürünü irdeler. Yeni ürün ve süreçler iç girişimciler tarafından yapılan değişikliklerin sonucu olabilir fakat bunların nihai amacı girişimsel kültürün değerlendirilmesidir.

b. Bireysel ve iç girişimciler arasındaki ikinci fark firmanın rakipleridir. Bireysel girişimcilik ortamında, “düşman” piyasadır. Girişimcinin görevi piyasada tanınmak için hataların üstesinden gelmek ve bir rekabet gücü oluşturmaktır. İç girişimcilikte ise birincil düşman işletme kültürü olmaktadır.

c. Diğer bir fark; bazı durumlarda firma rakipleri ile dost olabilmektedir. Bireysel girişimcilerin piyasadaki diğer rakipleri ile ilişkileri iyi ise girişimci fonlarını pazarda yer edinmek için harcamamakta, yeni fırsat ve ürünler üzerine yoğunlaştırmaktadır. Bu aşamada iç girişimciler ise işletme içinde bu kaynakları kullanarak yeni rekabet güçleri oluşturmaya amaçlamaktadırlar.

Gerçekte girişimci ve yönetici profilleri incelenirken, iç girişimci profili de üçüncü bir tip olarak ele alınacak düzeyde farklılıklar göstermektedir. Yönetici ile girişimci ve iç girişimci arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları gösteren bir araştırma Tablo 1.1’de yer almaktadır.

¹⁵ Fry; p. 374.

Tablo 1.1: Yönetici, Girişimci, İç Girişimci Profillerinin Karşılaştırılması.

	Yöneticiler	Girişimciler	İç Girişimciler
Temel Motivasyon Faktörleri	Terfi ve diğer geleneksel kurum ödülleri (büro, güç vb)	Özgürlük, yaratılacak para ve fırsat	Özgürlük ve kurum ödülleri içinde gelişim sağlayabilme
Faaliyet	Direkt katılımdan çok, yetki verme ve yönlendirme eğilimi	Direkt katılım	Yetki vermekten çok direkt katılım
Risk Durumu	Dikkatli	Makul riski üstlenen	Makul riski üstlenen
Statü	Statü sembollerine yoğunlaşmış	Statü sembolleri ile ilgisi yok	Geleneksel kurum statü sembollerine yoğunlaşmamış, özgürlük arzusunda
Hata ve Başarısızlıklar	Hata ve başarısızlıklardan kaçma çabası	Hata ve başarısızlıkların üzerine gitme	Hazır olana kadar riskli projeleri gözden uzak tutma eğilimi
Kararlar	Genellikle üstleri ile uyum içerisinde	Hayallerini kararları ile izler	Hayale ulaşmak için başkalarını ikna edebilir
Kimler İçin Çalışır?	Başkalarını memnun eder	Kendini ve müşterilerini memnun eder	Kendini, müşterilerini ve sponsorları memnun eder
Aile Geçmişi	Genellikle büyük organizasyonlarda çalışmış aile bireyleri	Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri	Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri
Başkaları ile İlişki	Temelde hiyerarşik	Temelde karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı	Hiyerarşi içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı
Odaklanma	Kurum içi ilişkiler	Öncelikle teknoloji ve pazar	Hem iç hem dış koşullar
Sorun Çözme Tarzı	Sistem içerisinde sorun çözme	Bırakarak ya da baştan alarak büyük sorunların çözümlerinden kaçma	Sistem içerisinde sorun çözme

Kaynak: Aykut Berber, "Girişimci ile Yönetici profillerinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:29,S:1/Nisan 2000, s. 38-39.

İç girişimciler, yöneticiler ile girişimciler arasında bir noktada yer almaktadırlar. Temel motivasyon faktörleri açısından yöneticiler daha çok kurum ödülleri ile ilgilenirken girişimciler özgürlük peşinde, iç girişimciler ise yöneticideki gibi kurum ödülleriyle sahip olabilme isteğine girişimcinin özgürlük anlayışı doğrultusunda gerçekleştirmektedirler. Yukarıdaki tablo incelendiğinde bu örnekler çoğaltılabilmektedir. Buradan şu sonuç çıkarılabilmektedir: İç girişimciler yöneticiden farklı bir tarz benimsemişlerdir. Büyük organizasyonlar içerisinde değişim ve yenilik yapma eğilimini profesyonel yönetimin unsurları ile dengeleyen bir yönetim tarzı benimsemişlerdir. Yani işletme içerisinde girişimsel faaliyetler iç girişimciler yardımı ile olmakta, sonuçta işletme kaynakları işletme yararına kullanılmaktadır.

1.1.2. Girişimci Bürokrat (Girokrat) Kavramı

Girişimci, iç girişimci ve geleneksel yönetici kavramlarına ek olarak bir de girokrat (girişimci bürokrat) kavramından da bahsedilmesi gerekmektedir. Girokrat kavramı girişimciliği sadece özel sektöre özgü bir meslek olmaktan çıkarmak da, diğer alanlarda da yaygınlaşmasını sağlamak da önem kazanmıştır. Şöyle ki, bürokraside girişimciliğin yaygınlaştırılmasının, KİT yöneticiliği gibi piyasa ile ilgili bürokratların girişimcilik nitelikleri ile donatılması ekonomik gelişmeyi hızlandırmanın en etkin yollarından biridir. Kısaca girokrat, kamu sektöründe çalışan fakat girişimcilik özelliklerine haiz yöneticilerdir denilebilmektedir. Bu yöneticiler çalışmalarıyla ekonomik değerler yaratarak ülkemizin gelişme ve kalkınmasında anahtar görevler üstlenmektedirler.

Ülkemizde de geçmiş yıllarda girişimci niteliklerine sahip bürokratlarımızın önemli başarıları olmuştur. Buna örnek olarak 1987 yılındaki TMO'nun o dönemdeki genel müdürü Ahmet Özgüneş önderliğinde gerçekleştirilen yeşil mercimek ithalatı konusu bir girokrat örneği olarak aşağıda verilmektedir¹⁶.

“1986 yılında yeşil mercimek piyasa fiyatı nispeten yüksek seviyelerde seyretmiş, yeşil mercimek üreticilerimizde mallarını TMO yerine bu yüksek fiyattan tüccarlara satmayı tercih etmişti. O yıl TMO sadece 4 bin ton civarında yeşil mercimek satın almıştı. İktisat bilimindeki “örümcek ağı” teorisi de denilen Cobweb Teorisi'ne uygun olarak ertesi yıl, 1987 yılında, yeşil mercimek üretimi çok artmıştı. 1987 yılındaki üretim artışı sonucunda yeşil mercimek fiyatları önemli ölçüde düştü. Tüccar üreticiye fazla ilgi göstermeyince, üretici bu kez TMO' ne yöneldi. 1987 yılının seçim yılı olması ve

¹⁶ Müftüoğlu; s. 29-30.

politikanın da devreye girmesiyle TMO 1987 yılında 200 bin tonun üzerinde yeşil mercimek satın almak zorunda kaldı.

Türkiye piyasasının o yıllardaki yeşil mercimek talebi 60-70 bin ton olmasına rağmen TMO, 200 bin tonun üzerindeki yeşil mercimeğin 60-70 bin tonunu satacak, geri kalanını birkaç yıl stoklayıp, daha sonra büyük ihtimalle bozulunca da imha edecekti. TMO yönetimi 1987 yılındaki karşı karşıya kaldığı bu soruna alışılmışın dışında bir yaklaşım sergiledi.

Önce iç piyasadaki mercimek talebini artırmak için bir kampanyaya girişti. Gıda konusunda tanınmış bir bilim insanı olan Prof. Dr. Ayşe Baysal tarafından, yeşil mercimeğin yüksek gıda değeri çeşitli medya araçları ile kamuoyuna tanıtıldı. Bu kampanya sayesinde iç piyasadaki yeşil mercimek talebi yüzde 30 civarında artırılarak 90 bin ton seviyesine kadar ulaştı.

Sıra dışı piyasaya gelmişti. Yönetim, önce dünyada en çok kuru baklagil tüketen ülkeleri belirledi. Bu ülkelere gönderilen satış elemanları yaptıkları piyasa araştırmaları sonucunda ilginç sonuçlarla yurda döndüler. En ilginç sonuç da Hindistan'dan geldi. Hindistan'da bizim yeşil mercimek büyüklüğünde ve tadında, adı "turdal" olan bir ürün çok yaygın biçimde tüketilmekteydi.

Sonuçta 1987 yılının 200 bin tonluk mercimek stoğu eritilmiş oldu. Aynı dönemde özellikle Avrupa'da pazarı olan ve epeyce yüksek fiyatla satılan Kanada tipi yeşil mercimeğin Türkiye'de üretilmesi konusunda araştırmalar yapıldı. Bu konuda bir pilot proje başlatıldı. Yoğun çalışmalar sonucu Kanada tipi yeşil mercimek üretimi de başarıyla sonuçlandırıldı ve ihracatı gerçekleştirildi."

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, ekonomide hâla kamu sektörünün etkin bir şekilde yer aldığı toplumlarda girişimci bürokratların önemi daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

1.2. GİRİŞİMCİLİĞİN FONKSİYONLARI VE ÜLKELER AÇISINDAN ÖNEMİ

1980'lere kadar girişimcilik daha çok, kendi işini kuracak bireyler için kullanıldı. Bir bürokratin, bir politikacının, bir yöneticinin özellikle de bir kurumun girişimciliğinden pek söz edilmedi. Bugün girişimcilik, kavramının dar kalıbını aşmış bir durumda bulunmaktadır. Girişimcilik, "risk alınarak ve yüksek düzeyde yaratıcılık kullanılarak ortaya çıkarılabilecek daha üstün durumlara varmak için bir yöntem"¹⁷ olarak

¹⁷ Tınaz Titiz; Genç Girişimcilere Öneriler, İnkılap Kitapevi, İstanbul 1998, s. 11.

algılanmaktadır. Burada iki önemli noktadan bahsedilmektedir; birincisi, risk alma yatkınlığı diğeri de, yüksek düzeyde yaratıcılık yeteneği. Yaratıcılık yeteneği ile kast edilen durum, başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görüp, bunları birer iş fikrine dönüştürebilme özelliğidir. Girişimcilerin yüklendikleri fonksiyonlar şu şekilde sıralanmaktadır¹⁸:

- Yeni mal ve hizmet üretmek veya bilinen mal ve nitelikleri yükseltmek,
- Yeni üretim yöntemleri geliştirmek ve uygulamak,
- Endüstride yeni organizasyonlar kurmak,
- Yeni pazarlara ulaşmak,
- Hammaddelerin ve benzeri maddelerin sağlanabileceği yeni kaynaklar bulmak.

Girişimcinin üstlendiği görev, toplumların gelişmişlik düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Çünkü toplum, girişimciliğin niteliklerini ve boyutunu belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Toplumlar gelişmişlik düzeylerine göre¹⁹:

- Gelenekçi toplum,
- Sanayi toplumu,
- Bilgi toplumu olarak 3'e ayrılmaktadır.

Geleneksel toplumda insanlar o toplumun kültürel yapısı doğrultusunda yetişmektedirler. Bu toplumun insanı ekonomik yönden “rasyonel davranmayan” insanlardan oluşmaktadır bu nedenle ekonomik bakımdan geri seviyede bulunmaktadırlar. Gelişmeleri için, bu insanların yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Eski yöntemleri ve normları uygulamak ise geleneksel toplumun en temel özelliklerindendir. Sanayi toplumlarında girişimcilik, toplumun gelişmişlik düzeyini koruma amaçlı gelişmiştir. Bu tür toplumlar üretimde makineler kullanıp daha sonra gerektiğinde yenilik ve çeşitlilik sağlayabilmektedirler. Bilgi toplumunda ise sürekli değişim çerçevesinde, teknolojinin ve kurumların değişme yönünün

¹⁸ A. Esen; M.K. Conkar; Orta Anadolu (Konya, Kayseri, Sivas ve Tokat) Girişimcilerin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, İşletmecilik Anlayışları ve Beklentileri Araştırması, Konya Ticaret Odası, Konya 1999, s. 5.

¹⁹ Ebru Sipahi; Türkiye’de Girişimcilik ve Kadın Girişimciler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997, s. 4.

değerlendirilerek, bu değişimleri piyasalarında uygulayabilen girişimciler ön plana çıkmaktadır. Bu durumda Türk toplumunun girişimciliği gelenekçi toplumdan sanayi toplumuna geçiş sürecini yaşamaktadır.

Sanayi devriminden sonra dünya pazarında serbest piyasa ekonomisinin gelişmesiyle birlikte devletin ekonomik faaliyetlerden çekilerek yerini özel teşebbüs ve girişimcilere bırakması girişimciliğe verilen önemi artırmıştır. Gerek iç pazarlarda yatırım anlayışının değişmesi, gerekse dış piyasalardaki bütünleşme eğilimi; üretim, dağıtım, ulaşım ve yönetim süreçlerinde köklü değişiklikler meydana getirmiştir. Küreselleşme olgusu ile birlikte hizmet sektörüne verilen önem de artmıştır. Bunun sonucu olarak girişimcilik konusunun önemi ortaya çıkmıştır. Belirli bir eğitim alan kişiler için devlet, artık “iş kapısı” olmaktan çıkmıştır. Bu kişilerin istihdamı açısından geriye sadece kendi işini kurarak ortak veya kendi başına girişim alternatifleri kalmaktadır²⁰. Günümüzde girişim yapmak artık pek kolay değildir. Girişimleri engelleyen ya da kısıtlayan yasaların yanında enflasyon yüksekliği dolayısıyla girişimcinin önünü görememesi yatırımları ve yatırım kararlarını etkilemekte bazen de ertelenmesine sebep olmaktadır.

Çağımız teknolojik değişim ve bilgi çağıdır. Globalleşmeyle birlikte hızla büyüyen dünya pazarlarında yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Büyüyen dünya pazarlarında rekabet ederek fazla pay alabilmek için küçük girişimcilerin ve iş fikirlerinin desteklenmesi gereklidir. Unutulmamalıdır ki, bugünün büyük holdingleri, şirketleri ve işletmeleri dünün küçük bir girişimcileriydi²¹. Küçük yeni şirketler yeni işlerin ve daha fazla yeniliğin yaratılmasında büyük şirketlerden daha iyidir. Büyük şirketler verimlilik ve işgücü dahil daha az girdi ile daha çok ürün elde etmeye çalışır. Büyük bir şirket için yenilik riskli olabilirken, küçük bir işletme için altın bir fırsat olabilir²².

Bir toplumda girişimciliğin varolması, toplumun sosyal ve politik sistemiyle yakından ilişkilidir. Serbest piyasa ekonomisini benimsemiş, hür ve demokratik toplumlarda girişimcilik gelişebilir ve meyvelerini verir. Girişimciliğe önem veren piyasa ekonomisi, bir yandan gelişmeye açık ve esnek olduğunu, diğer yandan da merkezi unsur olarak birey ve bireyin yeteneklerini geliştirmeyi esas aldığı için, günümüz ihtiyaçlarına en iyi cevap veren sistemdir²³. Bu sebeple girişimciliğe gereken önem verilmelidir. Serbest

²⁰ Tekin; s. 7.

²¹ Tekin; s. 7.

²² Esen; Conkar, s. 11.

²³ Sipahi; s. 27.

piyasa ortamında da dengeli büyümenin sağlanabilmesi girişimciliğin önündeki engellerin kaldırılması ile mümkün olacaktır.

Girişimciliğin Türkiye açısından önemi şu şekilde sıralanabilmektedir²⁴:

- Türkiye’de özelleştirme ancak girişimcilerin başarısı ve etkinliği ölçüsünde gerçekleşebilir. Devlet kuralları koyan kurum olduğu için piyasada kendisiyle rekabet edilmesi imkansızdır. Dolayısıyla devletin ekonomide hakim olması piyasada rekabetin olmaması anlamına gelecektir. Devletin görevi, piyasada tam rekabetçi bir piyasanın kurulmasını sağlamak olmalıdır. Tam rekabetin hakim olduğu piyasada yeni girişimciler kendini göstermeye başlayarak, daha kaliteli daha ucuz üretimin gerçekleşmesi için çalışacaklardır.
- Kamu kesiminde aşırı istihdamın istenen düzeye indirilerek ücretlerinin artırılabilmesi girişimcilik iklimine bağlıdır. Bunun sonucunda kamu hizmetlerinin kalitesinin ve verimliliğinin artırılması da sağlanmış olacaktır.
- Ülkemizde gelişme girişimciler eliyle olabilecektir. Günümüz dünyasını şekillendiren teknolojik değişimler ve bilginin yayılması küçük ve orta boy işletmeler ve girişimcilere hem yeni olanaklar sunmakta hem de yeni risklerle karşı karşıya bırakmaktadır²⁵. Teknolojik buluşların ve yeniliklerin en önemli kaynağı olan girişimciler her tür yeniliklere uyum sağlamaya daha yatkındırlar.
- Küçük girişimciler ve firmalar yoksulluğu hafifletmede, bölgeleri ve ülkeleri az gelişmişlikten çıkarmada ve merkezi planla yönetilen ekonomilerden piyasa ekonomilerine geçiş sürecinde büyük öneme sahiptirler²⁶.
- 21.yüzyılda ülkemizde istihdamın sağlanarak işsizlikle mücadelenin en etkin yolu kişilerin kendi işlerini kurmaları yani girişimciliğe bağlıdır. Artık işsizlikle mücadelenin klasik anlayıştaki yeni yatırımlarla olmayacağı açıktır.
- Ülkemizde işsizlikle birlikte ortaya çıkan bir diğer olumsuzlukta, gelir yetmezliğidir. Girişimciler ve Kobilere, çeşitli alanlardaki mal ve hizmet üretimleriyle ekonomiye

²⁴ Tekin; s. 7.

²⁵ M. R. Hisarcıklıoğlu; “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve KOBİ’ler”, KOSGEB Sanayicinin Sesi, Sayı 5, Ağustos 2001, s. 5.

²⁶ Hisarcıklıoğlu, s. 5.

dinamizm kazandıran, milli geliri artıran, istihdama, serbest piyasa ekonomisinin gelişmesine, bölgeler arası dengesizliklerin azalmasına büyük katkılar sağlayan ekonomik birimleri oluşturmaktadırlar²⁷.

- Ülke kalkınmasının anahtarı yerel potansiyellerin değerlendirilmesi ve etkin kullanımıdır. Dünyadaki gelişme ve dönüşümler iç içe geçmiş iki olguyu işaret etmektedir. Bu olgular küreselleşme ve yerelleşme süreçleridir. Küreselleşme dünya ekonomilerinin giderek daha çok bütünleşmesini ifade etmektedir. Yerelleşme ise halkın ekonomik, sosyal ve siyasal alanda giderek daha çok söz sahibi olma arzusunu dile getirmektedir²⁸. Bu da kendini daha çok bölgesel ekonomik kimlik iddiası biçiminde ortaya çıkmaktadır.

- Makro ve mikro istikrar, ekonomik kalkınma için gerekli büyümenin temel şartıdır. KOBİ'ler ve girişimciler de makro ekonomik istikrarın ana unsurlarıdır²⁹. Sürdürülebilir kalkınma ve istikrar geniş kitleleri kapsayıcı nitelikte olduğu ve değişimlere duyarlı olduğu ölçüde başarılabilmektedir.

- Girişimciler sahip oldukları esnek üretim yapılarıyla, dinamik, değişen şartlara hızla uyum sağlayabilen; bürokratik olmayan yapılarıyla yaratıcı, fırsatları zamanında değerlendirebilen kişilerdir³⁰. Girişimciler bu özellikleri ile yeniliklere açık, uluslararası pazarlardaki gelişmeleri izleyen, rekabeti ve büyümeyi başarmanın bir ölçütü olarak ekonomik ve sosyal düzenin temel şartlarından birini oluştururlar.

- Ayrıca girişimciler, entegrasyon alanları olmak, değişen tüketici taleplerini kısa sürede fark edip karşılamak, nitelikli eleman yetiştirmeye katkıda bulunmak ve büyük sanayi işletmelerine destek olmak gibi özellikler de taşımaktadırlar.

Girişimciler, özellikle gelişmekte olan ülkeler için ekonomik refahın anahtarı konumundadırlar. Girişimci piyasadaki fırsatları görüp değerlendirerek bir yandan ülke kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamakta, diğer taraftan istihdam sağlayarak ekonomiye hareket kazandırmaktadır. Böylece dinamik bir

²⁷ F. Şamiloğlu; "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Önemi Sorunları ve Aksaray Örneği", KOSGEB Sanayicinin Sesi, Sayı 2, Şubat 2001, s. 23.

²⁸ Şamiloğlu; s. 5.

²⁹ Hisarcıklıoğlu; s. 5.

³⁰ Şamiloğlu ; s. 23.

ekonomi sağlanarak, ülkelerin gelir dağılımındaki adaletsizlikler büyük ölçüde engellenmektedir.

1.3. TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Türkiye sanayileşme sürecine oldukça geç başlamış bir ülkedir. Buna karşın sanayileşmenin Batı toplumunda yarattığı gelişme ve değişimlerden yoğun olarak etkilenmiştir. Sanayi toplumu; İngiltere'de gerçekleştirilen teknolojik-ekonomik (1760 sonrası) devrimle; Fransa'da başlayan politik devrimin (1789) ortak sonucu olarak doğmuştur. İngiltere ve Fransa'yı zamanla diğer Batı Avrupa ülkeleri ve ABD izlemiştir. Türkiye'nin sanayileşme sürecine yoğun katılımı ise Cumhuriyet Döneminde başlamış olup, 150 yılı aşan bir gecikme göstermiştir.

Türkiye'de sanayinin ve girişimcinin bugün ulaştığı düzeyi daha iyi analiz edebilmek açısından Osmanlı İmparatorluğundan günümüze kadar geçen zaman içerisinde girişimciliğin incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla çalışmamızda Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyet sonrası girişimcilik faaliyetleri ayrı başlıklar altında incelenecektir.

1.3.1. Cumhuriyet Öncesi Girişimcilik

Cumhuriyet öncesi dönem incelendiğinde, toplumun girişimcilik faaliyetlerine olumsuz baktığı yönünde bulgular elde edilmektedir. Osmanlı İmparatorluğunda, özellikle Türkler arasında gözde uğraş alanı askerlik olmuş, ticaret ve sanayiye gereken önem verilmemiştir. Halkın gönlünde devlete kapılanmak yatmış, asker ya da kâtip olmak daha önemli kabul edilmiştir³¹. Savaşan asker bir millet dünyanın değişen koşullarını geç fark etmiş ve imparatorluğun sosyo-ekonomik koşulları nedeniyle de belli bir girişimci sınıfının doğması olgusu ortaya çıkamamıştır³².

Başka bir görüşe göre de, bir İslam toplumu olarak Osmanlılar ticarete değer vermişlerdir. Tüccarlar sosyal açıdan köylü, esnaf, hatta bir kısım askeri zümre mensubunun da üstünden bir prestije sahip idiler. Ticaret küçümsenen değil, aksine istenilen, övülen ve korunan bir faaliyet idi. Vergilendirme sisteminde ticaret, az vergi ödeyen, baskıya değil, himayeye sahip bir sektör oluşturmaktaydı. Ziraat ve madenciliğe oranla vergi yükü çok daha düşük düzeyde idi³³. Ticarete oluşan bu

³¹ T. Müftüoğlu; s. 45.

³² Hüner Şencan; "Girişimcilik Eski Bir Geleneğin Yeni Bir Versiyonu mu?", İlim ve Sanat, Mart 1997, s. 5.

³³ Mehmet Genç; Devlet ve Ekonomi, Ötüken Yayınları, İstanbul 2000, s. 205-206.

olumlu gelişmelere rağmen iktisadi yapılarda ve ilişkilerde değişme, siyasi ve askeri alandakilerle karşılaştırıldığında yavaşlığı ile dikkati çekmekte idi.

Tarıma dayalı bir toplum olmanın yarattığı olumsuzluklar, girişimciliğin gelişmesindeki en önemli engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Batı dünyası sanayi devrimini yaşarken, Osmanlı İmparatorluğu yabancılara imtiyazlar vermiştir. Osmanlı İmparatorluğu'nda Müslüman kesimin genellikle ticaretle ilgilenmediği bu işlerle gayri-müslimlerin ilgilendiği bilinmektedir. Selçuklu Devleti zamanında kurulan Ahilik teşkilatı ve 2. Meşrutiyetin ilanı, cumhuriyet öncesi girişimcilik faaliyetlerinin dönüm noktalarını oluşturmaktadır.

1.3.1.1. Ahilik Teşkilatı

Ahi birlikleri, kuruldukları dönemden (Anadolu Selçuklu Devleti 13.yy), dağıldıkları (Osmanlı Devleti 15.yy) döneme kadar Türk toplumunun ekonomik, sosyo-kültürel hayatını tanzim eden önemli kurumlardan biri olmuştur. Ahi birlikleri, her kurum gibi, belli ihtiyaçları karşılamak gayesiyle kurulmuşlardır. Ahi birlikleri, köklü kültür değişmelerinin olduğu bir dönemde, birbirlerine karşı çatışmacı tavır alan grupları uzlaştırmak, zayıflayan aşiret bağlarının yerine yerleşik hayat tarzına uygun, koruyucu değerler meydana getirmek, Bizanslılara karşı Müslüman-Türk menfaatlerini korumak ve toplum huzurunun korunmasına yardımcı olmak amacıyla kurulmuştur³⁴. Ahilik birlikleri, iş ahlakının oluşturulmasına da katkıda bulunmuşlardır. Küçük girişimciler, ticarete adil ve tarafsız davranarak (İslam dininin gereklerini uygulayarak), ticarete sosyal bir etik ve sorumluluk getirmişlerdir.

Gerçekte, Türkler arasında esnaf ve sanatkarlığın (küçük girişimcilik) öteden beri önemli yeri olmuştur. Türkler Anadolu'ya geldiklerinde birçok alanda önemli başarılar sağlamışlar, sanatkarlıkta ileri gitmişlerdir. Adil rekabet koşullarını sağlamak amacıyla o dönem için önemli ve etkin bir sistem olan "Ahilik Örgütünü" kurmuşlardır. Bu örgüt Osmanlı devletinin kuruluşunda ve Türklerin Anadolu'da tutunmalarında çok önemli bir rol oynamıştır³⁵. Ahilik örgütünün getirdiği iş ahlakı ile o mesleğe mensup bireyler tarafından benimsenmiş ve kabul edilmişlerdir. Ayrıca bu örgüte katılanların, dili, dini, mezhebi veya ırkı bir ayrıcalık teşkil etmediği ve herkese eşit uygulandığı için Türklerin Anadolu'da ticaretle uğraşmaları geniş kabul görmüştür.

³⁴ Mahmut Özdevecioğlu; Ahilik Teşkilatından Günümüz İşletmelerine İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı, Kayseri Ticaret Odası Yayınları:12, Kayseri 1997, s. 6-7.

³⁵ Müftüoğlu; s. 45.

1.3.1.2. II. Meşrutiyet ve İttihatçılar

II.Meşrutiyetin ilanıyla ekonomik sistemde liberalleşme doğrultusunda önemli adımlar atılmıştır. Osmanlı girişimciliğe özendirilmiş, yabancı sermayeye geniş olanaklar sağlanmaya başlanmıştır. Liberal yön Türk hareketi bir bakıma Osmanlı Devlet geleneğine bir başkaldırıyı simgelemiştir. Yön Türklerin faaliyetleri ile sürekli devlet gözetimi ve boyunduruğu altında bulunan bireylerin kendi başlarına, kişisel çıkarlarını düşünerek, kâr amacıyla hareket etmeleri düşünülemezdi. Devlet karşısında birey olarak varlığını korumadan girişimde bulunmak, birikim yapmak oldukça zordu³⁶.

Osmanlı Toplumunun klasik dönemdeki yapısı, genel olarak kabul edilen şemaya göre Sultan ve çevresindekiler ile halktan oluşan ikili bir sınıf yapısına sahip olmuştur. Tanzimattan sonra Sultanın çevresinde yeni bir bürokratik sınıf oluşmuştur. Bu ortam içinde gerek dış etkenlerle, gerek iç gelişmeler nedeniyle, değişen üretim yapısına bağlı olarak yeni bir orta sınıfın doğmasına sebep olmuştur³⁷.

İktisadi liberalizm, ticaret alanında daha yoğun faaliyette bulunan gayrimüslim milletleri ve yabancıları daha güçlü kılarken, Osmanlı sanatkar ve esnafı rekabetçi olmamak, kanaatkar olmak gibi nedenlerle mülksüzleşmiş ve yoksullaşmıştır. Balkan Savaşları'nın toplumda neden olduğu değişimle birlikte 2. meşrutiyetin ilk baştaki hedefi olan liberalizmin yerini "milli iktisat" ilkelerine bıraktı. 1908-1914 yılları arasında tasarruf yoluyla sermaye birikimi sağlama çabaları üst üste gelen savaşlar nedeniyle geçerliliğini yitiren bir söylem olarak kalmıştır. 1. Dünya savaşının çıkması ile Müslüman Türk unsuru ayrımcı bir şekilde girişimciliğe özendirilirken, spekülatif kazançlara da göz yumuldu. 1914-1918 savaş yılları olmasına karşın, Anonim Şirketlerin kuruluşu bir ivme kazanmıştır³⁸.

Bu dönemde Anadolu'daki sanayi kesimi kapitalist metropoller karşısında önemli bir sanayi bağımlılığı içerisinde idi. Birinci Dünya savaşına kadar bir takım yeni imalat sanayi işletmeleri kurulmuşsa da, yerli fabrika üretiminin yurt içi tüketimi karşılama oranı çok düşük kalmaktadır³⁹. Cumhuriyet öncesi girişimcilik çalışmalarında sonuç olarak ekonominin millileştirilmesi ve yabancılara tanınan ayrıcalıkların kaldırılması konularına önem verilmiştir.

³⁶ Müftüoğlu; s. 46.

³⁷ Asude Özsoy; Girişimci Etiği ve İşletmecilikte Bir Başarı Ölçütü Olarak Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1997, s. 46.

³⁸ Müftüoğlu; s. 46-50.

³⁹ Y. S. Tezel; Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950), Yurt Yayınları, Genişletilmiş 2. Basım, Ankara 1986, s. 92.

1.3.2. Cumhuriyet Döneminde Girişimcilik

Cumhuriyet döneminde girişimcilik faaliyetleri, 1. İktisat Kongresinin toplanmasıyla başlamaktadır. Bu kongrede Türkiye’de ekonomik gelişme ve kalkınmanın girişimcilik kanalı ile sağlanabileceği konusunda birleşilmiş olmasına rağmen Osmanlı imparatorluğunun yıkılışı itibarı ile yeni Türkiye’nin yeterli sermayesi ve girişimcileri mevcut bulunmadığı için bu dönemde girişimcilik faaliyetlerine genellikle kamu yatırımları hakim olmuştur. Yıllar itibarı ile de uygulanan ekonomik politikalar çeşitlilik kazanmıştır.

1.3.2.1. 1923-1950 Arası Türkiye’de Girişimcilik

Osmanlı İmparatorluğu’nun gerileme dönemi ile Cumhuriyet dönemi öncesindeki savaşlar, insan ve sermaye kaynaklarımızı eritmişti. 1923’ten önce iç ve dış ticaret genellikle yabancı ve yarı yabancıların elindeydi. Cumhuriyet ilan edildiğinde, Osmanlı İmparatorluğu’ndan genç Türkiye Devleti’ne zayıf bir ekonomi, alt yapısı yok denecek kadar az, onarım bekleyen bir ülke ve ödenmesi gerekli yüksek bir dış borç kalmıştı. Yani ülkenin yapılanmaya ve ekonomik kalkınmaya ihtiyacı vardı⁴⁰.

Türkiye’de sanayileşme konusunda ilk adım Birinci İktisat Kongresinin toplanmasıdır. Bu kongre sonucunda, özel sektörün çalışmalarına öncelik verilmesi, özel kesimin yetişemediği konulara kamu sektörünün (devletin) müdahale etmesi uygun görülmüştür. Dünyada 1929 yılında yaşanan Dünya Ekonomik Krizi ile birlikte ekonomide bir daralma meydana gelmiş olup, bu durum girişimciliği olumsuz etkilemiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında ülkemizde özel girişimcilikten ziyade kamu girişimciliğinin ağırlığı görülmektedir. Bu dönemde de ülkemiz henüz İstiklal Savaşından çıkmış olması ve eğitilmiş nüfusun az olması nedeniyle istenilen oranda nitelikli girişimci sayısına ulaşamamıştır⁴¹. 1929 ekonomik krizi devlete, ekonomik anlamda bir çok fonksiyon yüklemiştir. Bu yıllara kadar geçerli olan “laissez-faire” felsefesinde, pasif devlet anlayışının yerini aktif devlet almıştır. Bu dönemde Türk ekonomisinin yapısına özgü model arayışı çözümlenerek karma ekonomi modelinin temelleri atılmıştır⁴².

1930-1950 arasındaki dönem, ekonomiyi harekete geçirme, hızlandırma, yönlendirme, sanayi kurma ve tarımı diriltme dönemi olmuştur. Özel girişimciliğin desteklenmesi ve

⁴⁰ Sipahi; s. 29.

⁴¹ Tekin; s. 15.

⁴² Lütfü Erhan Mümeyyizoğlu; Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Geliştirilmesi ve Türk Küçük ve Orta Boy İşletmeleri İçin Dış Satıma Yönelik Bir Geliştirme Modeli, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995, s. 94.

özel mülkiyetin yaygınlaşmasıyla birlikte girişimcilikte hızlı bir gelişme yaşanmıştır. Bugün faaliyette bulunan pek çok işletmenin temeli atılmıştır. Günümüzde ekonomiye yön veren holdinglerin bu dönemde kuruldukları görülmektedir.

1.3.2.2. 1950-1980 Arası Türkiye’de Girişimcilik

Bu bölümün ilk on yıllık bölümü Cumhuriyet ekonomisinde ilgi çekici bir dönemdir. Bu dönemde ekonomide liberalleşme arayışları ortaya çıkmış, özel sektör lehine bir eğilim olmuştur. Tarıma ağırlık verilmesinin yanı sıra alt yapı yatırımlarında da artış görülmüştür⁴³.

1950-1980 arası dönem aslında siyasal ve toplumsal açıdan oldukça karışık bir dönemdir. Üç askeri darbe, iki reform hükümeti, koalisyon hükümetleri, 1970’lerin sonuna doğru tırmanan şiddet olayları bu dönemin başlıca simgeleridir. Ayrıca tam bu dönemde dünya ekonomisinde 1. ve 2. Petrol şoku yaşanmıştır. Tüm bu faktörler ve gelişmeler sonucunda işadamları için en önemli olumsuz faktörlerden biri olan belirsizlik ortamı doğmuştur. Ayrıca bu dönemde Türk ekonomisinde önemli bir stratejik karar olan ithal ikameci bir sanayileşme politikası uygulanmaya konulmuştur⁴⁴. Bu kadar olumsuz gelişmeler yaşanmasına rağmen bu dönem özel girişimciliğin gelişme gösterdiği bir dönem olmuştur. Bu dönem, planlı ekonomiye geçiş yıllarıdır. Beş yıllık kalkınma planları, kamu için emredici, özel kesim için yol gösterici bir karaktere sahip olmuştur.

1.3.2.3. 1980 Sonrası Türkiye’de Girişimcilik

1980 yılından sonra Türkiye’de serbest piyasa ekonomisine geçiş dönemi olması sebebiyle girişimcilikte önemli aşamalar kaydedildiği görülmektedir. Bu yıllarda uygulanan piyasa ekonomisi girişimcilerin dünyaya açılmalarına fırsat sağlamış ve Türkiye’nin ekonomik anlamda dünya pazarlarıyla entegrasyonunda önemli gelişmeler elde edilmiştir⁴⁵. Dışa açık büyüme sayesinde ekonomide liberalleşme sağlanmıştır. Özelleştirme çalışmaları artırılmıştır. Hizmet sektöründeki gelişmelere paralel olarak bu alanda girişimci sayısı artmış, ihracata yönelik girişimcilik yaygınlaşmıştır.

Bunun yanı sıra kronik bir enflasyon, ekonomik belirsizlik, ihracatın artışında sürekliliğin sağlanamaması, oluşan kaynakların önemli bölümünün kamuya transfer edilmesi, kamunun mali piyasalarda ağırlığını koruması, koşullara uygun teşvik

⁴³ Mümeyyizoğlu; s. 95.

⁴⁴ Müftüoğlu; s. 58.

uygulamalarının hayata geçirilememesi, ranta bağılı para kazanma olanaklarının yaygınlaşması, hukuki boşlukların giderilememesi ve alınan tüm önlemlere karşın bürokratik yapının ve mevzuatın bir türlü basitleştirilememesi gibi sebepler girişimciliğin gelişmesini engelleyen faktörleri oluşturmuştur.

Bu dönemde girişimci profilinde de önemli gelişmeler elde edilmiş olup, daha önceleri sadece kârını düşünen, eğitim seviyesi düşük, sadece fırsatları değerlendirme amacıyla tüccar zihniyetiyle hareket eden, misyonu ve vizyonu olmayan profesyonel davranamayan girişimci tipi terk edilmeye başlanmıştır. Dünyaya açılma ve serbest piyasa ekonomisinin işlerlik kazanmasıyla birlikte rekabet sonucu yepyeni bir girişimci tipi çıkmıştır. Bu girişimci tipinin önemli özellikleri arasında; dinamik değişmeye ve gelişmeye açık, profesyonel yönetim kurallarına göre hareket eden, tüccar zihniyeti yerine hizmet etmeyi kaliteli mal ve hizmet vermeyi düşünen, yüksek öğrenim görmüş, piyasanın beklentilerini karşılayan müşteri mutluluğunu hedefleyen özellikler sayılabilmektedir⁴⁶.

Girişimci profilinin gelişmesiyle piyasada yeni ve güçlü girişimciler ortaya çıkmıştır. Bu girişimciler ekonomimizde önemli bir kriz olan 5 Nisan 1994 krizini de atlattımlardır. Aynı şekilde 1998'de Asya'da başlayan ve bütün dünyayı etkileyen ekonomik kriz ve durgunluk Türk ekonomisini de önemli ölçüde etkilemiştir. Bunun yanı sıra Mart 2001'de ülkemizde yaşanan devalüasyonların da girişimciliği çok büyük bir sekteye uğrattığını görmekteyiz. Bu etkilenme işletmeden işletmeye, sektörden sektöre değişme göstermekte olup pek çok yatırımın yavaşladığı hatta durduğu görülmektedir. Aşağıdaki tablolarda Türkiye'deki girişimcilik faaliyetlerinin belli zaman periyotlarındaki durumları ve girişimciliğin gelişimindeki engeller özetlenmektedir.

⁴⁵ Tekin; s. 15.

⁴⁶ Tekin; s. 15-16.

Tablo 1.2(a): Cumhuriyet Öncesi Dönem ve Cumhuriyet Sonrasında Ulusal Ekonominin Kuruluş Dönemi

Cumhuriyet Öncesi	1923-1930 Ulusal Ekonominin Kuruluşu
• Sanayi Mektebi açılması(1867), • Şirket kurmanın teşvik edilmesi(1867), • Sanayi odalarının kurulması(1880), • Teşvik-i Sanayi Kanunu Muvafakatı (1913), • Özel girişimlerle sanayileşme eğilimleri, • Sanayi sayımı(1915), • Özel girişimlerin küçük el sanayiinde yoğunlaşması, • Ticari girişimlerin genellikle yabancıların kontrolünde bulunması.	• Ulusal girişimciler yaratma çabaları, • İzmir İktisat Kongresi (1923), • Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası'nın Kurulması (1927), • Teşvik-i Sanayi Kanunu (1927), • Ulusal ekonominin temellerinin atılması, • Ekonomide yabancıların hakimiyetine son verme girişimleri, • Osmanlı Bankası'nın yetkilerinin kısıtlanması (1924), • İş Bankası'nın kurulması, • Özel sektörün tatminkar bir gelişme gösterememesi, • Sanayileşmede başarısızlık.
Engeller • İngilizlere tanınan imtiyazlar, • Devletin teşvik veremez hale gelmesi, • Verilen teşviklerin etkisiz kalması, • Eşgüdüm eksikliği, • Ekonomi hukukunun bulunmayışı, • Ticaretin daha çok yabancılar veya azınlıklara özgü bir iş olarak görülmesi, • Duyun-i Umumiye'nin mali yapı üzerindeki etkileri, • Tarıma dayalı bir toplum olunması, • Ticaret yapma geleneğinin bulunmaması.	Engeller • Gümrük tarifelerinin yükseltilememesi, • Özel girişi özendiren ve koruyucu düzenlemelerin yapılamaması, • Sermaye kavramının yeterince bilinmemesi, • Birinci Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşının Etkileri, • Devralınan sanayii alt yapısının yetersizliği, • Piyasa ekonomisine geçişi sağlayacak güçlerin gelişme aşamasında olması, • Dönemin tek etkili ulaşım olanağı olan demiryollarının yabancıların denetiminde olması, • Madenlerin denetimlerinin yabancıların elinde olması, • Ticari faaliyetlerin önemli bölümünün yabancıların elinde olması.

Kaynak: TÜGİAD, Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul 1993, s. 21.

Tablo 1.2(b): Cumhuriyet Sonrasında Devletçilik ve Liberal Ekonomi ve Planlı Ekonomi

1930-1950 Devletçilik İlkesi	1950-1970 Liberal Ekonomi ve Planlı Ekonomi
- Devletçilik politikasının benimsenmesi, - Özel sermayeye dayalı sanayi yapısı kurulması politikası, - Ekonomik yaşama devlet müdahalesinin başlaması, - Ulusallaştırma uygulamaları, - Bazı KİT'lerin kurulması, - Beş yıllık sanayi planlarının yapılması 1.(1934), 2.(1938), 3.(1945), - Milli Koruma Kanunu (1940), - Varlık Vergisi Kanunu (1942), - Milli Ekonomi Kongresi'nin toplanması (1948), - Devletçiliğe yönelik ilk eleştirilerin gelmesi, - Özel girişimcilikte gelişme sağlanması, - Sanayide özel sektörün bir önceki döneme göre gözle görülür bir gelişme göstermesi. Engeller - Sermaye yetersizliği, - Nitelikli işgücü eksikliği, - Yetersiz girişimciler, 1930 Ekonomik Bunalımı, - İkinci Dünya Savaşı, - Savaş Ekonomisi uygulamaları (1941-1945).	- Devletçiliğin giderek belirginleşmesi, - Ticarette de devletin payının artması, - Marshall Yardımları, - Özel girişimciliğin teşvik edilmesi, - Tarıma ağırlık verilmesi, - Kamunun altyapı yatırımlarının artırılması, - Özel girişimlerin sanayide payının % 70'e yükseltilmesi, 1950'li yılların sonuna doğru tırmanan enflasyon nedeniyle gayri-menkule yönelinmesi, - Özel sektör yatırımlarında artış, - KİT'lerin maliyetlerinin altında fiyat belirlenmesi, - Stabilizasyon kararları (1958), - Tarım, sanayi ve finans sektöründe girişimciliğin yaygınlaşması, - Beş yıllık kalkınma planları (1963), (1968), - Planlı dönemde özel girişimciliğin ön plana alınması, - Planlı dönemde de özel sektör yatırımlarının devam etmesi, 27 Mayıs harekatı. Engeller - Aşırı yatırım sonucu para ve döviz sıkıntısı, - Artan enflasyon, - Develüasyon - İthal ikamesi politikasının benimsenmesi.

Kaynak: TÜGİAD, Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul 1993, s. 22.

1923-1930'lu yıllarda İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar neticesinde, ulusal girişimcilerin desteklenmesi ve çoğaltılması amaçlanmıştır. Ekonomideki yabancı hakimiyetine son vermek için çalışmalara başlanmış fakat gümrük tarifelerinin yükseltilememesi, sermaye kavramının tam yerleşmemesi, 1. Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşlarının olumsuz etkileri, devralınan sanayi alt yapısının yetersizliği gibi olumsuz gelişmeler sonucu özel sektör tatminkar bir gelişme gösterememiştir. Tablo 1.2(b)'de Devletçilik İlkesi ve Liberal Ekonomi ve Planlı Ekonomi dönemlerini özetlemektedir.

1930-1970'li yıllarda özel sermayeye dayalı sanayi alt yapısı kurma çalışmaları artırılmış, bazı KİT'ler kurulmuş, kamu alt yapı yatırımları artırılmış, tarıma ağırlık verilmiştir. Sanayide özel sektör ve girişimcilik bir önceki döneme oranla büyük gelişme göstermiştir. Bu dönemin önemli sıkıntıları arasında sermaye yetersizliği, 1930 buhranı, İkinci Dünya Savaşı ve savaş ekonomisi uygulamaları, artan enflasyon, develüasyon ve ithal ikamesi politikasının benimsenmesi gelmektedir. Tablo 1.2(c)'de İthal İkamesi Dönemi ve 1980'ler sonrası Dışa açık büyüme dönemleri özetlenmektedir.

1970 sonrası dönemde ise kamu yatırımları düşürülmeye başlanmış, sanayileşme eğilimleri artmıştır. Sanayici kavramı bu dönemde ortaya çıkmış, girişimci sayısında gözle görülür bir artış meydana gelmiştir. Hizmet sektöründeki gelişmelere paralel olarak bu alandaki girişimci sayısı da artırılmıştır. Teknoloji yoğun üretim ve dış satıma dönük girişimcilik çalışmaları ağırlık kazanmıştır. Bu dönemde ise kronik bir enflasyon, petrol şokları, ranta dayalı para kazanma olanaklarının yaygınlaşması, dış satımda sürekliliğin sağlanamaması gibi sebepler girişimciliğin gelişimini engellemiştir

Tablo 1.2(c): Cumhuriyet Sonrasında İthal İkamesi ve Dışa Açık Büyüme Dönemleri

1970-1980 İthal İkamesi Dönemi	1980- Dışa Açık Büyüme
• Dönem başlarında kamu yatırımlarında düşme eğilimi, • Sanayileşme eğilimlerinin artması, • Özel sektör girişimciliğinin artması, • Geleneksel tüccar anlayışının yıkılmaya başlaması, • Sanayici kavramının yaygınlaşmaya başlaması, • Teşvik uygulamalarının olumlu sonuç vermesi, • Girişimci sayısında gözle görülür artışların gerçekleşmesi, • Kamu yatırımlarının hedeflerin altında gerçekleşmesi, • Geleneksel mal üretimini bir ileriye götürme çabaları. Engeller • Kıbrıs Harekatı ve ambargo, • Petrol şokları, • Siyasal ve ekonomik istikrarsızlık, • Yükselen enflasyon, • İthal ikamesi politikasının tıkanması, • Dışa açık olamamanın yarattığı olumsuzluklar, • Dış ticarete gereken önemin verilmeyişi, • Döviz sıkıntısı, • Teşvik uygulamalarının giderek koşullara uymayan bir yapıya kavuşması.	• 24 Ocak 1980 İstikrar Tedbirleri, 12 Eylül Harekatı, • Dışa açık büyüme politikası çerçevesinde ekonomide liberalleşme, • Özel sabit sermaye yatırımlarında reel azalma, • Kamu altyapı yatırımlarının ağırlık kazanması, • Özelleştirme tartışmaları ve uygulamaları, • Hizmet sektöründeki gelişmeye paralel olarak bu alanda girişimci sayısının artması, • Finansal hizmetlerin gelişmesi, • Dış satıma dönük girişimciliğin yaygınlaşması, • Teknoloji yoğun işletmelerin oluşturulması çalışmaları, • Gelişen uluslar arası ilişkilerin yeni iş olanaklarının değerlendirilmesi, • Tarımda modern işletmecilik çabaları. Engeller • Kronik Enflasyon, • Ekonomik belirsizlik, • Ranta dayalı para kazanma olanaklarının yaygınlaşması, • Kamunun mali piyasalara ağırlığını koyması, • Oluşan kaynakların önemli bir bölümünün kamuya transfer edilmesi, • Hukuki boşlukların tam olarak giderilememesi, • Alınan tüm önlemlere rağmen bürokratik yapının ve mevzuatın bir türlü basitleştirilememesi, • Koşullara uygun teşvik uygulamalarının harekete geçirilememesi, • Dış satımın artışında sürekliliğin sağlanamaması.

Kaynak: TÜGIAD, Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul 1993, s. 23.

Tablolar incelendiğinde; Cumhuriyet öncesi dönemde girişimciliğin daha çok küçük el sanayinde yoğunlaştığı görülmektedir. Sanayileşme özel girişimler eli ile yapılmaya çalışılmıştır. Cumhuriyetin ilanı ile ulusal ekonominin ve ulusal girişimcilerin yaratılması amaçlanmıştır. İzmir İktisat Kongresi önemli ekonomik kararların

alınmasında yardımcı olmuştur. Ekonomide yabancıların hakimiyetine son verme çalışmaları bu dönemde hız kazanmıştır.

1930'lu yıllarda devletçilik politikası benimsenmiştir. KİT'ler kurulmuş, beş yıllık sanayii planları hazırlanmıştır. Özel girişimler bu dönemde artmış, sanayide özel sektör önemli gelişmeler kaydetmiştir. 1950'ler itibarı ile özel girişimlere verilen önem daha da artmış, özel girişimin sanayideki payı % 70'lere ulaşmıştır. Beş yıllık kalkınma planları hazırlanmıştır. 1970'li yıllarda İthal İkamesi dönemi başlamıştır. Özel sektör girişimciliği artmış, sanayici kavramı yaygınlaşmış, tüccar anlayışı yıkılmaya başlamıştır. 1980 sonrası dışa açık büyüme politikası çerçevesinde ekonomik liberalleşme sağlanmıştır. Özelleştirme çalışmaları artmıştır. Dış satıma yönelik girişimcilik faaliyetleri yaygınlaştırılmıştır.

1.4. GİRİŞİMCİLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ

Girişimcilerin gerek nitelik, gerek davranış, gerekse olaylara bakış açılarının diğer insanlardan farklı olduğu görülmektedir. Yöneticiyi, lideri diğer insanlardan ayıran farklı özellikler bulunduğu gibi girişimciyi de diğer insanlardan ayıran özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler arasında kararlılık, yaratıcılık, kabul edilebilir riskleri alabilme, bağımsızlık, liderlik ve çalışkanlık sıralanabilmektedir⁴⁷.

Girişimciler, girişimcilik araştırmalarının merkezinde, girişimsel özelliklere sahip olan kişilerdir. Yeni bir işletme kurma aşamasında pek çok kişisel karar verirler. Bu noktada girişimcilerin en önemli özellikleri yaratıcı-yenilikçi olmalarıdır. Yaratıcı-yenilikçi özellikten kast edilen, girişimcilerin karşılaştıkları olaylar karşısında çözüm üretebilme yetenekleridir. Bu yetenekleri de eğitim ve tecrübelerini kullanarak geliştirebilirler⁴⁸. Yıllar itibarı ile girişimcilerin gösterdikleri girişimcilik özellikleri Tablo 1.3'de görülmektedir⁴⁹.

⁴⁷ J.W. Carland; F.H.W.R. Boulton; J.A.C. Carland; "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualism", Academy of Management Review, Vol.9, No.2, 1984, p. 356.

⁴⁸ H. Littunen; "Entrepreneurship and The Characteristics of The Entrepreneurial Personality" , International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Volume 6, Number 6, 2000, p. 295.

⁴⁹ J.W. Carland, F.H.W.R. Boulton and J.A.C. Carland, p. 356.

Tablo 1.3: Girişimcilerin Özellikleri

Tarih	Yazarlar	Özellikleri
1848	Mill	Risk alma
1917	Weber	Resmi yetkinin kaynağı
1934	Schumpeter	Yenilik, inisiyatif
1954	Sutton	Sorumluluk tutkusu
1959	Hartman	Resmi yetkinin kaynağı
1961	McClelland	Risk alma, başarı ihtiyacı
1963	Davids	Hırs, bağımsızlık arzusu, sorumluluk, kendine güven
1964	Pickle	Yetenek, insan ilişkileri, iletişim yeteneğı, teknik bilgi
1971	Palmer	Risk ölçüsü
1971	Hornaday&Abound	Başarı ihtiyacı, özerklik, saldırganlık, güç, tanınma, bağımsızlık
1973	Winter	Güç ihtiyacı
1974	Borland	İç yapı kontrolü
1974	Liles	Başarı ihtiyacı
1977	Gasse	Kişisel değer odaklı
1978	Timmons	Kendine güven, amaç odaklı vizyon, risk alıcı, iç yapı kontrolü, yaratıcılık
1980	Sexton	Enerjik, tutkulu, olaylara pozitif bakan
1981	Welsh & White	Kontrol ihtiyacı, araştırıcı sorumluluk, kendine güven, meydan okuyucu, kabul edilebilir risk alıcı
1982	Dunkelberg & Cooper	Büyüme odaklı, bağımsızlık odaklı, yetenek (hüner) odaklı

Kaynak: J.W. Carland; F.H.W.R. Boulton; J.A.C. Carland; "Differanting Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualizm", Academy of Management Review, Vol.9, No.2, 1984, p. 356.

Başarılı bir girişimcinin tipik özellikleri olan risk alabilme yeteneğı, yaratıcı-yenilikçilik gibi özelliklere ek olarak iş yaptığı ya da yapmayı düşündüğü sektör hakkında da bilgi ve tecrübeler gerek vardır. Örneğın pazar fonksiyonları, toptancılık gibi konularda da bilgi sahibi olmalıdır. Ayrıca pazarlama becerileri, yönetim becerileri ve iletişim becerileri de bu özellikler arasında sayılabilmektedir⁵⁰.

⁵⁰ H. Littunen; p. 296.

Girişimci sahip olduğu doğal yeteneklerinin yanı sıra öğrendiği bilgi ve becerilerini de kullanmalıdır. Kimi zaman yaratıcı fikirler sunabilen bir yönetici, kimi zamanda yatırımını büyük bir krizden çıkarabilecek vizyon sahibi bir yönetici olmalıdır. Öğrendiği bilgi ve tecrübeleri ortam şartlarına uygun plan ve program yapacak şekilde kullanmalıdır.

Globalleşen dünya pazarında çok çeşitli girişimci türü ve yapısı ile karşılaşmaktadır. Değişen piyasa şartlarında girişimcilerin ortak özelliklerine de yeni özellikler eklenmektedir. Kişiler yaratılış olarak birbirlerinden çok farklı olmalarına rağmen, girişimciler genellikle benzer özellikler taşımaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar girişimcilerin ortak özellikleri listesine sürekli yeni özellikler eklendiğini göstermektedir. Başarılı girişimcilerin ortak özelliklerini şu şekilde özetlenmektedir:

- *Kararlılık*: Başarılı bir girişimci karardır. Sorunları olduğu gibi kabul etmek yerine çözüm yolları arar ve karar vermekten çekinmez. Diğer bütün faktörlerden bağımsız olarak, engel ve başarısızlıkların üstesinden gelmenin yolu kararlılık ve sebat göstermektir⁵¹. Bunu başarmak için de bilmediklerini araştırır, öğrenir ve hedeflerine ulaşmaya çalışır.
- *Kabul Edilebilir Riskleri Göze Almak*: Başarılı bir girişimci kabul edilebilir riskleri göze alan kişidir. Belirsizlik toleransını bilgi, beceri ve cesaretini kullanarak belirler. Cesaretli fakat, aynı zamanda dikkatli yatırımlar yapmalıdır. Girişimciler için risk bir oyun ya da kumar değildir. Bu yüzden, araştırmaları ve analizleri ile uygun gördüğü finansal ya da ekonomik riskleri uygulama kararı alabilir. "Bazıları risk almanın işletme yöneticisi ile girişimci arasındaki en temel fark olduğuna inanırlar⁵². İşletme yöneticisi verilen görevleri yerine getirir, emirleri uygular, yönetimden sorumludur oysa girişimci bağımsızlık içgüdüğü ile hareket eder ve belirli riskler altına girerek yatırımlar yapar.
- *Çok Yönlülük*: Başarılı bir girişimci çok yönlüdür. Bir işletme içerisinde belli kalıplar doğrultusunda çalışmak yerine kendi geliştirdiği hedefleri doğrultusunda çalışır. İşletme yönetiminde bir bölümle sınırlı kalmaktan hoşlanmaz her fonksiyona ilgi duyar ve kendini geliştirme çalışmaları yapar.

⁵¹ D.F. Kuratko; R.M. Hodgetts; Entrepreneurship: A Contemporary Approach, The Dryden Press, Fourth Edition, Fortworth 1998, p. 100.

⁵² Fry; p. 31.

- *Kendine Güven ve İyimserlik:* Başarılı bir girişimci kendine güvenen, iyimser bir yapıya sahip kişidir. Karşılaştığı problemlerin altından kalkabileceğine inanır. Birlikte çalıştığı insanlara iyimserliği ve yaratıcılığı ile örnek olur. Sorunlarla karşılaştığında eksiklerini fark eder ve bunları gidermek için çalışmalarda bulunur.
- *Bağımsızlık:* Başarılı girişimci bağımsız hareket etmeyi amaçlayan, bu amacı doğrultusunda riskleri omuzlayabilen kişidir. Bu özelliği katı bürokrasi kurallarına karşı koymasına yardımcı olur. Bağımsız davranarak “fark yaratır”⁵³. Bağımsız kişilik özelliği ile görevlerini kendi yöntemleri ile halleder.
- *Vizyon Sahibi Olmak:* Girişimci nerede olmak istediğini bilen kişidir. Girişimciler firmalarının neler yapabileceğinin bir fikrine ya da bir vizyonuna sahiptirler. Zaman içerisinde, bireysel çalışmalar sonucunda geliştirilen vizyon ile bu firma nedir yada ne olacaktır? gibi sorulara cevaplar aranır. Bu açıdan girişimci firmasının uzun vadeli bir fotoğrafını çekmek durumundadır.
- *Piyasadaki Boşlukları Görme ve Fırsatları Değerlendirme:* Girişimci piyasadaki boşlukları gören kişidir. Tüketicilerin istek ve gereksinimlerini algılayıp bu gereksinimler doğrultusunda çalışmalıdır. Analizler yaparak en doğru kararı seçebilmelidir. Fırsatları görüp değerlendirme aşamasında da en kapsamlı durum analizlerini yapabilmelidir. Kazanç olanaklarının var olup olmamasına, piyasa üstünlüğünü devam ettirme şansının ne kadar olduğunu değerlendirmesinde, rakiplerinin o anki durumlarıyla, gelecekte nasıl olacağını; sermaye gereksinimi, tamamlayıcı faktörler ve maliyetler konusunda sağlıklı kararlar verebilmesinde en önemli üstünlüklerden biri olmasını sağlar⁵⁴. Bu kararlar sayesinde piyasadaki durumunu, rakiplerinin durumunu, maliyetlerini ve elemanlarını en iyi şekilde analiz eder. Rekabet üstünlüğü sağlar.
- *Yaratıcılık ve Yenilik:* Girişimci yaratıcı ve yenilikçi olmalıdır. Yaratıcı ve yenilikçi olma, girişimciliğin anahtar özelliklerinden biridir. Yenilik, bir gelişme ve yeni bir ürün, yeni bir süreç ya da pazara sürülen yeni bir hizmetin tanıtılmasıdır. Yaratıcılık ise yeniliğin arkasındaki güçtür. Yaratıcılık, sadece hayal edilen ile yeni ürün, süreç ya da hizmetin tanıtılması arasındaki bir hattır. Yaratıcılık ve yenilik girişimcilik için gerekli

⁵³ Kuratko; Hodgetts; p. 105.

özelliklerdir⁵⁵. Girişimciler bir sorunla karşılaştıklarında çözümü yaratıcılık yeteneklerini kullanarak bulurlar. Başarılı bir girişimci sürekli yenilikleri izlemeli ve gerekli gördüğü yer ve durumlarda bu değişiklikleri uygulamalıdır.

- *İş Bitiricilik*: Başarılı bir girişimci işi bitiren kişidir. Yapılması gereken işleri sonuna kadar izler, gerekirse kişisel çalışmaları ile işleri sonlandırır.
- *Geri Besleme Yapabilme Becerisi*: Girişimciler hatalarını düzeltmede geçmiş tecrübelerini kullanırlar. Geçmişte yapmış oldukları işleri inceler, analiz yapar bunun sonuçlarından daha sonra yararlanmak üzere dersler çıkarırlar. Geri besleme kendi hatalarından ve geçmişlerinden öğrendiklerinin bir kontrolüdür.
- *Hızlı Karar Verebilme Yeteneği*: Başarılı girişimciler hızlı karar verebilme yeteneğine sahip kişilerdir. Olağanüstü bir durumla karşılaşan girişimci, alternatifleri kafasında analiz ederek, en kısa zamanda optimum kararı verebilmelidir. Verdiği bu karar belki de işletmesinin ya da yatırımının büyümesine ya da yok olmasına yol açabilecektir. İşte bu yüzden mantık ve akıl yolu ile en doğru alternatifi uygulamalıdır.

⁵⁴ Müftüoğlu; s. 21.

⁵⁵ Fry; p. 30.

Tablo 1.4: Sık Karşılaşılan Girişimci Özellikleri.

1. Güven	22. Güvenilirlik
2. Sebat, azim (kararlılık)	23. Öngörü (vizyon geliştirme)
3. Enerjik	24. Doğruluk
4. Beceriklilik	25. Müştereklik
5. Risk alma yeteneği	26. Kar odaklılık
6. Dinamizm, liderlik	27. Hatalardan ders alma yeteneği
7. İyimser	28. Güç arzusu
8. Başarı ihtiyacı	29. Güzel kişilik
9. Çok yönlülük; teknoloji, makine, Pazar ve ürün bilgisi	30. Ben Merkezilik
10. Yaratıcılık	31. Cesaret
11. Başkalarını etkileme yeteneği	32. Hayal gücü
12. İnsanlarla geçinebilme yeteneği	33. Anlayışlılık
13. İnisiyatif	34. Belirsizlik toleransı
14. Esneklik	35. Saldırganlık
15. Zekâ	36. Zevk alma
16. Açık amaçlara odaklanma	37. Fayda (yarar)
17. Rakipler karşısında kendine pozitif güven	38. Gelecek vaat etme
18. Bağımsızlık	39. Çalışanlara güvenme yeteneği
19. Kritik durumlarda duyarlı olmak	40. Hassaslık
20. Verimli Çalışma	41. Dürüstlük, doğruluk
21. Hızlı karar verme yeteneği	42. Olgunluk, denge

Kaynak : D.F. Kuratko; R.M. Hodgetts; Enterpreneurship: A Contemporary Approach, , The Dryden Press, Fourth Edition, Fortworth 1998, p. 101.

Girişimcilik özellikleri, yukarıdaki tabloya dayanılarak, tarafımdan beş boyutta gruplandırılmıştır. Girişimcinin ortaya çıkmasında kişiliğe dayalı özellikler, davranışsal özellikler, yönetim becerisine dayalı özellikler, pazar becerisine dayalı özellikler ve iletişim becerisine dayalı özellikler bir bütündür. Çünkü, kişisel olarak girişimci özelliklerini taşıyan bir bireyin, girişimci olması diğer şartları da taşımasına bağlıdır. Bu özellikler:

- *Kişiliğe Dayalı Özellikler:* Girişimcinin ortaya çıkmasında ve başarılı olmasında temel olan özellikler kişisel özelliklerdir. Bu özellikler arasında; kararlılık, risk alma yeteneği, iyimserlik, zekâ, güvenilirlik, cesaret, hayal gücü ve yaratıcılık sayılabilmektedir.
- *Davranışa Dayalı Özellikler:* Kişilik özelliklerinde farklı olarak girişimcinin davranışına dayalı özellikler de vardır ki bu özellikler genelde ortam koşullarına uyum sağlamak açısından önem kazanmaktadır. Bağımsızlık, saldırganlık, anlayış gösterme gibi özellikler bu bağlamda nitelendirilmektedir.
- *Yönetim Becerilerine Dayalı Özellikler:* Bir girişimci için kişisel özellikler ya da davranışsal özellikler kadar yapacağı yatırımı yönlendirebilmesi için gerekli olan yönetim becerileri de önemlidir. Örneğin, hızlı karar verebilme yeteneği, açık amaçlara odaklanma, vizyon geliştirme ve çalışanlarına güvenme yeteneği bunlar arasında sayılabilir.
- *Pazar Becerilerine Dayalı Özellikler:* Pazar becerileri girişimcinin yapacağı yatırımın başarı anahtarlarından biridir. Gerekli pazar ve pazarlama becerilerinin eksikliği yapmayı düşündüğünüz işi olumsuz etkileyecektir. Teknoloji, makine, pazar, ürün ve rakip bilgileri, çok yönlülük özellikleri de pazar becerilerine dayalı özellikler arasında yer almaktadır.
- *İletişim Becerilerine Dayalı Özellikler:* Globalleşen dünya şartlarında en önemli unsurlarından biri de iletişim unsurudur. İş yapabilmek için ya da yaptığınız işi geliştirmek için gerekli iletişim kaynaklarını ve yeteneklerini yerinde ve zamanında kullanmanız gerekecektir. İnsanları etkileyebilme yeteneği, iyi konuşma yeteneği, pratik düşünebilme yeteneği, iletişim araç ve gereçlerini kullanabilme yeteneği bunlar arasında sayılabilmektedir.

Girişimci insanların ortak özellikleri yaşadığı toplumun özelliklerine göre de değişiklik gösterebilir. Her ülkenin belli davranış ve yaşayış şekillerinin oluşturduğu bir kültürü vardır. Bazı davranışlar bir ülkede hoş karşılanırken bir diğer ülkede hoş olmayabilir. Yukarıda özetlemeye çalıştığımız özellikler genelde her toplum için geçerli sayılabilecek ölçütler içinde yer almaktadır.

Diğer yandan toplumsal bir olay olan girişimcilik olgusuna girişimcinin içinde yaşadığı toplumun değer yargıları, yaşam felsefesi, dini, kültürü gibi etmenlerde damgasını vurur. Bu nedenle bir Avrupalı, Asyalı ve Amerikalı girişimci tipinden; bir Hristiyan, Müslüman ve Budist girişimci tipinden; bir Türk, Alman, İngiliz, Japon, Arap girişimci tipinden bahsedebiliriz. Bu açıdan düşünürsek girişimcilik ortamının oluşturulmasında içinde bulunulan topluma has girişimci tipinin belirlenmesi büyük bir öneme sahiptir. Örneğin, Doğulu girişimci, işletmesinde kendi akrabalarını ve dostlarını kollayan, gözetken bir yaklaşım sergilemektedir. Fransız girişimci, piyasadaki rakiplerini ortadan kaldırmak istemez. Onunla birlikte iş yaşamını sürdürmek istemektedir. Amerikalı girişimci için, iş onun yaşamı ve kendini tatmin eden bir meslektir. Girişimcilik genelde orta tabaka mesleğini oluşturmaktadır. Japon girişimci için, her bir girişim yeni bir aile kurmak gibidir. Rekâbet, çalışkanlık ve yaratıcılık ön plandadır⁵⁶.

Ülkemizde henüz Türk girişimci özelliklerini tam olarak belirleyecek ölçüde kapsamlı bir araştırma yapılmamış olmakla birlikte kabaca bir Türk girişimci profili oluşmuştur. Buna göre Türk girişimcisinin genel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz⁵⁷:

- Türk girişimcisinin gözü karalığı ilk dikkat çeken özelliğidir. Türk insanı genelde risk üstlenme yönelimlidir. Bu özelliğin girişimcilik açısından olumlu ve olumsuz açıları vardır. Risk alma konusunda olumlu bir özellik iken abartılı cesaret olumsuz bir yön oluşturur.
- Yeni kuşak Türk girişimcileri genellikle iyi eğitim almışlardır⁵⁸.
- Türk girişimcisi planlama yapmayı sevmemektedir. Bunu Türk girişimcisinin bağımsızlık tutkusunun bir sonucu olarak düşünebiliriz.
- Türk girişimcilerinde birinci nesilden ikinci nesile geçişte başarısızlık yaşanması da bir diğer özelliğidir. Çocuklarımızdaki girişimcilik ruhu eksikliğinin ve zamanında kurumsallaşamamanın bir sonucu olarak yaşandığı düşünülmektedir. Girişimcilik ruhunu iyi anlayabilmek için; politik, ekonomik ve teknolojik faktörlerin dışında, bir

⁵⁶ Şencan; s. 9.

⁵⁷ Müftüoğlu; s. 83.

⁵⁸ Ege Sanayicileri ve İşadamları Derneği (ESİAD); s. 33-34.

toplumun amaç ve değerlerine, sosyal tabakalarına ve kurumsallaşmış davranış biçimlerine de bakmak gerekmektedir⁵⁹.

- Türk girişimcileri genellikle borçlanmaktan korkmakta veya borçlanmaya karşı isteksiz davranmaktadırlar. Oysa genellikle işletmelerin sorunları araştırıldığında karşımıza çıkan temel sorun finansman sorunudur.
- Türk girişimcileri vergi vermekte çok isteksiz davranmakta buna karşılık sübvansiyon konusunda istekli davranmaktadırlar.
- Türk girişimcileri, yeni ortak alma konusunda oldukça ürkek davranmaktadırlar. Aile dışından birileriyle akrabalık ve hemşehrilik ilişkisi bulunmayan insanlarla sırf ekonomik çıkarları için bir araya gelip ortaklık kuramamaktadırlar. Ortaklık yerine klasik finansman yöntemlerini tercih etmektedirler⁶⁰.
- Türk girişimcileri bilgilenmeye karşı ürkektirler. Hatta bu girişimcilerin büyük çoğunluğu bilgiye ihtiyaç duyduklarının farkında bile değildirler
- Türk girişimciler, sınırları belirlenmiş bir alanda faaliyet gösterirler. Sınırlandırılmış olması, girişimcilik ruhunun kazanılmasını engelleyen bir faktör değil, tersine benliğin sonsuz hırs ve hazlarını düzenleyen bir mekanizma işlevini görmektedir⁶¹.
- Türk girişimcilerinin, sanayileşmeden önceki meslekleri genellikle ticarettir. İş yaşamlarında deneyimlerinden büyük oranda yararlanmaktadırlar⁶².

Bu genel özelliklerin yanı sıra bölge, cinsiyet, yaş gibi faktörlere göre de girişimci özellikleri değişmektedir. Şimşek, Çelik ve Akgemci⁶³ Adana ve Gaziantep illerinde yapmış oldukları çalışmalarında Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinin girişimci tipini belirlemişlerdir. Bu çalışmaya göre; girişimcilerin çoğunluğu lise, meslek yüksekokulu ve fakülte mezunudur. Girişimcilerin (yaş gruplar 30 yaşından küçük % 4, 30-40 yaş % 19, 41-50 yaş % 38, 51-60 yaş % 25 ve 60 yaş üzeri % 7'dir) çoğunluğu

⁵⁹ Şencan; s. 9.

⁶⁰ Ege Sanayicileri ve İşadamları Derneği (ESİAD); s. 57-58.

⁶¹ Şencan; s. 9.

⁶² N. Erdoğan; "Otobiyoğraflerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer gelişimi Hakkında Bir İnceleme", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, (Nevşehir: 2000), s. 103.

⁶³ M. Ş. Şimşek; A. Çelik; T. Akgemci; "Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinin Girişimci Tipolojilerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma", 6. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, (Eskişehir, 1998), s. 468-469.

40-60 yaş arasındadır. Bu bölge girişimcileri, girişimcilerin bir takım özellikler taşıması gerektiği konusunda birleşmişlerdir. Her iki ildeki girişimciler, daha çok; “kendi işinde bağımsız çalışmak, cesaretli ve atak olmak, özgüvene sahip olmak, kar veya zarar riskine katlanmak” gibi özellikler üzerinde dururken; Adanalı girişimciler buna ek olarak; “insanlarla işbirliği yapabilmek” özelliğini ön plana çıkarmışlardır.

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bölümler, İşletme fakültesi bölümü öğretim üyeleri çalışmalarında⁶⁴, Ege Bölgesinin Girişimci Profili oluşturmayı amaçlamışlardır. Bu çalışmanın sonuçlarında, Ege Bölgesi girişimci tipinin günümüz girişimci tipinden oldukça farklı bir kökene sahip olduğu (Türkiye genelinde girişimci köken olarak daha çok bürokrasiye dayanırken, bölge yatırımcısı Batı gelişmesine benzer nitelikte kökenini büyük oranda sanayi ve ticaretten almaktadır), bölge girişimcisinin “kökleşme” ve “modernleşme” eğilimi içinde oldukları, Genç kuşak kendinden önceki yatırımcı kuşağı oldukça takdir etmekte, eksik ve hatalı bulduğu yanlarını sayarken ılımlı ve objektif davranmaktadır. Girişimciler bir önceki neslin en olumsuz taraflarını ise “yenilikçi olmama, risk üstlenmekten kaçınma, sorumluluk vermeme, yetkiyi devretmeme, çekingen davranma ve başkalarına güvenmeme” olarak belirtmektedirler.

Yine Ege Bölgesinde 1991 yılı Temmuz ve Ekim ayları arasında Ege Bölgesi Sanayi Odası kayıtlarından seçilmiş 115 erkek girişimci ve 27 kadın girişimci ile yapılan çalışma da girişimcilerin profilleri ve özellikleri saptanmıştır⁶⁵. Bu çalışmaya göre; Ege Bölgesi kadın girişimcileri 35-44 arası yaş grubunda yoğunlaşmaktadırlar (%48.1 ile), erkek girişimci yaş grubu ortalaması 35-44 yaş arası % 34.8, 45-54 ve 55 ve üzeri yaş grupları % 27 gibi bir oranda bulunmaktadır. Her iki grupta da doğum yerleri kent ağırlıklı olmakta; erkek girişimci grubunda bu oran %88 iken, kadın girişimci grubunda %51.9 olmaktadır. Girişimcilerin eğitimlerine bakıldığında kadın ve erkek girişimciler arasında önemli bir fark görülmektedir. Erkek girişimcilerin %49.5’i üniversite mezunu iken, kadın girişimcilerde bu oran % 88.9’dur. Benzer şekilde girişimcilerin baba mesleklerinde de bu farklılık görülmektedir. Erkek girişimcilerin baba meslekleri; çiftçi ve tarım işçisi (%16.5), işçi (% 4.3), küçük imalat (%13), tüccar (% 16.5), sanayici (%30.4) , memur ve serbest meslek erbabı (% 7.8) ve teknik personel (% 0.9) iken kadın girişimciler de baba meslekleri çiftçi (% 22.2), tüccar (% 33), sanayici (% 25.9) ve serbest meslek sahibi (%19.5) olmaktadır.

⁶⁴ Ege Sanayicileri ve İşadamları Derneği (ESİAD); s. 79-83.

Kadın ve erkek girişimci gruplarına “ilk işlerini kurarken kimden destek aldıkları” sorulmuş, erkek girişimci grubu % 48 ile baba, kardeş, akraba gibi birinci dereceden yakınlarından destek aldıklarını, % 43.5 ile de kendi birikimlerini kullandıklarını ve % 57.4 gibi oranla da babalarından az ya da çok destek aldıklarını belirtirken; kadın girişimciler % 66.7 ile babalarından hiçbir destek görmediklerini ve işlerini kurarken de % 55.6 ile kendi birikimlerini ve % 25.9 ile banka kredilerini kullandıklarını, ancak % 18.5 ile baba, kardeş, akraba gibi birinci dereceden yakınlarından destek aldıklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak kadın girişimcilerin (% 51.9) erkek girişimcilerden (% 60) daha az oranda kredi amacıyla bankaya başvurdukları görülmüştür.

Z.Ö. Özakin⁶⁶ yaptığı çalışmada kadın girişimcilerin özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Gerek İstanbul’da, gerekse Anadolu’nun farklı bölgelerinde yaşayan kadın girişimcilerin çoğunluğunun (% 82) iyi eğitilmiş olduğu sonucuna ulaşmıştır. Üst ve orta sınıf ailelerin çocukları olmakta, babaları ve eşleri de genellikle girişimci veya üst düzey yönetici pozisyonlarını işgal etmektedirler. Boşanma oranları yüksek olmakla birlikte (% 15), çoğunlukla evli ve çocukludur (% 70). Evdeki sorumluluklarına rağmen iş yaşamında da başarılı olmuşlardır. Ortaklık ilişkisine girdikleri kişiler büyük çoğunlukla aile üyeleridir ve evli olanların yarısından fazlası eşi ile ortakdır. İş için gerekli olan sermaye de kişisel ve ailevi tasarruflar yoluyla finanse edilmiştir.

H. Özçelik⁶⁷ çalışmasında, İstanbul’da yaşayan Ermeni, Musevi ve Türk girişimcilerin iş değerleri ve demografik özelliklerini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Bu girişimcilerin %25.7’si Hristiyan, % 33.9’u Musevi ve % 35.6’sı Müslüman olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın sonucunda Ermeni, Yahudi ve Türk girişimcilerin demografik özellikleri bakımından aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yahudi girişimciler, Ermeni ve Türk girişimcilerden daha eğitilidir.
- Türk girişimciler, Ermeni ve Yahudi girişimcilerden daha fazla kardeşe sahiptirler.
- Yahudi girişimcilerin babaları Türk ve Ermeni girişimcilerin babalarından daha eğitilidirler.

⁶⁵ N.Ö. Erbükey; “Türkiye’de Kadın Girişimciliği: Mevcut Durum, Sorunlar ve Öneriler”, Türkiye’de Kadın Girişimcilik, Tes-Ar Yayınları, No:7, Ankara 1993, s. 229-235.

⁶⁶ Z.Ö. Gökakın; “Doksanlı Yılların Yeni Kahramanları: Türkiye’de Girişimci Kadın Profili” (8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi), Bildiriler, Nevşehir 2000, s. 109-120.

⁶⁷ Hakan Özçelik; Understanding Work Values, Ethnicity and Entrepreneurship In The Turkish Society, Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998, s. 65-68.

- Türk girişimcilerin anneleri Ermeni ve Yahudi girişimcilerin annelerinden daha az eğitilimlerdir.
- Aylık gelir bakımından Yahudi girişimciler en fazla, Türk girişimciler ise en az gelire sahiptirler.
- En fazla işçi çalıştıran işletmeler Yahudi girişimcilerin, en az işçi çalıştıran işletmeler ise Ermeni girişimcilere aittir.

Bu sonuçlara ek olarak Türk girişimcilerin hem girişimci olmayan diğer Türklere hem de Ermeni ve Musevilere oranla daha fazla başarıya yöneldikleri, daha az cemaate yöneldikleri ve yakın çevrelerine daha az güven duydukları sonucuna ulaşmışlardır.

1.5. GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Girişimci yatırım yapan kişidir ve bunu yapabilmesi içinde bir takım niteliklere sahip olması gerekmektedir. Girişimcileri diğer insanlardan ayıran farklı özellikler ve nitelikler bulunmaktadır. Bu niteliklerin bir çoğu benzerlik gösterse de, farklı bireysel özellik ve yetenekler de girişimcinin ve dolayısıyla girişimciliğin niteliklerini etkileyecektir. Bu girişimcilik nitelikleri doğuştan gelen özellikler olabildiği gibi eğitim, kültür gibi çevre faktörlerinden de etkilenmektedir. Başka bir ifade ile, girişimcinin gelişimini etkileyen faktörlerden bir bölümü içsel, bir bölümü dışsal faktörlerdir. Bazı insanlar diğerlerinden daha girişimci olarak doğarlar, ancak çevre, eğitim gibi dış faktörler girişimciliğin gelişip gelişmemesinde önemli rol oynamaktadırlar⁶⁸. Bu bölümde de, girişimciliği etkileyen faktörler incelenmektedir⁶⁹:

1. 5.1. Girişimciliği Etkileyen Kişisel Faktörler

Girişimcinin bazı temel davranışlarıyla diğer insanlardan ayrıldığından bahsetmiştik. İnsanlar genel olarak girişimci olarak doğmazlar. Girişimcilik yapma güçleri ellerindedir. Fakat zaman içerisinde eğitim ve çabaları ile bu yeteneklerini geliştirebilirler. Başarılı bir girişimcinin tipik özellikleri olan risk alabilme yeteneği, yaratıcı-yenilikçilik gibi özelliklere ek olarak iş yaptığı ya da yapmayı düşündüğü sektör hakkında da bilgi ve tecrübelerine gerek vardır.

⁶⁸ Alan Gibb; " The Enterprise Culture: Threat or Opportunity?", Management Decision, Vol:26, No:4, 1988, p. 5.

⁶⁹ Özsoy-Tuncel; s. 10-20.

Kişisel faktörler de büyük bir çoğunlukla insanların yaşamlarına yön verirler. Bu faktörler arasında yaratıcılık, başarıma arzusu, kontrol yeteneği, belirsizlik toleransı, kendine güven vb. sayılabilir. Girişimcilerin şahsi özellikleri arasında hedefe ulaşmak ve başkalarının otoritelerinden kaçmak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda başarılı olma, fethetme, ve yaratmaktan hoşlanma girişimci davranışını açıklayan özellikler olarak ifade edilebilir. Girişimcinin başlıca psikolojik özellikleri şöyle sıralanabilir⁷⁰:

- *Kararlarda kişisel sorumluluk alma*: Girişimcide kendine ve verdiği kişisel kararlara güvenme ve bu kararların başarı ve başarısızlıklarını kendi eylemlerine bağlayabilme sorumluluğu bulunmaktadır.
- *Risk içeren kararları tercih etme*: Yatırım yapmak ya da işini büyütmek durumunda olan girişimci makul riskleri göze almayı tercih etmektedir. Her risk bir belirsizlik demektir fakat başarılı bir girişimci bu belirsizliği mümkün olduğunca aydınlatabilmelidir.
- *Kararlardan somut önerilere ulaşma*: Girişimci aldığı kararların sonucunda yapacağı yatırım için değişik alternatiflere ulaşmakta bu alternatifler içerisinde somut faaliyetleri gerçekleştirmektedir.
- *Daha fazla beyin gücü gerektiren alanlarda çalışma*: Girişimci daha esnek ve yeniliklere açık alanlarda, kendini ispatlayabileceği, başarılı olabileceği alanlarda iş yapmayı tercih etmektedir.
- *Parasal dürtülerden kaynaklanan çalışma isteği*: Elinde maddi kaynak bulunan kişi genellikle bu imkanı bir şekilde yatırıma dönüştürmek istemektedir.
- *İleriye görme ve düşünme eğilimi*: Girişimci yaptığı ya da yapacağı işi korumak ve geliştirmek için ileriye düşünmek ve buna göre davranmak durumundadır. Sektörün veya piyasanın durumuna göre fırsatları görüp değerlendirmektedir.

1.5.2. Girişimciliği Etkileyen Dış Faktörler

Girişimcinin başarısını etkileyen dış faktörler de en az kişisel faktörler kadar önemlidir. Girişimcinin davranışlarına yön veren dış faktörler arasında kültür ve eğitim, aile ve sosyal çevre, siyasal, yasal ve idari faktörler, mali çevre sayılabilir.

⁷⁰ Esen ve Conkar; s: 23.

- *Kültür ve Eğitim:* Her toplumun kendine has bir kültürü vardır. Kültürü şekillendiren ise o toplumun belirli olaylara karşı göstermiş oldukları davranış kalıplarıdır. Girişimcilik kültürü de toplumda ortaya çıkan değer sisteminin bir ürünüdür.

Kültür, birey davranışlarını sınırlayıcı bir faktördür. Bireyin davranışlarını yönetir ve amaçlarını sınırlar. Kültürü, insanların oluşturduğu gibi, kültür de insanı biçimlendirmekte, böylece insan içinde yaşadığı çevrenin sahip olduğu kültürel özelliklere göre değişmekte; kültürün gerektirdiği davranışlar da bulunarak kültürün istediği kişi olmaktadır⁷¹. Bu durum her toplumun kendi kültürünü oluşturmaya sebep olur. Her toplum girişimciliğe farklı gözlerle bakmaktadır. Kimi toplum hoşgörüyü karşılarken kimi toplum girişimciliği onaylamamaktadır. Bu da potansiyel girişimci adaylarını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyecektir.

Globalleşen dünya şartlarında ekonomik ve teknolojik gelişmeler toplum ve fert hayatını büyük ölçüde etkilemiştir. Teknolojideki gelişmeler, girişimcilerin dış çevreye karşı duyarlı, çağdaş, eğitilmiş ve bilgili olmalarını gerektirmektedir. Ayrıca bireylerin daha yaratıcı ve pratik düşünme gibi becerilerini de gerekli kılmaktadır. Bu da ancak kaliteli bir mesleki eğitimin kazanılması ile olabilecektir.

- *Aile:* Çocuğun istek, yetenek ve davranışlarının yönlendirilmesinde en fazla etkisi olan kurum şüphesiz ki ailesidir. Aile bireyi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Çocuğun duygu ve düşüncelerini sağ duyu içerisinde kabul eden anne-babalar, kendine güveni olan, girişimci, insan ilişkilerinde başarılı bireyler yetiştirirken, çocuğun kendini ifade etmesini engelleyen, kısıtlayan ya da sürekli eleştiren anne-babalar pısrık, çekingen, içine kapanık ve alıngan bireyler yetiştirirler. Girişimcilik açısından ise güven duygusu, kişiliğin gelişimi, sosyalleşme ve eğitim fonksiyonlarındaki ailenin tutumu çok önemlidir.

- *Piyasa ve Sosyal Çevre:* Girişimcinin sosyal olgular karşısında da davranışlarının etkilenmesi ya da değişmesi beklenir. Din, rekabet, piyasa koşulları vb. bağlayıcı çevresel faktörler girişimciyi etkiler. Örneğin üretimin basitliği yada karmaşıklığı, pazar potansiyeli, arz-talep dengesi, rakiplerin durumu yada alternatif ürünlerin piyasadaki

⁷¹ S.Köse; A.Ünal; "Türk Yönetim Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri", (8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi), Bildiriler, Nevşehir 2000, s. 4.

yeri ve önemi yapılacak yatırımın değerlendirilmesinde etkili olmaktadır. Örneğin, piyasaya yeni bir ürün girmiş ve beğenilmiş ise o ürüne yatırım ihmalı yükselmektedir.

- *Siyasal, Yasal ve İdari Faktörler:* Siyasi, yasal ve idari ortamların yeni ve küçük işletmelerin yaşamaları ve büyümeleri üzerinde hayati etkileri vardır. Girişimciliğe şüpheyile bakıldığı veya hor görüldüğü yerlerde bu davranış şirket teşekkülü ihtimalini hızla azaltan vergi ve yasal düzenlemelere dönüştürülmüş ve sonuçta şirket kuruluşları çok azalmıştır. Ekonomik fırsatların yetersizliği ve belirsizliği, uzun vadeli yatırımlara karşı çıkmayı teşvik etmiştir. Ülkemizde de, girişimciliği ve ekonomik gelişmeyi engelleyen nedenlerin başında bürokratik mekanizmanın hantallığı ve yanlış uygulamaları gelmektedir⁷².

Siyasal ve yasal faktörler bir anlamda ekonomiye yön veren sistemleri de belirler. Bu faktörler devletin desteklemesi, kısıtlaması ya da kotalar koymasıyla şekillenirler. Girişimci bu aşamada yapacağı yatırımın bir ön değerlemesini yapmak zorunda bırakılır. Yasal ya da idari bir problemi yoksa yatırımının oluşumu hız kazanmaktadır. Aynı şekilde siyasette yatırımları etkilemektedir. Dönem dönem değişen uygulamalar ve ekonomik stratejiler girişimciler tarafından izlenmeli ve yatırımları için en uygun stratejileri seçmelidirler.

1.6. GİRİŞİMSEL YÖNETİM

Girişimsel bir kimlikle bir organizasyonu kuran girişimcinin, girişimci kimliğinden sonra yönetici kimliğine geçişi gereklilik kazanmaktadır. Bu bölümde girişimsel yönetim kavramında yola çıkılarak girişimsel süreç, kurulan organizasyonun gelişim evreleri ve girişimsel süreç dahilinde kurulan organizasyonları etkileyen yönetsel faktörler incelenmiştir.

1.6.1. Girişimsel Süreç

Bir girişimin başlatılması, girişimcinin bir yeniliği ortaya koymasını engelleyici güçlerin üstesinden gelerek, yakaladığı fırsatı değerlendirmesi ve geliştirmesi ile mümkündür. Girişim faktörlerin bir araya getirilmesine ilişkin girişimsel süreç dört ana başlık altında toplanabilir; fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi, iş planının geliştirilmesi, gereksinim duyulan kaynaklar ve işletmenin yönetilmesi (Tablo 1.5). Gerçekte; bu aşamaların her birinin, belli bir gelişim evresinden geçerek bir sonrakine

⁷²Esen; Conkar; s. 24-25.

bağlanması ile ortaya çıkan girişimsel süreçte girişimcinin başarısı, girişimcinin, sürecin tüm aşamalarını bir arada değerlendirmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile, girişimci, örnek olarak ilk aşamada fırsatı tanımlamak ve değerlendirmek istiyorsa, sürecin son aşamasındaki işletmenin yönetilmesi ile ilgili unsurları da mutlaka göz önünde bulundurmalıdır. Tablo 1.5’de girişimsel süreç aşamaları gösterilmiştir⁷³.

Girişimcinin fırsat olarak gördüğü bir yeniliği bir girişime dönüştürme sürecinde; girişimci ilk adım olarak fırsat olduğunu düşündüğü yatırımı analiz etmeye, yatırımın getirileri ve götürüleri hakkında karar vermeye çalışmaktadır. Sürecin belki de en zor bölümünü oluşturan fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi aşamasından sonra girişimci bir iş planı oluşturmaktadır. Bu iş planı ile gireceği pazarın durumu, ne üreteceği, ne kadar üreteceği, hangi tür organizasyon türlerini kullanacağı ve finansmanı nasıl sağlayacağı konusunda çalışmalar yaparak bir anlamda yolunu çizmektedir.

Tablo 1.5: Girişimsel Süreç Aşamaları

Fırsatın Tanımlanması ve Değerlendirilmesi	İş Planının Geliştirilmesi	Gereksinim Duyulan Kaynaklar	İşletmenin Yönetilmesi
• Fırsatın yaratılması ve büyüklüğü • Fırsatların gerçek ve algılanan değeri • Fırsatların getirdiği risk ve avantajlar • Fırsata karşı kişisel yetenekler ve amaçlar • Rekabet durumu	• Pazarın özellikleri ve büyüklüğü • Pazarlama planı • Üretim gereksinimleri • Finansal planlama ve gereksinimler • Organizasyon biçimi • Pazara giriş stratejisi	• Girişimcinin mevcut kaynakları • Kaynak boşlukları ve kullanım için hazır olanlar • Gerekli kaynaklara ulaşım	• Yönetim tarzı ve yapısı • Başarının kilit unsurları • Mevcut ve potansiyel sorunların tanımlanması • Kontrol sistemlerinin yerleştirilmesi

Kaynak: Aykut Berber, “Girişimci ile Yönetici profillerinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:29, S:1/Nisan 2000, s. 24-25.

Daha sonra biraya getirdiği kaynaklarla girişimci, yaptığı iş planı çerçevesinde, kişisel yeteneklerini ve becerilerini kullanarak, uygun gördüğü organizasyon yapısını kurar. Sahip olduğu yönetsel yetenekler bu aşamada önem kazanır. Bu aşamada

⁷³ Berber; s. 24-25.

giriřimci,mevcut sorunları dūřünecek, muhtemel sorunlara karřı önlemler alacaktır. Giriřimci bu yüzden süreci bir bütün olarak dūřünerek ortaya çıkan veya çıkabilecek problemlere çözümler üretebilmektedir.

1.6.2. Girişimsel Organizasyonların Gelişim Evreleri ve Yönetsel Gereksinimler

Belli riskler üstlenilip, gerekli faktörlerin bir araya getirilmesi ile başlayan girişimsel sürecin sonunda ortaya çıkan organizasyon, tipik bir girişimsel organizasyon (venture) niteliği taşımaktadır. Girişim faktörlerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulan organizasyonların yaşaması ve büyümesi için başlıca gereksinimi, girişimcinin stratejik yetenekleri ve özellikleri karşılayacaktır. Dolayısıyla, girişimcinin fırsatı yakalayarak değerlendirmek için kurmuş olduğu organizasyonun yaşamı, organizasyonun başına geçecek olan girişimcinin yönetsel niteliklerine bağlıdır. Bu nitelikler, organizasyonun gelişim evrelerine göre çeşitlilik göstermektedir. Bu bir anlamda, girişimcinin, organizasyonunu kurmasının hemen ardından, yönetsel özelliklerini göstermesi, geliştirmesi ve kendi yönetsel özelliklerinde gerekli değişiklikleri yapması demektir. Gerçekte bu gereklilik, dinamik faktörleri sık aralıklarla dengelemek durumunda kalan bazı girişimciler için uygulanması son derece zor bir faaliyet olma özelliğini göstermektedir⁷⁴.

Bir organizasyonun gelişim evreleri; yeni organizasyon geliştirme, başlangıç faaliyetleri, büyüme, iş dengeleme, yenilik/gerileme safhalarından oluşmaktadır. Organizasyonun gelişim evreleri boyunca girişimcinin kullanması gereken yönetsel özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir⁷⁵:

1) Yeni Organizasyon Geliştirme Evresi:

Bu evrede, yakalanan fırsatın değerlendirilmesi ve bu doğrultuda oluşturulacak organizasyonun formüle edilmesi faaliyetleri gerçekteştirilir. Girişimsel sürecinin kuruluşunu oluşturan bu evrede yaratıcılık ön plana çıkmaktadır. Oluşturulacak organizasyonun genel felsefesi, misyonu ve yürütme faaliyetleri bu evrede belirlenecektir. Bir anlamda organizasyonun amaçları ve bölüm amaçlarının belirlenmesi, belirlenen stratejilerin onaylanması faaliyetleri bu evrenin özünü oluşturmaktadır.

⁷⁴ Berber; s. 25.

⁷⁵ Kuratko; Hodgetts; pp. 493-495.

2) Başlangıç Faaliyetleri Evresi:

Başlangıç faaliyetleri evresi, finansman ve pazarlama fonksiyonları dahilinde iş planlama, kaynak arama ve girişimsel ekibin oluşturulması faaliyetlerini içermektedir. Bu evrede, kaynakların en etkin biçimde nasıl kullanacağını iyi hesaplanması ve girişimsel stratejiyi destekleyen maksimum düzeydeki çabaların gösterilmesi gerekmektedir. Bu evre belirlenen amaçlara uygun olarak hazırlanan planları gerçekleştirebilmek için girişimcilerin yapabileceği faaliyetleri ifade etmektedir. Başlangıç faaliyetleri evresi, finansman ve pazarlama fonksiyonlarının yanı sıra planlama, örgütlenme, liderlik, yönlendirme, uyumlaştırma ve kontrol etme faaliyetlerini de kapsamaktadır.

3) Büyüme Evresi:

Büyüme evresi genellikle, girişimsel stratejide belli başlı değişimleri gerektirmektedir. Büyüme evresinde girişimcinin, yönetsel faaliyetlerinde son derece dikkatli olması ve daha profesyonel davranması gerekir çünkü büyüyen bir işi yönetmek, çok daha farklı yetenekleri de beraber gerektirmektedir. Bunun yanı sıra, daha profesyonel düşünce tarzı ile hareket etme, yeniden yapılanma, daha geniş perspektiften stratejiler geliştirme gibi gereksinimler ortaya çıkar. Dolayısıyla girişimci açısından durum, artık başlangıçtakinden farklıdır⁷⁶. Yeni organizasyon çok kısa bir süre içerisinde büyüme evresine girmiştir. Bu süreç içerisinde kimliği değişen girişimci büyümeyi sağlayıcı faaliyetlere (büyüyen insan kaynakları, artan üretim kapasitesi, kaynaklar, dağıtım kanalları, ikinci elden finans kaynakları ...)daha fazla önem vermektedir⁷⁷. Motivasyon yöntemleri de girişimcinin büyüme evresinde üzerinde durduğu bir diğer kavramı oluşturmaktadır. Bu evrede girişimci değişen koşulları değerlendirerek, bu değerlendirme sonuçlarına uygun yeni amaçlar ve stratejiler geliştirmek durumunda kalmaktadır.

4) İş Dengeleme Evresi:

Dengeleme, hem girişimcinin çabaları, hem de pazarın koşulları ile gerçekleştirilebilecek bir evredir. Pazarda rekabet ortamı rayına oturmuş, kurulan işletmenin benzeri işletmeler çevrede çoğalmıştır. Bu evrede girişimci (yönetici) artık uzun vadeleri de hesaba katmak durumundadır. İşleri dengede tutabilme başarısı,

⁷⁶ Berber; s. 26.

⁷⁷ Fry; p. 350.

işletmenin geleceğini yönlendirecektir. Bu evrede yönetim ve pazarlama faaliyetlerinin koordinasyonunun sağlanması amaçlanmaktadır. Pazar ve rekabet koşullarına göre girişimci tutundurma ya da fiyatlandırma politikalarına yön vermektedir. Bu tür yeni politikaların, organizasyon faaliyetlerine uyumunun sağlanması ile de girişimcinin hedeflerine ulaşması amaçlanmaktadır.

5) Yenilik veya Gerileme Evresi:

İşletme yenilik yapma başarısını gösteremediği takdirde, gerileme dönemine geçecek ve rakipleri arasında yok olacaktır. Finansal açıdan başarılı işletmeler bu evrede genellikle diğer yenilikçi işletmeleri kazanmaya, dolayısıyla kendi büyümelerini garanti altına almaya çalışırlar. Diğer yandan işletmede, araştırma geliştirme faaliyetleri büyük hız kazanır. Bir mamulün geliştirilmesi; tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına göre düzenleneceği için pazarlama faaliyetleri ile koordineli çalışılmaktadır.

Yenilik kavramında, yaratıcılık, değişim, risk alma, serbestlik, esneklik, girişimcilik temel boyutlardır. Bir işletme için herhangi bir ürünü ya da hizmeti ekonomik olarak gerçekleştirebilmek yeterli değildir. İşletme daha iyilerini daha ekonomik olarak gerçekleştirmelidir. Yenilik işletmede sadece büyüme değil gelişerek büyümenin temelini oluşturur⁷⁸. Özellikle başlangıç faaliyetleri ve büyüme evrelerinde girişimci, yönetsel yeteneklerini ve bilgilerini ustalıkla kullanabilecek nitelikte olmalıdır. Girişimcinin yönetime profesyonel yaklaşımı, elde ettiği fırsatı yeniliğe dönüştürmeye yönelik çabalarının ve kullandığı kaynakların boşa gitmemesi açısından önem taşımaktadır.

1.6.3. Yeni Girişim Organizasyonlarında Yönetim Faaliyetleri

Girişimci organizasyonu oluşturma sürecinde, bir yönetim ekibi kurma gereksinimi duymaktadır. Bir işe yatırım girişimciler, kurulacak olan organizasyonda, tüm zamanını bu işin yönetimine veren ve gerekli faaliyetleri yürütebilecek nitelikteki kişileri yönetici olarak görmek isteyeceklerdir. Bu kişi, genellikle, fırsatı yakalayıp, organizasyonun oluşturulmasına kadar yoğun çaba gösteren ve kaynak harcayan girişimcinin kendisidir⁷⁹. Girişimci bu aşama ile ortaya çıkan yönetim faaliyetlerinde önceleri basit bir yapı kurar ve çeşitli fonksiyonları bulunan organizasyonla bizzat kendisi ilgilenir. Fakat işler büyüdükçe organizasyon yapısı da dolaylı olarak büyüyecektir. İşte bu

⁷⁸ H.H.Aksoy; "Değişme ve Yenileşme", [Http://education.ankara.edu.tr/Aksoy/seminer.htm](http://education.ankara.edu.tr/Aksoy/seminer.htm), Haziran-2000, s. 2.

aşamada girişimcinin bu yeni bölümlerde çalışacak kalifiye elemanlara ihtiyacı olacaktır.

Bir girişimcinin, girişimsel organizasyonunu oluştururken dikkate alması gereken yönetsel faktörler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir⁸⁰:

- *Organizasyon yapısı*: Organizasyonun çalışanları, çalışanların görevleri, çalışanlar arası ilişkiler ve iletişim biçimleri belirlenmelidir.
- *Planlama ve ölçme*: Girişim fikrinin altında yatan amaçlar ve hedefler ortaya konmalı ve bu amaç ve hedeflere ulaşmadaki başarıyı ölçecek unsurlar belirlenmelidir.
- *Ödüller*: Organizasyon faaliyetlerine başladığı andan itibaren çalışanlar, gösterdikleri çabalar karşılığında bir takım beklentilere gireceklerdir. Bu gibi beklentileri karşılayarak, onları motive etme ve bunu sağlamak için kaynak bulma görevi, yönetici durumundaki girişimcidedir.
- *Seçim kriteri*: Girişimci, organizasyon içindeki pozisyonlara eleman yerleştirmek için bir takım kriterler belirlemeli, ilgili faaliyeti hangi nitelikteki personelin yürüteceğini tespit etmelidir.
- *Eğitim*: İş sırasında ve dışında, personelin faaliyetler ile ilgili eğitimi sağlanmalı, özellikle, faaliyet konusunun aynı zamanda bir yenilik olmasından dolayı, bu eğitimin nasıl verileceği girişimci tarafından belirlenmelidir.

1.6.4. Yeni Girişimleri Etkileyen Yönetmel Faktörler

Yeni girişimleri başarısızlığa iten faktörleri incelemek için öncelikle yeni girişimin içinde bulunduğu sistemin anlaşılmasında yarar vardır. Girişimcinin özellikleri doğrultusunda yakalanan fırsatın değerlendirilmesi ile başlayan girişimsel sürecin sonunda kurulan girişimsel organizasyon, her işletmede olduğu gibi, kurulduğu andan itibaren çevre koşullarına maruz kalmakta, genellikle basit bir yapı ile varlığını sürdürerek arzu edilen düzeyde ya da üstünde bir performans sergilemeye çalışmaktadır. Bir girişimin başarısı çeşitli faktörlere bağlıdır. Girişimcinin kişisel özellikleri , sosyal yapı, çevre ve rakipler bunların belli başlıcalarıdır. Bir de işletmenin içindeki faaliyetler vardır ki bunlar yatırımı daha derinden etkiler . Biz bu faktörleri yönetsel faktörler

⁷⁹ Berber; s. 25.

olarak adlandırmaktayız. Yönetmel faktörlerin başarılı bir şekilde idare edilmesi karmaşık yapı, büyük organizasyonlar için daha büyük bir öneme haizdir⁸¹.

Girişimsel sürecin sonucunda ortaya çıkan “kuruluş süreci”; hem “girişimcinin özelliklerinden”, hem de “çevre koşullarından” etkilenecek, bu etkilene doğruğusunda, yine çevre koşullarından etkilenen işletmenin “ilk özellikleri” oluşacaktır. Dolayısıyla yeni işletmenin performansını; girişimcinin özellikleri, kuruluş süreci faaliyetleri, çevre koşulları ve işletmenin ilk özellikleri olmak üzere bu dört unsur belirlemektedir⁸².

Yapılan başka bir araştırma sonucunda, yeni girişimlerin başarısızlık nedenleri üç ana başlık altında toplanmıştır⁸³:

1) Ürün ve pazar sorunları :

Yanlış zamanlama ile girilen pazarlar, ürün tasarım sorunları, uygun olmayan dağıtım stratejisi, tek bir müşteriye aşırı bağımlılık gibi sorunlardır. Bu tür problemler ağırlıklı girişimcinin pazarlama konusundaki deneyimsizliği ve bilgisizliği olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Pazara giriş engelleri, pazardaki rekabet koşulları ve ürünün hayat seyri içerisindeki konumu hakkındaki yetersiz bilgilendirilmeler girişimi olumsuz etkilemektedir⁸⁴.

2) Finansal zorluklar:

Yetersiz başlangıç sermayesi, borç ödeme miktarı ve borç tarihinin tahminlerinde hataya düşme, sermayedar ile girişimci arasındaki görüş farklılıkları gibi unsurlar başlıca finansal zorluklar arasındadır. Kullanılan fonun yapısı (kısa, uzun, yabancı) da bir tür finansal zorluk oluşturmaktadır. Ayrıca eksik rekabet koşulları ve ekonomideki belirsizlik girişimcinin göz ardı ederek finansman planı hazırlaması da yeni girişimin başarısızlığına sebep olmaktadır⁸⁵.

3) Yönetmel sorunlar:

Yönetici ekipten kaynaklanan sorunlar arasında; yakınlarını kalifiye işgörenlere tercih etmek, kardeş firmalarla ve varsa sermayedarlarla zayıf ilişkiler, güçlü yönlerini bir

⁸⁰ Berber; s. 26.

⁸¹ A. Bhidé; “How Entrepreneurs Craft Strategies That Work”, Harvard Business Review, Mach-April, 1994, p. 153.

⁸² Berber; s. 26.

⁸³ Berber; s. 28.

⁸⁴ A.V. Bruno; J.K. Leidecker; J.W. Harder; “Why Firms Fail”, Business Horizons, March-April 1987, p. 53.

kenara bırakıp sürekli zayıf yönleri ile uğraşan firmalar, konusunda yetersiz kalan uzmanlarla çalışmak ve çeşitli insan kaynakları sorunları sayılabilir.

Organizasyon içerisinde ekip çalışması yapılması, sistematik düşünme yeteneğinin geliştirilmesi, elemanların motivasyonu ve kişisel gelişim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, hedeflenen amaçlara ulaşmak için planlama stratejilerinin geliştirilmesi çalışmaları girişimcinin ilgilenmesi gereken yönetsel sorunların başlıcaları olmaktadır⁸⁶.

Bu bağlamda, yeni girişimlerin değerlendirmesi yapılırken pazarlama, üretim, araştırma, geliştirme, tasarlama, finansal ve hukuksal sorunları ile birlikte, genel yönetim ve işletme sorunları da dikkate alınmalıdır.

1.7. GİRİŞİMCİLİK KONUSUNDA KARŞILAŞILAN ENGELLER VE KISITLAMALAR

Girişimciler, işletmelerinin kuruluşu aşamasında ve sonrasındaki her aşamada önemli sorunlarla karşı karşıya gelirler. Bu sorunlar işletmeden işletmeye değişmesine rağmen bazı sorunlar her işletmede bulunmakta ya da benzer özellikler göstermektedir. Bu ortak noktalar arasında finansal sorunlar, sermaye yetersizliği, bürokratik işlemlerin fazlalığı ve karmaşıklığı, vergi ve sigorta işlemlerinin zorluğu ve işletme sahiplerinin sahip olduğu kişisel özellikler sayılabilir.

Bir iş fikrinin belirmesiyle girişimci çalışmalara başladığı andan itibaren pek çok problemle karşılaşır. Öncelikle bu iş fikrini uygulayabilmesi için pazar ya da kaynaklar açısından fırsatlar nerede, finansmanı hangi kaynaklardan sağlayabilir, sermayeyi nasıl kullanmalı, hangi yapıyı oluşturmalı? Gibi sorularla karşı karşıya gelir⁸⁷. Bu aşamada girişimci için öncelikli sorun, bu konuda yardım alabileceği bir kurum bulabilmektir. Bu konuda bilgili ve deneyimli uzmanlardan faydalanarak daha başında iş fikrinin yapılabilirliği konusunda bilgilendirilirler.

Girişimciler işletmenin kurulmasının hemen ardından da yeterli ve sürekli bir yönetim kurgusunun yerleştirilmemesi, işletme sermayesi sorunları, dönemsel ekonomik krizler, nakit akış sorunları, rekabet, kuruluş yeri sorunları, büyük sanayi ya da pazara

⁸⁵ E. Katırcıoğlu; "Dünyadaki gelişmeler ışığında Türkiye'de Girişimcilik", KOSGEB Panel, Nisan-1993, Ankara, s. 12.

⁸⁶ Bruno; Leidecker; Harder; pp. 57-58.

⁸⁷ H.H.Stevenson; D.E.Gumbert; "The Heart of Entrepreneurship", Harvard Business Review, March-April 1985, p. 87.

entegrasyon sorunları ve işletmecilik sorunları gibi sorunlarla karşı karşıya kalırlar⁸⁸. Aşağıda belli başlı girişimcilik sorunlarını ayrı başlıklar altında incelenmektedir:

1) Sermaye Yetersizliği:

Girişimciler için en büyük sorunlardan biri, sermaye yetersizliğidir. Türkiye’de girişimci özelliklerini taşıyan çok sayıda insan bulunmasına rağmen, yeterli sermaye bulamayan ve kredi almak için teminat gösterecek mal varlığına sahip olmayan çok sayıda girişimci aday, iş hayatına atılamamakta ve girişimcilik potansiyelleri değerlendirilememektedir⁸⁹. Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki mevcut makineler, tezgahlar, araç ve gereçler ipotek olarak kabul edilmemektedir. Halbuki küçük girişimci sahip olduğu gayri menkulleri nakde çevirip yatırım yapmak istemektedir. Sonuçta kredi girişimcilik niteliklerine sahip veya elinde ekonomik açıdan uygulanabilir projesi olan girişimci adayına değil, gayri menkulleri olan kişilere tahsis edilmektedir⁹⁰. Bu durumda mevcut ya da potansiyel girişimcilerin pazara girmesini engellemektedir. Bu yüzden bankaların teminat konusundaki tutumları değiştirilmeli, bu alanda çalışan potansiyel girişimcileri destekleyen kurumlar oluşturulmalıdır.

Bir çok batılı ülke bu sorunu halletmek için Kredi Garanti Fonu (KGF) Şirketleri kurmuştur. KGF bir sistemdir. Bu sistemde kredi değil, garanti verilmektedir. Yani kredi ihtiyacı olan işletmeler, kredi verecek kuruluşları kendileri bularak, finanse edilecek projelerine kredi verilmesini kabul ettirmektedirler. Kredi talep edenin, kredi verecek kuruluşun istediği şartlarda ve değerinde teminat vereceği varlığı yoksa, devreye KGF girmektedir. KGF’nun devreye girişi, banka vasıtasıyla ya da kredi talep eden kuruluşun bizzat KGF’na müracaatı ile olmaktadır. Ancak her iki şekilde de , projenin kredilendirilebilir olduğu, bir banka tarafından onaylanmış olmalıdır. KGF bundan sonra, kredilendirilecek projeyi kendi şartlarına göre inceleyerek ve kendi organlarında garanti verilmesi ya da verilmemesi konusunda karara bağlamaktadır. Daha sonra KGF’nun organlarınca, garanti verilmesine karar verilen projenin sahipleri işletmeler lehine, kredi verecek bankaya hitaben, garanti verilmesi konusunda, KGF tarafından fon bankasına talimat vermektedir. Yani KGF, girişimcinin kârlı görünen projesine

⁸⁸ Kosgeb Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü; “Girişimcilik (İş Kurma) Eğitimi”, Girişimcilik (İş Kurma) Eğitimi Tanıtım Broşürü, s. 5.

⁸⁹ Sipahi; s. 34.

⁹⁰ Müftüoğlu; s. 111-112.

sahip çıkıp, bankaya teminat vererek, girişimcinin harekete geçmesine olanak sağlamaktadır⁹¹. Türkiye’de KGF’nun garanti verdiği projelere gerekli krediyi Halk Bankası vermektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye bulmakta zorlanmaları, rasyonalizasyon ve likitide düşünceleri, yeni ve kombine finansman araçlarının yaygınlaşmasına yol açmaktadır. Bunlardan biri de “venture capital” denen risk sermayesidir. Risk sermayesi yapı olarak bir ortaklıktır. Risk sermayesi A.B.D. de gelişmiş ve pek çok Avrupa ülkesi ve Japonya’da uygulanmıştır.

Risk sermayesi, finansal imkanı olmayan ancak büyük kâr potansiyeli bulunan bir küçük girişimcinin finanse edilmesini, desteklenmesini içerir. Burada biri finansman gücü bulunmayan ama para kazandırabilecek bir iş fikrine sahip “girişimci” ve diğeri bu girişimcinin iş fikrini dikkate alıp, onu sermayesi ile destekleyen “risk sermayedarı” olmak üzere iki taraf bulunur. Böylece de küçük ve orta boy işletmelere yönelik bir özkaynak sağlanmış olur.

2) Bürokratik Engeller:

Bürokrasi yeni bir iş yeri açarak üretimde bulunmak isteyen girişimcide zaman ve ekonomik kayıp yanında bıkkınlık yaratarak heyecanı azaltmakta, bazen de girişimcilerin vazgeçmesine neden olmaktadır.

Bürokratik engeller girişimciler için en önemli problemler arasındadır. 1986’da yapılan bir araştırmaya göre, bir iş yeri açmak için gereken işlemlerin tam yapılması halinde yaklaşık 19.000⁹² ayrı işlem yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Sorun sadece iş kurma aşamasında değil, girişimcinin işinin herhangi bir evresindeki bürokratik işlerin bütünü –ki buna *bürokratik yük* denebilir- meselesidir ve bu yük ülkemizde çok ağırdır⁹³. Önemli olan bu yükün azaltılıp basitleştirilmesinin sağlanmasıdır.

Ayrıca vergi işlemlerinin, iş kapatma (tasfiye) işlemlerinin ve sigorta işlemlerinde de aynı sadeleştirmeye gidilmesi gereklidir. Vergi işlemlerinin yarattığı güçlüklerin bir nedeni de vergilerin çok çeşitli olmasından kaynaklanmaktadır.

⁹¹ Sipahi; s. 44-45.

⁹² TınazTitiz; Girişimcilik, Ulusça Zenginliğe Açılan Kapı, : İnkilap Kitapevi, İstanbul 1994, s. 86.

⁹³ Titiz; s. 86.

3) Piyasa Araştırmasının ve Fizibilite Çalışmalarının Yetersizliği:

Girişimciler için en önemli noktalardan biri olan fizibilite çalışması, söz konusu projenin uygulanabilirlik ve kârlılık açısından değerlendirilmesini içerir. Girişimcinin iş kurma noktasına gelmeden fizibilite çalışmaları kapsamında olabilecek tüm alternatifleri ele alması ve her biri için yeterli araştırmayı yaparak en doğru seçeneklere karar vermesi gereklidir. Talep tahmini, kapasite ve yer seçimi gibi önemli konularda yapılan fizibilite çalışmaları yatırımın başarısı üzerinde çok etkilidir. Oysa ülkemizde fizibilite raporu, devletten teşvik alabilmek için yapılması gerekli bürokratik bir formalite olarak değerlendirilmektedir. Devlet yatırım projesini uygulanabilirliği açısından değil, kendi koyduğu belli ölçülere uygunluğu açısından değerlendirir.

Fizibilite çalışmaları içerisinde yer alan ve bu çalışmanın bel kemiğini oluşturan piyasa araştırması, gerek yeni kurulacak olan işletmeler gerekse var olan üretim kapasitelerini genişletmek isteyen yatırımcılar için son derece önemlidir. Yatırımlarına başlamadan önce hangi piyasalara gireceklerine, hangi ürün demetiyle hangi müşteri grubuna hitap edeceklerine, muhtemel rakiplerinin durumlarına ilişkin stratejilerle, kararlarını ayrıntılı ve sağlıklı bir piyasa araştırmasına dayandırmalıdır. Bu araştırmaların eksikliği ya da yanlışlığı yatırımın kısmen ya da tamamen başarısız olmasına neden olmaktadır.

4) İşletme Sahiplerinin Teknik Kökenli Olması:

Ülkemizde sanayi sektöründe işletme sahibi, aynı zamanda kurucusu olan kişilerin genellikle mühendis, teknisyen ya da usta kökenli olduklarını görmekteyiz. İşin üretimi konusunda oldukça yetenekli ve tecrübeli olan bu kişiler, piyasaya yönelik olarak düşünme değerlendirme konusunda yeterince başarılı olamamaktadırlar⁹⁴. Bunun yanı sıra pazarlama, finansman ve yönetim konularında da yetersiz kalmaktadırlar.

Globalleşen dünya şartlarında pazarlama fonksiyonu tüm işletmeler için kritik bir faktör oluşturmaktadır. Ürettiğini satarsın devri bittiğinden beri işletmeciler ürünleri için talep yaratıcı pazarlama fonksiyonlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Yine aynı şekilde finansman sadece fon sağlamak değil, fonların etkin bir şekilde kullanılmasının da içermektedir. Bu konularda yetersiz kalmak girişimciyi yatırımlarında başarısız kılmaktadır.

5) Yatırımın Zamanlaması:

Yatırımın zaman planlaması da bir diğer önemli faktörü oluşturmaktadır. Girişimci yatırım yapacağı zaman sektörde en kârlı gördüğü sektörü tercih etmektedir. Bu

sektörde yatırım yapılan ürünlerde ürün, ürün yaşam eğrisinin olgunluk döneminin de bulunmaktadır. Bu aşamadan sonra yapılan yatırımın başarısından söz etmek mümkün değildir.

Birden çok projenin birlikte ele alınması da yatırım zamanlaması konusunda bir diğer darboğazı oluşturur. Bu projeler için uygun zaman planları hazırlayarak yatırım yapmak daha faydalı olacaktır. Böylece de yatırımlar, ekonomideki belirsizlikten ya da meydana gelebilecek krizlerden de daha az etkilenecektir.

6) Girişimcinin Kişisel Sorunları:

Girişimcilik aşamasında ve işletmecilik döneminde karşılaşılan en önemli sorunlar arasında girişimcinin kişisel sorunları ve girişimcinin yetersizliği ilk sırada yer almaktadır. Bu sorunlar arasında; girişimcinin iş bilgisi eksikliği, deneyiminin yetersizliği, eğitim yetersizliği, girişim, liderlik ve yöneticilik yeteneklerinin eksikliği ve piyasa bilgisinin olmayışı sayılabilir.

Bir girişim fikrinin doğmasıyla başlayan bu engeller, aslında ekonominin gelişmesi önündeki küçük adımları oluşturmaktadırlar. Girişimcinin kendisini tanımadan; çevresini, rakiplerini incelemeyen; yatırım planlamasını hazırlamadan girişeceği bir yatırım daha başlangıç aşamasında başarısızlığa mahkum olmuş demektir. Yasal ve bürokratik engellerde göz önüne alındığında sağlıklı girişim faaliyetleri çok zor koşullarda oluşabilmektedir. Bu sebepten girişim kararı verilmeden önce fizibilite çalışmalarına ağırlık vererek gerekli araştırmaları yapmalı, daha sonra kişilik özelliklerini de dikkate alarak yatırım kararı vermelidir.

1.8. GİRİŞİMCİLİĞİNİN GELİŞİMİNE YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Girişimcilerin karşılaştığı engel ve sorunlara bakıldığında girişimcilerin, girişimcilik aşamasında, işletme döneminde ve iş hayatlarının büyük bölümünde önemli sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Ülkeler açısından büyük öneme sahip girişimcilerin sorunlarına çözüm getirilerek ekonomideki rollerini en iyi şekilde yerine getirmeleri sağlanmalıdır. Bunu sağlayacak noktalar aşağıda özetlenmektedir:

- Girişimcilerin en büyük problemi finansman problemidir. Girişimcilerimizin kredi temininde karşılaştıkları zorlukların ortadan kaldırılması bu problemin aşılmasında gerekli ilk adım olabilecektir. Üretimde kullanılacak teknoloji dünya standartlarında

olmalıdır. Bunun da gerekli şartı sermayedir. Sermaye sağlamak amacıyla aşırı borçlanma yapılmamalı ve kayıt dışı ekonomi kullanılmamalıdır. Bu konudaki devlet sübvansiyonları artırılmalıdır.

- İşletmenin sürekliliğinin sağlanması, genellikle girişimcilik kültürü ile ilgili bir süreçtir. Bu süreç, aynı zamanda toplumda girişimcilik ruhunun da geliştirilmesini gerekli kılar. Girişimcilik ruhu nesilden nesile aktararak geliştirilmelidir. Türk girişimcilerinin en önemli problemlerinden biri olan işletme ömrünün bir nesilden öteye gidememesi girişimcilik ruhunun ikinci nesil çocuklara verilmesi ile aşılabacaktır.

- Kurumsallaşma veya yönetimin profesyonelleştirilmesinin sağlanması gereklidir. Türkiye’de işletmeleri bireyler kurmaktadır. İşler büyüdükçe bir profesyonel yöneticiyi gerekli kılmaktadır. Kurumsallaşma ile patronlar yöneticilere yetki ve sorumluluğu devreder. Yönetime müdahale edemez sadece hedefe ulaşıp ulaşılmadığını kontrol eder. Uygulaması çok zor fakat ekonomik etkinlik ve süreklilik açısından çok gereklidir.

- İş kurarken özellikle fizibilite çalışmalarına gereken önem verilmelidir. Bu çalışmalarda danışmanlardan faydalanmak girişimin başarısı üzerinde etkili olacaktır⁹⁵.

- Piyasa konusunda gerekli ve yeterli araştırmalar yapılmalıdır. Yatırımlarına başlamadan önce hangi piyasalara gireceklerine, hangi ürün demetiyle hangi müşteri grubuna hitap edeceklerine, muhtemel rakiplerinin durumlarına ilişkin stratejilerle, kararlarını ayrıntılı ve sağlıklı bir piyasa araştırmasına dayandırmalıdır. Pazar araştırması yaparken de sadece mevcut pazarlar değil olabilecek pazar şartlarının da analizi ve araştırması yapılmalıdır.

- İşletmelerde sürekliliğin sağlanması ve büyümenin temel şartı olan yeniliklere bağlıdır. İşletmeler yenilikler açısından üretken bir ortam hazırlamalı, AR-GE faaliyetlerine gereken önemi vermeli ve en önemlisi personelini bu konuda eğitmelidir. Yenilik yaratabilmek için talebin ve piyasaların sürekli takip edilmesi en büyük gereklilik olacaktır.

- Girişimcilerin önündeki bürokratik engeller kaldırılmalı, bürokratik işlemlerde sadeleştirmeler yapılmalıdır. Vergi ve sigorta işlemlerinde girişimciler

⁹⁵ Tekin; s. 217.

bilgilendirilmelidir. İş kurma süreçlerini basitleştirerek girişimcilik özendirilmeli ve iş kurmanın girişimcilere olan zaman kaybı ve mali yükünü en aza indirmek amacıyla bu işlerin tek elden yapılabileceği bir kuruluş oluşturulmalıdır.

- Girişimcilere yol gösterici ve eğitici kurum ve kuruluşlar artırılmalıdır. Bu amaçla bir girişimcilik ağı oluşturulmalıdır. Sahip oldukları kaynakları yatırıma dönüştürmek isteyen kişilerin, iş fikrini gerçekleştirmek isteyen ve kaynak arayan girişimcilerle karşılaştırılması sağlanmalıdır.

- Girişimciler işletme sermayesi sorunları, dönemsel ekonomik krizler, nakit akış sorunları, rekabet, kuruluş yeri sorunları, büyük pazar ya da entegrasyon sorunları ve işletmecilik sorunları gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu amaçla girişimcilik eğitim sağlanmalı, bu gibi problemleri başarı ile sonuçlandırmada yardımcı olunmalıdır. Ayrıca pazarlama, finansman ve yönetim konularında da eğitim verilerek girişimcilerin bu konudaki eksikleri de giderilmelidir.

- Girişimciler zamanın gerektirdiği yönetim bilgi ve becerilerine sahip bulunmalıdırlar. Küreselleşmenin yaşandığı günümüz dünyasında girişimciler başarılı olabilmek için uygun liderlik davranışını da sergilemelidirler. Çalışanları ile sağlıklı iletişim kurabilen lider daha etkin ve verimli bir çalışma ortamına sahip olacaktır. Bu amaçla girişimciler, insan ilişkileri ve davranış konularında da bilgilendirilmelidir.

Günümüzde girişimciliğin artan önemiyle birlikte girişimcilerin karşılaştığı engel ve sorunların önemi de artmıştır. Bu sorunların aşılabilmesi için öncelikle üniversitelerde girişimcilik dersleri verilmeli, üniversite-sanayi işbirliği sağlanarak yeni fikirlere, yeni girişim ve yatırımlara yön verilmelidir. Geleceğin dünyasında Türk girişimcilerinin de yerini alabilmesi öncelikle bu engellerin ortadan kalkmasıyla mümkün olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM:

LİDERLİK VE GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞI

BİRİNCİ KISIM: LİDERLİK

İnsanların varoluşlarıyla başlayan yöneten-yönetilen ilişkisi günümüz toplumlarında daha büyük bir öneme sahiptir. Globalleşen Dünyada sürekli iletişim halinde olan insanlar, gruplar, örgütler ve milletler söz konusudur. Bu sebepten bilim adamları liderlik konusunu araştırmaya yönelmişlerdir.

Ekonomilerde önemli görevleri olan girişimcilerin faaliyetlerinde de yoğun olarak gruplar, insanlar ve örgütlerle iletişim söz konusu olmaktadır. Bu faaliyetlerin başarısında girişimcilerin gösterdiği liderlik davranışları anahtar rol oynamaktadır. Bu bölümün ilk kısmında, liderliğin tanımı, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklar, liderin özellikleri ve liderlik yaklaşımları açıklanmakta; ikinci kısımda ise girişimcilerin liderlik davranışı irdelenmekte, bu konuda yapılan araştırmalara ve sergilenen liderlik davranışlarına yer verilmektedir.

2.1.1. LİDERLİK TANIMLARI

Liderlik, beşeri, toplumsal ve evrensel olgulardan biridir. İnsanların grup, topluluk, örgüt olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri tüm zamanlarda ve yerlerde, liderlik söz konusudur. Ekonomik, siyasi, askeri... başarılar ya da başarısızlıklar büyük ölçüde liderliğe atfedilmiştir. Bu yüzden liderlik çokça konuşulan, yazılan, araştırılan ve farklı şekillerde tanımlanan bir olgudur⁹⁶. Bu konuda çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen yinede tek bir liderlik tanımından söz edilememektedir fakat bu tanımlardaki ortak nokta liderliğin etkin rolüdür.

Araştırmacılar genellikle liderliği bireysel görüşlerine ve ilgilendikleri konunun bakış açısına göre tanımlarlar. Stodgill (1974), kapsamlı liderlik çalışmaları sonunda, “liderliği tanımlamaya çalışan ne kadar çok insan varsa, orada o kadar çok liderlik tanımı vardır” sonucuna ulaşmıştır. Liderlik; bireysel özellikler, lider davranışı, örnek faaliyetler, rol ilişkileri, izleyenlerin algıları, diğer izleyenlerin, temel görevlerin ve

⁹⁶ A.C. Acar; “Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma”, <[http:// www.merih.com/index2.htm](http://www.merih.com/index2.htm)>, 1999, s. 2.

örgütsel kültürün etkileri çerçevesinde tanımlanır⁹⁷. İki veya daha fazla insan ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve çabalarını uyumlu bir şekilde bir araya getirerek bir örgüt kurarlar. Bu örgüt içerisindeki insanların karmaşık davranışları ve duyarlı psikolojik yapıları vardır. Bu tür nedenlerden dolayı, örgütlerde, bir düzenin kurulması, koordinasyonun sağlanması yönünde etkili, başarılı bir “liderlik” gereklidir⁹⁸. Bu şekilde lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa çıkmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç etrafında faaliyete geçirebilecek kişi olarak düşünülebilmektedir.

Lider ve liderlik bulundukları ortama göre farklı anlamlar taşırlar. Örneğin, askerlikte lider, genelde, yol gösteren, kumanda eden kişileri ifade eder. Biyolojide ise liderlik, hayvan sürüsünün önünde giden, sosyal ilişkileri düzenleyen, yiyecek toplayan hayvanlara ilişkin bir faaliyettir. Burada liderin, büyük olma, hızlı hareket etme ve atik davranma gibi özellikleri bulunmaktadır⁹⁹. Yönetim alanında ise lider, birey, grup ve organizasyonları etkileyen, yönlendiren kişileri ifade etmektedir.

Liderlik, yıllar içerisinde yaşam şartlarında meydana gelen ekonomik, siyasi, askeri her tür değişimden etkilenmiştir. Bu değişimler liderlik tanımlarına da yansımıştır. Yıllar itibari ile liderlik tanımlarına bakacak olursak¹⁰⁰:

- **1902** : Liderlik sosyal hareketlerin özünde olabilmektir. (C.H. Cooley)
- **1906**: Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır. (E.F. Mumford)
- **1911**: Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir. (F.W. Blackmar)
- **1921**: Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. (E.L. Munson)

⁹⁷ G. Yukl; “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, Journal of Management, Vol. 15, No. 2, 1989, p. 252.

⁹⁸ Semra Arıkan; Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışı, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1997, s. 7.

⁹⁹ R. Heifetz; “Values in Leadership”, Leadership Without Easy Answers, The Belknap Press of Harvard University Press, U.S.A. 1994, p. 15.

¹⁰⁰ Ş.Şule Erçetin; Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın Dağıtım, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara 2000, s. 4-11.

- **1924:** Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir. (F.S. Chapin)
- **1927:** Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir. (L.L. Bernard)
- **1930:** Liderlik, insanları, ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. (C.M. Bundel)
- **1935:** Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir. (C.E. Kilbourne)
- **1939:** Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir. (T.R. Philips)
- **1942:** Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. (N. Copeland)
- **1948:** Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel ilişkidir. (I. Knickerbocker)
- **1950:** Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. (R.M. Stogdill)
- **1955:** Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir. (H. Koontz & C. O'Donnell)
- **1960:** Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir. (G. Terry)
- **1964:** Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır. (J. Lipham)
- **1968:** Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir. (R. Dubin)
- **1974:** Liderlik tanımları on başlıkta toplanmıştır (R. M. Stodgill):

➤ Grup süreçlerinin odak noktası olarak, liderlik

- Kişilik ve etkileri olarak, liderlik
 - Uyuma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak, liderlik
 - Etkinin kullanılması olarak, liderlik
 - Eylem ve davranış olarak, liderlik
 - İnancı biçimlendirme olarak, liderlik
 - Amaçları başarmanın bir aracı olarak, liderlik
 - Etkileşimin etkisi olarak, liderlik
 - Farklılaşan bir rol olarak, liderlik
 - Başlatıcılık olarak, liderlik.
- **1978:** Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine, mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. (D. Katz & R.L. Kahn)
 - **1986:** Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir. (R.R. Krausz)
 - **1990:** Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır. (C. Norris)
 - **1991:** Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir. (E. Jaques & S.D. Clement)
 - **1992:** Liderlik, insanların belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek, diğer insanları etkileyebilmesidir. (W. Pagonis)
 - **1993:** Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir. (T.J. Kovalski & U.C. Reitzig)

- **1994:** Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. (R. Heifetz)
- **1995:** Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir. (R.T. Ogawa & S.T. Bossert)
- **1996:** Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır. (G.R. Sullivan & M.V. Harper)
- **1997:** Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle belli bir amaca ulaşmak için insanları etkileme sürecidir. (K. Gallagher & Diğerleri)

Yukarıda verilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere yüzyıllık bir dönemi kapsayan liderlik tanımları farklılık göstermektedir. Genelde ortak nokta bireyleri etkileme, örgütsel yetki kullanma, amaçlara ulaşma, insanların birbirlerini etkileşimi gibi konuları içermektedir. Zaman içerisinde liderliğe ilişkin algı, beklenti ve değerlendirmeler ışığında geliştirilen yaklaşım ve bulgular, liderlik tanımlarının bu kadar çok çeşitlilik ve farklılık göstermelerinde etkili olmaktadır.

M.Ö. 4000 yıllarında yazının bulunmasıyla başlayan tarihin en önemli olaylarından bir tanesi de 19.yüzyılda ustaların üretimi fabrikalara bırakması yani “sanayi devrimi”dir. Sanayi devriminin ortaya çıkışıyla birlikte bilimsel olarak yönetim kavramı da anılmaya başlamıştır. O dönemde yönetimin belli başlı unsurları iş bölümü, hiyerarşik kademeleşme, belli kural ve yöntemlerin yönetimde uygulanması olarak görülmekteydi¹⁰¹.

Liderlik tanımları 1900’lü yılların başlarında toplumda görülen sosyal hareketlilikten etkilenmiştir. Bu tanımlara daha sonra 1910’lu yıllarda H.Fayol’un Yönetim fonksiyonlarında meydana getirdiği değişikliklerinde etkisiyle; takım (grup) çalışması ve verimlilik gibi kavramlarda eklenmiştir. 1924-1932 yılları arasında yapılan Hawthorne araştırmaları ve 1929 ekonomik krizi yönetim düşüncesi ve dolayısıyla liderlik tanımları üzerinde etkili olmuştur. 1940-1950’li yıllarda, 2. Dünya Savaşı süresince askeri birliklerde moral, liderlik, motivasyon ve grup dinamiği araştırmaları yapılmış, buna rağmen insan ilişkilerinin gelişimi devam etmiştir. 1950-1960’lı yıllar da

yönetim düşüncesine istatistik, matematik ve mühendislik disiplinlerinin katkılarıyla liderlerin karar verme süreçlerine kolaylaştırıcı bir etkiye bulunmuşlardır. 1960-1970'li yıllarda sistem yaklaşımı geliştirilmiş ve liderlik tanımlarında izleri görülmüştür. 1970 ve 1980 sonrasında yönetim düşüncesinde “durumsallık ya da koşulsallık” yaklaşımının etkileri görülmüş bu etkiler örgüt ve liderlik tanım ve çalışmalarını kökten etkilemiştir. 1980'den sonra hızla gelişen yönetim teknikleri liderlik kavramlarını da içine almıştır ve almaktadır.

Çalışmamızda temel aldığımız liderlik, birden çok kişiyi tüm yetenekleriyle belli bir amaca yönelterek, belirlenen amaçlara ulaştırabilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Burada lider belli amaçlara ulaşmak için, bilgi ve yetenekleriyle astlarını etkilemekte ve onları da verimli bir şekilde çalışmaya yönleltmektedir.

2.1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Liderlik ve yöneticilik, aynı olmayan fakat birbirini tamamlayan düşünce ve eylemlerden oluşmaktadır. Genellikle toplumumuzda işletmeyi kuran girişimci, o işletmenin hem patronu hem yöneticisi konumundadır. Ama iyi bir yönetici olmak artık işletmelerin devamlılığını sağlamada yetersiz kalmaktadır. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin yönetici-lider bütünlüğünü algılamaları ve uygulamaları bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik, radikal değişimlerin getirdiği fırsatları keşfetme ve uygulama çalışmalarıdır. Sistem ile ilgili yeni yöntemler oluşturarak organizasyonun değerini yükseltir. Yöneticilik ise çeşitli problemlere yaratıcı çözümler bulma çalışmalarıdır. Yöneticilik liderlikten daha çabuk öğrenilmesine karşılık radikal değişimlerin başarılması çok daha önemlidir¹⁰¹. Bugünün iş dünyasında yaşadığımız sosyal değişimin, pazar hareketlerinin ve gelişen teknolojinin yarattığı etkiyi rekabet üstünlüğüne çevirebilmek için şirketlerin liderlere ihtiyacı vardır.

Tüm yöneticiler lider değildirler. Yöneticinin, grubu oluşturan bireylerin çoğu tarafından benimsenmesi ve davranış olarak izlenmesi gerekmez. Lider ise gruptaki bireylerin çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Bu özellik grup dışındaki bireylerin kendisine aktardığı otoriteden kaynaklanmaz, üyelerin kabulüne bağlıdır. O nedenle

¹⁰¹ A. Kabak; “ Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, Bilim Dergisi, 2001-2, s. Ankara 2.

¹⁰² H.H. Hinterhuber; “The Leadership-Wheel Entrepreneurial and Senior Management Task Which Cannot be Delegated”, İşletme İktisadi Dergisi, Yönetim, Yıl. 7, Sayı. 25, Ekim1996, s. 3.

yönetici ve lider birbirlerinden farklı kavramlardır. Bu farklılık, lider ve yöneticilerin özelliklerini gösteren Tablo 2.1.1’de daha açık bir şekilde görülmektedir.

Tablo 2.1.1: 21. Yüzyılda Yönetici ve Liderlerin Bazı Özellikleri

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
• Yöneticidir • Düzeni sürdürür • Koruyucu • Sistem ve yapı merkezli • Kontrol eğilimli • Kısa bakış açısı • Nasıl ve ne zaman önemlidir • Alt yönetsel kademelere bakış • Mevcut durumu kabul etme • Yerleşik normlara uygun işgören • İş doğru yapan	• Yenilikçidir • Farklılık yaratır • Geliştirici • Birey merkezli • Güveni özendirici • Uzun bakış açısı • Ne ve niçin önemlidir • Çevreye bakış • Mevcut durumu sorgulama • Kendisinin elemanları • Doğru işi yapan

Kaynak:Gönül Ülker; “Yönetici ve Lider”, (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, Birinci cilt, İstanbul 1997, s. 183.

Yönetici, başkaları adına çalışan önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan ve uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir¹⁰³. Bu durumda yönetici belirlenmiş olan amaç ve hedeflere yönelirken lider oluşturmaya çalıştığı amaçlar çerçevesinde hareket eder. Yönetici için hiyerarşi büyük bir öneme sahipken lider için aktiflik önemlidir.

Liderlerin ve yöneticilerin düşünüş tarzları da birbirinden farklıdır. İkinci bölümde lider ve yöneticiler arasındaki farklılıklar daha ayrıntılı olarak anlatılmaktadır. Tablo 2.1’de yöneticilerle liderler arasındaki fark belirtilmiştir.

¹⁰³ Erol Eren; Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No.230, İstanbul 1991, s. 357.

Bu farklılığı oluşturan fikir ve eylem biçimlerini şu şekilde özetlenmektedir¹⁰⁴:

- Liderler, işlerini bir yük olarak görmezler, yöneticiler ise konumlarında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar.
- Liderler ve yöneticilerin olaylara bakış açıları farklıdır. Yöneticiler olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar liderler ise olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar. Aynı şekilde yöneticiler olaylara kısa bir bakış açısıyla bakarken liderler uzun bakış açısı kullanırlar.
- Liderler yeni moral ve değerler yaratıp, verdikleri emirlerle özel istek ve amaç oluştururlar. Yöneticiler ise anlaşma,pazarlık yapma, ödüllendirme-cezalandırma gibi esnek taktikler kullanırlar.
- Liderler işte coşku yaratmayı,fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı, riske girmeyi tercih ederler. Yöneticiler daha çok var olanı koruma güdüsü içerisinde riskten kaçınırlar.
- Liderler sezgileriyle, empati yoluyla insanların önce duygu ve düşünceleriyle sonra da hareketleriyle ilgilenirler. Yöneticiler ise astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurarlar ve emirler ile itaate zorlarlar.
- Liderler kişileri ve aktif durumları benimserler. Yöneticiler kişisel olmayan, yönetsel amaçları benimseme eğilimi içerisindeydirler.
- Liderler insanların gereklilik-isteklilik-olabilirlik konularındaki düşüncelerini değiştirirler. Yöneticiler işlerini insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler.
- Liderler yöneticilerin eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşım geliştirebilirler. Yöneticiler düzeni sürdürür liderler farklılık yaratır.
- Liderler genellikle kendilerini başkalarından çevreden farklı algırlar; bir örgütte çalışabilirler ancak asla o işe ve örgüte ait değildirlar.
- Liderler ilgililere doğrudan, sonuç alınan ve etkileyici mesajlar verirler.

¹⁰⁴ A. Zaleznik; "Managers and Leaders: Are They Different?", Harvard Business Review, March-April 1992, pp. 126-135.

- Yöneticiler için nasıl ve ne zaman önemlidir. Liderler için ise ne ve niçin önemlidir.
- Yöneticiler mevcut durumu kabullenme eğilimi içerisinde iken liderler mevcut durumu sorgulama eğilimi içersindedirler.
- Yönetici işi doğru yapan kişi, lider doğru işi yapan kişidir.

Görüldüğü gibi liderler, enerjisi, girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, adalet duygusu, yaratıcılıkları ve empati yetenekleri gibi özellikleriyle ayrıcalık kazanmaktadırlar. Gerek liderlik gerekse yöneticilik bireyin kişiliği ile sıkı sıkıya bağlı bulunmaktadır. Fakat liderlik, kişinin özelliklerinden çok eylemleri ile ortaya çıkmaktadır. Liderin özellikleri, faaliyetlerini ve çevre ile ilişkilerini de etkilemektedir. Kişiler ve çevre değiştiğinde liderlik biçiminin de değiştiği görülmektedir.

2.1.3. LİDERLİK BECERİLERİ

Bilimsel araştırmalar, başında bulunduğu kurumu başarıyla yürüten liderlerin çeşitli temel özelliklere sahip olduğunu ortaya koyuyor. Liderlik, herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, öğrenilebilir, gözlemlenebilir, anlaşılabilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir. Ancak bu nitelikleri iki boyut üzerinde incelenmesi gereklidir. Birincisi , liderin içinde bulunduğu ortam şartları diğeri de bireyin kişisel özellikleridir.

Karlı'nın stratejik nitelikteki liderlik becerilerini belirlemek amacı ile yapmış olduğu çalışmada, 267 liderlik becerisi analiz edilmiş ve en yüksek oranda teori ve kurslarda yer verilen, önemli liderlerce ortaya konan beceriler belirlenmiş ve bunlar stratejik liderlik becerileri olarak adlandırılmıştır. Bu beceriler¹⁰⁵:

- Liderin sorumlu olduğu grup ve bireylerin gereksinimlerini ve özelliklerini anlama becerisi,
- Grup kaynaklarının bilinmesi ve kullanılması becerisi,
- İletişim becerisi,
- Planlama becerisi,

¹⁰⁵ M.D. Karlı; "Stratejik Liderlik Becerileri", (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci cilt, İstanbul 1997, s. 263-271.

- Grup ediminin kontrol edilmesi,
- Değerlendirme becerisi,
- Örnek olma becerisi,
- Liderliğin paylaşılması becerisi,
- Danışmanlık becerisi,
- Grubu temsil etme ve etkili öğretim becerisidir.

Yukarıda saydığımız liderlik becerileri, liderin içinde bulunduğu ortam şartlarının bir sonucudur. Kuşkusuz liderin kişisel özellikleri de önemlidir. Çünkü kişisel olarak liderlik nitelikleri taşıyan bir bireyin lider olabilmesi, ortamsal koşulların uygun olmasına bağlıdır. Bu demek değildir ki, gerekli kişisel özellikler taşıyan her birey ortamsal koşullar uygun olduğunda lider olabilir. Yani kişisel özellikler liderlik için gerekli fakat yetersizdir. Liderlik için kişisel özellikler ve ortamsal şartların bütünlüğü gereklidir.

Liderlerin kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla da çok sayıda araştırmalar yapılmıştır fakat bu özellikler yine de tartışmaya açık bir durumdadır. Başarılı bir liderinde aşağıda sıralanan liderlik özelliklerinin hepsine birden sahip olması beklenemez. Bu özellikler doğuştan gelen özellikler olabileceği gibi bir çoğu da tecrübeler ve eğitim yoluyla kazanılabilen niteliklerdir.

Başarılı liderlerin kişisel özelliklerini de şu şekilde sıralayabiliriz¹⁰⁶:

- Liderler özgüven duygusu gelişmiş olan ve izleyenlere özgüven veren bir kişilik yapısına sahiptir.
- Liderler durumsal etkenleri doğru çözümleyerek etkili ve hızlı kararlar alan ve kararlarını sağlanabilecek en geniş ittifakla uygulamaya yansıtan insanlardır.
- Liderler, kararlılık, sorumluluk ve sosyal uyum yetenekleri gelişmiş insanlardır.

¹⁰⁶ A. Aydın; "Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?", (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, Birinci cilt, İstanbul 1997, s. 86.

- Liderler, kendini kontrol, bağılılık, uzak görüşlülük, sezgi ve cesaret gibi unsurları kişiliğinde kaynaştıran insanlardır.
- Liderler, izleyenlerle çok yönlü iletişim kuran, olay ve olguları gözleyen, neden ve sonuçlar arasında ilişkiler kuran, işbirliğine yakın ve teknik kavrayışı yüksek insanlardır.
- Liderler, yaratıcı, girişken, zeki ve idealist insanlardır.
- Lider, iyi bir örgütleyici, bilgili ve becerikli bir yönetici, akıllı bir denetleyici ve aktif bir yürütücüdür.
- Liderler, dengeli ve tutarlı bir kişilik yapısına, duygu ve coşkuları kontrol edebilme yeteneğine sahip insanlardır.
- Liderler, örgütte birlik duygusu yaratma yetisine, olaylar ve insanlara karşı duyarlılığa sahip bireylerdir.
- Liderler, ön yargılardan uzak, eleştiriye ve karşıt düşüncelere açıktırlar.
- Liderler, iyi birer konuşmacı ve dinleyicidirler.
- Liderler, iş başarma duygusu ve motivasyonu güçlü insanlardır.
- Liderler çok boyutlu ve soyut düşünme kapasiteleri gelişmiş insanlardır.

Yukarıda sıraladığımız özellikler liderlerin düşünsel ve davranışsal davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadırlar. Örgütün ya da olayın o andaki durumuna göre lider, ortam şartları ve kişisel özelliklerini değerlendirerek olayı sonuçlandırır. Sonuçta liderin başarısı çalıştığı örgütün de başarısını direk olarak etkileyecektir.

2.1.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik, yönetim biliminde çok araştırılan ve çok tartışılan bir konu olmuştur. Literatürün incelenmesiyle, liderlik araştırmaları 4 temel teorik yaklaşım etrafında toplanmıştır. 1920-1945 yılları arasındaki çalışmalar daha çok liderin kişisel özelliklerinin, liderin başarısında etkili olduğu düşüncesini temel alan “özellikler yaklaşımı”; 1950-1960 yıllarında ki çalışmalar liderin “kim” olduğundan çok “ne yaptığı” konusuyla ilgilenen “davranışsal yaklaşımlar”; 1970’li yıllarda kendini

göstermeye başlayan bu çalışmalar ise, liderin özellikleri veya davranışlarının ötesinde bu davranışların hangi durumlarda etkili olabileceğini araştıran “durumsal yaklaşımlar”; son olarak ta 1990’ların sonlarında ortaya çıkan ve liderler için karizma, vizyon, görev ve insan bilgisini göz önüne alan çalışmaların yapıldığı “liderlikte yeni yaklaşımlar” olarak 4 boyut oluşturmuştur. Bu bölümde bu yaklaşımlar sırasıyla incelenecektir.

2.1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalar, liderin özelliklerinden yola çıkarak lideri açıklamaya yönelik olmuştur. Teoriye göre yapılan ilk çalışmalar, fiziksel özellikler (cinsiyet, yaş, boy.), psikolojik testler sonucu elde edilen kişilik özellikleri (bağımsızlık, kendine güven, saldırganlık.) ve kişilik testleri ile ölçülen doğuştan varolan özellikleri (yaratıcılık, zeka, kararlılık.) incelemektedir¹⁰⁷. Liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecinin belirlenmesinde en önemli faktör olduğu görüşü üzerinde çalışılmıştır. Bu yaklaşımın dayandığı felsefe basit ve mantıktır. Başarılı liderler başarılı olmayan liderlere kıyasla belirli özellik ve niteliklere daha fazla (ya da daha az) oranda sahiptirler. Bu amaçla liderlerin ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Stodgill tarafından ilki 1948’de yapılan çalışmada ,daha önce belirlenmiş 124 özellik yeniden incelenmiş ve gruplandırılmıştır. Ulaşılan bu bulgulardan, liderlerin bu özelliklere sahip olmasına rağmen, özelliklerin tümünün bir insanın liderlik potansiyeline, liderlik yapabileceğine ilişkin kesin göstergeler olmadığı sonucuna varılmıştır. Stodgill 1974’de yaptığı ikinci çalışmada da daha önce belirlediği özellikleri sınamış ve başarılı liderlerde özellik ve becerileri olarak yeniden gruplandırmıştır¹⁰⁸. Bu gruplandırma sonucunda zeka, kavramsal düşünme, yaratıcılık becerileri ve çalışkanlık, kendine güven, kararlılık.... özellikleri ön plana çıkmıştır. Bu gruplandırma tablo 2.1.2’de gösterilmiştir.

Fiziksel özellikler ve liderlik ilişkisi üzerine çalışmalar yapan Stodgill, liderlik çalışmalarına ilişkin araştırmalarında, on iki çalışmadan dokuzunda önderlerin daha uzun boylu olduğunu bulmuştur. Zihinsel yeteneklerden olan zeka ve liderlik arasındaki ilişki her zaman daha fazla ilgi çekmiş, yapılan araştırmaların çoğunda liderlerin lider olmayanlara oranla çok daha zeki oldukları vurgulanmıştır¹⁰⁹. Stodgill, yapmış olduğu otuz üç çalışmada, liderin izleyenlerden daha zeki olduğunu belirlemiştir. Ancak burada

¹⁰⁷ Yukl; p. 235.

¹⁰⁸ Yukl; p. 236.

¹⁰⁹ İlhan Erdoğan; İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul 1997, s. 335.

ortaya çıkan önemli bir sonuç ise lider-izleyici arasındaki zeka farkının çok fazla olmamasının gerekliliğidir. Zeka liderlikte istenen bir özellik olmasına rağmen, liderlik için tek başına yeterli değildir. Ayrıca boy, kilo, görünüş vb. fiziki özelliklerinde liderliğin etkinliğiyle pek fazla bir ilgisi olmadığı saptanmıştır¹¹⁰. Liderin daha özgüvenli, zihinsel ve bilgisel uyumlu oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlikle ilgili kişisel özellikleri saptayan bazı araştırmacılar şunlardır: Fiedler ve Meuwere: bu iki araştırmacı zeka faktörü üzerine eğilmişlerdir. Nash: sözle ikna edebilme gücü, Dunette: hükmetme , kendine güven ve yükselme arzusunun varlığı, Ghiselli: zekâ, yöneticilik yeteneği, inisiyatif ve kendine güven vb. özellikleri incelemiştir.

Diğer bazı yazar ve kuramcılar ise kalıtım ve kapasite, başarı, sorumluluk, katılma, saygınlık gibi kavramları ele alıp incelemiştir. Genelde her yazar ve araştırmacı kendine göre belirli bir özellik veya beceriyi liderlik özelliği olarak adlandırmıştır. Bu açıdan çok fazla sayıda insan özelliği ile karşılaşılmaktadır. Bu özelliklerden hangilerinin seçilip incelenmesi gerekliliği bu yaklaşımın olumsuz bir boyutunu oluşturmaktadır.

Tablo 2.1.2: Özellikler Yaklaşımına Göre Başarılı Liderlerin Özellik ve Becerileri

Özellikler	Beceriler
• Durumlara uyum sağlayabilme • Sosyal çevreye duyarlılık • Hırs ve başarı gereksinimi • İddiacılık • Kararlılık • Bağımsızlık • Diğerlerini etkileme isteği • Israrcılık • Çalışkanlık • Kendine güven • Stresle başa çıkabilme • Sorumluluk üstlenmeye gönüllülük	• Zekâ • Kavramsal düşünme • Yaratıcılık • İncelik ve diplomatlık • Etkileyici konuşma • Grubun göreviyle ilgili bilgi • Örgütlenme • İkna edebilme gücü • Sosyal beceriler

Kaynak: G. Yukl; Leadership In Organization, Prentice-Hall Inc , International Fourth Edition, Oxford 1998, p. 237.

¹¹⁰ Sedef Çimendereli; Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul 1994, s. 25.

Liderliği açıklamada özellikler yaklaşımının önemli bir yeri olmasına karşın, genel olarak araştırma sonuçları, liderde hangi özelliklerin bulunması gerektiği konusunda hatta hangi birinin diğerlerinden daha önemli olduğu konusunda hem fikir değildirlir. Her durum ve şartta ve herkes için belirlenen özelliklerinin liderliği açıklamada yetersiz kalması, çok sayıda bulunan bu özelliklerin ölçüm yetersizliği ve diğer pek çok değişkenin gözardı edilmesi gibi sebeplerden “özellikler yaklaşımı” lideri açıklamada tek başına yetersiz kalmıştır. Liderlikle ilgili çalışmalar liderin özelliklerinden liderin davranışlarına odaklanacak biçimde yön değiştirmiştir.

2.1.4.2 Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımının, liderlik yaklaşımlarını açıklamada yetersiz kalması üzerine araştırmalar liderin kişisel özelliklerinden, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşime yönlendirilmiştir. Burada amaç liderlik biçiminin başarılı ve etkin olmadaki rolünü ortaya çıkarmaktır. Bunun için ya iş görenlerin desteğini ve katılımını sağlayacak ya da işletmenin amaçları ile grubun amaçlarını uyumlu hale getirecektir. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devri, planlama ve kontrol şekli, ortak amaçları belirleme şekli vb. davranışlar liderin başarı ve etkinliğin de büyük bir öneme sahiptir. Liderliğin analizinde kullanılan popüler davranışsal yaklaşımlar Iowa Üniversitesi, Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi, Texas Üniversitesi çalışmaları ve Tannenbaum ve Schmidt’in yönetim düzeni çalışmalarıdır. Bu bölümde bu çalışmalar ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.1.4.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderlik çalışmalarının öncülüğünü yapan ve büyük bir etkiye sahip olan bu çalışma, Iowa üniversitesinde Kurt Lewin’in başkanlığında Ralph K. White ve Ronald Lippitt tarafından 1939’da yapıldı. Araştırmacılar dört gruba ayrılmış on yaşındaki erkek çocukların katıldığı okul sonrası hobi çalışmaları sırasında gerçekleştirilmiştir. Her grup zeka, fizik, sosyoekonomik durum ve kişisel özellikler açısından aşağı yukarı eşit beş çocuktan oluşmuştur. Gruplara liderlik yapmak üzere dört yetişkin otokratik,

demokratik ve serbest bırakıcı olarak davranmak üzere eğitilmiş ve bunlar altı haftada bir dönüşümlü olarak tüm gruplara liderlik yapmışlardır¹¹¹.

Otokratik lider yapılacak işlemleri tüm ayrıntılarıyla kendisi belirlemiş, kullanılacak teknikler, atılacak ilk adımlar çocuklara bildirilmiştir. Demokratik lider yapılacak işleri grupla birlikte tartışarak belirlemiş, grubu katılıma teşvik etmiş, eleştiri ve övgülerde tarafsız olmaya çalışmıştır. Serbest bırakıcı lider ise gruba bütünüyle serbest bırakarak, gruba çok az katkıda bulunmuştur¹¹².

Araştırmacılar iş veriminin otokratik ortamda, demokratik ortamdan daha fazla olduğunu , ancak uzun dönemde demokratik ortam veriminin otokratik ortam verimine yaklaştığını belirlemişlerdir. Otokratik ortamdaki verimin liderden kaynaklandığı, liderin durumun başında olmadığı durumlarda verimin gözle görülür şekilde düştüğü gözlenmiştir. Otokratik liderin başında bulunduğu gruptaki çocuklarda saldırganlık ve ilgisizlik olmak üzere iki tür davranış tespit edilmiştir, bu davranışların sebebi ise liderden kaynaklanan korkuya bağlanmıştır. Demokratik ortamdaki verimin ise lidere bağlı olmadığı, lider grubun başında olsun ya da olmasın sabit kaldığı ve yaratıcılığın üst düzeyde olduğu görülmüştür. En düşük verim ve kalitesiz iş serbest bırakıcı liderin grubunda olmuştur¹¹³.

Çalışmanın duygularla ilgili bölümünde, otokratik liderin grubundaki çocuklarda tatmin düzeyi az, demokratik liderin grubundaki çocuklarda paylaşım ve katılımdan dolayı tatmin daha fazla, serbest bırakıcı liderin grubundaki çocuklarda ise tüm serbestliğe rağmen çocukların tatminkar olmadıkları görülmüştür¹¹⁴.

Iowa çalışmaları dikkate değer tarihi bir öneme sahiptir. Bu çalışmalar, liderlik stillerinin grup üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu konusunda belirlenen ilk deneysel çalışmalardır. Çalışmaların değeri, bilimsel açıdan liderliğin ilk analizi olmasında yatmaktadır. Bununla birlikte, araştırmanın hobi çalışması yapan çocukları içermesi ve genelleme yapılmak istenmesi modern davranış bilimleri tarafından kabul görmemiştir. Ayrıca çalışmadaki pek çok değişkeninde kontrol edilemediğini görüyoruz. Çalışmanın sonuçları incelendiğinde astlar tarafından en uygun stilin demokratik stil, iş verimi ve kalitesi açısından en uygun stilin ise otokratik stil olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki

¹¹¹ F. Fiedler; M. M. Chemers; Leadership and Effective Management, Scott Foresman and Co., Illinois 1974 , pp. 23-24.

¹¹² Fiedler; Chemers; p. 49.

¹¹³ Çimendereli; s. 26.

¹¹⁴ Çimendereli; s. 26.

tabloda otokratik, demokratik ve laisses faire (serbest bırakıcı) liderlerin özellikleri görülmektedir:

Tablo 2.1.3: Otokratik, Demokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlerin Özellikleri

OTOKRATİK	DEMOKRATİK	SERBEST BIRAKICI
1.Bütün politikalar lider tarafından belirlenir.	1.Bütün politikalar liderin yüreklendirmesi ve yardımcı olması ile belirlenir.	1.Lider birey ve grubu kararlarında serbest bırakır.
2.Teknikler ve hareket tarzı her seferinde otorite tarafından belirlenir. Bu nedenle gelecekte ne olacağı belirsizdir.	2.Tartışma sırasında hareket perspektifi kazanılmıştır. Grup amaca götürecek genel adımları bilir ve teknik yardım gerektiğinde lider iki veya daha fazla alternatif süreci seçime sunar.	2.Lider tarafından materyaller temin edilir. Kendisi sadece bu bilgileri verir, çalışmanın başka kısmında yer almaz.
3. Lider genellikle her bir görevi belirler ve her bireye kimin yardımcı olacağını da bildirir.	3.Bireyler kiminle çalışacaklarını seçmekte özgürdürler. Çalışmanın nasıl sürdürüleceği, görev dağılımının nasıl yapılacağı gruba bırakılır.	3.Lider görev dağılımlarına hiçbir şekilde karışmaz.
4. Bireylerin işlerini değerlendirirken üstün gelen taraf her zaman kendisidir. Aktif gruplardan gösteri yapmak dışında uzak kalır.	4. Tenkitlerinde ve övgülerinde objektiftir. Olayları esas alır. Grupta içtenlikle fazla iş yapmadan yer alır.	4. Kendisine sorulmadan bireylerle ilgili yorum yapmaz. Olayları değerlendirme ya da düzeltme gibi durumlarla ilgilenmez.

Kaynak: Fatih Yılmaz; Liderlik ve Koçluk, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s. 24.

2.1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945 yılında Ohio State üniversitesinde, işletme araştırma bürosu tarafından liderliğin tanımını yapmak amacıyla psikoloji, sosyoloji ve iktisat bilimleriyle uğraşan bir grup araştırmacı tarafından çalışmalara başlanmıştır. Değişik iş kollarında çalışan çok sayıda kişiyle yapılan görüşmelerde lider davranışlarını dokuz boyutta toplayarak, bu dokuz boyutu tanımlayan yüz elli soruluk Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LBDQ) formu geliştirilmiştir. Bu form Hemphill ve Coons tarafından bir gruba uygulanmış ve

sonuçlar faktör analizine tabi tutulmuş bunun sonucunda da lider davranışının üç boyutu açıklanmıştır. Bu üç boyut¹¹⁵:

1. *Üyeliğin kabul edilmesi*: Lider davranışı, liderin grup üyeleri tarafından kabul edilmesini ya da edilmemesini sağlar.
2. *Amaçlara ulaşma davranışı*: Lider, amaçları belirler ve grup üyelerine amaca ulaşmayı sağlayıcı yollar gösterir.
3. *Grup üyeleri arasında etkileşim sağlayan davranış*: Lider grupta herkesin memnun olacağı bir ortam yaratmaya çalışır, gruptaki çatışmaları önler ve üyeler arasında etkileşimi sağlar.

Halpin ve Winer 1957 yılında Lider Davranışı Tanımlama Anketini kullanarak yine bir araştırma yapmışlar ve bunun sonucunda lider davranışının iki boyutunu belirlemişlerdir. Bu boyutlar¹¹⁶: Anlayış gösterme (kişiyi dikkate alma) ve yapıyı harekete geçirme.

Yapıyı harekete geçirme boyutu, yöneticinin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlama, örgütleme, kadrolama, iletişim kanalları oluşturma ve grubun işle ilgili performansını değerlendirme vb. davranışlarını kapsamaktadır. Yapıyı harekete geçirme boyutunda grup üyelerinin performansı düşük ise, bu sonucun liderin kabiliyet yoksunluğundan mı yoksa yapıyı harekete geçirme yoksunluğundan mı oluştuğu incelenmekte ve sonuca uygun bir davranış geliştirilmektedir.

Anlayış gösterme (kişiyi dikkate alma), güven, karşılıklı saygı, arkadaşlık, destek ve grup üyelerinin çeşitli gereksinimlerine ilgi gösterme davranışlarını ifade etmektedir¹¹⁷. Liderliği ortaya çıkaran değişkenlerden biri olan anlayış gösterme davranışı içerisinde toplanan , lider-grup üyeleri ilişkisi içerisinde yer alacak temel davranışlar şu şekilde sıralanabilir¹¹⁸:

- Lider ile grup üyeleri arasında arkadaşlık-dostluk ilişkisi,
- Saygıya dayalı bir ilişki sisteminin varlığı,

¹¹⁵ Çimendereli; s. 27.

¹¹⁶ Yukl; p. 46.

¹¹⁷ Erçetin; s. 32.

¹¹⁸ Erdoğan; s. 336-337.

- Üyeler arasında destekleyici bir ilişkinin oluşması,
- Üyelerle lider arasındaki ilişkilerde açıklığın esas olması,
- Lider ile grup üyeleri arasında güvene dayalı bir ilişki sisteminin varlığı.

Bu iki boyut birbirlerinden bağımsızdır. Örneğin, anlayış boyutu düşük olan bir liderin yapıyı harekete geçirme gücü yüksek ya da düşük olabilir. Yapılan araştırmalarda liderin kişiyi dikkate alma (anlayış) davranışlarının arttığı durumlarda grup üyelerinin işten duydukları tatminin arttığı, işe gelmeme, işten çıkma gibi durumların azaldığı görülmüştür. Yapıyı harekete geçirme davranışlarına ağırlık verildiğinde ise performansın arttığı gözlenmiştir.

2.1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1947 yılında Rensis Likert yönetiminde yapılan bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Bu araştırmalar neticesinde, lider davranışları iki boyutta kavramlaştırıldılar: iş merkezli davranış, birey merkezli davranış.

İş merkezli lider, yapılması gereken görevler üzerine yoğunlaşır, astının görevini yerine getirmesi için baskı yapar. Böyle liderler, iş görenlerin kendi başlarına görevlerini yerine getireceklerine inanmadıkları için devamlı olarak onları denetlerler. Astlarıyla olan ilişkileri zayıftır, işin yapılması ile ilgili spesifik ilkeler üzerinde dururlar¹¹⁹. Bu davranış biçiminde lider, iş görenleri, işlerin başarılması için bir araç olarak görür, onların önemlerinin farkında olmasına rağmen ihtiyaçlarını, duygularını ve arzularını dikkate almaz. Bu davranış biçimini benimseyen lider zorlama, ödül, ceza ya da yasal güç kullanımı ile iş yaptırma yolunu kullanır¹²⁰. Maliyetlerin düşük tutulması ve verimlilik artışının sağlanması öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır.

Birey merkezli lider, insan unsuruna daha fazla önem verir. Astlarının istek, arzu ve gereksinimleri ile yakından ilgilenir. Bu davranış biçiminde lider, öncelikle tartışmacı ve destekleyici, problem çözme odaklı davranışlar sergiler. Astlarına yetki devri yoluyla iş yaptırır. Astlar sorumluluklara, kararlara ve bu kararların sonuçlarına katılabilirler. Davranışlarda açıklılık esastır¹²¹.

¹¹⁹ A. Ceylan; "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar", (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci cilt, İstanbul 1997, s. 314.

¹²⁰ Çimendereli; s. 29.

¹²¹ Yukl; p. 53.

Michigan Üniversitesince yapılan bu çalışmalar sonucunda birey merkezci liderlerin iş merkezli liderlerden daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmışsa da en uygun liderlik davranışı iş ve birey merkezli davranışların optimum denge noktasında olması durumudur.

2.1.4.2.4. Teksas Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Yönetsel Izgara)

Michigan Üniversitesi ve Ohio Üniversitesi çalışmalarının sonuçlarını Blake ve Mounon Yönetim Izgarası yaklaşımı ile yeniden yapılandırmışlardır. Bu modelde de etkili lider davranışını belirleyen iki temel boyut oluşturmuşlardır. Bu iki boyut “işe dönük” ve “kişiyeye dönük” lider boyutlarıdır. Bu yaklaşımda beş tür liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Her lider tipinin etkili olacağı organizasyon türü ve gerçekleştirilen işin yapısı da farklı olmaktadır. İşe dönük lider iş etkinliği ve çıktılarının verimliliği üzerine odaklanırken, kişiyeye dönük lider çalışanların amaca katılımını ve kişiler arasındaki ilişkilerde karşılıklı tatminin sağlanmasını amaçlar.

Gerek işe dönük gerekse kişiyeye dönük lider boyutu kendi arasında da dokuz dereceye ayrılmıştır. Bu iki boyut, 1’den 9’a kadar bir ölçek üzerinde yer almaktadır ve 1 en az ilgiyi, 9 ise en yüksek ilgiyi ifade etmektedir. Yazarlara göre bu iki boyutun bileşimi sonucunda aşağıda belirtilmiş olan beş tür liderlik tarzı çıkar¹²²:

Cılız Liderlik (1/1) : Hem işe hem de kişiyeye ilgisi en az olan liderdir. Fakirleştirilmiş yönetim diye de adlandırılır.

Şehir Kulübü Liderliği (1/9) : İnsanlarla ilgilenen fakat işe az ilgi duyan, arkadaşça yaklaşıma sahip liderdir. Bu tür liderler, herkesin mutlu olacağı, sıcak ve dostça ilişkilerin yaşanacağı bir ortam yaratmaya çalışır.

Görevci Liderlik (9/1) : İnsana ilgisi az, işe ilgisi yüksek düzeyde olan ve sorumluluğunun görevi tamamlamak olduğunu düşünen liderdir. Bu tür liderler otokratik olarak da adlandırılırlar. Bu durumda insanlar, üretim amaçlarından biri olarak görülür ve onların arzu, ihtiyaç ve istekleri dikkate alınmadan, iş koşulları hedefe varmak üzere düzenlenir.

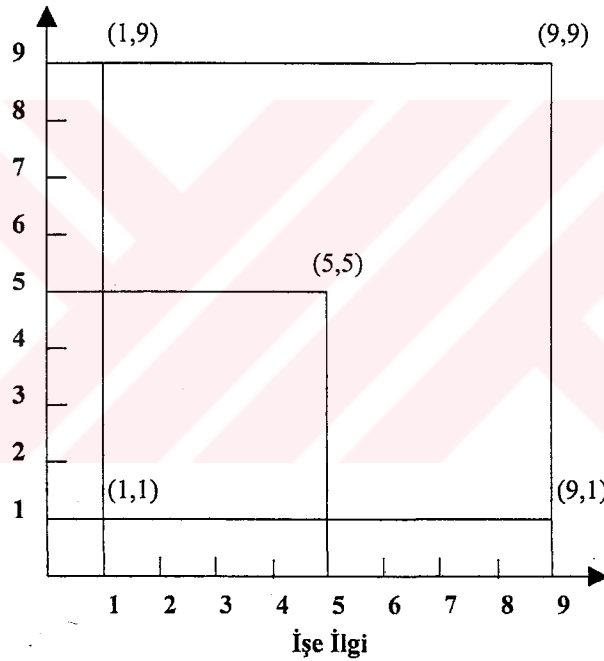
¹²² Arıkan; s. 12.

Orta Yolcu Lider (5/5) : İnsan unsuru ve üretimi dengelemeye çalışan, uzlaşmacı lider. Bu ortamda çalışanların moral düzeyleri belli bir ölçüde tutularak amaçlara varmak hedeflenir.

Ekip Liderliği (9/9) : İnsan ve görev unsuruna en yüksek derecede önem veren ideal lider tipidir. (1/1)'in tam tersidir. Ekip yöneticileri örgütün ihtiyaçlarıyla bireylerin ihtiyaçlarını birlikte gözeterek her ikisi içinde azami faydayı sağlayarak hedeflere varmaya çalışır.

Şekil 2.1.1: Yönetmel Diyagram Modeli

Astlara İlgi



Kaynak: Lutfiye Özdemir; Endüstriyel Örgütlerdeki Yönetmel İlişkilerde Liderlik Yaklaşımları ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas 1998, s. 104.

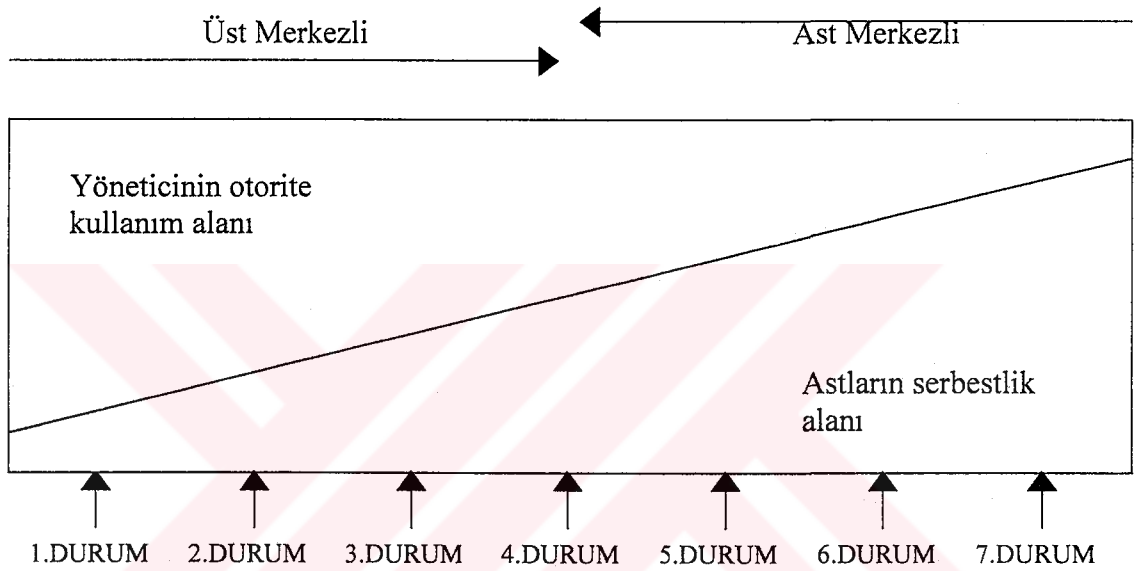
Bu model yönetici eğitimi ve gelişimi programlarında geniş ölçüde kullanılmaktadır. Bu ölçek liderlik biçimlerini kavramlaştırabilmek için iyi bir çerçeve önermesine rağmen, liderliği açıklamada yetersiz kalmaktadır.

2.1.4.2.5. Tannenbaum ve Schmidt'in Yönetim Düzeni

Tannenbaum ve Schmidt liderlik konusunda yaptıkları çalışmalar sonucunda liderliği üst merkezli liderlikten ast merkezli liderliğe doğru bir düzen içerisinde incelemişlerdir. Daha açık bir ifade ile otokratik ya da demokratik liderlik davranışı yerine yedi çeşit

liderlik tipi öne sürmüşlerdir. Bu yedi çeşit liderlik tipinde Tannenbaum ve Schmidt, liderlerin grup üyelerine tanıyacağı yetki derecelerini sınıflandırmaya çalışmıştır. Bu sınıflama “üst merkezli” yönetim biçimlerinden “alt merkezli” yönetim biçimlerine doğru sınıflandırılmıştır.

Şekil 2.1.2: Tannenbaum ve Schmidt’in Yönetim Düzeni



Kaynak: Semra Arıkan; Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışı, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1997, s. 12.

Şeklin sol tarafında yöneticinin kontrolü üst seviyede, sağ tarafında ise en alt seviyededir. Bu yedi durum şu şekilde özetlenmektedir¹²³:

- Birinci durumda, lider bütün kararları kendisi alıyor. Lider sorunu belirler, değişik çözümler üzerinde düşünür, bunlardan birini seçer ve kararı astlarına açıklayarak uygulamalarını ister. Lider, bu konuda astların ne düşündüğü veya hissettiklerini önemsemez, önemli olan o işin yapılmasıdır. Bu kararı uygulatırken de lider, zorlama ve ceza verme gibi yöntemleri kullanabilir.

¹²³ R. Tannenbaum; W. H. Schmidt; “How to Choose a Leadership Pattern”, Reading in Industrial and Organizational Psychology, (der. E. Deci; B.H. Gilmer; H.Karn), Mc Graw Hill Book Co., 1972, pp.345-349.

- İkinci durumda, lider yine sorunun belirlenip, karara bağlanması sorumluluğunu taşır. Lider alınan kararların iş görenler tarafından benimsenmesi gerektiğinin bilincindedir. Bu sebepten lider, kararı astlarına kabul ettirebilmek amacıyla kararın gerekçelerini açıklayarak onları ikna etmeye çalışır. Bu şekilde astların karara karşı çıkmalarına engel olarak, onlardan gelebilecek tepkileri azaltır.
- Üçüncü durumda, lider iş görenlere karşı biraz daha açıktır. Lider sorunu belirleyip, kararını vermiş olan yönetici kararın iş görenler tarafından kabulünü sağlamak üzere onların kararla ilgili sorular sormalarını ister. Sorulan sorularla onlara neyin başarılmak istendiğini kavratır. Ver-al olarak isimlendirilen bu yöntemle lider daha da güçlenir ve kararın iş görenler tarafından en iyi şekilde uygulanmasını sağlar.
- Dördüncü durumda, sorunu tanımlama ve teşhis etme sorumluluğu yine lidere aittir. Lider iş görenlerle görüşmeden önce sorun üzerinde düşünmüş ve bir karar almıştır, ancak bu karar değişebilecek bir karardır. Karar iş görenlere açıklanır ve onların bu konudaki fikirleri alınır, bu konuda yapılan fikir alış verişlerinden sonra gerekiyorsa kararda değişiklik yapılır.
- Beşinci durumda kadar lider gruba daima bir kararla, bir çözümle gelmiştir. Ancak bu noktada astların kararlara katılımı başlar. Sorun yine lider tarafından iş görenlere bildirilir ve onlardan sorunun çözülmesi için fikir ve öneriler sunmaları beklenir. Buradaki amaç bu konuda bilgi ve tecrübeye sahip olanların bilgilerinden faydalanmaktır. Çözüm önerileri arasından en uygun olanı lider tarafından seçilir ve uygulamaya konur.
- Altıncı durumda lider grubun bir üyesidir ve karar verme hakkını gruba bırakmıştır. Ancak yinede sorunu belirlemiş ve verilecek kararla ilgili birtakım sınırlar belirlemiştir.
- Yedinci ve son durumda ise karar verme özgürlüğü tamamen gruba bırakılmıştır. Tannenbaum ve Schmidt'in yönetim düzeni adını verdikleri bu modelde uygun yöneticilik stilinin lidere, izleyicilere ve duruma bağlı olarak değiştiğini vurgulayarak, bir liderin bu düzen içerisinde nasıl davranacağına karar vermeden önce bu noktaları göz önünde bulundurmalarının gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Tannenbaum ve Schmidt bu modeli 1973 yılında yeniden gözden geçirerek birtakım ilaveler yapmışlardır. Liderlik davranışının, sosyal ve örgütsel çevrenin elemanları olan,

insan hakları hareketlerinin, tüketici hareketlerinin, ekolojik çevreyi korumaya yönelik hareketlerin, işçi sendikalarının davranışları tarafından da etkilendiğini geliştirdikleri yeni modele ilave etmişlerdir.

2.1.4.3. Durumsal Yaklaşımlar

Durumsallık yaklaşımı, özellikler ve davranışsal yaklaşımlardan farklı olarak, bu özellik ve davranışların hangi durumlarda etkili olacağı konusu üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşıma göre her zaman geçerli olabilecek bir liderlik tarzı yoktur. Bu durumu belirleyen, ve liderin başarısını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu bölümde de bu faktörleri açıklamaya çalışan ve durumsallık yaklaşımını oluşturan Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımı, Redd'in 3 boyut yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal liderlik yaklaşımını, yol-amaç teorisini ve Vroom ve Yetton'un normatif durumsallık yaklaşımı incelenecektir.

2.1.4.3.1. F. Fiedler'in Etkin Lider Yaklaşımı

Etkili liderlik konusunda Fiedler'in başlattığı araştırma programı grupların faaliyetlerindeki etkinliği de inceleme konusu yapmış, başarılı bir liderliğin liderlik biçimi ve ortam şartları arasındaki uyumun gerekliliğini incelemiş ve sonuç olarak liderlik davranışı ile ilgili iki kriter öne sürmüştür. Bu kriterler “insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider” ve “göreve yönelmiş lider” kriterleridir.

Fiedler'e göre her iki lider tipi farklı olmasına rağmen, işletme içindeki verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında etkili olabilirler. Fiedler bu kuramda “en az tercih edilen çalışma arkadaşı” (Least Preferred Co-Worker:LPC) olarak adlandırılan bir anket ile liderin işe ya da insan ilişkilerine yönelimini tespit etmiş ve LPC puanı¹²⁴ün üstünde olan liderin kişiler arası ilişkilere, 57 puanın altında olanların ise işe dönük olduklarını ifade etmiştir¹²⁴. Bu anketle lidere “birlikte çalıştığı bütün kişileri düşünmesini ve sonra birlikte çalışmakta en çok güçlük çektiği kişiyi tarif etmesi beklenmektedir.

Fiedler bu araştırmalarının sonunda liderliğin durumsal özellikler taşıyabileceği konusunda uyarılarda bulunmuş ve araştırmalarını derinleştirmiştir. Fiedler'e göre liderliğin etkinliğini belirleyen en önemli faktör liderin içinde bulunduğu ortamın özellikleridir. Ortamın özellikleri ile liderin kişisel özellikleri arasındaki uygunluğun

¹²⁴ Arıkan; s. 14.

fazlalığı liderin etkinliğini de o derece artırmaktadır. Fiedler bu uygunluğu üç faktöre bağlamaktadır. Bu faktörler¹²⁵:

1. Lider-ast ilişkisine bağlı faktörler: Liderin astları tarafında beğenilmesi, takdir edilmesi ve sevilmesi liderin davranışlarını etkilemektedir. Lider ve astları arasındaki ilişkinin olumlu olması astların lideri ne kadar kabullendiklerine bağlıdır.
2. Görevin yapısına bağlı faktörler: Yapılacak iş ne derce belirli, tanımlanmış veya ayrıntılı çalışma standartlarına göre tespit edilmiş ya da ne ölçüde belirsiz ve tanımlanmamış şekildedir. Bütün bu durumlar işlerin niteliğini gösterir.
3. Liderin pozisyonun gücüne bağlı faktörler: Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vb. konularda sahip olduğu yetkinin derecesi, liderlik ortamının uygun olup olmadığını gösterir¹²⁶.

Bu yaklaşıma göre kişinin bir grup içerisinde lider olarak ortaya çıkması veya başarılı bir lider olması sadece onun özellikleri ve yeteneklerine bağlı olmadığı gibi, grup üyeleri ile olumlu ilişkiler geliştirmesine de bağlı değildir. Belirli bir zaman dilimi içerisinde liderin grup-iş ilişkisi açısından kurduğu denge, grubun yapısal özelliği ve liderin sahip olduğu örgütsel otoritenin derecesi onun liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasına veya başarılı bir lider olarak davranışlarını sergilemesine neden olacaktır¹²⁷.

Bu yaklaşımda birtakım eleştirilere maruz kalmıştır. Bazı kişilik özelliklerinin kullanılmaması ve bu özelliklerle ortam şartları arasında ilişki kurulmaması irdelenmiştir. Bu konuda çalışmaların yoğunlaştırılması gerekliliği aşikar olmasına karşın bu model, liderlik konusuna önemli katkılarda bulunmuştur.

2.1.4.3.2. Redd'in Üç Boyut Yaklaşımı

William J. Redd'in üç boyutlu liderlik davranış modeli, Blake ve Mounton'un yönetim kafesi (ızgarası) yaklaşımından yararlanarak geliştirmişlerdir. Redd'in işe ve insana dönüklük diye açıklanan boyutlara üçüncü boyut olarak ETKİNLİK boyutunu eklemiştir. Redd'in, yararlı ve teorik modelinde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı

¹²⁵ F.Fiedler; "Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness", Group Dynamics Research and Theory, pp. 3-27.

¹²⁶ Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, 8. Baskı, İstanbul Mart-2001, s. 272-274.

¹²⁷ Erdoğan; s. 340.

olarak etkili veya etkisiz olabileceğini göstermeye çalışmıştır¹²⁸. Liderin etkilik derecesi durumdan doğmakta ve duruma uygun davranan lider etkili, duruma uygun davranmayan lider etkisiz lider olabilmektedir.

Redd'in yaklaşımın da önemli olan bir liderin ne yaptığı değil sonuç olarak ortaya ne koyduğudur. Etkinlik, kişisel bir kabiliyet değil daha çok yönlendirilen ortamın lider tarafından iyice anlaşılması ve liderin ortamı etkileyebilmesidir.

Üç boyutlu lider etkinliği modelinde liderin davranışlarının etkinliğini gerçekleştiren en temel öğeler arasında, içinde bulunulan çevre ve şartlar en önemlilerindendir. Çevre ve içinde bulunulan şartlar, liderin davranışının etkili veya etkisiz oluşunda çok etkilidir. Öyle ki, lider ister işe yönelik isterse ilişkilere yönelik bir davranış sergilesin bulunduğu ortam şartlarını da dikkate alarak etkin bir sonuç elde edilebilir.

Redd'in bu modeli etkinlik boyutuyla birlikte tek bir ideal lider davranışının olmadığını açıklığa kavuşturmuştur. Bu model yönetici eğitim ve geliştirme programlarında kullanılan oldukça popüler bir yöntemdir.

2.1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın geliştirdikleri bu yaklaşımda lider davranışlarının boyutlarını belirlemek amacıyla on iki farklı durumu gösteren resimler çeşitli kişilere gösterilmiş ve bu kişilerden bu durumlarda nasıl davranacaklarını açıklamaları istenmiştir. Yapılan çalışmaların sonunda göreve ve ilişkilere önem veren iki lider davranış boyutu tanımlanmıştır¹²⁹.

Hersey ve Blanchard, geliştirdikleri liderlik kuramıyla, etkili liderliği sağlamak için, çeşitli durumlar ile liderlik biçimleri arasında ussal bir bağ kurmaya çalışmışlardır. Bu kuramda, liderlik biçimleri görev ve ilişki merkezli olmak üzere iki boyutta ele alınmış, bu biçimlerle izleyenlerin olgunluk düzeyleri arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır¹³⁰.

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modelinde göreve ve ilişkiye dönüklük boyutları yine mevcut fakat bu modele göre astlar, sahip oldukları olgunluk düzeylerine göre birbirlerinden farklıdır. Görev olgunluğu açısından zayıf olan kişiler, az yetenekli veya az eğitilmiş oldukları için farklı bir liderlik tarzına, yeterince olgun ve yetenekli ,

¹²⁸ M.Yılmaz Uzun; Örgütlerde Liderlik Biçimleri ve Niğde Bölgesinde Bir Uygulama, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde 1997, s. 55.

¹²⁹ F. Luthans; Organizational Behavior, , McGraw-Hill., Sixth Edition 1992, p. 504.

¹³⁰ P. Hersey; K.H. Blanchard; " Life Cycle Theory of Leadership" , Training and Development Journal, May 1969, pp. 26-34.

işe istekli, güven veren becerikli astlar ise daha değişik bir liderlik tarzına gerek duyarlar.

Hersey ve Blanchard bu iki davranışın kombinasyonunun sonucu dört lider stili olduğunu belirlemişlerdir. Bu stiller şöyledir¹³¹:

S1: Anlatıcı: Lider birey ya da gruba neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve kimin tarafından yapılacağını açıkça belirtir. Tek yönlü haberleşmeyle tamamlanacak olan görev ve ulaşılması gereken hedefler astlara bildirilir. Lider alınacak kararları tek başına verir ve astların uygulamasını ister. Bu stil kararların alınması için fazla zamanın olmadığı hallerde; astların olgunluğunun az olduğu hallerde etkin bir stildir.

S2: Satıcı: Görev ve ilişkilere en fazla önemi veren bu stilde lider yol göstericidir. Lider kararla ilgili açıklamalarını yapıp, nedenlerini açıkladıktan sonra kararı yine kendisi verir. Burada izleyicilerin olgunluğu yeterince fazla değildir.

S3: Katılımcı: Lider ilişkilere daha fazla önem vererek astları katılım için cesaretlendirir. Onları katkıda bulunmaya, tartışmaya ve birlikte karar almaya teşvik eder. Kararlar birlikte tartışılarak alınır. Bu tür liderlik astların olgunluğunun ortanın biraz üstünde olması halinde uygundur.

S4: Yetki Verici: İzleyicilerin olgunluğunun bir başka ifadeyle bilgi ve deneyimlerinin, güvenilirliklerinin fazla olması halinde uygun bir stildir. Burada astlar kararları kendileri alırlar. Liderlerin destekleyici davranışı ve yardımları oldukça düşük düzeydedir.

¹³¹ Çimendereli; s. 46.

Şekil 2.1.3: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Yüksek İlişki-Düşük Görev KATILMALI LİDER(S1) Astlar “yetenekli” ama “isteksiz” veya “endişeli”	Yüksek İlişki- Yüksek Görev SATAN LİDER (S2) Astlar “yeteneksiz” ama “istekli” veya “motive olmuş”
Düşük İlişki- Düşük Görev YETKİ DEVREDEN LİDER(S4) Astlar “yetenekli” ve “istekli” veya “motive olmuş”	Düşük İlişki- Yüksek Görev SÖYLEYEN LİDER (S3) Astlar “yeteneksiz” ama “isteksiz” veya “endişeli”

Kaynak: Sedef Çimendereli; Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul 1997, s. 47.

Bu yaklaşımda, liderin görev ve ilişki davranış tarzları ile herhangi bir faaliyette astların ortaya koydukları olgunluk düzeyi arasındaki ilişkilere bağlı olarak geliştirilen bir süreçtir. Bu model, lidere en etkin tarzın hangisi olacağı konusunda yardımcı olmaktadır¹³².

2.1.4.3.4. Yol-Amaç Teorisi

Robert J. House tarafından geliştirilen bu teoriye göre liderin temel görevi, ekip üyelerini motive etmek ve işe ilişkin amaçları başarmalarına yardımcı olmaktır. Bu yaklaşım özetle: bireyin belli bir davranışı ortaya koyma motivasyonu, davranışın yol açacağı sonuçları, bireyin arzulama derecesi ile davranışla sonuçlar arasında gördüğü subjektif ihtimal ilişkilerinin çarpımsal bileşkesi olarak ifade edilir. Bu teoriye göre birinci düzeyde elde edilen sonuç, asıl ve birinci düzeydeki amaç için araçtan başka bir şey değildir¹³³.

Yol-amaç kuramında grubun ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için liderin astlarını nasıl ve hangi davranışlarla güdüleyecekleri sorularına cevap aranmıştır. Kuramın geliştirilme sürecinde güdülemeye ilişkin *beklenti kuramından* yararlanılmıştır. Kuramda önerilen ve liderin benimsemesi gereken üç temel ilke şöyledir¹³⁴:

¹³² Mahmut Paksoy; “Liderlikte Hersey- Blanchard Modeli”, İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitü Dergisi, Yönetim, Yıl: 4, Sayı:16, Ekim 1993, s. 21.

¹³³ Uzun; s. 53.

¹³⁴ Erçetin; s. 46.

1. Örgütte astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemek,
 2. Astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları sağlayarak; örgütsel amaçlarda üst düzeyde performans göstermelerini sağlama; bunu başarmaları için de onları ödüllendirmek,
 3. Astların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, üst düzeyde performans gösterebileceklerine inanmalarını sağlamak.
- Kuramda, liderlik sürecinde yöneltici, destekleyici, katılımcı ve başarı merkezli olmak üzere dört liderlik biçimi öngörülmektedir¹³⁵.

1. *Yöneltici*: Lider astlardan ne istediğini açıkça belirtir, astların hiçbir katılımı yoktur.
2. *Destekleyici*: Astların ihtiyaçlarını dikkate alan, onlara yakın ilgi gösteren lider davranışdır.
3. *Katılımcı*: Kararlara katılımı teşvik eden ancak son kararı yine de kendi neren lider davranışı.
4. *Başarı Merkezli*: Astlara belli amaçlar veren ve onların bu amaçlara ulaşp, başarılı olacağına inanan, astlara güvenen davranıştır.

Yol-amaç kuramı, liderler ve astları arasındaki ilişkiyi liderin etkililiği ve astların güdülenmesi boyutuyla çözümlemeye çalışmıştır. Yukarıda belirtilen dört lider tipi tarafından farklı ortamlarda kullanılabilir. Bazı olaylarda astlarına karşı katılımcı olan bir lider , başka bir olayda da destekleyici olabilir. Bu teoride ortama ilişkin faktörlerde incelenmektedir. Bu faktörler, astların kişisel özellikleri ve çevresel faktörlerdir.

2.1.4.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımında lider durumlara uyum sağlayabilmek için liderlik tarzını değiştirecek esnekliklere sahip olmalıdır. Normatif model değişik durum ve sonuçlarla karşı karşıya olan liderlere çeşitli alternatifler sunarak etkin ve verimli kararlar alınmasına yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir. Vroom ve Yetton aşağıdaki varsayımlardan hareketle modellerini geliştirmişlerdir¹³⁶:

¹³⁵ J.C. Wodfford; Z. Liska; "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta Analysis", Journal of Management,19, pp. 857-876.

¹³⁶ Çimendereli; s. 53-54.

1. Lider yada yöneticinin liderlik stili, biçimsel rolünü sürdürürken sahip olduğu ve kontrolündeki davranışlar sonucu belirlenir.
2. Örgütsel sorunların çözüme dönüştürülmesinde kullanılacak olan bir çok sosyal yöntem vardır. Bu yöntemlerin kullanılması astların sorun çözümüne katılımına bağlı olarak değişir.
3. Her türlü koşula uygun tek bir liderlik stili yoktur. Normatif modelin işlevi, durumsal gerekliliklerin çözümlenmesine bir çerçeve sağlamak ve bu gereklilikleri de liderlik stili tariflerine dönüştürebilmektir.
4. Durumla ilgili olarak ortada çözüme ulaştırılması gereken bir sorun ve sorunun ortaya çıktığı bir ortam olmalıdır.
5. Bir durumda kullanılmış olan liderlik stiliyle sınırlı kalınmamalıdır.

Normatif modelde bir kararın etkin ve verimli olarak uygulanması kararın niteliğine ve astların kabulüne bağlanmıştır. Buna göre liderlerin karar almada kullandıkları yöntemler onların tarzını da belirler.

Vroom ve Yelton astların karar alma sürecindeki katılımına göre gruplar için beş liderlik stili belirlenmiştir. Bu beş stilden ikisi otokratik (AI,AII), ikisi danışmacı (CI, CII) ve biride lider kararlara katılmada grubun bir üyesi gibi (GII) davranmaktadır. Aşağıda bu lider davranışları açıklanmaktadır¹³⁷:

AI: Lider sorunları kendisine gelmiş olan bilgiler doğrultusunda çözüme ulaştırır, kararı tek başına kendisi verir.

AII: Lider, astlardan sorunla ilgili gerekli bilgileri aldıktan sonra tek başına karar verir. Astlardan bilgilerin sağlanması aşamasında lider astlara sorunun ne olduğu hakkında herhangi bir açıklama yapmayabilir. Burada astların rolü sadece lidere bilgi vermektir.

CI: Lider, sorunu sadece ilgili astlarla görüşür ve onların fikir ve önerileri tek tek lider tarafından alınır. Daha sonra lider almış olduğu bilgiler doğrultusunda yine tek başına karar verir. Alınan karar, fikirleri alınmış olan astların etkisini yansıtabilir yada yansıtmayabilir.

¹³⁷ Yukl; p. 129.

CII: Lider, sorunu tüm grupla paylaşabilir. Burada farklı olarak onların toplu fikir ve önerileri alınır. Sonuçta kararı yine lider verir. Alınan bu kararda astların fikir ve önerilerinin etkisi olabilir ya da olmayabilir.

GII: Lider, sorunu gruba getirir. Grupta sorunla ilgili olarak toplu halde tartışılır ve bir sonuca varılmaya çalışılır. Lider burada grubun diğerleriyle eşit bir üyesi gibidir.

Vroom ve Yetton dikkate alınması gereken problem durumları, cevaplandırılması gereken soruları kapsayan ve kararın her aşamasını sundukları bir karar ağacı geliştirmişlerdir. Karar ağacında alınacak kararın, grup yada bireye ilişkin olup olmamasına bağlı olarak, uygun seçenekler belirlemişlerdir¹³⁸.

Vroom ve Yetton'un kuramı daha sonra yapılan bazı araştırmalarda desteklenmiş, geliştirilmiştir. Hatta yazarların kendileri de kuramlarını gözden geçirerek eklemeler yapmışlardır. Ancak kuram, yapılan bazı çalışmalarda en etkili karara seçeneğinin tercihinde bazı belirsizliklerin oluşu, liderin kişisel özelliklerinin ve astların tepkilerinin yeterince dikkate alınmayışı gibi konularda eleştirilmiştir¹³⁹. Eleştirilere rağmen astların kararlara katılması ve kararların alınması konusunda yönetim bilimine katkıları olmuştur.

2.1.4.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Globalleşen dünya şartlarında bir çok alanda olduğu gibi liderlik alanında yenilikler ve gelişmeler söz konusudur. Liderlik disiplinler arası bir konu olduğu için de bu yenilik ve gelişmeler pek çok başlık altında incelenme imkanı bulmaktadır. Son yıllarda yönetim kitaplarına giren yeni liderlik yaklaşımlarını biz üç başlık altında kısaca özetlemek istiyoruz. Bu yaklaşımlar: Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, karizmatik liderlik ve kültürel liderlik.

2.1.4.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Siyaset bilimci Burns (1978) "liderlik" adlı kitabında "etkileşimci" (transactional) ve "dönüşümcü" (transformasyonel) liderlik olmak üzere iki siyasi liderlik tipi ortaya çıkardı¹⁴⁰. Daha sonra Bass (1985) Burns'un düşünsel temellerini attığı dönüşümcü liderlik kavramı üzerinde çalışmıştır¹⁴¹. Dönüşümcü liderlik olarak nitelenen yeni lider

¹³⁸ Erçetin; s. 50.

¹³⁹ Erçetin; s. 52.

¹⁴⁰ N.Uyguç; E.Duygulu; N.Çıraklar; "Dönüşümcü Liderlik ve Performans", (8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon), Bildiriler Kitabı, Nevşehir 2000, s. 87.

¹⁴¹ Yukl; p. 325.

tipi çeşitli yazarlar tarafından farklı isimlerle tanımlanmışlardır. Vizyon sahibi lider, vizyonla yönetim, değişim mühendisliği, girişimci lider, reformcu lider bunlar arasında yer alır.

Bu liderlik tipinde liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Dönüşümcü liderin izleyenleri, lidere güvenirler, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar. Lider¹⁴²;

- Görevlerinin ve görevlerini iyi bir performansla başarmalarının öneminin çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak,
- Örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını; ilgilerini çok daha olumlu kılarak,
- Çok daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamının ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak, izleyenleri değiştirir ve güdüler.

Bass dönüşümcü liderliği üç faktör ile açıklamaktadır¹⁴³;

1. Karizmatik liderlik,
2. Astların ihtiyaçlarına özel ilgi gösterme (Bireysel ilgi),
3. Astları sorunların çözümüne yönelik yeni yaklaşımlar ve bakış açıları geliştirmeleri konusunda cesaretlendirmek (entelektüel teşvik).

Karizmatik liderlik, liderle kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak astlarını etkileyebilme sürecidir ki bu süreç dönüşümcü liderliğin temel taşlarından. Bu konuda bazı yazarlar dönüşümcü liderlik karizmatik liderlik ayrımına giderken bazı yazarlar ise dönüşümcü liderlikle karizmatik liderliğe eş anlamlar yüklemişlerdir. Fakat, Bass, karizmatik liderliği dönüşümcü liderliğin kapsamında düşünmüştür. Dönüşümcü liderlik için, karizmatik liderlik gerekli ama yeterli değildir.

Dönüşümcü liderliğin karakteristik özellikleri şunlardır¹⁴⁴:

- *Ortak Vizyon Yaratma:* Vizyon, yüksek hayal gücü göstermek, tahmin ve kurgularda bulunabilmek, alanında öncü ve önce düşünebilmektir. Vizyonla işletme içi karar ve haberleşme sürecindeki karmaşıklıklar azalır; birbirinden kopmuş ve

¹⁴² Erçetin; s. 58.

¹⁴³ Uyguç; Duygulu; Çıraklar; s. 588.

¹⁴⁴ Uyguç; Duygulu; Çıraklar; s. 588

uzaklaşmış olan birimler arasındaki haberleşme sağlanır, bu birimler bir hedef doğrultusunda kanalize edilir, işletmenin kurumsallaşmasına ve çalışanların kurumla özdeşleşmesine katkıda bulunur ve anlamlı bir iş yapma fikri doğrultusunda birliktelik sağlanarak işletme canlandırılır ve coşturulur¹⁴⁵.

- *Vizyonu İletme:* Bu şekilde astlara ortak anlam ve amaçlar aşılanır. Bu astları heyecanlandırır, ilham verir ve güdüler. Lider ve astları bütünleşir.
- *İlişkileri Geliştirme:* Bu, dönüşümcü lider davranışlarının etkileşimci, karşılıklı ve ortak amaca yönelik olma özelliklerini yansıtır. Dönüşümcü liderler arkadaşça, doğal, nazik ve kibar, cana yakın davranırlar ki bu da ihtiyaç ve isteklerini karşılar.
- *Destekleyici Örgüt Kültürü Geliştirme:* Dönüşümcü liderler ortak değerleri açık şekilde iletmeli ve davranışları bu değerleri yansıtmalıdır. Eşitlik, dürüstlük, insana saygı, sosyal adalet temel değerlerdir. Örgütte politika, program ve uygulamalar bu değerleri esas almalıdır.
- *Uygulamaya Rehberlik Etme:* Dönüşümcü lider iyi bir öğretmendir; astlarına öğrenme ve gelişme fırsatları sağlar. Katılımcı karar verme ve uzlaşma sağlanması esastır.
- *Bir Kişilik (karakter) Sergileme:* Ortak vizyon ve değerlere sahip bu liderler kural-merkezlidir. Dürüstlük, güven, insana saygı ve eşitlik gibi nitelikler sergilerler. Dönüşümcü liderler tutkuları olan kişilerdir; kendilerini hizmete adanmış kişiler olarak görürler.
- *Sonuçlara Ulaşma:* Dönüşümcü liderlerle çalışan kişilerin güdülenme, bağlılık, fedakarlık, doyum ve başarı düzeyleri yüksek olur. Çünkü, bu liderler gurur, güven ve saygı aşılarlar.

Dönüştürücü liderler ne doğuştan ne de birtakım öğrenilmiş davranışlar yoluyla sonradan lider olurlar. Bu özellikler kuramsal değişimin niteliği ve aşamaları ile uyummadığı zaman pek etkili olmaz. Bu nedenlerle, dönüştürücü liderler kuramsal veya

¹⁴⁵ Ekonomik Panaroma , “Vizyon Sahibi Olmak”, Sayı 20, 1992, s. 44-45.

örgütsel ortam onlara ihtiyaç duyduğunda ortaya çıkar¹⁴⁶. Örneğin kriz durumları dönüşümcü liderlerin ortaya çıkması için fırsatlar yaratmaktadır.

2.1.4.4.2. Karizmatik Liderlik

1980'li yıllara kadar bazı istisnalar dışında (Etzioni ve Oberg) genel olarak politik, sosyal ve dini liderlik çerçevesinde inceleme konusu olan karizmatik liderlik daha sonra örgüt teorisi ve işletme yöneticiliği bağlamında ele alınmıştır. Bu konuda örgütsel liderlik bakışı çerçevesinde ilk çalışmaları yapan Etzioni'dir. İlk baskısını 1961 yılında yaptığı "Karmaşık Örgütlerin Mukayeseli Bir Analizi" adlı kitabında genel anlamda karizmayı "bir aktörün, diğer aktörlerin normatif yönelimleri üzerindeki derin ve yaygın etkisini kullanma yeteneği" olarak tanımlamıştır¹⁴⁷. Sonuç olarak karizmayı lidere bağlı normatif bir etken olarak ifade etmiştir.

Karizmatik liderlikle ilgili bir diğer çalışmada 1974'te Berlew tarafından yapılmıştır. Berlew, karizmatik liderliği astlar üzerinde heyecan uyandırması beklenen üç liderlik davranışının oluşturulması olarak tanımlamaktadır ki bu davranışlar¹⁴⁸:

- a. Örgüt için genel bir vizyon geliştirme,
- b. Geliştirilen vizyon çerçevesinde değerler, fırsatlar yaratarak bunların değerlendirilmesine yardımcı olma,
- c. Örgüt üyelerinin, örgüt içerisinde kendilerini daha güçlü ve başarılı hissetmelerini sağlamak olarak belirlemiştir.

Gordon ise karizmatik liderliğin birbirini izleyen dört aşamadan oluştuğunu belirlemiştir. Bu aşamalar¹⁴⁹:

1. aşama :

- Varolan durumun yetersizlikleri ve fırsatlardan yararlanma gereğini algılama,
- Tüm gereksinimlere üst düzeyde duyarlılık,

¹⁴⁶ H. Şimşek; D. Aytemiz; "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler", (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci cilt, İstanbul 1997, s. 477.

¹⁴⁷ T. Kılınç; "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımları", (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci cilt, İstanbul 1997, s. 383.

¹⁴⁸ D.E. Berlew; "Leadership and Organizational Excitement", California Management Review, 17, pp. 21-30.

¹⁴⁹ Erçetin; s. 64.

- İdeal stratejik bir vizyon oluşturma.

2. aşama :

- Vizyonu iletme,
- En çekici alternatif olarak vizyonu, en kabul edilemez seçenek olarak statükoyu ortaya koyma,
- İzleyenleri güdüleme.

3. aşama :

- Başarı, uzmanlık, kişisel risk alma, kendini adama, geleneksel olmayan davranışlarla güven sağlama.

4. aşama :

- İzleyenleri güçlendirerek; geleneksel olmayan taktiklerle model oluşturarak vizyonu gerçekleştirmek için araçlar gösterme.

Gordon, karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderliği birbiri içerisinde düşünmekle beraber, her iki durumda da karizmayı astlarını etkilemek ve esinlendirmek amacıyla kullandıklarını belirtmiştir¹⁵⁰. Ayrıca gücün kaynağı karizmatik liderin kişiliğinde saklıdır.

Karizmatik lider konusunda yıllar itibarı ile pek çok yaklaşım geliştirilmiştir. House'un liderlik yaklaşımı, Bass'ın karizmatik liderlik yaklaşımı, Conger ve Kanungo'nun karizmaya atıf kuramı, Shamir'in karizmatik liderliğe benlik kavramı kuramı (self-concept theory), karizmaya psikoanalitik yaklaşım ve karizmaya sosyal sirayet (bulaşma) yaklaşımı bu konudaki belli başlı yaklaşımlardır.

2.1.4.4.3. Kültürel Liderlik

Örgütsel etkinlik, örgütün iç ve dış çevre koşullarındaki yenilik ve değişimlere uyum sağlayabilme süreci olarak tanımlanmaktadır¹⁵¹. Kültürel liderlikte, liderliği kültürel

¹⁵⁰ A. Conger; R.G. Kanungo; "Toward A Behavioral Theory of Charismatic Leadership in organizational Settings", Academy of Management Review, 1987,12, s. 641.

¹⁵¹ Ay; s. 278.

çevrenin anlamlı kıldığı, liderinde kültürel çevreye anlam kattığı görüşü vurgulanmaktadır.

Tablo 2.1.6: Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları

Kültürel Liderliğin Öğeleri	Örgütsel Kültür Açısından Varolan Kültürü Koruma ve Sürdürme	Sonuçları Yeni Bir Kültür Oluşturma
Kişisel Özellikler	• Gruba güven • Kolaylaştırıcı • Güçlü İnançlar • İnanırdıcı	• Kendine güven • Baskın kişilik • Güçlü inançlar • Uyarıcı • Etkileyici ve açıklayıcı
Algılanan Durum	• Kriz yada yönetsel bir sorun yok	• Yaşanan bir kriz durumu
Vizyon ve Misyon	• Geleneksel ideoloji	• Radikal ideoloji
İzleyenlerin Yorumları	• Lider geçmişte başarılı olan değerleri benimser	• Lider krizle ilgili gereken farklı niteliklere sahiptir
Performans	• Başarının sürmesi	• Kriz yönetiminde tekrarlanan başarı
Liderlik Davranışları	• Etkili rol modeli • İdeolojiyi açıkça vurgulama • İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentileri ifade etme	• Etkili rol modeli • İdeolojiyi açıkça vurgulama • İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentileri ifade etme
Yönetsel Eylemler	• Varolan yapı ve stratejileri koruma veya yapı ve stratejilerde olası değişimleri azaltma	• Yeni yapı ve stratejiler oluşturmaya veya varolan yapı ve stratejilerde radikal değişiklikler yapma
Kültürel Formların Kullanılması	• Varolan kültürel ideolojiler ve değerlerin olumlu yönlerini vurgulama • Varolan gelenekleri sürdürme • Varolanı sürdürmeyi yaşamsal kılma	• Yeni kültürel değer ve ideolojileri vurgulama • Yeni gelenekler oluşturma • Değişmeyi kurumsallaştırma

Kaynak: Ş.Şule Erçetin; Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın Dağıtım, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara 2000, s. 68.

Kültürel liderlik kavramsal çerçevede ele alındığında; var olan kültürü koruma ve sürdürme ve yeni bir kültür oluşturma olarak iki boyutta irdelendiği söylenebilir. Her iki boyutta liderliğin öğeleri ve örgütsel kültür açısından sonuçları, tablo 2.7’de verilmiştir¹⁵².

Kültürel liderlikte varolan kültürü koruma ve sürdürme ve yeni bir kültür oluşturma diye adlandırdığımız iki boyut mevcuttur. Köklü değişimlerin gerekli olduğu kriz dönemlerinde, yeni kültür oluşturmak söz konusudur ve bu aşamadan sonra bu kültürün yaptırımları ön plandadır. Yeni değer ve stratejiler oluşturularak yeni kültürün alt yapısı meydana getirilir ve içinde bulunan kültür içinde radikal değişiklikler yapılır. Kültürel liderliği bu açıdan, işletmelerde uygulanan değişim mühendisliğine benzetebiliriz.

İKİNCİ KISIM: GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞI

Ülke ekonomilerinin gelişmelerinde, büyümelerinde ve yönetimlerinde söz sahibi olan girişimciler, kurdukları organizasyonların başarılarını sağlamak ve sürdürmek için sahip oldukları yetenek ve özelliklere ilaveten belirli rollerde üstlenmektedirler. Her organizasyonun farklı bir yapısı ve boyutu bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında girişimcilerinde farklı özellikleri, farklı yetenekleri, farklı fonksiyonları ve farklı davranış tarzları bulunmaktadır.

Girişimci, kendi örgüt yapısı içerisinde görevlerini yerine getirirken de çok çeşitli davranışlar sergilemektedir. İçinde yer aldıkları işletmenin faaliyet alanı, faaliyet çeşitliliği, yapısal ve çevresel sorunlar girişimcinin çalışmasını ve davranış tarzını etkilemektedir. Girişimcinin seçmiş olduğu davranış tarzı, girişimcinin başarısında önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda faaliyet çeşitliliği ve faaliyet biçimindeki gelişmeleri ve değişimleri izleyen girişimci farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda farklı liderlik tarzları uygulayabilmektedir.

Özel sektörde ortaya çıkan fırsatlar ve çözüm bekleyen sorunlara ilişkin alternatif çözümlerin oluşturulması ve değerlendirilmesi noktasında; girişimcilerin ve liderlerin rollerini ve yetki alanlarını belirlemek her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü, bir yandan girişimcinin ve liderin uyması gereken kurallar bulunmakta, öte yandan da kişisel tutum farklılıkları bulunmaktadır.

¹⁵² Erçetin; s. 67.

2.2.1.GİRİŞİMCİ-LİDER-PROFESYONEL YÖNETİCİ İLİŞKİSİ

Bir girişimcinin başarısı için maddi ve manevi çok sayıda unsura ihtiyacı vardır; yetenek, bilgi-beceri, para, zaman, çevre-ilişkiler, cesaret, yöneticilik, hayattan beklentiler ve liderlik bu temel unsurlar arasında yer almaktadır. Girişimciler için önemli olan unsurlardan olan “liderlik” fonksiyonu, işletmesini belli bir noktaya getirmiş girişimcinin etkili ve verimli çalışabilmesinde kritik bir öneme sahiptir. Girişimci, çeşitli riskleri üstlenerek kurduğu işletmesinde görevi gereği birçok karar almakta ve bu kararlar işletmesi için hayati öneme sahip olmaktadır. Girişimci bu kararları alırken işgörenleri etkileyerek, işletme amaçları doğrultusunda iş görmelerini sağlamak zorundadır. Bu da belirli liderlik özellikleri ve davranışlarını gerekli kılmaktadır.

Davranışlara karar verme sürecinde; girişimcinin nitelikleri, liderin rolü ve girişimci-lider ilişkisi belirleyicidir. Girişimcinin yapacağı ilk iş, fırsatı ya da yatırımı analizi yapılabilecek bir duruma getirmek ve analize dahil öğeleri saptamak ve bir araya toplamaktır. Bu yatırım alternatiflerinin yatırıma uygun olup olmadığının araştırması yapılırken, girişimci yatırımın üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesi için çalışmaktadır. Öte yandan lider, analize tabi tutulan yatırım hakkında nihai karar verme yetki ve yeteneğine sahip olması gereken kişidir. Lider nihai kararı vermeden önce bilgi toplamalı, gelecekte yapacağı girişimler için gerekli araç ve kaynakları bulmalı ve gerçekleşmesi gereken amaç ve faydaları planlamalıdır¹⁵³.

2.2.1.1. Girişimci-Profesyonel Yönetici İlişkisi

Girişimciyi diğer yöneticilerden ayırt eden belirli özelliklerin varlığı, birçok araştırmaya konu olmuştur. T. Müftüoğlu (1993) girişimci ile profesyonel yönetici arasındaki farkları işgücü ve duygusal yönelim, kişisel yönelim, yapısal ve konumsal farklar boyutlarında incelemiştir. Tablo 2.2.1’de bu farklılıklar verilmektedir.

Girişimci, yeni organizasyonun kurulması ile birlikte girdiği işletme yönetimi sürecinde, gelecekteki değişim isteklerini ele aldığı bir girişimsel düşünce süreci içerisine girmektedir. Girişimsel düşünce süreci; girişimcinin, değişimi arzulama, yenilik yapma, risk alma gibi kendine has özelliklerini koruması ve yeniliği reddeden klasik bürokrat kimliğine dönüşme tehlikesinden uzak kalması açısından önemli olmaktadır¹⁵⁴.

¹⁵³N. Falay; “Analizcinin ve Liderin Karar Verme Sürecindeki Yeri”, (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, 2. Cilt, İstanbul 1997, s. 296.

¹⁵⁴ Kuratko; Hodgetts; p. 495.

Girişimci ile yönetici arasındaki farklılıklar bu aşamada önem kazanmaktadır. Özellikle de yönetsel liderlik davranışının tam kavranabilmesi bu farklılıkları gerekli kılmaktadır. Girişimcinin bir organizasyonu kurması ile başlayan yönetsel faaliyetlerinde kendi bakış açısını, profesyonel yönetim bakış açısı ile dengelemesi gereksinimini duyma eğilimi, özellikle işletmenin bir süre sonra büyümeye başlamasıyla kendisini göstermektedir. Girişimsel düşünce süreci doğrultusunda bir süre sonra girişimci, girişimsel yönetim kültürü ile profesyonel yönetim kültürü arasındaki farklılıkları anlamaya ve yaşamaya başlamaktadır¹⁵⁵. Girişimsel yönetim kültürü ile profesyonel yönetim kültürünün karşılaştırılmasına ilişkin en kapsamlı çalışmalardan birisi Stevenson ve Gumbert (1985) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın temelinde iki bakış açısı arasındaki farklılıkları, aşağıdaki sorunların yansıttığı görülmektedir¹⁵⁶:

Girişimcinin bakış açısı:

- Fırsat nerede?
- Bu fırsata nasıl yatırım yapılabilir?
- Bunun için ne gibi kaynaklar gereklidir?
- Bunlar üzerinde nasıl bir kontrol sağlayabiliriz?
- Hangi yapı en iyi olandır?

Yöneticinin bakış açısı:

- Hangi kaynakları kontrol ediyorum?
- Organizasyonumuzun pazarı ile ilişkisini hangi yapı belirlemektedir?
- Başkalarının faaliyetler üzerindeki etkilerini nasıl azaltabilirim?
- Hangi fırsat daha uygundur?

¹⁵⁵ Berber; s. 38.

¹⁵⁶ Stevenson; Gumbert; pp. 86-92.

Tablo 2.2.1: Girişimci ve Profesyonel Yönetici Arasındaki Farklar

	Girişimci	Profesyonel Yönetici
İşgücü ve Duygusal Yönelim	• Yaratıcı ve yapıcı • Başarılı olmak isteyen • Kişisel planlarını ön planda tutan • Kendi yeteneklerini geliştirmeye önem veren • Şirketine sadık, yerel • Belirli oranlarda ve durumlarda risk üstlenmeye hazır	• Birleştirici, yetiştirici • Güç elde etmek ve etkin olmak isteyen • Örgütün imajını, çıkarlarını ön planda tutan • Örgütün ve personelin gelişmesine önem veren • Yöneticiliğe saygılı, kozmopolit • Destek sağladığı durumlarda risk üslenebilen
Analitik Yönelim	• Kendi sezgilerine güvenen • Uzun vadeli düşünen • Modelleri bir bütün olarak görme yeteneğı olan	• Analitik, tedbirli davranan • İşinin gereğı daha çok kısa vadeli düşünen • Detayları ve sonuçları görme yeteneğı olan
Kişisel Yönelim	• Kişisel, politik, insanlara yakın davranan • Merkezîyetçi, kendini sorgulayan • Aile bağlarına önem veren • Duygusal, sabırsız	• Kendi olmayan, gerçekçi, insanlardan uzak duran • Merkezkaç, kendi işlerini delege eden, • Aile bağları iş yaşamında önemli olmayan • Mantıklı, sabırlı
Yapısal ve Konumsal Farklar	• İşletme sahibi olmanın önceliklerini ve risklerini taşıyan • Şirket sahibi olduğı için konumundan emin olan • Konumu nedeniyle dikkat çeken • Aile çıkarları ile şirket çıkarları arasında seçim yapmak durumunda olan • Yöneten	• İşletmeye bağımlı olmayan, daha az önceliklerle ve risklerle karşılaşan • Konumundan emin olmadığı için sürekli kendini kanıtlamak zorunda olan • Dikkati çekmeyen • Konumu nedeniyle aile ve şirket çıkarlarını ayrı tutabilen • Yönetilen

Kaynak: Tamer Müftüoğlu; Girişimcilik, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1993, s. 14.

Görüleceği üzere girişimci faaliyetleri bütüncül bir yaklaşımla inceleyerek, organizasyonu için fırsat ve tehditleri belirlemeye çalışmakta; yönetici ise olaylara daha bireysel yaklaşarak, organizasyondaki kendi bölümü içerisinde görevini daha iyi yapmak için çalışmaktadır.

2.2.1.2. Yönetici-Lider İlişkisi

Lider de belirli açılardan diğer yöneticilerden farklılık göstermektedir. J.P. Kotter (1990) çalışmasında güçlü bir işletme için liderlik ve yöneticiliğin her ikisinin de gerekliliği üzerinde durmuş fakat liderlik ve yöneticilik arasındaki farkların stratejik kararlar alan işletmeler için üzerinde önemle durulması gereken unsurlar arasında olduğunu belirtmiştir. Tablo 2.2.2.'de yöneticilerle liderler arasındaki fark daha açık anlaşılmaktadır.

Tablo 2.2.2: Yöneticilik ve Liderliğin Karşılaştırılması

	Yöneticilik	Liderlik
Gündem Meydana Getirme	Planlama ve Bütçeleme Gereken sonuçlara ulaşmak için detaylı adımlar ve zaman tabloları oluşturarak gerekli kaynak tahsisini sağlama.	Gidilecek Yönü Belirleme Vizyon belirleme ve bu vizyonun başarısı için gerekli stratejiler geliştirme.
Gündemi Başarmak İçin İnsan Ağları Geliştirme	Organize Etme ve Personel Planlama için belirli yapılar oluşturma, bu plan çerçevesinde kadrolama, yetki devri ve rehberlik konularında politika ve prosedürler oluşturma, politikaların uygulanması için metotlar yaratma.	İnsanları İdare Etme Gidilecek yönü, vizyonu anlayan ve bunu gerçekleştirmek için iş birliği yapan insanları görevlendirmek.
Uygulama	Kontrol Etme ve Problem Çözme Sonuçların planlarla uygunluğunu kontrol etme, sapmaları belirleme ve problemlerin çözümü için yeniden bir planlama ve örgütlenme yapma.	Motive Etme Elemanları temel, politik, bürokratik ve kaynak sınırlamaları karşısında harekete geçirerek motive etmek.
Sonuçlar	Planlanan olayların ve emirlerin derecelerini belirleme ve işletmenin çeşitli çıkar gruplarının beklediği sonuçları tutarlı bir şekilde ortaya koyabilme.	Genellikle etkili bir değişim ortaya çıkarma ve daha etkili değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesine sahip olma.

Kaynak: J.P. Kotter; A Force for Change: How Leadership Differs From Management, The Free Press, 1990, p. 6.

2.2.2. GİRİŞİMCİ LİDERLERİN DAVRANIŞ TARZINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Girişimcilerin ve yöneticilerin bakış açılarının bilinmesi, girişimcinin organizasyon içerisindeki yerini belirlerken daha bir önem kazanmaktadır. Çünkü, girişimci organizasyon içinde hem kurucu kimliği ile görev yapmakta, hem belli kademelerde yöneticilik görevini yürütmekte hem de personeline rehberlik etmektedir. İş için fırsatını belirleyen, bu fırsat için uygun kaynakları ve yapıyı kuran, risklere atılabilen girişimci, bu faaliyetleri yönlendirirken girişimci kimliğinin yanı sıra liderlik özellikleri ve davranışları da sergilemektedir.

Liderlerin gösterdikleri davranışlara ilişkin olarak da pek çok sınıflama yapılmıştır. Liderlik davranışı, liderin izleyicilerle veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir. Aşağıda liderlik davranış tarzını belirleyen 7 faktör sıralanmıştır¹⁵⁷:

1. Yönetici- liderin kendi rolüne ilişkin algılaması:

İşletmeler düzenli roller ağı biçiminde şekillenmiştir. Yani işletme, kuralları belli olan bir davranış düzleminden oluşmaktadır. İşletmelerde statüler açık olarak belirlenmiş, statü setleri arasındaki ilişkiler formel olarak düzenlenmiştir. Yönetici-lider de çok sayıda rol davranışını bünyesinde toplar. Olaylar ve durumlar karşısında yönetici- lider o rolün gerektirdiği şekilde davranmak durumundadır.

2. Yönetici- liderin yönettiği insanlar hakkındaki inançları:

Karar verme yetkisine sahip olan yönetici de iş gören hakkındaki ayrıntılı bilgiler ve iş görenin çalıştığı süre içerisinde bıraktığı izlenime göre o iş gören hakkında bir fikir oluşur. Bu oluşan fikir ve inanç doğrultusunda da yönetici-lider davranışlarına yön verir.

3. Yönetici- liderin yetenekleri:

Yönetici-liderler belli özellik ve yeteneklere sahip olmalarından dolayı diğer insanlardan ayrılmaktadırlar. Bu özellik ve yetenekleri arasında kendine güven, konuşma (hitabet) yeteneği, bilgi, hızlı karar verme, inisiyatif kullanma, kararlılık ve

¹⁵⁷Selen Doğan; Vizyona Dayalı Liderlik, Philip&Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı, Niğde 2001, s. 28.

hırslılık sayılabilir. Yönetici- liderler sahip oldukları farklı yeteneklere göre de farklı davranışlar sergilemektedirler.

4. Liderin çalışanlarının, işlerin doğası hakkındaki inançları:

Kişi kendini çevreleyen sosyal ve fiziki ortamdaki eşyalara, objelere ve bireylere karşı yaygın ve değişik yönlü inançlar geliştirir. Bu inançlarda iş görenin o işyerindeki mevcut düzen ve yapı hakkında sonuçlara ulaşmasına yardımcı olarak, o düzene uygun davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. Lider de bu düzene uyum sağlamaktadır.

5. Çalışanların yetenekleri:

İşgörenlerin sahip oldukları özellikler ve yetenekler yönetici- liderin davranışlarını yönlendirmektedir. Örneğin, kalifiye eleman çalıştıran yönetici- lider o elemanına sahip çıkacak şekilde davranış gösterecek o elemanını kaybetmek istemeyecektir.

6. İşletmenin misyon ve kültürü:

Misyon, örgüt üyelerine yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev ve amaçtır¹⁵⁸. En genel anlamıyla misyon, bir firmanın varolma nedenidir, hayattaki rolüdür¹⁵⁹. Kültür ise o örgütte ortak olan davranış kalıplarını veya alışkanlıklarını içerir. İşletmenin misyonu ve kültürü de yöneticinin davranışlarını etkilemektedir.

7. Yönetici-Liderin kendi yönetim tarzına ilişkin geribildirimi: (Başarı ya da başarısızlık, eleştiri veya övgüsü)

Yönetici-liderin daha önceki çalışmalarının sonuçları, o yöneticinin davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin, üzerinde çalışılmış bir projenin sonuçlarında başarısızlığa uğrayan yönetici, sonraki çalışmalarında daha dikkatli olacak gerekirse davranışlarını değiştirebilecektir.

¹⁵⁸ Doğan; s. 62.

¹⁵⁹ Ömer Dinçer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, İstanbul 1998, s. 9.

3. LİDERLERİN DAVRANIŞ TARZINI BELİRLEMeye YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Liderlerin davranış tarzını belirlemeye yönelik çalışmalardan biri 1930'larda K. Lewin, R. Lippitt ve R.K. White tarafından gerçekleştirilen Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmalarıdır. Bu çalışma bu konuda yapılmış önemli çalışmalardan biri olmuştur. Bu araştırmada "otokratik, demokratik, serbest bırakıcı liderlik tarzları" ele alınmıştır. 1945'lerde Ohio State Üniversitesi ve 1947'lerde Michigan Üniversitesince gerçekleştirilen önderlik çalışmaları da "liderlik" davranışının anlaşılmasında önemli katkılar sağlamışlardır. Bunların ilkinde liderlik davranışının "kişiyi dikkate alma (consideration)" ve "inisiyatif (initiating-structure)" faktörleri etrafında yoğunlaştığı sonucuna varılmıştır. Michigan Üniversitesi araştırmasında ise, "işe yönelik (job-centered)" ve "kişiye yönelik (employee-centered)" liderlik tarzı üzerinde durulmuştur. Sonraki bir çok çalışma da "liderlik davranışı", aynı ve benzer isimlerle bu iki tarz ya da yönelim esas alınarak ölçülmüştür. Bu bağlamda, liderlik tarzlarını ikili boyutta ele alan çalışmaların yanında ara tarzlara da yer veren çoklu ölçülerde kullanılmıştır. Örneğin, R. Likert'in Sistem 4 modelinde "istismarcı otokrat-hayırsever otokrat-katılımcı-demokratik" olmak üzere dört liderlik tarzı benimsenmiştir¹⁶⁰.

Liderlik yaparken otokratik mi, demokratik liderliğin mi daha uygun olduğu sorusu üzerinde çok düşünülen bir konudur. Otokratik liderler insanlara ne yapmaları gerektiğini söyler, grup üyelerinin kendilerinden beklenenleri bilmesini sağlar, onlara talimat verir, bu konuda ısrarcı olur. Demokratik liderler astlarına danışır, onların görüşlerini alır, planlama ve karar almaya katılmalarını isterler. Çalışmaların sonuçları, ne demokratik ne de otokratik yaklaşımın kendi başına etkili olabileceğini göstermektedir. Her iki yaklaşımda belli koşullar altında daha iyi işlemektedir¹⁶¹. Belirli koşullarda uygun olan liderlik tarzı, diğer koşullarda uygun olmayabilmektedir.

Bu çalışmanın konusunu oluşturan girişimcilerin liderlik davranışını değerlendirmede, farklı yaklaşımlar kullanılmaktadır. Covin ve Slevin (1998) yaptıkları araştırmada girişimci yöneticilerin davranışlarının, örgütsel yapı ve performans üzerindeki etkilerini araştırmışlardır¹⁶². Bu çalışmada dört davranış tipinden bahsedilmektedir.

¹⁶⁰ Acar; s. 364-365.

¹⁶¹ I. Werner; Liderlik ve Yönetim,; Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:1, Rota Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul 1993, s. 277.

¹⁶² J.G. Covin; D.P. Slevin; "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style", Journal of Management Studies, 25,3 May 1998, pp. 217-231.

Birincisi, “girişimci stili” diye adlandırılan ve organizasyon içinde bireylerin katılımına izin veren, ortak hedefler geliştiren katılımcı liderlik davranışdır. Bu davranış tarzını sergileyen girişimci yöneticiler gelişme yönünde iletişimlerini geliştirerek bürokratik engelleri minimum seviyeye indirmeyi amaçlamaktadırlar. Girişimsel stilin temel öğeleri risk alma, gelişme yanlısı olma ve aktif olmaktır.

İkincisi, “girişimci olmayan stil” olarak adlandırılan ve organizasyon içerisinde bireylerin serbest bırakıldığı, yetki kullanma hakkının astlara bırakıldığı bir liderlik davranışdır. Bu yöneticiler girişimsel faaliyetlerde bulunmalarına rağmen, bu tür faaliyetleri gerçekleştirebilecek, destekleyebilecek yapılara sahip değildirler. Diğer bir ifade ile etkin olmayan bir girişimsel stil gerçekleştirmektedirler.

Üçüncüsü, “bürokratik stil” olarak adlandırılan kararların lider tarafından alındığı, çalışanları motive etmede yasal ve zorlayıcı güçlerini kullanan liderlik davranışdır. Bu yöneticiler kendi örgütsel yapıları içerisinde, tahmin edilen talep ve çevre şartları altında rutin faaliyetlerde bulunmaktadır.

Dördüncüsü ise “bürokratik olmayan stil” olarak adlandırılan organizasyon içerisinde yetki sahibinin çalışanları motive edemediği bir liderlik davranışdır. Bu yöneticiler çevresel fırsatları fark etmelerine rağmen astları ile ilişkilerinden dolayı sınırlı kalıplar içerisinde çalışmak zorunda kalmaktadırlar.

Araştırma sonucunda örgütsel yapı ve performans üzerindeki en etkili davranışın “girişimsel stil” olarak adlandırılan katılımcı liderlik davranış olduğu fakat bu davranış türünün de her organizasyon için uygun olamayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Reid ve Adams (2001) yaptıkları araştırmada aile işletmeleri ve aile işletmesi olmayan organizasyonların liderlik davranışını incelemişler ve aile şirketlerinde, aile üyelerinin % 65’inin işletmede yönetici olarak görev aldıklarını ve bunun doğal bir sonucu olarak da otoriter bir liderlik davranış sergilediklerini saptamışlardır¹⁶³. Aynı zamanda diğer işletmelerde de benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Bu tür organizasyonlarda lider, daha hızlı ve etkin kararlar vermektedir. Fakat çalışanların katılımının ve iş tatmininin sağlanamadığı görülmüştür. Liderlerin etkinliği ve doğal otoritesinin sonucu olarak çalışanların karara katılamaması örgütsel yenilik faaliyetlerini etkilemekte, yaratıcılığı azaltmaktadır. Sahiplik ve yöneticilik rollerinin ayırımını yapabilen işletmelerin daha çabuk profesyonelleştiği de belirtilmiştir.

¹⁶³ R.S. Reid; J.S. Adams; “Human Resource Management-a Survey of Practises Within Family and Non-Family Firms”, Journal of European Industrial Training, 25/6, 2001, ss. 310-320.

Ayrıca işletmenin kâr amaçlı bir işletme olup olmaması da girişimcinin liderlik davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Ayademi-Bello (2001) yaptığı çalışmada kâr amaçlı ve kâr amaçlı olmayan işletmelerdeki yöneticilerin insana mı , işe mi yönelik liderlik davranışı sergilediklerini incelemiştir¹⁶⁴. Çalışanlarla yöneticiler arasında iş ilişkisine dayanan liderlik davranışı “işe yönelik liderlik” olarak adlandırılmıştır. İnsan unsuruna daha fazla önem veren, astların istek, arzu ve gereksinimleri ile yakından ilgilenen liderlik davranışını “insana yönelik lider” olarak adlandırmıştır. Ve sonuçta her iki organizasyon tipi içerisinde uygun olan liderlik davranışının insan ve işe yönelik liderlik davranışlarının birlikte uygulaması olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları bir çok araştırmaya, farklı bir çok boyutta, konu olmuştur; yöneticinin otokratik ve demokratik olmasından, yönlendirici ve destekleyici olmasına, işe ve insana yönelik olmasından değişimci ve koruyucu olmasına kadar bir çok farklı boyut bakımından, yöneticilerin davranışları üzerinde hangi boyutun daha etkili olduğunu belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır¹⁶⁵. Ülkemizde de yöneticilerin liderlik davranışları çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Güney ve Zel (1997) özel ve kamu sektör yöneticilerinin liderlik yönelimlerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, özel ve kamu sektör yöneticilerinin, büyük çoğunluğunun “işe yönelik” liderlik eğilimi gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır¹⁶⁶. Sektör olarak bankalar, otel ve bürokratik organizasyonların seçilmesinden dolayı, araştırma sonuçlarının daha çok hizmet sektöründe geçerli olduğu söylenebilmektedir. Kamu ve özel sektör arasında farklı bir sonucun çıkmamasının diğer bir nedeni de, yapılan işlerin genel özellikleri açısından benzer olmasından kaynaklanmaktadır. Her iki yönetici de, her şey önce yaptıkları işleri, belirli zaman ve kurallar çerçevesinde gerçekleştirmek zorundadır. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin çalışanlarının hareketlerini kolaylaştırıcı bir lider olmaktan ziyade, yetkeci özellikler ve davranışlar sergiledikleri görülmüştür. Yaşlı yöneticilerin daha yetkeci davranış sergiledikleri görülmüştür. Ayrıca tepe yöneticilerinin yeniliklere, yeni düşüncelere, uygulamalara ve değişimlere açık olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

¹⁶⁴ T-Ayademi-Bello; “The Impact of Leadership Style on Organizational Growth”, Work Study, Volume 50, Number 4, 2001, pp. 150-153.

¹⁶⁵ A. Asuman Akdoğan; Kayseri Özel Sektör Yönetici Özellikleri, Kayseri Ticaret Odası Yayınları, Kayseri 1997, s. 67-68.

¹⁶⁶ S. Güney; U. Zel; “Özel ve Kamu Sektör Yöneticilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Uygulamalı bir Araştırma”, (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci Cilt, İstanbul 1997, s. 448.

İşletmelerde işe yönelik liderlik davranışı sergileyen liderler, yapılması gereken görevler üzerine yoğunlaşır, astının görevi yerine getirmesi için baskı yaparlar. Bu tür liderler, iş görenlerin kendi başlarına görevlerini yerine getireceklerine inanmadıkları için devamlı olarak onları denetlerler. Astlarıyla olan ilişkileri zayıftır, işin yapılması ile ilgili spesifik ilkeler üzerinde dururlar, buna karşın kişiye yönelik lider; güven, karşılıklı saygı, arkadaşlık, destek ve grup üyelerinin çeşitli gereksinimlerine ilgi gösterme gibi davranışlar gösterirler.

A.A. Akdoğan (1997) çalışmasında, özel sektör işletmelerinin yöneticilerinin liderlik davranışlarını yönetsel düzey, eğitim alanları ve yaşlarına göre üç boyutta incelemiştir¹⁶⁷. Yöneticinin liderlik davranışı kişiyi-insanı dikkate alma (consideration) ve yapıyı dikkate alma (initiating sturucture) boyutları bakımından değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışının, bulunulan yönetsel düzey ve alınan yükseköğretim alanına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği, yaş ve yöneticilerin liderlik davranışı arasında ise anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin yapıya ve insana yönelik olma bakımından aynı yönde tavır gösterdiği, çok az kişinin bir boyuta yüksek ilgi gösterirken, diğerine az ilgi duyduğu ortaya konmuştur.

E. Durmuş (2001) yaptığı çalışma da, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışı arasındaki farkı belirlemek amacı ile Türkiye’de faaliyet gösteren üç ticari bankanın genel müdürlüklerinde çalışan yöneticileri kapsayacak şekilde yürütülmüştür¹⁶⁸. Araştırma sonucunda, yöneticinin kadın ya da erkek olmasının duygusal ifadelerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca erkek yöneticilerin kadın yöneticilere ilişkin olumsuz davranışlarının da yıllar itibarı ile değiştiği bulgularını destekler nitelikte bulgulara ulaşılmıştır.

Kır (1995), “patron ve profesyonel yöneticilerin liderlik tarzları” başlıklı tezinde patron ve yöneticilerin daha çok “görev yönelimli”, profesyonel yöneticilerin ise daha çok “insan yönelimli” bir liderlik tarzı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır¹⁶⁹. Profesyonel yöneticilerin astlarının fikir ve hislerine önem veren, iş tatmini ve kararlara katılımını

¹⁶⁷ A.A. Akdoğan; “Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinin Yöneticilerinin Yönetsel Düzey, Eğitim Alanları ve Yaşlarına Göre Liderlik Davranışları”, (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, Birinci Cilt, İstanbul 1997, s. 290-295.

¹⁶⁸ A.E. Durmuş; “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Bankacılık Sektöründe Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma”, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebo.../kongre.ht.,> 9/10/2002.

¹⁶⁹ K.C. Kır; Patron ve Profesyonel Yöneticilerin Liderlik Tarzları, Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul 1991.

sağlayan liderlik tarzı sergilerken, patron ve diğer yöneticiler ise daha çok iş ilişkisine dayalı bir liderlik davranışı sergilemektedirler.

Baykal (1994), “Örgütlerde liderlik ve işçi sendikaları yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma” başlıklı tezinde Türkiye çapında sendika yöneticilerinin demokratik liderlik tarzına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır¹⁷⁰.

Okakın ve Tınaz (1997) çalışmalarında, orta kademe yöneticilerine örnek olduğu düşünülen banka şube müdürlerinin liderlik davranışını saptamayı amaçlamışlardır. Liderleri otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı (laissez faire) olarak bilinen 3 boyutta değerlendirmektedirler¹⁷¹. İş veriminin otokratik ortamda demokratik ortamdaki daha fazla olduğunu ancak uzun dönemde tersi bir durumun söz konusu olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda, kamu ve özel bankaların şube yöneticilerinin demokratik bir yaklaşım içinde oldukları, yeniliklere ve değişime açık bir tavır sergiledikleri, yaşın ve kıdemin liderlik tarzlarını önemli bir şekilde etkilemediği görülmüştür.

Bu konuda yapılan bir diğer çalışma ise Akın (1995) tarafından yapılan “önderliğin önemi ve genel olarak önderlik teorileri” isimli tezidir¹⁷². Bu çalışma da, Türk kamu örgütlerinde üst seviyedeki yöneticilerin önderlik tarzı incelenmiş ve otoriter liderlik tarzına sahip oldukları, insana yönelik olmak yerine üretime yönelik bir liderlik tarzı sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

Karatepe (1991), “liderlik yaklaşımları ve liderliğin iş gören verimliliği açısından değerlendirilmesi” isimli tezinde liderin gösterdiği uygun davranış tarzının iş görenler üzerinde olumlu etkileri olduğunu; örgütsel amaçlara ulaşmasında etkili olduğu ve örgütün verimliliğini de artırdığı sonucuna ulaşmıştır¹⁷³.

2.2.4. GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞI BOYUTLARI

Liderlik davranışının ölçülmesinde farklı boyutlar kullanılmaktadır. Ekonomilerde önemli yeri olan girişimcilerin tanınması ve geliştirilmesi adına yapılan çalışmalardan biri olan girişimcilerin liderlik davranışının belirlenmesi çalışmasında; otokratik,

¹⁷⁰D. Baykal; Örgütlerde Liderlik Ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1994.

¹⁷¹N. Okakın; P. Tınaz; “Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma: Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları”, (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, Birinci Cilt, İstanbul 1997, s. 1-7.

¹⁷²A. Akın; Önderliğin Önemi ve Genel Olarak Önderlik Teorileri, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum 1995.

¹⁷³A. Karatepe; Liderlik Yaklaşımları Ve Liderliğin İş gören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1991.

demokratik (paylaşımıcı) ve serbest bırakıcı liderlik davranışları olmak üzere üç boyut kullanılacaktır. Aşağıda bu liderlik davranışları açıklanmaktadır:

2.2.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler genellikle merkezi otoriteye sahiptirler ve kararları kendi başlarına vermektedirler. Çalışanları motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Bu tip liderler, işle ilgili faaliyetlerin hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletirler ve çalışanlar ne yapacaklarını önceden bilirler. Bu liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler¹⁷⁴. Bu liderlik biçimi hızlı karar almaya imkan vermektedir. Ayrıca kararlar hızlı alındığı için lideri tatmin ederek daha az yeteneğe sahip bireylerinde çalışmasına imkan vermektedir¹⁷⁵. Otoritenin ölçsüz kullanımı sonucu astlara tatminsizlik, çatışma ve moralsizlik görülmektedir. Astlara kendilerini geliştirme imkanı verilmemektedir. Bu açıklamalara dayalı olarak otoriter liderliğin tipik özellikleri aşağıda özetlenmektedir¹⁷⁶:

- Grup üyeleri lidere yol gösterici olarak aşırı derecede bağıdırlar. Sadece söylenen şeyi uygularlar ve performanstan doğan sorumluluğu kabul etmezler.
- Grup üyelerinin fikri sorulduğunda, çoğunlukla liderinki ile uyum içerisinde olduğu görülür ancak kendi aralarındaki konuşmalarda uyumsuzluk hemen fark edilebilir.
- Lider, grup üyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almaz ve aşırı bencil bir davranış gösterir¹⁷⁷.
- Grup üyeleri lider yanlarından ayrıldığı zamanlarda pek çok şikayetlerini açığa vururlar.
- Yüksek işgücü devri söz konusudur.
- Lider daha fazla işi ile ilgilenerek karar sürecini hızlandırırken, zaman kayıplarını asgariye indirmektedir¹⁷⁸.

¹⁷⁴ Doğan; s. 28.

¹⁷⁵ John W. Newstorm; Keith Davis; Organizational Behaviour; McGraw-Hill., Ninth Edition, Newyork 1993, p. 227.

¹⁷⁶ L. Özdemir; Endüstriyel Örgütlerdeki Yönetmel İlişkilerde Liderlik Yaklaşımları ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas 1998, s. 76-77.

¹⁷⁷ Newston; Davis; p. 227.

¹⁷⁸ Newston; Davis; p. 227.

- Liderin varlığı durumunda üretim iyidir fakat yokluğunda üretim düşmektedir.
- Lider, ücreti çalışma karşılığında verilen bir ödül olarak görmekte ve insanları motive edecek tek aracın ödül olduğuna inanmaktadır.
- Grup üyeleri arasında çok az güven ve itimat vardır.
- Nihayet lider ve üyeler arasında çok az toplu iletişim görülür. Grup etkinlik ve verimliliği dikkate alındığında çıktılarının adedi belki çok yüksek olabilir ancak kalitenin düşük olduğu görülebilir.

Otokratik liderlik davranışı, askeri kuruluşlar ve kamu kurumlarında daha yaygın görülmektedir. Kamu kurumlarında işgücü devri çok fazla olmamasına rağmen çalışanlarda tatminsizlik görülmektedir.

4.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Demokratik lider, çalışanlarının işletme fonksiyonlarını yerine getirmelerinde ve işleri başarmalarında onlarla birlikte sorumluluk üstlenmektedirler. Bu liderler, iş ortamında, işin tüm süreçlerinde ve her türlü karar verme davranışlarında gerekli olan bilgi ve gücü astları ile paylaşma yoluna gitmektedirler¹⁷⁹. Kararlara katılmanın amacı, örgütsel amaçlara astların işbirliği yapmalarını sağlayabilmektir. Astların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla üretkenliği artıracaklarına inanılır¹⁸⁰.

Demokratik lider yapılacak işleri grupla birlikte tartışarak belirlemekte, grubu katılıma teşvik etmekte, eleştiri ve övgülerde tarafsız olmaya çalışmaktadır¹⁸¹. Demokratik liderler davranışlarında güç, korku ve statüden çok ikna etmek ve örnek olmak gibi yollarla astlarını etkilemeye çalışır, astlarının fikir ve hislerine değer verir, kendilerinin önemli olduklarını hissettirir ve kendi kişisel amaçları ile üyelerin ferdi amaçlarını birleştirir¹⁸².

Demokratik liderler astlarını çok az denetime tabii tutmaktadırlar. Bu yöntem ile yönetici ile astları arasında daha olumlu ilişkilere, moralin yükselmesine ve işten tatmin

¹⁷⁹ Erdoğan; s. 30.

¹⁸⁰ Özdemir; s. 78.

¹⁸¹ Fiedler; Chemers; pp. 23-24.

¹⁸² Özdemir; s. 79.

duyulmasına, lidere daha az bağımlı olmaya ve işe olan ilginin artmasına neden olabilmektedir¹⁸³.

Bütün bunlara karşılık demokratik liderlik biçiminin sakıncalı yanları da söz konusudur. Bu yöntem her şeyden önce zaman kayıplarına yol açmakta ve önemli önemsiz tüm karar sistemi yavaş işlemektedir. Acil karar almanın gerekli olduğu durumlarda bu liderlik tarzı başarısızlığa uğramaktadır. Astlar grubunun büyük olması ile masraflar artmaktadır. Herkesin uzman olduğu konularda fikir vermeye zorlanması, astları zor durumda bırakabilmekte ve yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir¹⁸⁴. Bu açıklamalardan sonra demokratik liderlik özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir¹⁸⁵:

- Grup üyeleri görevi ortak güçleri ile başarmak isterler ve demokratik lider bu davranışı destekler.
- Grup üyelerinin ortak işlerine göre yapı oluşturmalarına olanak hazırlanır.
- Astları ile birlikte zorlukları ve farklılıkları ortadan kaldırır.
- Astları ile haberleşme ağı kurarak onları bilgilendirir ve olaylara katılmalarını sağlar.
- Grup üyelerinin yeteneklerini geliştirmek için ortak çalışmalar yapılmasını sağlar.
- Grup başarılarını üyeleri ile birlikte paylaşır.
- Eleştiri ve övgü objektif yapılır¹⁸⁶.
- Bireyleri mükafatlandırmak yerine, grupları ödüllendirmeyi tercih eder.
- Yeni fikirler ve değişim hoş karşılanır¹⁸⁷.

Demokratik lider, insan ilişkilerine dayalı bir liderlik davranışı göstermektedir. Bireyler arası iletişim ve grup çalışması ön planda olmasına rağmen her şart ve durum için uygun olmamaktadır.

¹⁸³O. Alpugan; Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluş ve Yönetimi, Der Yayınları, Trabzon: 2. Baskı 1994, s. 276.

¹⁸⁴ Özdemir; s. 79.

¹⁸⁵ Erdoğan; s. 350.

¹⁸⁶ Leslie w. Rue; Lloyd L. Byars; Management: Skills and Application, Seventh Edition, by Allan L. Sheets, USA: 1995, p. 378.

¹⁸⁷ Rue; Byars; p. 378.

4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderler (laissez-faire leaders), yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, astlarını kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış göstermektedirler¹⁸⁸. Diğer bir ifade ile, serbest bırakıcı liderler, grubu bütünüyle serbest bırakarak, gruba çok az katkıda bulunmaktadırlar¹⁸⁹.

Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, tecrübe ve bilgiye sahip elemanların yenilikçi fikir geliştirmelerine olanak sağlayacak ortamlarda bu liderlik tarzı uygulanabilmektedir. Aksine kültür seviyesi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluktan yoksun gruplarda bu tarz liderliğin yürümeyeceği ifade edilebilmektedir. Çünkü, serbest bırakıcı liderlik, otorite kullanımını adeta ortadan kaldırmaktadır¹⁹⁰.

Bu durumda bu liderlik tarzının kullanımından doğabilecek ilk sakınca, grup içerisinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine zıt amaçlara yönelmesine yol açmaktadır. İkinci sakıncası, tembel ve işten kaçmanın yollarını arayan kimselerin kargaşayı ve anarşiyi artırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma girişimlerinin çoğalmasındır¹⁹¹. Üçüncü sakınca ise, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır¹⁹². Bu açıklamalardan sonra serbest bırakıcı liderliğin özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir¹⁹³:

- Lider, liderlik yeteneğine güvenmez.
- Grup amaçları lider tarafından oluşturulmaz.
- Kararlar onu yapmaya istekli olan grup üyeleri tarafından alınır.
- Verimlilik genellikle düşüktür ve iş yavaştır.
- Grup üyelerinin işlerine karşı çok az ilgileri vardır.

¹⁸⁸ Doğan; s. 30.

¹⁸⁹ F. Fiedler; M.M. Chemers; pp. 23-24

¹⁹⁰ Erol Eren; Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 3. Baskı, İstanbul 1996, s. 409

¹⁹¹ Eren; s. 409

¹⁹² Doğan; s. 32.

¹⁹³ Özdemir; s. 81.

- Grup halinde çalışma ve moral genelde düşüktür.

Serbest bırakıcı liderlik, daha çok yüksek kültür seviyesine sahip bireylere uygulanabilecek bir liderlik tarzını oluşturmaktadır. Otoritenin azalması serbest çalışma koşullarının yanı sıra pek çok da probleme sebep olmaktadır.

Girişimcilerle ilgili en yaygın olarak rastlanılan araştırmalar, girişimcilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Girişimcilerin davranışlarını inceleyen çok az çalışma yapılmıştır. Covin ve Slevin (1998) tarafından yapılan çalışmada girişimcilerin davranışlarının, örgütsel yapı ve performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır¹⁹⁴. Örgütsel yapı ve performans için en uygun liderlik davranışının demokratik (katılımcı) liderlik davranışı olduğu fakat bu davranış tarzının her organizasyonda uygulanamayacağını vurgulamaktadır.

Reid ve Adams (2001) yaptıkları araştırmada aile işletmeleri ve aile işletmesi olmayan organizasyonların girişimcilerin liderlik davranışını incelemişler ve aile şirketlerinde, aile üyelerinin % 65'inin işletmede yönetici olarak görev aldıklarını ve bunun doğal bir sonucu olarak da otoriter bir liderlik davranışı sergilediklerini saptamışlardır¹⁹⁵. Bu girişimcilerin yetki devretmekten hoşlanmadıkları ve maddi ödüllere önem verdikleri görülmüştür. Şencan (1995) Marmara Bölgesi'nde alt kademe yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmasında bu yöneticilerin büyük bir oranının (%63.7) otokratik bir yönetim tarzını tercih ettiklerini belirlemiştir¹⁹⁶. Ayrıca kişiliğin yönetim tarzını belirlemede yeterli olmadığını da vurgulamaktadır.

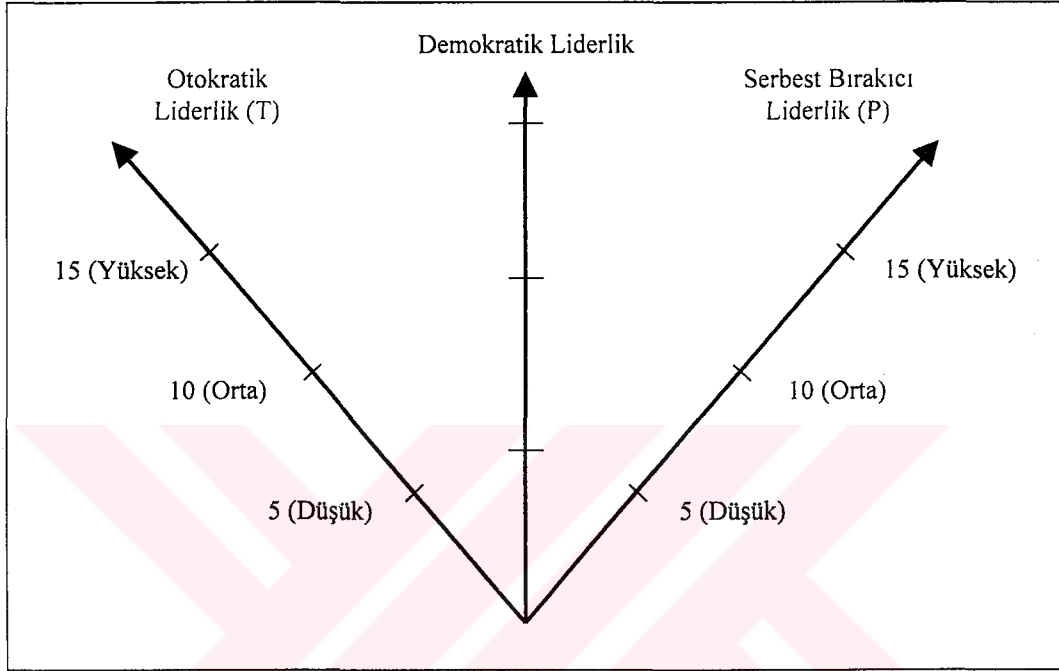
Bu çalışmada, girişimcilerin sergilediği liderlik davranışı; otokratik, demokratik (katılımcı) ve serbest-bırakıcı liderlik davranışı boyutlarıyla incelenmektedir. Freud Luthans'ın *Organizational Behaviour* kitabındaki Liderlik anketinin uygulamada kullanılması bu boyutların seçiminde etkili olmuştur. Bu ankette sorulan sorular girişimcilerin kişiye (P) ve göreve (T) yönelim durumlarının iki boyutta hesaplanmasını sağlamaktadırlar. P (people) boyutu girişimcinin serbest- bırakıcı liderlik davranışındaki puanını, T (task) boyutu girişimcinin Otokratik liderlik davranışı puanını vermektedir. Bu iki boyut hesaplandıktan sonra üçüncü boyut olan girişimcinin demokratik (katılımcı) liderlik davranışı puanı bu iki boyutun (P ve T) puanlarının kesişimlerinin iz düşümleri alınarak bulunmaktadır. Daha sonra bu puanlar yeni bir sınıflamaya tabi

¹⁹⁴ Covin; Slovin, pp. 217-231.

¹⁹⁵ R.S. Reid; J.S. Adams; "Human Resource Management-a Survey of Practises Within Family and Non-Family Firms", *Journal of European Indudtrial Training*, 25/6, 2001, pp. 310-320.

tutularak girişimcinin hangi tür liderlik davranışı sergilediği bulunmaktadır. Aşağıda liderlik davranış boyutlarının hesaplanmasında kullanılan şekil görülmektedir.

Şekil 2.2.1: Liderlik Davranışı Boyutları



Kaynak: F. Luthans; Organizational Behaviour, McGraw-Hill Inc., Sixth Edition, Singapur 1992, p. 341.

¹⁹⁶ Hüner Şencan; "Yöneticinin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:24, Sayı:2, Kasım 1995, p. 95-131.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Araştırmamızın konusu, Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışlarının belirlenmesidir. Bu kapsamda girişimcilerin girişimcilik konusundaki düşüncelerini belirlemek ve liderlik davranışlarını ortaya çıkarmak araştırmanın konusunu teşkil etmektedir.

1980 ve 1990'ların en önemli konularından biri olan girişimcilik, ulusal ve bölgesel kalkınmanın temel unsuru olarak ülkelerin gelişme stratejileri içerisinde önemle vurgulanan bir yere sahip bulunmaktadır. 1990'lı yıllar küreselleşme eğilimlerinin de büyük oranda yaşandığı yıllardır. Küreselleşme, ülkelerarası ekonomik sınırların gevşemesi ve giderek ortadan kalkması, her ülkedeki işletmeler ve girişimcilerin daha şiddetli bir rekabet ortamı içinde çalışmak zorunda kalmasıdır¹⁹⁷. Küreselleşme eğiliminin artması ile dış rekabete karşı devletçe korunan işletmecilik anlayışı önemini kaybetmiştir. İşletmeler, kaliteli ve düşük maliyetli üretim yapmak, rekabet güçlerini artırmak durumundadırlar. Dış piyasalarda rekabet edebilecek yeni iş fırsatları yakalayan girişimciler ayakta kalabilmek ve rekabet güçlerini sürdürebilmek için yeni bilgi ve bilişim teknolojilerini de takip etmek durumunda kalacaktır. Bu durumda sürekli dinamik ve gelişen bir ekonominin temel taşlarını girişimciler oluşturacaklardır.

Türkiye ekonomik ve siyasi istikrarsızlıkların yoğun yaşandığı ülkeler arasında bulunmaktadır. Bir girişimin önündeki engellerden biri ekonomideki belirsizlik ortamıdır. Önünü göremeyen bir girişimci planlama yapamaz ve elindeki en büyük silahlarından biri olan rekabet gücünü geliştiremez. Bu aşamada girişimcileri bilinçli bir şekilde geleceğe hazırlamak gerekmektedir.

Girişimcilerin geleceğe hazırlanması ancak potansiyel girişimci adaylarının piyasa, ekonomi, pazar ve pazarlama stratejileri, insan ilişkileri ve yeni yönetim teknikleri gibi

¹⁹⁷ Esen; Conkar; s. 59.

konularda bilgilendirilmelerini gerektirmektedir. Eğitimin yanı sıra girişimleri destekleyecek finansman kaynakları sağlanmalıdır.

Girişimciliğin geliştirilmesi aşamasında yöresel girişimciler hakkında bilgilendirilmesi de son derece önemlidir. Yöresel ya da bölgesel girişimci profillerinin oluşturulması, bu yörelerin geliştirilmesine yönelik teşvik tedbirleri ve politikalarının kullanılması bakımından önemlidir. Kayserili girişimcilerin özelliklerini belirlemek, girişimcileri tanımak, sorunlarını ve isteklerini dile getirmelerine yardımcı olmak bu çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır. Ayrıca, girişimciliğin ne olduğu, etkin ve verimli çalışan girişimcilerin yetişebileceği ve gelişebileceği ekonomik ve sosyal ortama nasıl ulaşılabilirliğinin araştırılması da bu anlamda önem taşımaktadır.

Liderlik kavramı da girişimcilik kavramı gibi önemi artan konular arasında yer almaktadır. Ülkemizde liderlik davranışı ile ilgili araştırmalar genellikle üst düzey yöneticiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu açıdan konuya baktığımızda girişimciler de işletmelerinin etkinliği, verimliliği ve başarısında önemli roller üstlenmektedirler. Girişimci tarafından seçilen liderlik davranışı, o girişimcinin lider olarak etkinliğine yön vermektedir. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve uygun dış ve iç faktörler, hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine imkan sağlamaktadır. Girişimcilerin seçecekleri liderlik tarzları da işletmelerinin başarısında ki anahtar faktörler arasında yer almaktadırlar.

Bu araştırmada Kayserili girişimcilerin özelliklerini ve Kayserili girişimcilerin sergiledikleri liderlik davranışlarını belirlemek amaçlanmaktadır. Ayrıca alt amaçlar olarak da,

- Girişimcilerin, girişimcilik konusundaki düşüncelerini, istek ve tercihlerini tespit etmek,
- Araştırma sonucunda girişimcilere ve bu konu ile ilgilenen bütün bireylere yararlı bilgiler sunmak amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Türkiye'deki bütün girişimcileri temsil edebilecek nitelikteki bir örnek grubun üzerinde anket uygulamasının getirdiği zorluklar nedeniyle, araştırma bölgesi olarak sadece Kayseri ili seçilmiştir. Araştırma Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde işletmeleri bulunan girişimcilerle yapılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılan bu çalışmada aşağıdaki yöntem ve araçlardan yararlanılmıştır.

3.3.1 Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmamız tanımlayıcı bir çalışmadır. Araştırmamızda temel olarak birincil ve ikincil veriler olmak üzere iki tür veri kullanılmıştır. Bu çalışma da birincil ve ikincil veriler bir arada kullanılmıştır.

- Araştırmada birincil veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketler araştırmacı tarafından kişisel görüşme tekniği ile yapılmıştır. Araştırmacı organize sanayi bölgesinde belirlenen kuruluşların kurucusu olan girişimcilerden randevu alarak görüşülmüş, girişimcilerin sorularını yanıtlayarak bilgi alış-verişinde de bulunulmuştur.
- İkincil veriler belgesel kaynak toplamı yöntemi ile derlenmiştir. Bu amaçla, çeşitli kütüphanelere gidilerek ve internet kullanılarak literatür taraması yapılmış ve konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalar, yayınlanan makaleler ve kitaplar incelenerek araştırmanın amaçları doğrultusunda değerlendirilmiştir.

3.3.1.1. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde girişimcilerin, girişimcilikle ilgili kavramlar hakkındaki düşüncelerini belirlemeye yönelik 12 tane yargı cümlesine yer verilmiştir. İkinci bölümde girişimcilerin işletmeler ve yatırımlar konusundaki önceliklerinin değerlendirilmesi amacıyla verilen 5 soru cümlesi verilerek öncelikleri sorgulanmıştır. Üçüncü bölümde, girişimcilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik 35 yargı cümlesi girişimcilere sunularak kendilerince uygun olanın işaretlenmesi istenmiştir. Araştırmada kullanılan liderlik davranış anketi Freud LUTHANS'ın Organizational Behavior kitabından alınmıştır. Girişimcilerin bu yargı cümlelerini, 1-Kesinlikle katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Fikrim yok, 4- Katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum şeklinde ağırlıklandırılmış olan 5 aralıklı Likert Ölçeği ile değerlendirmeleri istenmiştir. Üçüncü bölümde ise, anket yapılan girişimciler ve işletmeleri ile ilgili sorular verilerek bilgi sağlanmıştır.

3.3.1.2. Anket Formunun Ön Testi

Anket formunun ön testi, 15 kişilik denekten oluşan bir örnek gruba anket formu dağıtılarak, anket formunu doldurmalarını isteyerek yapılmıştır. Daha sonra bu anket formları toplanarak incelenmiştir. Burada soruların denekler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilerek, gerekli düzeltilmeler yapılarak ankete son şekli verilmiştir.

3.3.2. Veri ve Bilgilerin Analizi

Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde 394 büyük işletme bulunmaktadır. Bu girişimci grubu ana kütlemizi oluşturmaktadır. Fakat bu girişimcilerin hepsine ulaşmak için zaman ve imkanlar müsait olmadığı için bu ana kütleyi temsil edebilecek 135 girişimci rastgele seçilerek bu girişimcilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Deneklere ulaştırılan 135 anket formundan analiz yapılabilecek nitelikte 64 adet anket elde edilmiştir. Deneklerden 12 tanesi anketleri aldıkları halde doldurmayı kabul etmediği, 35 girişimci sorular uzun zaman ayıramayız diye mazeret belirtip anketleri geri çevirdiği, 17 tanesi kaşeleyip imzalayıp boş gönderdiği, 6 girişimci de anketleri eksik doldurulduğu için analiz kapsamına alınmamıştır. Analiz yapılabilecek olan 64 anketin değerlendirilmesinde, SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows paket programından yararlanılmıştır.

Ankette yer alan sorulardan araştırma için gerekli görülenlerinin frekans dağılımları verilmiş, öncelik dağılımları tablolandırılmıştır. Liderlik davranış anketinin değerlendirilmesinde iki boyut temel (işe ve insana yönelim) alınmış, üçüncü boyut bu boyutların kesişiminin iz düşümleri kullanılarak bulunmuştur.

3.3.2.1 Girişimcilerin Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

1. Girişimcilerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Tablo 3.1: Girişimcilerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş Durumu	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
21'den Küçük	1	1.6
21-30	16	25
31-40	22	34.4
41-50	18	28.1
51-60	5	7.8
61 Yaş ve st	2	3.1
Toplam	64	100

Anketi cevaplayan girişimcilerin yaş itibarı ile dağılımlarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu sorunun cevapları incelendiğinde, ankete katılan girişimcilerin %1.6'sının 21 yaş altındaki girişimciler olduğu grlmektedir. %25'i 21-30 yaş arası, %34.4' 31-40 yaş arası, %28.1'i 41-50 yaş arası, %7.8'i 51-60 yaş arası, %3.1'i ise 61 yaş ve üstü yaş grubundaki girişimcilerden oluşmaktadır. Anketi cevaplandıran girişimcilerin neredeyse üçte biri (22 kişi) 31-40 yaş grubunda bulunmaktadır. En azı ise %1.6 ile 21 yaş altı ve %3.1 ile 61 yaş üzeri grubunda grlmektedir.

H. zelik'in (1998), İstanbul'da Ermeni, Yahudi ve Müslüman girişimciler üzerinde yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış, girişimcilerin yaş ortalaması 37 ıkmıřtır¹⁹⁸. Esen ve Conkar'ın (1999) Konya, Sivas, Tokat ve Kayserili girişimcilerle yaptığı çalışmada yaş ortalamasının 30-40 olduğu tesbit edilmiřtir¹⁹⁹. Bizim çalışmamız da girişimci yaşının genleştiği ile ilgili bulguları doğrulamıştır.

şimşek, elik ve Akgemci (1998) Akdeniz ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerinin girişimci tipolojisini belirlemek amacıyla Adana ve Gazi Antepli girişimciler üzerinde yaptıkları çalışmada Adanalı girişimcilerin %40'ının 41-50 yaş arasında olduğu, Gazi

¹⁹⁸ Hakan zelik; s. 56.

¹⁹⁹ Esen; Conkar; s. 6.

Antep te de 41-50 yaş arasının %42.9 olduğu görülmüştür²⁰⁰. Akdeniz ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerinde girişimci yaş ortalaması daha büyük çıkmaktadır. Girişimcilerin %75'i 40 yaş ve üzerinde görülmektedir. Benzer zamanlarda yapılmış araştırmalar olmasına rağmen Kayserili girişimciler daha genç bir yaş dağılımı göstermektedirler.

2. Girişimcilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Tablo 3.2: Girişimcilerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Girişimcilerin Cinsiyetleri	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
Erkek	64	100
Kadın	0	0
Toplam	64	100

Anketi cevaplayan girişimcilerin cinsiyet itibarıyla dağılımını belirlemeye yönelik olan bu soruda girişimcilerin tamamının erkek olduğu görülmektedir. Anket yapılan bölgenin Organize Sanayi Bölgesi olması girişimcilerin cinsiyet dağılımlarını etkileyebilmektedir.

3. Girişimcilerin Görev, Çalışma Yılı ve Haftalık Çalışma Saatlerine Göre Dağılımları

Tablo 3.3: Girişimcilerin Şuan ki Görevlerine Göre Dağılımı

Girişimcilerin Görevleri	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
Yönetim Kurulu Başkanı	20	31.3
Yönetim Kur. Baş. Yard.	1	1.6
Yönetim Kur. Mur. Üyesi	1	1.6
Yönetim Kurulu Üyesi	7	10.9
Genel Müdür	14	21.9
Genel Müdür Yardımcısı	7	10.9
Departman Müdürü	9	14
Diğer	5	8
Toplam	64	100

²⁰⁰ Şimşek; Çelik; Akgemci; s. 468.

Anketi cevaplandıran girişimcilerin görevlerine göre dağılımını belirlemeye yönelik olan bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 3.3’de görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi ankete katılan girişimcilerin (20 kişi) %31.3’ü yönetim kurulu başkanı, (14 kişi) %21.9’u genel müdür olarak görev yapmaktadır. Girişimcilerin (1 kişi) %1.6’sı ise yönetim kurulu başkan yardımcısı ve yönetim kurulu Murahhas üyesi olarak görev yapmaktadır. Çalışmamıza katılan girişimcilerle yaptığımız görüşmeler sonucunda girişimcilerimizin çoğunluğunun (%63.3) aile işletmesi olduğu görülmüştür. Bu girişimciler aynı zamanda kendi işletmelerinde yönetici olarak da görev almaktadırlar. Anketimizi cevaplayan girişimcilerin %54.8’inin yönetici pozisyonunda da görev aldıkları tabloda görülmektedir.

Tablo 3.4: Girişimcilerin Çalışma Yıllarına Göre Dağılımları

Çalışma Yılı	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
1 yıldan az	1	1.6
1-5 Yıl	26	40.6
6-10 Yıl	16	25
11-15 Yıl	10	15.6
16 Yıl ve Üstü	11	17.2
Toplam	64	100

Anketi cevaplayan girişimcilerin çalışma yıllarına göre dağılımları Tablo 3.4’de görülmektedir. Anketi cevaplayan girişimcilerin yarıya yakın bir kısmı (26 kişi) 1-5 yıl arası hizmeti bulunan kişilerdir. İkinci sırada ise 6-10 yıl arası hizmeti bulunanlar görülmektedir. %1.6’lık bir bölüm ise anketi cevaplayan girişimcilerin 1 yıldan az bir süredir çalışmakta olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.5: Girişimcilerin Haftalık Çalışma Saatlerine Göre Dağılımları

Girişimcilerin Haftalık Çalışma Saatleri	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
20 Saat'ten Az	1	1.6
20-30 Saat	2	3.1
31-40 Saat	4	6.3
41-50 Saat	21	32.8
51-60 Saat	24	37.5
60 Saat'ten Fazla	12	18.8
Toplam	64	100

Anketi cevaplayan girişimcilerin haftalık çalışma saatlerinin dağılımını öğrenmek için sorulan bu soruyu cevaplayan girişimcilerin %1.6'sı haftalık 20 saatten az bir çalışma göstermektedirler. Bu girişimcilerin %3.1'i 20-30 saat arası, %6.3'ü 31-40 saat arası, %32.8'i 41-50 saat arası, %37.5'i 51-60 saat arası ve %18.8'i ise haftalık 61 saatten fazla çalışmaktadırlar. Anketi cevaplayan girişimcilerin büyük çoğunluğunun (45 kişi) %70.3'ü haftada 41-60 saat arası çalışmaktadırlar.

3. Girişimcilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Tablo 3.6: Girişimcilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Girişimcilerin Eğitim Durumları	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
İlkokul	7	11
Ortaokul	4	6.3
Lise	14	21.8
Üniversite	39	60.9
Toplam	64	100

Girişimcilerin eğitim durumlarına bakıldığında, anketi cevaplayan girişimcilerin %11'i ilkokul, %6.3'ü ortaokul, %21.8'i lise ve %60.9'u üniversite mezunu olduğu

görülmektedir. Araştırmaya katılan girişimcilerin çoğunluğunun (39 kişi) üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Bunu lise mezunu girişimciler izlemektedirler.

Esen ve Conkar'ın (1999) çalışmalarında girişimcilerin %35'i Üniversite mezunu, %27.8'i de lise mezunu oldukları görülmektedir²⁰¹. Şimşek, Çelik ve Akgemci (1998) Akdeniz ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerindeki girişimciler üzerinde yaptıkları çalışmada da Adanalı girişimcilerin sadece %7.5'inin ilk ve ortaokul mezunu, Gaziantep'li girişimcilerinde %16.5'i ilk ve orta okul mezunu oldukları görülmektedir²⁰². Bu sonuçlara göre, günümüz şartlarında girişimcilerin eğitime önem verdikleri söylenebilmektedir.

5. Girişimcilerin Doğum yerlerine Göre Dağılımları

Tablo 3.7: Girişimcilerin Doğum yerlerine Göre Dağılımları

Girişimcilerin Doğum Yeri	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
Kayseri	53	82.8
Kayseri Dışı	11	17.2
Toplam	64	100

Araştırmamıza katılan girişimcilerin % 82.8'inin Kayseri doğumlu oldukları görülmektedir. Buda girişimcilerin daha çok doğdukları şehirlerde yatırım yapmaları ile ilgili araştırmaları doğrulamaktadır. Bu girişimcilerin %17.2'sinin de doğum yerleri Nevşehir, Niğde ve Sivas gibi çevre illeri ve kazaları olduğu görülmektedir.

²⁰¹ Esen; Conkar; s. 81-82.

²⁰² Şimşek; Çelik; Akgemci; s. 468-469.

6. Girişimcilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Tablo 3.8: Girişimcilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Girişimcilerin Medeni Durumları	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
Evli	54	85.7
Bekar	9	14.3
Toplam	63	100

Ankete katılan girişimcilerden %85.7'inin evli, %14.3'nn bekar olduğu görülmüştür.

7. Girişimcilerin Sahip Olduğu ocuk Sayılarına Göre Dağılımları

Tablo 3.9: Girişimcilerin Sahip Olduğu ocuk Sayılarına Göre Dağılımları

Girişimcilerin ocuk Sayıları	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
ocuğu Yok	3	5.8
1 ocuk	9	17.3
2 ocuk	19	36.5
3 ocuk	15	28.8
4 ve Daha Fazla ocuk	6	11.5
Toplam	52	100

Çalışmamıza katılıp bu soruya cevap veren girişimcilerin sahip oldukları ocuk sayılarının dağılımı Tablo 3.9'da grlmektedir. Bu girişimcilerin %36.5'i (19 kişi) 2 ocuk sahibi, %28.8'inin (15 kişi) 3 ocuk sahibi oldukları grlmektedir.

8. Girişimci Eşlerinin alışma Durumlarına Göre Dağılımları

Tablo 3.10: Girişimci Eşlerinin alışma Durumlarına Göre Dağılımları

Girişimci Eşlerinin alışma Durumları	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
alışıyor	10	18.5
Çalışmıyor	44	81.5
Toplam	54	100

Ankete katılıp bu soruya cevap veren girişimcilerin %81.5'inin eşlerinin çalışmadıkları, %18.5'inin eşlerinin ise çalıştıkları görülmüştür.

9. Girişimcilerin Ailede Kaçıncı ocuk Olmalarına Göre Dağılımları

Tablo 3.11: Girişimcilerin Ailenin Kaçıncı ocuğu Konumunda Olmalarına Göre Dağılımları

Girişimcilerin Ailede Kaçıncı ocuk Oldukları	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
En Büyük	20	31.3
Ortanca	27	42.2
En Küçük	11	17.1
Diğer	6	9.4
Toplam	64	100

Anketi cevaplayan girişimcilerin %31.3' ailenin en büyük çocuğu, %42.2'si ailenin ortanca çocuğu, %17.1'i ailenin en küçük çocuğu ve %9.4' ailenin diğer çocukları konumunda bulunmaktadır. Bu girişimcilerin %42.2'si ortanca ocuk konumunda bulunmaktadır. Ailenin en büyük çocuğu durumunda olan girişimcilerin oranı ise %31.3'tür.

10. Girişimcilerin Baba Mesleklerine Göre Dağılımları Baba Mesleği

Tablo 3.12: Girişimcilerin Baba Mesleklerine Göre Dağılımları

Girişimcilerin Baba Meslekleri	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
Çiftçi	9	14.1
İşçi	12	18.8
Memur	9	14.1
Tüccar	14	21.9
Sanayici	13	20.3
Diğer	7	10.9
Toplam	64	100

Çalışmamıza katılan girişimcilerin baba mesleklerinin dağılımı Tablo 3.12’de grlmektedir. Bu tabloya göre girişimcilerin baba meslekleri eşit dağılım göstermektedirler. Tccarlık (%21.9) ve sanayicilik (%20.3) meslekleri , girişimciler için belirleyici olmamaktadır.

11. Girişimcilerin Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımları

Tablo 3.13: Girişimcilerin Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımları

Girişimcilerin Aylık Gelir Durumları	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
2 Milyar Altı	28	43.8
2-5 Milyar	23	35.9
5 Milyar st	13	20.3
Toplam	64	100

Ankete katılan girişimcilerin aylık gelirlerini belirlemek amacıyla sorulan bu soruya, 64 girişimciden 28’i 2 milyar altı, 23’ 2-5 milyar arası ve 13’ de 5 milyar üstü şeklinde cevap vermişlerdir. Ankete katılan girişimcilerin %43.8’inin aylık geliri 2 milyar liranın altında grlmektedir. Bu rakam girişimciler için düşündürücü bir rakam teşkil

etmektedir. Bu sonuç anketi yanıtlayan girişimcilerin, gelirlerini az göstermek istediklerini ya da ülkemizde yaşanan ekonomik krizin girişimciler üzerinde de etkili olduğu düşündürmektedir.

12. Girişimcilerin En Az Bir Yabancı Dil Bilme Durumlarına Göre Dağılımları

Tablo 3.14: Girişimcilerin En Az Bir Yabancı Dil Bilme Durumlarına Göre Dağılımları

Girişimcilerin Yabancı Dil Durumları	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
Evet	40	62.5
Hayır	24	37.5
Toplam	64	100

Girişimcilerin en az bir yabancı dil bilip bilmemelerini sorgulamak amacıyla sorulan bu soruya, girişimcilerin %62.5'i evet biliyorum %37.5'i ise hayır bilmiyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

13. Girişimcilerin Bilgisayar Kullanma Durumlarına Göre Dağılımları

Tablo 3.15: Girişimcilerin Bilgisayar Kullanma Durumlarına Göre Dağılımları

Girişimcilerin Bilgisayar Kullanabilme Durumları	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
Evet	48	75
Hayır	16	25
Toplam	64	100

Ankete katılan girişimcilerin bilgisayar kullanım durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, girişimcilerin %75'inin (48 kişi) bilgisayar kullanmayı bildiği %25'inin (16 kişi) ise bilgisayar kullanmayı bilmediği görülmüştür. Bu sonuç girişimcilerin Bilgisayara verdikleri önemi göstermektedir.

14. Girişimcilerin Girişimcilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımları

Tablo 3.16: Girişimcilerin Girişimcilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımları

Girişimcilerin, Girişimcilik Eğitimi Alma Durumları	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
Evet	21	32.8
Hayır	43	67.2
Toplam	64	100

Ankete katılan girişimcilerin %32.8'inin girişimcilik konusunda eğitim aldıkları, %67.2'sinin ise girişimcilik konusunda eğitim almadıkları görülmüştür. Girişimcilik konusundaki eğitimi girişimciler, genel anlamda, kendilerini geliştirmek amacı ile aldıkları eğitimler kapsamında düşünmektedirler.

15. Girişimcilerin Yatırım Yaparken Sermaye Teminini Nereden Sağladıkları Durumlarına Göre Dağılımları

Tablo 3.17: Girişimcilerin Yatırım Yaparken Sermaye Teminini Nereden Sağladıkları Durumlarına Göre Dağılımları

Girişimcilerin Sermaye Temini Sağlama Durumları	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
Banka Kredisi	5	7.8
Teşvik	2	3.1
Aile Desteği	24	37.5
Kendi Birikimi	33	51.6
Toplam	64	100

Girişimcilerin, yatırıma başlarken sermaye teminini nereden sağladıklarına göre girişimcilerin dağılımları incelendiğinde, ankete katılan girişimcilerin % 1.6'sının kendi birikimleri ile, %37.5'inin aile desteği ile, %7.8'inin banka kredisi ile ve %3.1'inin teşvik kullanımı ile yatırımına başladığı görülmüştür. Ankete katılan girişimcilerin

yarısı (33 kişi) yatırım yaparken kendi birikimlerini kullanma yönünde bir eğilimde bulunmuşlardır.

3.3.2.2. Girişimcilerin Kurdukları İşletme ile İlgili Soruların Değerlendirilmesi

1. İşletmenin Hukuki Yapısı

Tablo 3.18: İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımları

İşletmelerin Hukuki Yapıları	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
Anonim Şirket	24	37.5
Limited Şirket	32	50
Kollektif Şirket	3	4.7
Adi Şirket	5	7.8
Toplam	64	100

Ankete katılan girişimcilerin işletmelerinin hukuki yapısının dağılımı incelendiğinde, İşletmelerin hukuki yapılarının %50'sinin limited şirket, %37.5'inin anonim şirket, %7.8'inin adi şirket ve %4.7'sinin kollektif şirket olduğu görülmektedir. Ayrıca, ankete katılan girişimci işletmelerde komandit şirkete rastlanmamıştır.

2. İşletmelerde Çalışan Personel Sayısı

Tablo 3.19: İşletmelerdeki Personel Sayısına Göre Dağılımları

İşletmenin Personel Sayısı	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
1-25 Arası	16	25
26-50 Arası	22	34.4
51-200 Arası	12	18.8
201'den Fazla	14	21.9
Toplam	64	100

Çalışmamıza katılan girişimcilerin işletmelerinde çalışan personel sayıları Tablo 31’de gösterilmektedir. 201’kişiden fazla personel çalıştıran firmalar %21.9, 26-50 kişilik personel çalıştıran firmalar ise %34.4 olarak görülmektedir.

3. İşletmelerin Faaliyet Konuları

Tablo 3.20: İşletmelerin Faaliyet Konularına Göre Dağılımları

İşletmelerin Faaliyet Konusu	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
Personel sayısı		
Kağıt ve Ürünleri	2	3.1
Metal Ana Sanayi	7	10.9
Taş, Toprak, Cam	3	4.7
Gıda, İçki, Tütün	1	1.6
Petrol Ürünleri, Plastik	1	1.6
Orman Ürünleri, Mobilya	13	20.3
Dokuma, Giyim, Deri	2	3.1
Metal Eşya, Makine	17	26.6
Diğer	18	28.1
Toplam	64	100

İşletmelerin faaliyet konularına göre dağılımı Tablo 3.20’de gösterilmektedir. İşletmelerin faaliyet konuları çok geniş bir yelpaze göstermektedir. Bununla birlikte metal eşya ve makine imalatı yapan 17 firma, orman ürünleri ve mobilya üreten 13 firma bulunmaktadır.

3.3.2.3. Girişimcilerin, Girişimcilik Kavramı ve Girişimcilikle İlgili İfadeler Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Girişimcilerin girişimcilik ve girişimcilikle ilgili ifadelere katılımlarını ölçmek amacıyla hazırlanan sorulara girişimcilerin verdikleri cevaplar aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 3.21: Girişimcilerin, Girişimcilik Kavramı ve Girişimcilikle İlgili İfadeler Hakkındaki Görüşlere Katılım Sıklıkları ve Oranları

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Kişinin girişimci olmasında ailenin, özellikle de babanın önemli bir yeri bulunmaktadır.	23 %35.9	34 %53.1	1 %1.6	5 %7.8	1 %1.6
2.Eğitim düzeyi arttıkça girişimcilik eğilimi de artmaktadır.	24 %37.5	28 %43.8	1 %1.6	9 %14.1	2 %3.1
3.Girişimci, piyasadaki boşlukları görebilen kişidir.	29 %45.3	32 %50	2 %3.1	---	1 %1.6
4.Girişimci kârını koruduğu sürece yenilikten yana olmamaktadır.	5 %7.8	10 %15.6	4 %6.3	32 %50	13 %20.3
5.Girişimciler ortaklık konusunda çekimser davranmaktadırlar.	7 %10.9	25 %39.1	7 %10.9	22 %34.4	3 %4.7
6. Girişimciler profesyonel yönetici çalıştırmak istediğinde bunun aileden biri olmasını tercih etmektedirler.	8 %12.5	10 %15.6	6 %9.4	34 %53.1	6 %9.4
7.Girişimciler risk üstlenmekten kaçınmamaktadırlar.	14 %21.9	36 %56.3	3 %4.7	10 %15.6	1 %1.6
8.Girişimciler devlet sübvansiyonlarına önem vermektedirler.	7 %10.9	33 %51.6	9 %14.1	14 %21.9	1 %1.6
9.Girişimciler borçlanma konusunda çekimser davranmaktadırlar.	4 %6.3	25 %39.1	4 %6.3	27 %42.2	4 %6.3
10.Girişimci iyi bir lider olmalıdır.	35 %54.7	23 %35.9	1 %1.6	3 %4.7	2 %3.1
11. Girişimci hızlı karar verebilmelidir.	32 %50	26 %40.6	---	4 %6.3	2 %3.1
12.İleri görüşlü bir girişimci yatırım kararı verirken, fizibilite çalışması yapmalıdır.	37 %57.8	22 %34.4	3 %4.7	1 %1.6	1 %1.6

Girişimcilerin, girişimcilik kavramı ve girişimcilikle ilgili ifadeler hakkındaki görüşleri Tablo 3.21’de katılım sıklıkları ve oranları verilen 12 ifade ile belirlenmiştir. Girişimcilerin bu ifadelere katılım dereceleri şu şekilde gerçekleşmiştir.

1. Girişimciler, “kişinin girişimci olmasında ailenin, özellikle de babanın önemli bir yeri bulunmaktadır” ifadesine 23 kişi (%35.9 oranla) kesinlikle katılıyorum, 34 kişi (%53.1 oranla) katılıyorum, 5 kişi (7.8 oranla) katılmıyorum, 1 kişi (%1.6 oranla) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye 1 kişi (%1.6 oranla) fikrim yok cevabını vermiştir. Girişimcilerin %89’u kişinin girişimci olmasında ailenin, özellikle de babanın önemli bir rolü olduğuna katılırken, %9.4’  bu ifadeye katılmamaktadırlar.

2. Girişimciler, “Eğitim düzeyi arttıkça girişimcilik eğilimi de artmaktadır” ifadesine 24 kişi (%37.5 oranla) kesinlikle katılıyorum, 28 kişi (%43.8 oranla) katılıyorum, 1 kişi (%1.6 oranla) fikrim yok, 9 kişi (%14.1 oranla) katılmıyorum, 2 kişi (%3.1 oranla) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Girişimciler eğitim düzeyi ile girişimcilik arasında doğrusal bir ifade olduğunu düşünmektedirler. Girişimcilerin %81.3’  eğitim arttıkça girişimcilik de artacaktır görüşüne katılmakta %17.2’si ise katılmamaktadırlar.

3. Girişimciler, “Girişimci, piyasadaki boşlukları görebilen kişidir” ifadesine 29 kişi (%45.3 oranla) kesinlikle katılıyorum, 32 kişi (%50 oranla) katılıyorum, 1 kişi (%1.6 oranla) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye 2 kişi (%3.1 oranla) fikrim yok cevabını vererek kararsızlıklarını ifade etmişlerdir. Girişimcilerin %95.3’  girişimci tanımlamasına katılmakta, %1.6’sı ise bu ifadeyi desteklememektedir.

4. “Girişimci kârını koruduğu sürece yenilikten yana olmamaktadır” ifadesine girişimciler %23.4 oranında katılırken, %70.3’  katılmamaktadır. %6.3’ k bölüm ise kararsız kalmıştır. Çoğunlukla girişimcilerin, kârını koruduğu sürece de yenilikten yana bir eğilim gösterebilecekleri söylenebilmektedir.

5. “Girişimciler ortaklık konusunda çekimser davranmaktadırlar” ifadesine girişimcilerin %50’si (32 kişi) katılmakta iken %39.1’i katılmamaktadır. Aynı ifade de

%10.9'luk (7 kişi) bir kesim kararsızlık göstermektedir. Anketi cevaplayan girişimcilerin yarısı borçlanmaktan çekindiklerini ifade etmişlerdir.

6. Girişimciler, "Girişimciler profesyonel yönetici çalıştırmak istediğinde bunun aileden biri olmasını tercih etmektedirler" ifadesine 8 kişi (%12.5 oranla) kesinlikle katılıyorum, 10 kişi (%15.6 oranla) katılıyorum, 6 kişi (%9.4 oranla) fikrim yok, 34 kişi (%53.1 oranla) katılmıyorum, 6 kişi (%9.4 oranla) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Girişimcilerin %28.1'i profesyonel yöneticilik için aileden birini tercih ederken %62.5'i ise aileden olmasını tercih etmemektedir. Bu durumda, girişimcilerin işletmelerinde kurumsallaşma eğiliminin belirginleşmeye başladığı görülmektedir.

7. "Girişimciler risk üstlenmekten kaçınmamaktadırlar" ifadesine girişimciler den 14 kişi (%21.9 oranla) kesinlikle katılıyorum, 36 kişi (%56.3 oranla) katılıyorum, 3 kişi (%4.7 oranla) fikrim yok, 10 kişi (%15.6 oranla) katılmıyorum, 1 kişi (%1.6 oranla) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Anketi cevaplayan girişimcilerin %78.2'si riskten kaçmama eğiliminde iken %17.2'si ise risk üstlenmekten kaçınma eğilimi içerisindeyler.

8. Girişimciler, "girişimciler devlet sübvansiyonlarına önem vermektedirler" ifadesine 7 kişi kesinlikle katılıyorum, 33 kişi katılıyorum, 14 kişi katılmıyorum, 1 kişi kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye 9 kişi fikrim yok cevabını vermişlerdir. Girişimcilerin %62.5'ü devlet sübvansiyonlarına önem vermekte, %23.5'i ise önem vermediklerini belirtmişlerdir.

9. Girişimciler, "Girişimci, piyasadaki boşlukları görebilen kişidir" ifadesine 4 kişi (%6.3 oranla) kesinlikle katılıyorum, 25 kişi (%39.1 oranla) katılıyorum, 4 kişi (%6.3 oranla) fikrim yok, 27 kişi (%42.2 oranla) katılıyorum, 4 kişi (%6.3 oranla) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişler.

10. Girişimciler, "Girişimciler borçlanma konusunda çekimser davranmaktadırlar" ifadesine 35 kişi kesinlikle katılıyorum, 23 kişi katılıyorum, 1 kişi fikrim yok, 3 kişi katılıyorum, 2 kişi kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Girişimcilerin %90.6'sı borçlanma konusuna sıcak bakmazken, %9.4'ü ise borçlanma konusuna sıcak bakmaktadırlar.

11. “Girişimci hızlı karar verebilmelidir” ifadesine girişimciler %90.6 oranında katılırken, %9.4 oranında katılmamaktadır. Sonuç olarak; anketi cevaplayan girişimciler, hızlı karar verebilmenin girişimci için önemli ve gerekli bir özellik olduğunu düşünmektedirler.

12. “İleri görüşlü bir girişimci yatırım kararı verirken, fizibilite çalışması yapmalıdır” ifadesine girişimcilerin % 57.8’i kesinlikle katılıyorum, %34.4’ü katılıyorum, %4.7’si fikrim yok, %1.6’sı katılmıyorum ve %1.6’sı kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır. Girişimcilerin fizibilite çalışmasının gerekliliğine katılım oranı %92.2 olup fizibilite çalışmasına gerek yoktur diyen girişimcilerin oranı ise %3.2 oranındadır. Girişimciler yatırıma başlamadan önce bu konuda gerekli ön araştırmaların yapılmasının gerekli olduğunu düşünmektedirler.

3.3.2.4. Girişimcilerin İşletmeler ve Yatırımlar Konusundaki Önceliklerinin Değerlendirilmesi

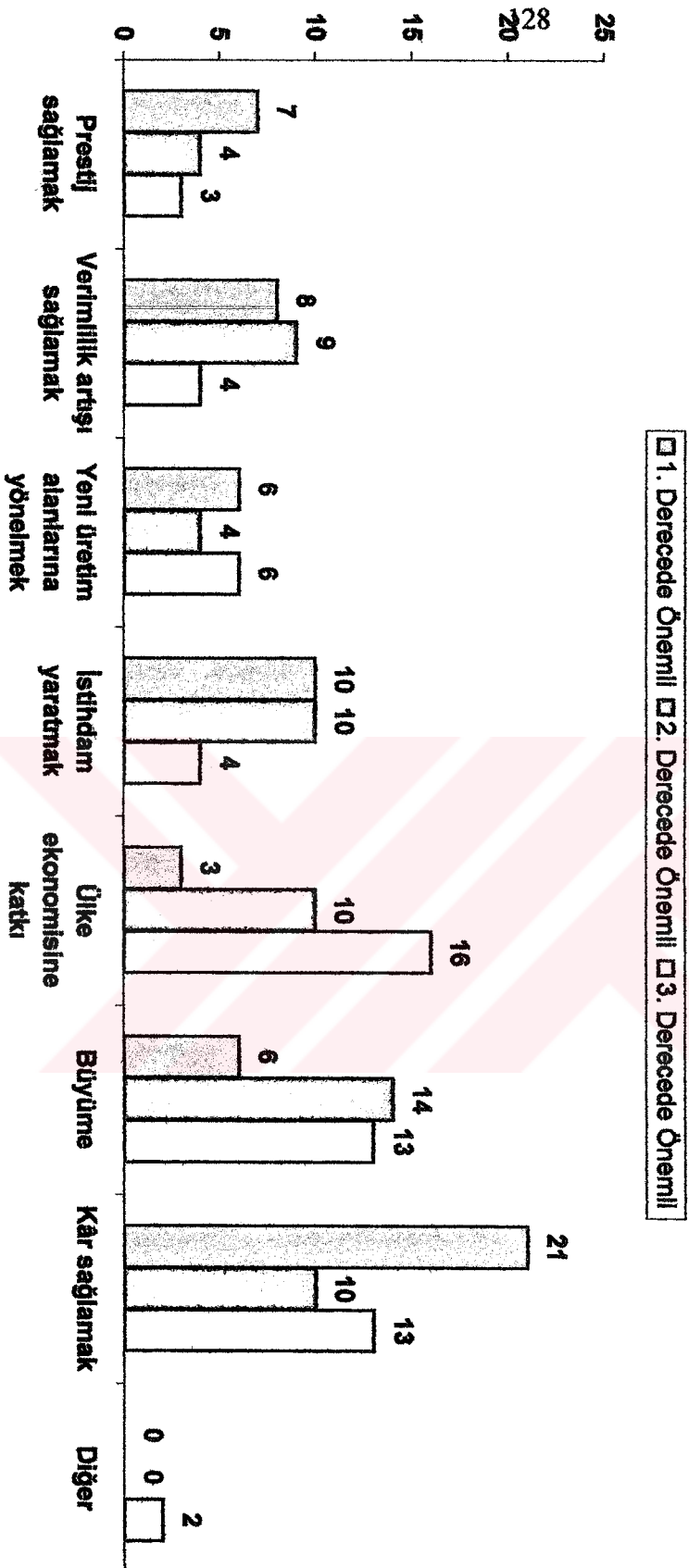
Girişimcilerin işletmeleri ve yatırımları konusundaki önceliklerinin belirlenmesi amacıyla sorulan soruların cevapları aşağıda tablolar halinde düzenlenmiştir.

1. Girişimin Öncelikli Hedefleri

Tablo 3.22: Bir Girişimin Temel Hedefleri Konusunda Girişimcilerin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı

Girişimin Temel Hedefleri	1. Derecede Önemli	2. Derecede Önemli	3. Derecede Önemli
Prestij sağlamak	7 %11.3	4 %6.3	3 %4.7
Verimlilik artışı sağlamak	8 %12.7	9 %14.3	4 %6.3
Yeni üretim alanlarına yönelmek	6 %9.4	4 %6.3	6 %9.4
İstihdam yaratmak	10 %15.6	10 %15.6	4 %6.3
Ülke ekonomisine katkı	3 %4.8	10 %15.9	16 %25.4
Büyüme	6 %9.5	14 %22.2	13 %20.6
Kâr sağlamak	21 %33.3	10 %15.9	13 %20.6
Diğer	----	----	2 %3.1

Bir Girişimin Temel Hedefleri Kapsamında Girişimcilerin Düşüncelerinin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı



Çalışmamıza katılan girişimcilere göre, bir girişimin temel hedeflerini kapsayan faktörlerin önem sıralaması tablo 3.22’de gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre, anketimizi cevaplayan girişimcilere göre bir yatırımın öncelikli hedefi kâr sağlamak (%33.3), ikinci derecede önemli bulunan hedefi büyüme (%22.2) ve üçüncü derecede önemli bulunan hedefi de ülke ekonomisine katkı sağlamak (%25.4) olarak gözükmektedir. Girişimcilere göre yatırımların ilk iki hedefi bireysel amaçlı, son hedef yani ülke ekonomisine katkı sağlamak ise sosyal sorumluluk taşıyan bir amaç göstermektedir. Verimlilik artışı sağlamak, prestij sağlamak, yeni üretim alanlarına yönelmek ve istihdam yaratmak girişimciler için daha az bir öneme sahip olmaktadır.

2. İşletmenin Başarısında Önemli Faktörler

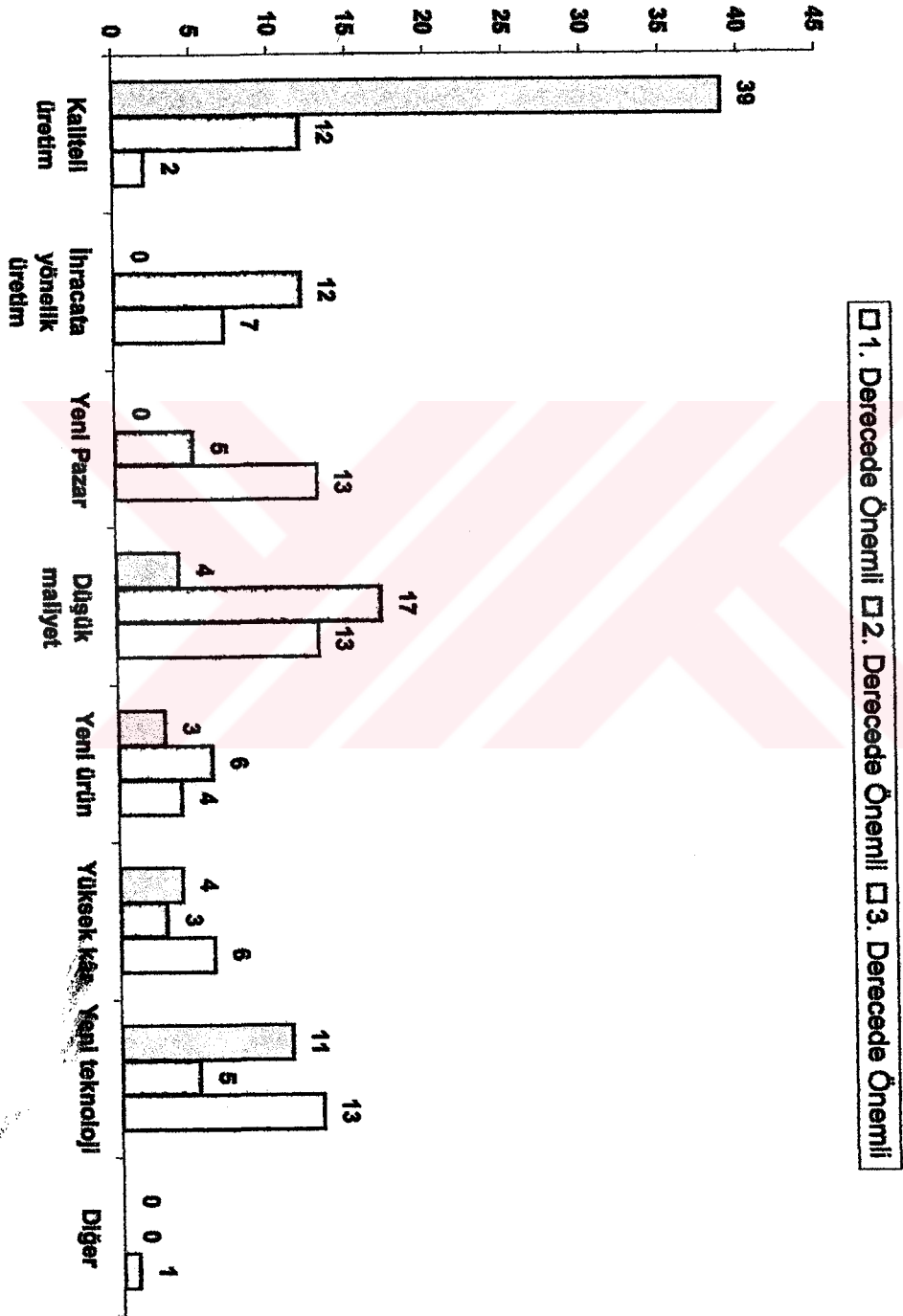
Tablo 3.23: Bir İşletmenin Başarısında Önemli Olan Faktörlerin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı

Bir İşletmenin Başarı Faktörleri	1. Derecede Önemli	2. Derecede Önemli	3. Derecede Önemli
Kaliteli üretim	39 %61.9	12 %19	2 %3.2
İhracata yönelik üretim	-----	12 %19	7 %11.1
Yeni Pazar	-----	5 %7.9	13 %20.6
Düşük maliyet	4 %6.3	17 %27	13 %20.6
Yeni ürün	3 %4.8	6 %9.5	4 %6.3
Yüksek kâr	4 %6.3	3 %4.8	6 %9.5
Yeni teknoloji	11 %17.5	5 %7.9	13 %20.6
Diğer	----	----	1 %1.6

Bir işletmenin başarısında önemli olan faktörlerin, çalışmamıza katılan girişimcilerin önem sıralamalarına sına göre dağılımı tablo 3.23’de gösterilmektedir. Sonuç olarak bu girişimcilerin tercihleri doğrultusunda işletmelerin başarısında en önemli olan faktör kaliteli üretim (39 kişi) yapabilmektir. Daha sonra düşük maliyetli üretim (17 kişi) sıralanmaktadır. Sonuçlara göre üçüncü öncelikli faktör bir değil iki tane görülmektedir. Bu faktörler, yeni pazar (13 kişi) ve yeni teknoloji (13 kişi) olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Ankete katılan girişimcilerin cevaplarında ihracata yönelik üretim ve yeni ürünün başarı için yeterli olmayacağı , yüksek kârında işletme başarısında az bir öneme sahip olacağı sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Bir İşletmenin Başarısında Önemli Olan Faktörlerin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı



3. Yatırım Kararı Alırken Dikkate Alınacak Faktörler

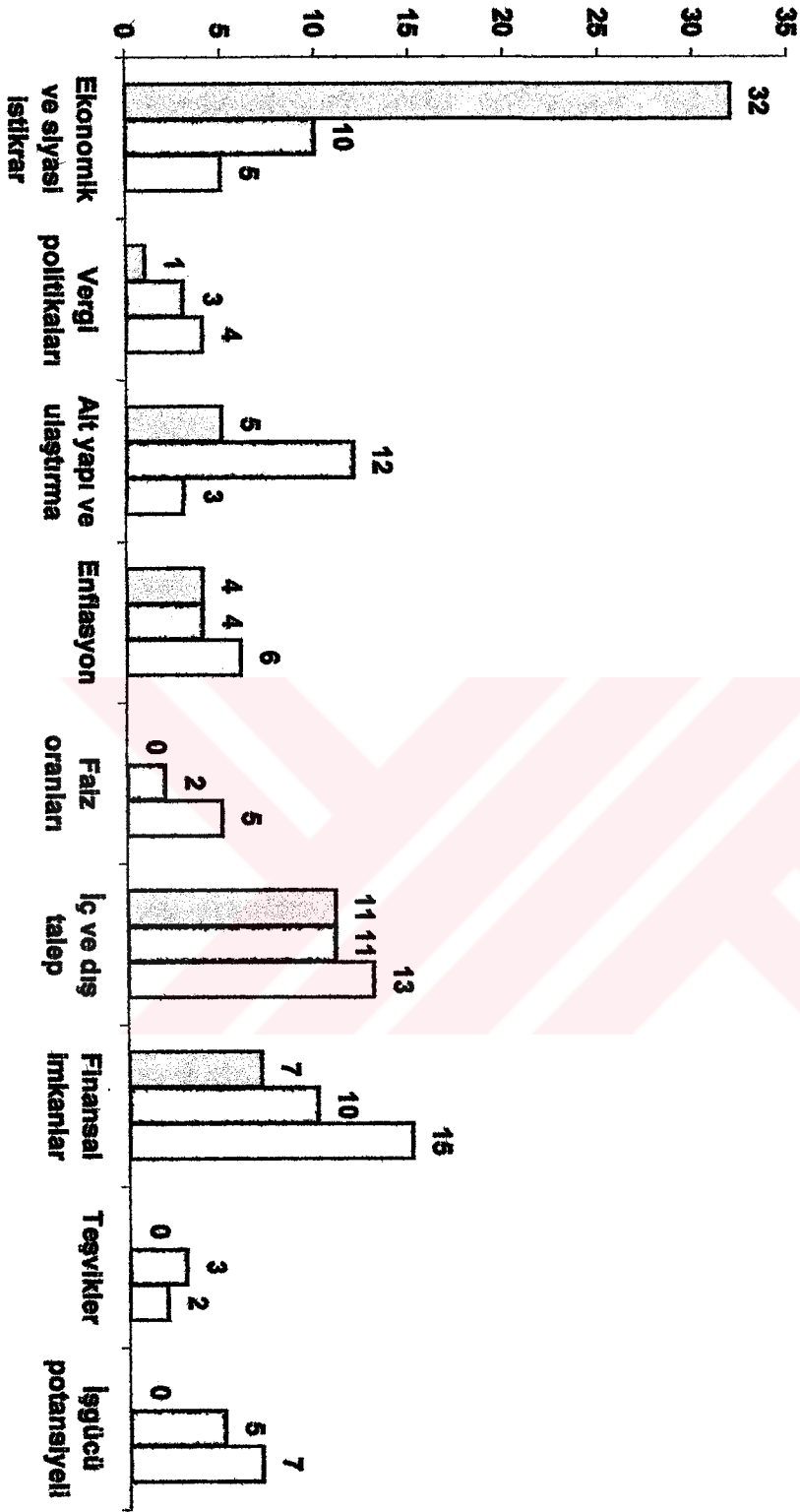
Tablo 3.24: Bir Yatırım Kararı Alırken Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı

Yatırım Kararı Alınırken Dikkate Alınan Faktörler	1. Derecede Önemli	2. Derecede Önemli	3. Derecede Önemli
Eko Ekonomik ve siyasi istikrar	32 %51.6	10 %16.1	5 %8.1
Vergi politikaları	1 %1.6	3 %4.8	4 %6.3
Alt yapı ve ulaştırma	5 %8.1	12 %19.4	3 %4.8
Enflasyon	4 %6.3	4 %6.3	6 %9.5
Faiz oranları	----	2 %3.2	5 %7.9
İç dış talep	11 %17.7	11 %17.7	13 %20.6
Finansal imkanlar	7 %11.1	10 %15.9	15 %23.8
Teşvikler	----	3 %4.8	2 %3.2
İşgücü potansiyeli	----	5 %7.9	7 %11.1

Bir yatırım kararı alırken dikkate alınması gereken faktörlere, anketimizi cevaplayan girişimciler öncelikle ekonomik ve siyasi istikrar (%51.6), ikinci derecede önemli bulunan faktör o yatırım için gerekli alt yapı ve ulaştırma imkanlarının varlığı (%19.4) ve üçüncü derecede önemli bulunan faktör olarak da finansal imkanların yeterliliği (% 23.8) olarak cevap vermişlerdir. Ekonomik ve siyasi istikrar girişimciler için kilit noktası konumunda olmaktadır. Mal ve hizmet üretecek olan girişimci için piyasa hareketleri son derece önem taşımaktadır. Siyasi ve ekonomik anlam da istikrarlı bir ortamda girişimci önünü görerek yeni yatırım fırsatlarını değerlendirmektedir. Vergi politikaları, faiz oranları ve enflasyon bu ortamda kontrol altına alınabilecek faktörleri oluşturmaktadır. Bu aşamada girişimcileri için teşvikler daha az bir öneme sahip bulunmaktadır.

Bir Yatırım Kararı Alırken Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı

□ 1. Derecede Önemli □ 2. Derecede Önemli □ 3. Derecede Önemli



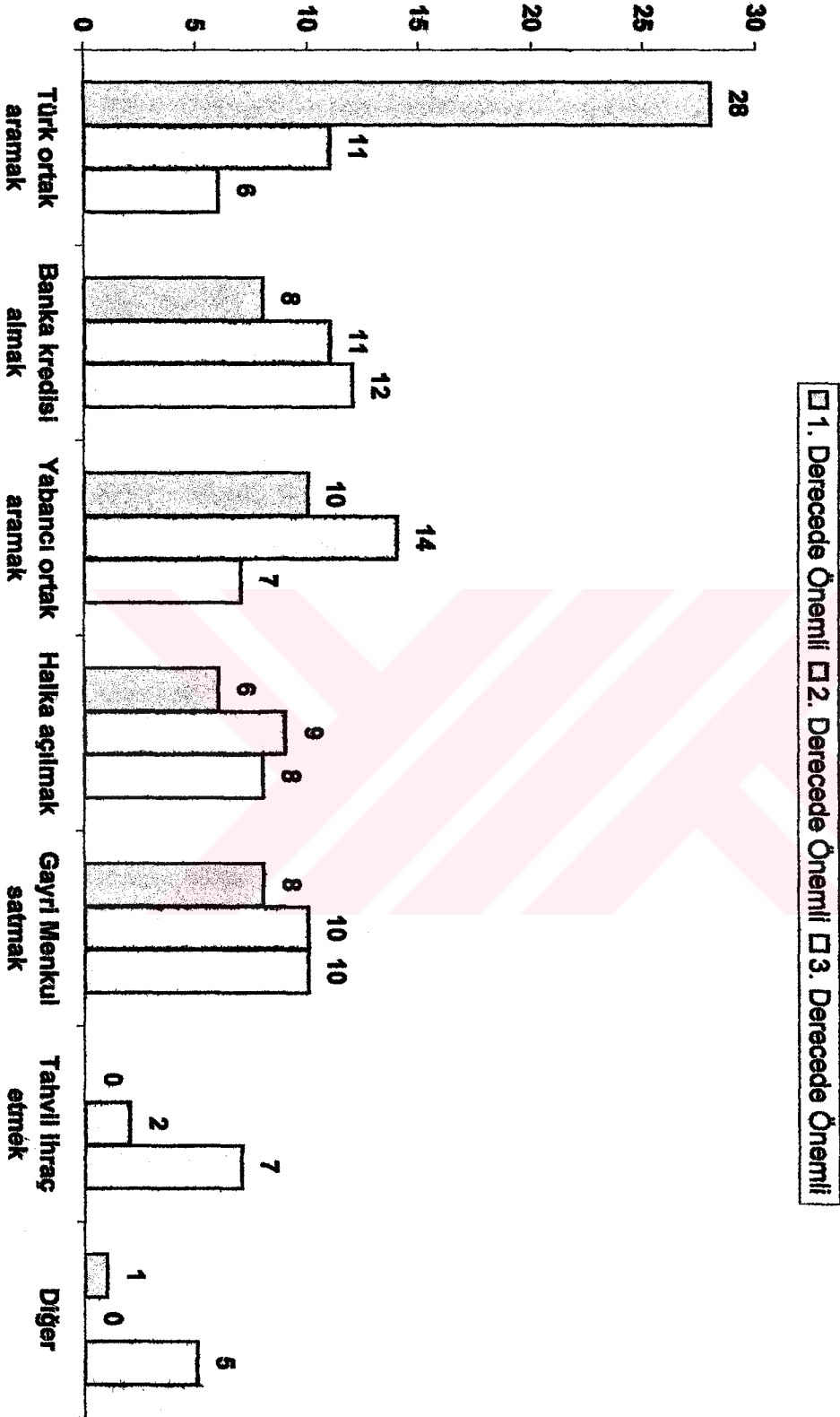
4.Finansman Yöntemi

Tablo 3.25: Bir Yatırım İçin Parasal Kaynak Yetersizliğinde Seçebileceğiniz Finansman Yöntemlerinin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı

Yatırım Kararı İçin Seçilebilecek Finansman Yöntemleri	1. Derecede Önemli	2. Derecede Önemli	3. Derecede Önemli
Türk ortak aramak	28 %44.4	11 %17.7	6 %9.5
Banka kredisi almak	8 %12.7	11 %17.7	12 %19.4
Yabancı ortak aramak	10 %16.1	14 %22.2	7 %11.1
Halka açılmak	6 %9.7	9 %14.5	8 %12.9
Gayri Menkul satmak	8 %12.7	10 %15.9	10 %15.9
Tahvil ihraç etmek	----	2 %3.2	7 %11.1
Diğer	1 %1.6	----	5 %7.9

Bugünkü koşullarda cazip olduğuna inanılan bir yatırım projesinin gerçekleştirilmesi istenirse, bu yatırım için kaynak yetersizliğinde ankete katılan girişimcilerin öncelikle tercih ettikleri finansman yöntemi Türk ortak aramak (%44.4) olmaktadır. Ekonomik belirsizliklerin yaşandığı günümüz piyasaları için Türk ortak aramak daha cazip hale gelmektedir. İkinci finansman yöntemi olarak yabancı ortak aramak (%22.2) ve son olarak da banka kredisinden yararlanmak (%19.4) gelmektedir. Anketi cevaplayan girişimciler halka açılma ve tahvil ihraç etme yöntemlerine sıcak bakmamaktadırlar. Grafik 4’de bir yatırım için parasal kaynak yetersizliğinde seçebileceğiniz finansman yöntemlerinin önem sıralamasına göre dağılımı görülmektedir.

Bir Yatırım İçin Parasal Kaynak Yetersizliğinde Seçebileceğiniz Finansman Yöntemlerinin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı



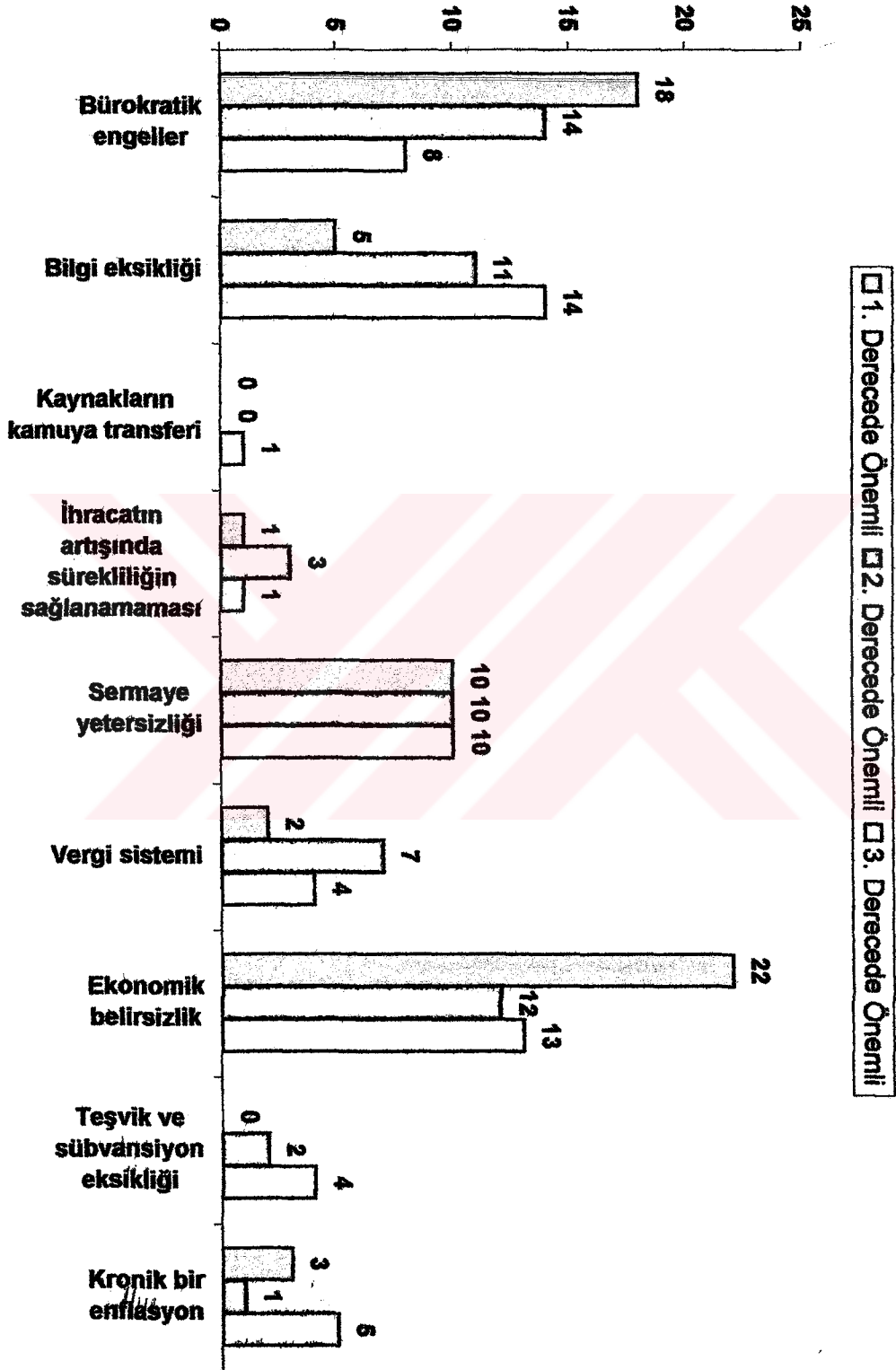
5. Girişimciliği Engelleyen Faktörler

Tablo 3.26: Girişimciliğin Gelişmesini Engelleyen Faktörlerin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı

Girişimciliğin Gelişimini Engelleyen Faktörler	1. Derecede Önemli	2. Derecede Önemli	3. Derecede Önemli
Bürokratik engeller	18 %28.6	14 %22.2	8 %12.7
Bilgi eksikliği	5 %7.9	11 %17.5	14 %22.2
Kaynakların kamuya transferi	----	----	1 %1.6
İhracatın artışıında sürekliliğin sağlanamaması	1 %1.6	3 %4.8	1 %1.6
Sermaye yetersizliği	10 %15.9	10 %15.9	10 %15.9
Vergi sistemi	2 %3.2	7 %11.1	4 %6.3
Ekonomik belirsizlik	22 %34.9	12 %19	13 %20.6
Teşvik ve sübvansiyon eksikliği	----	2 %3.2	4 %6.3
Kronik bir enflasyon	3 %4.8	1 %1.6	5 %7.9

Girişimciliğin gelişimini engelleyen faktörlerin önem derecelerine göre dağılımı Tablo 3.26’da gösterilmektedir. Ankete katılan girişimcilere göre girişimciliğin gelişmesindeki en önemli engel ekonomik belirsizliktir (%34.9). Girişimciler yatırım kararı alırken de ekonomik ve siyasi istikrarı sorgulamaktadırlar. Ekonomide belli bir çizgi oluşturulduğunda girişimci yatırım yapacak, mal üretecek, istihdam yaratacak bu şekilde de girişimcilik faaliyetleri gelişecektir. Girişimciliğin gelişimini engelleyen ikinci önemli faktör bürokratik engeller (%22.2), üçüncüsü ise bilgi eksikliği olarak görölmektedir. Bürokratik engellerin fazlalığı pek çok alanda gündeme gelmekle birlikte çözüm arayışları sürmektedir. Girişimcilerin son yıllarda eğitime önem verdikleri bu aşamada da görölmektedir.

Girişimciliğin Gelişmesini Engellenen Faktörlerin Önem Sıralamasına Göre Dağılımı



3.3.2.5 Girişimcilerin Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi

Girişimcilerin bir işletmede sergiledikleri liderlik davranışları işletmeleri açısından çok önemlidir. Girişimcilerin sergilediği davranışlar, huzurlu ve dengeli bir iş ortamının oluşması ve gelişmesini sağlamaktadır. Girişimcilerin sergilediği liderlik davranışları demokratik, otokratik ve serbest-bırakıcı liderlik davranışı boyutları itibarı ile davranışı belirlemeye yönelik olarak sorulan sorulara alınan cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

1. Girişimcilerin Liderlik Davranış Sorularının Değerlendirilmesi

Tablo 3.27: Girişimcilerin Liderlik Davranışı Sorularına Katılım Sıklıkları ve Oranları

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Çoğunlukla astlarımla sözcüsü olarak görev yaparım.	9 %14.1	24 %37.5	12 %18.8	12 %18.8	7 %10.9
2. Fazla mesai yapılmasını isterim.	2 %3.1	4 %6.3	10 %15.6	24 %37.5	24 %37.5
3.Astlarımla işlerini yaparken tamamen serbest bırakırım.	17 %26.6	20 %31.3	11 %17.2	8 %12.5	8 %12.5
4.İşlerin yapılmasında firma kurallarına (prosedürlerine) uygun davranılmasını isterim.	5 %7.8	8 %12.5	11 %17.2	25 %39.1	15 %23.4
5.Astların kendi problemlerini kendilerinin çözmelerine izin veririm.	11 %17.2	17 %26.6	11 %17.2	14 %21.9	11 %17.2
6. Astlar (gruplar) arasında rekabeti körüklerim.	4 %6.3	11 %17.2	14 %21.9	24 %37.5	11 %17.2
7.Astlarımla (grubun) temsilcisi olarak konuşurum.	6 %9.4	22 %34.4	15 %23.4	18 %28.1	3 %4.7
8.Yüksek performans sağlamak için astlarımla sinirlendiririm.	12 %18.8	12 %18.8	16 %25	17 %26.6	7 %10.9
9.Düşüncelerimi astlarımla üzerinde denerim.	8 %12.5	18 %28.1	22 %34.4	11 %17.2	5 %7.8
10.Astlarımla kendi işlerini en iyi olduğunu düşündükleri şekilde yapmaları için izin veririm.	6 %9.4	14 %21.9	11 %17.2	16 %25	17 %26.6
11.Terfi için çok çalıştırırım.	8 %12.5	7 %10.9	8 %12.5	24 %37.5	17 %26.6
12.Gecikmeleri ve belirsizlikleri toleransla karşılarım.	23 %35.9	19 %29.7	9 %14.1	6 %9.4	7 %10.9

13.Misafirlerin bulunduğu ortamlarda, astlarım (grup) adına ben konuşurum.	7 %10.9	22 %34.4	16 %25	10 %15.6	9 %14.1
14.İşlerin çabuk yapılmasını isterim.	4 %6.3	4 %6.3	8 %12.5	29 %45.3	19 %29.7
15.İşlerinde astlarımı serbest bırakırım ve gitmelerine izin veririm.	4 %6.3	20 %31.3	17 %26.6	10 %15.6	13 %20.3
16.Astlar arasındaki problemleri çözümlerim.	4 %6.3	13 %20.3	12 %18.8	22 %34.4	13 %20.3
17.Ayrıntılara çok önem veririm.	5 %7.8	11 %17.2	16 %25	21 %32.8	11 %17.2
18.Dışarıdaki toplantılarda astlarımı (grubu) ben temsil ederim.	13 %20.3	22 %34.4	15 %23.4	8 %12.5	6 %9.4
19.Astlarıma hareket serbestisi vermek konusunda isteksizimdir.	6 %9.4	10 %15.6	16 %25	26 %40.6	6 %9.4
20.Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına ben karar veririm.	2 %3.1	15 %23.4	6 %9.4	14 %21.9	27 %42.2
21.Üretimi artırmak için astlarımı zorlarım.	5 %7.8	10 %15.6	16 %25	16 %25	17 %26.6
22.Bazı astlarıma yetkilerimi kullanıdırırım.	6 %9.4	6 %9.4	12 %18.8	27 %42.2	13 %20.3
23.İşler genellikle benim öngördüğüm şekilde yapılır.	3 %4.7	11 %17.2	10 %15.6	29 %45.3	11 %17.2
24.Astlarımın (grubun) yüksek derecede inisiyatif kullanmalarına izin veririm.	6 %9.4	9 %14.1	10 %15.6	28 %43.8	11 %17.2
25.İşlerin paylaşımını ben belirlerim.	3 %4.7	16 %25	9 %14.1	28 %43.8	8 %12.5
26.Değişikliklere açığımdır.	7 %10.9	8 %12.5	17 %26.6	22 %34.4	10 %15.6
27.Astlarımın daha çok çalışmalarını isterim.	6 %9.4	3 %4.7	10 %15.6	36 %56.3	9 %14.1
28.Astlarıma iyi kararlar verecekleri konusunda güvenirim.	1 %1.6	13 %20.3	21 %32.8	23 %35.9	6 %9.4
29.Yapılacak işleri belirleyip, tablo haline getiririm.	3 %4.7	18 %28.1	18 %28.1	17 %26.6	8 %12.5
30.Astlarıma yaptıklarım konusunda hesap vermem.	9 %14.1	11 %17.2	8 %12.5	23 %35.9	13 %20.3
31.Astlarımı, fikirlerimin onların yararına olacağı konusunda ikna ederim.	9 %14.1	14 %21.9	20 %31.3	11 %17.2	10 %15.6
32.İşyerinde astlarımın kendi çalışma yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.	6 %9.4	7 %10.9	10 %15.6	25 %39.1	16 %25
33.Astlarımı yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda zorlarım.	3 %4.7	14 %21.9	15 %23.4	22 %34.4	10 %15.6
34.İşlerimi astlarıma danışmadan yürütürüm.	5 %7.8	22 %34.4	11 %17.2	17 %26.6	9 %14.1
35.Astlarımın standart kural ve kaidelere uymalarını isterim.	2 %3.1	6 %9.4	7 %10.9	33 %51.6	16 %25

Girişimcilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik ifadeler belirlenmiş ve girişimcilerin bu ifadelere katılım sıklıkları ve oranları tablo 3.27’de verilmiştir. Girişimcilerin bu ifadelere katılım dereceleri şu şekilde gerçekleşmiştir.

Girişimcilerin çalışanlarına davranış tarzlarını belirlemek için verilen ‘‘oğunlukla astlarımla szs olarak görev yaparım’’ ifadesine girişimcilerin %51.6’sı katılmış, %29.7’si katılmamıştır. Girişimciler, astlarının szs olarak görev yapmaktadırlar.

‘‘Fazla mesai yapılmasını isterim’’ ifadesine girişimcilerin %75’ katılmamakta, %9.6’sı katılmaktadır. Ankete cevap veren girişimciler, fazla mesai yapılmasını istememektedir.

‘‘Astlarımla işlerini yaparken tamamen serbest bırakırım’’ ifadesine girişimcilerin %57.9’u katılmakta, %25’i katılmamaktadır. %17.2’si ise fikrim yok diyerek kararsızlığını belirtmiştir. Çalışmaya katılan girişimciler, çalışanlarını işlerini yaparken serbest bırakmaktadırlar.

Girişimcilerin işe yönelik davranışlarını belirlemek amacıyla verilen ‘‘ İşlerin yapılmasında firma kurallarına (prosedürlerine) uygun davranılmasını isterim’’ ifadesine girişimcilerin %62.5’i katılmamakta, %17.2’si kararsız kalmakta, % 20.3’i ise katılmaktadır. Bu durumda girişimciler, firma prosedürlerine uyulmasını istememektedirler.

‘‘Astların kendi problemlerini kendilerinin çözmelerine izin veririm’’ ifadesine girişimcilerin %43.8’i katılmakta, %17.2’i kararsız kalmakta, %39’u ise katılmamaktadır. Bu durumda, girişimcilerin çalışanlarının kendi problemlerini kendilerinin çözmeleri konusunda net bir tutum sergilemedikleri grlmektedir.

‘‘Astlar (gruplar) arasında rekabeti körüklerim’’ ifadesine 36 girişimci (%54.7 oranla) katılmamakta, 15 girişimci (%23.5 oranla) katılmakta ve 14 girişimci ise (%21.8 oranla) fikrim yok diyerek kararsızlığını belirtmişlerdir. Anketimize katılan girişimciler çalışanlar arasında rekabet yaratmamaktadırlar.

‘‘Astlarımla (grubun) temsilcisi olarak konuşurum’’ ifadesine, girişimcilerin %43.8’i katılmakta, %32.8’i kararsız kalmakta, %23.4’i ise katılmamaktadır. Anketimize katılan girişimciler çalışanlarının temsilcisi olarak konuşmaktadırlar.

‘‘Yüksek performans sağlamak için astlarımla sinirlendiririm’’ ifadesine 24 girişimci (%36.5 oranla) katılmakta, 24 girişimci (%37.5 oranla) katılmamakta ve 16 girişimci de (%25 oranla) fikrim yok diyerek kararsız kalmaktadır. Bu durumda, girişimciler yüksek performans sağlamak için çalışanlarına net bir davranış tarzı belirlememektedirler.

“Düşüncelerimi astlarım üzerinde denerim” ifadesine 64 girişimci 26’sı katılmakta, 22’sinin fikri yok ve 16’sı da katılmamaktadır. Bu soruya cevap veren girişimciler düşüncelerini çalışanları üzerinde denemektedirler.

“Astlarıma kendi işlerini en iyi olduğunu düşündükleri şekilde yapmaları için izin veririm” ifadesine girişimcilerin %40.6’sı katılmakta, %25’i katılmamaktadır. Ayrıca %34.4’ü ise kararsız kalmaktadırlar. Çalışmamıza katılan girişimciler çalışanlarına işlerini istedikleri şekilde yapmaları için izin vermektedirler.

“Terfi için çok çalıştırırım” ifadesine girişimciler 41 girişimci (%64.1 oranla) katılmamakta, 15 girişimci (%23.4 oranla) katılmakta ve 8 girişimci de (%12.5 oranla) fikrim yok diyerek kararsız kalmaktadır. Anketimize cevap veren girişimciler, girişimciler çalışanlarını terfi için çok çalıştırmadıklarını ifade etmektedirler.

Girişimcilerin kişiye yönelik davranışları ölçmek amacıyla verilen “Gecikmeleri ve belirsizlikleri toleransla karşılarım” ifadesine girişimcilerin %65.6’sı katılmakta, %20.3’ü katılmamaktadır. Ayrıca %14.1’i ise kararsız kalmaktadırlar. Ankete katılan girişimcilerin gecikmeleri ve belirsizlikleri toleransla karşıladıkları söylenebilmektedir.

“Misafirlerin bulunduğu ortamlarda, astlarım (grup) adına ben konuşurum” ifadesine girişimciler 29 girişimci (%45.3 oranla) katılmamakta, 19 girişimci (%29.7 oranla) katılmakta ve 16 girişimci de (%25 oranla) fikrim yok diyerek kararsız kalmaktadır. Bu çalışmadaki girişimcilerin yaklaşık yarısı kalabalık ortamlarda çalışanlarını temsil ettiklerini düşünmektedirler.

“İşlerin çabuk yapılmasını isterim” ifadesine 48 girişimci (%75 oranla) katılmamakta, 15 girişimci (%12.5 oranla) katılmakta ve 8 girişimci ise (%12.5 oranla) fikrim yok diyerek kararsızlığını belirtmişlerdir. Bu durumda girişimciler işlerin çabuk yapılmasından yana değil doğru yapılmasından yana olduklarını belirtmektedirler.

“İşlerinde astlarımı serbest bırakırım ve gitmelerine izin veririm” ifadesine 24 girişimci katılmakta, 23 girişimci katılmamakta ve 17 girişimci de fikrim yok diyerek kararsız kalmaktadırlar. Bu sonuçlar doğrultusunda girişimcilerin işlerinde çalışanlarını serbest bırakma ve istediklerinde işi bırakmalarına izin verme noktalarında kararsız kaldıkları, net bir davranış belirleyemedikleri görülmektedir.

Girişimcilerin çalışanlar arası ilişkilerdeki davranışlarını değerlendirmek için verilen “astlar arasındaki problemleri çözümlerim” ifadesine 35 girişimci (%54.7 oranla) katılmamakta, 12 girişimci (%18.8 oranla) fikrim yok diyerek kararsız kalmakta ve 17

girişimci (%26.6 oranla) katılmaktadır. Bu çalışmaya katılan girişimcilerin çoğu çalışanların problemlerini çözme konusuna sıcak bakmamaktadırlar.

“Ayrıntılara çok önem veririm” ifadesine girişimcilerin %50’si katılmamakta, %25’i kararsız kalmakta ve %25’ide katılmaktadırlar. Girişimcilerin yarısı ayrıntı konusunda hassas davranmaktadırlar.

“Dışarıdaki toplantılarda astlarımı (grubu) ben temsil ederim” ifadesine girişimcilerin 35’i katılmakta, 14 katılmamakta ve 15’i de kararsız olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmaya katılan girişimcilerin çoğunluğu (% 54.7 oranla) dışarıdaki toplantılarda çalışanlarını kendisinin temsil ettiğini ifade etmektedir.

Girişimcilerin çalışanlarına karşı esneklik sağlama durumlarını tespit etmek amacıyla verilen “Astlarıma hareket serbestisi vermek konusunda isteksizimdir” ifadesine girişimcilerin %50’si katılmamakta, %25’i kararsız kalmakta ve %25’ide katılmaktadırlar. Girişimciler çalışanlarına hareket serbestisi vermek konusunda isteklidirler.

“Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına ben karar veririm” ifadesine 41 girişimci (%64.1 oranla) katılmamakta, 6 girişimci (%9.4 oranla) fikrim yok diyerek kararsız kalmakta ve 17 girişimci (%26.5 oranla) katılmaktadır. Anketimize cevap veren girişimcilerin çoğunluğu işletmedeki hangi işlerin yapılacağına ve nasıl yapılacağına kendileri karar vermemektedir.

“Üretimi artırmak için astlarımı zorlarım” ifadesine %51.6’sı katılmamakta, %23.4’ü katılmaktadır. Çalışmamıza katılan girişimciler üretimi artırmak için çalışanlarını zorlamamaktadırlar.

Girişimcilerin yetki devri konusunda ne düşündüklerini öğrenmek için verilen “Bazı astlarıma yetkilerimi kullandırırım” ifadesine girişimcilerin %62.5’i katılmamakta, %18.8’i katılmakta ve %18.8’i kararsız kalmaktadırlar. Sonuçlar girişimcilerin yetki devri konusuna sıcak bakmadıklarını, yetkilerini astlarına devretmediklerini göstermemektedir.

“İşler genellikle benim öngördüğüm şekilde yapılır” ifadesine girişimcilerin %62.5’i katılmamakta, %15.6’sı kararsız kalmakta ve %21.9’u da katılmaktadırlar. İşler girişimcilerin öngördüğü şekilde yapılmamaktadır.

“Astlarımla yüksek derecede inisiyatif kullanmalarına izin veririm” ifadesine 39 girişimci (%61 oranla) katılmamakta, 10 girişimci (%15.5 oranla) fikrim yok diyerek

kararsız kalmakta ve 15 girişimci (%23.5 oranla) katılmaktadır. Bu çalışmaya katılan girişimciler çalışanlarına inisiyatif kullandırmamaktadırlar.

Girişimcilerin işe yönelik davranış tarzının belirlenmesi amacıyla verilen “işlerin paylaşımını ben belirlerim” ifadesine girişimcilerin %56.3’ü katılmamakta, %14.1’si kararsız kalmakta ve %29.7’si de katılmaktadırlar. Bu durumda girişimciler işlerin paylaşımını belirlememektedirler.

“Değişikliklere açığımdır” ifadesine 32 girişimci (%50 oranla) katılmamakta 15 girişimci (%23.4 oranla) katılmaktadır. Bu çalışmaya katılan girişimciler değişikliklere ve yeniliklere açık insanlar olmamaktadırlar.

“Astlarımın daha çok çalışmalarını isterim” ifadesine girişimcilerin %70.4’ü katılmamakta, %15.6’sı kararsız kalmakta ve %14.1’i de katılmaktadırlar. Girişimciler astlarının daha çok çalışmalarını istememektedirler.

“Astlarıma iyi karar verecekleri konusunda güvenirim” 29 girişimci (%45.3 oranla) katılmamakta, 21 girişimci (%32.8 oranla) fikrim yok diyerek kararsız kalmakta ve 14 girişimci (%21.9 oranla) katılmaktadır. Anketimize katılan girişimciler çalışanlarının iyi kararlar vereceğine emin olamamaktadırlar.

Girişimcilerin görevleri belirleme durumlarını değerlendirmek amacıyla verilen “Yapılacak işleri belirleyip, tablo haline getiririm” ifadesine girişimcilerin %39.1’i katılmamakta, %28.1’i kararsız kalmakta ve %32.8’i de katılmaktadırlar. Girişimcilerin bir kısmı yapılacak işleri belirleyip, tablolar haline getirmekte bir kısmı ise bu aşamaları çalışanlarına bırakmaktadırlar.

“Astlarıma yaptıklarım konusunda hesap vermem” ifadesine 36 girişimci (%56.2 oranla) katılmamakta, 20 girişimci (%31.3) katılmaktadır. Bu çalışmaya katılan girişimcilerin yarsından fazlası çalışanlarına yaptıkları işleri açıklamaktadırlar.

“Astlarımı, fikirlerimin onların yararına olacağı konusunda ikna ederim” ifadesine girişimcilerin %36’sı katılmakta, %31.2’si kararsız kalmakta ve %32.8’i de katılmamaktadırlar. Girişimciler fikirlerinin çalışanlarının yararına olacağı konusunda onları ikna edememekte, net bir sonuca ulaşamamaktadır.

Girişimcilerin astlarının çalışma yöntemlerini nasıl değerlendirdiklerini belirlemek amacıyla verilen, “İş yerinde astlarımın kendi çalışma yöntemlerini kullanmalarına izin veririm” ifadesine 41 girişimci (%64.1 oranla) katılmamakta, 10 girişimci (%15.6 oranla) fikrim yok diyerek kararsız kalmakta ve 13 girişimci (%20.3 oranla)

katılmaktadır. Bu çalışmadaki girişimciler çalışanlarına işyerinde kendi çalışma yöntemlerini kullanmaları konusunda izin vermemektedirler.

“Astlarımı yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda onları zorlarım” ifadesine girişimcilerin %50’si katılmamakta, %23.4’ü kararsız kalmakta ve %26.6’sı da katılmaktadırlar. Girişimcilerin yarısı çalışanlarını yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda zorlamamaktadırlar.

“İşlerimi astlarıma danışmadan yürütürüm” ifadesine girişimcilerin %42.2’si katılmakta, %17.2’si kararsız kalmakta ve %40’ı da katılmamaktadırlar. Bu çalışmaya katılan girişimcilerin bazıları çalışanlarına danışmamakta, bazıları danışmaktadır. Bu konuda net bir tutum oluşmamaktadır.

“Astlarımdan standart kural ve kaidelere uymalarını isterim” ifadesine 49 girişimci (%76.6 oranla) katılmamakta, 7 girişimci (%10.9 oranla) fikrim yok diyerek kararsız kalmakta ve 8 girişimci (%12.5 oranla) katılmaktadır. Girişimciler çalışanlarının standart kural ve kaidelere uymalarını istememektedirler.

2. Girişimcilerin Liderlik Davranışları

Tablo 3.28: Girişimcilerin Sergiledikleri Liderlik Davranışları

Liderlik Davranışları	Girişimci Sayısı	Geçerli Yüzde
Serbest-Bırakıcı Liderlik	3	4.7
Otokratik Liderlik	16	25
Demokratik Liderlik	45	70.3
Toplam	64	100

Anketimize katılan 64 girişimciden 3’ü (%4.7 oranla) serbest- bırakıcı (laissez-faire) liderlik davranışı, 16’sı (%25 oranla) otokratik liderlik davranışı ve 45’i (%70.3 oranla) demokratik liderlik davranışı sergilemektedir. Bugüne kadar ölçülmeye çalışılan liderlik davranışları genellikle iki boyut üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalar Liderlerin Davranış Tarzını Belirlemeye Yönelik Çalışmalar başlığı altında ikinci bölümde açıklanmıştır. Ülke ekonomilerinde büyük öneme sahip girişimcilerimizin, teoride de anlatıldığı üzere yüksek performans ve başarı için gerekli olan demokratik liderlik

tarzını benimsemiş oldukları görülmektedir. Bu sonuç araştırma kapsamında başvurduğumuz girişimcilerin işletmelerinin özellikleri ve yönetim yapılarıyla uyumlu bir sonuç oluşturmaktadır.



SONUÇ

Girişimcilik gelişmekte olan ölkeler için ulusal ve bölgesel kalkınmanın anahtarı konumunda olan bir kavramdır. 1980 ve 1990'ların en önemli konularından da biri olan girişimcilik ölkelerin gelişme stratejileri içerisinde yer almaktadır. Global dünya şartlarıyla rekabet edebilmek iç ve dış pazara yönelik üretim yapabilmek özel girişimlerin başarısına bağılı bulunmaktadır.

Ölkemiz gibi çoğı faktörlerin girişimcilerin aleyhine oluştuğı bir ortamda bu konuda yapılan çalışmalara bir kat daha fazla görev düşmektedir. Enflasyonun kronik bir seyir izleyerek sermayesini eritmesi, yüksek faizlerin yatırımlar önüne aşılmaz engeller koyması, siyasi istikrarsızlıklar yüzünden geleceğı dair en ufak bir düşünce geliştirememesi yatırımcıyı bu anlamda zora sokmaktadır. Bunlara ek olarak, bütün bu şartları kabul ederek yatırıma başlayan girişimci için bürokratik engeller ve vergi sistemi büyük bir sıkıntı teşkil etmektedir. Bu krizlerin üstesinden gelebilmek, güçlü bir ekonomi oluşturabilmek için de girişimcilere pek çok görev düşmektedir. Bu yüzden girişimcilik çalışmaları artırılmalı, girişimcilerin karşılaştığı sorunlar incelenmeli ve çözüm yolları bulunmalıdır. Ölkemizde bu konuda yapılan çalışmalar yeterli düzeye ulaşmamıştır.

Girişimciler üzerine yapılan bu çalışmanın teorik kısmında girişimcilik kavramı, girişimcilikle ilgili diğerk kavramlar, girişimci özellikleri, liderlik tanımları, liderlik özellikleri, girişimcilerin liderlik davranışları ele alınırken, uygulama kısmında anket formuna ilişkin veriler bulunmaktadır. Aşağıda araştırma bulgularına dayanan sonuçlar yer almaktadırlar.

Anket verileri Kayseri ilinde denek olarak seçilen girişimcilerin demografik açısından incelenmesi aşağıdaki sonuçları doğurmuştur:

- Girişimcilerin çoğı 30-50 yaş arasında bulunmaktadır. 20 yaş altı ve 60 yaş üstü çok az girişimci bulunmaktadır.
- Ankete katılan girişimcilerin hepsi erkektir. Uygulama yapılan bölgenin organize sanayi bölgesi olması bu konuda etken olabilmektedir.

- Girişimciler genellikle yönetim kurulu başkanı ya da genel müdür olarak görev yapmaktadırlar.
- Girişimcilerin yarıya yakın bir kısmı (26 kişi) 1-5 yıl arası hizmeti bulunan kişilerdir. İkinci sırada ise 6-10 yıl arası hizmeti bulunan girişimciler bulunmaktadır.
- Girişimcilerin büyük çoğunluğunun haftada 41-60 saat arası çalışmaktadırlar.
- Girişimcilerin çoğunluğunun üniversite mezunu oldukları görölmektedir. Bunu lise mezunu girişimciler izlemektedirler.
- Girişimcilerin %82.8'inin Kayseri doğumlu oldukları görölmektedir.
- Girişimcilerin büyük çoğunluğunun evli oldukları görölmektedir.
- Girişimcilerin büyük çoğunluğunun eşlerinin çalışmadığı ve 2 ya da 3 çocuk sahibi oldukları görölmektedir.
- Girişimcilerin %42.2'si ortanca çocuk konumunda bulunmaktadır. Ailenin en büyük çocuğu durumunda olan girişimcilerin oranı ise %31.3'tür.
- Girişimcilerin baba meslekleri eşit bir dağılım göstermekte, belirleyici bir fark görölmemektedir.
- Girişimcilerin çoğunluğu en az bir yabancı dil bilmektedirler. Girişimcilerin ancak üçte birinin girişimcilik konusunda eğitim aldıkları görölmektedir.
- Girişimcilerin yarısı yatırım yaparken kendi birikimlerini kullanma yönünde bir eğilimde bulunmuşlardır.
- Girişimcilerin işletmelerinin yarısının limited şirket olduğu görölmektedir.
- 201'kişiden fazla personel çalıştıran firmalar %21.9, 26-50 kişilik personel çalıştıran firmalar ise %34.4 olarak görölmektedir.

Denek olarak seçilen girişimcilerin girişimcilik kavramı ve girişimcilikle ilgili ifadelere verdikleri cevaplar aşağıdaki sonuçlara ulaşmamızı ağılamaktadırlar:

- Girişimcilerin %89'u kişinin girişimci olmasında ailenin, özellikle de babanın önemli bir rolü olduğuna katılırken, %9.4'ü bu ifadeye katılmamaktadırlar.
- Girişimciler eğitim düzeyi ile eğitim arasında doğrusal bir ifade olduğunu düşünmektedirler.
- “Girişimci, piyasadaki boşlukları görebilen kişidir” tanımlamasına girişimcilerin büyük çoğunluğu katılmaktadır.
- Girişimcilerin, kârını koruduğu sürece de yenilikten yana bir eğilim gösterebilecekleri söylenebilmektedir.
- Girişimcilerin yarısı borçlanmaktan çekindiklerini ifade etmişlerdir.
- Girişimcilerin işletmelerinde kurumsallaşma eğiliminin belirginleşmeye başladığı görölmektedir.
- Girişimcilerin %78.2'si riskten kaçmama eğiliminde iken %17.2'si ise risk üstlenmekten kaçınma eğilimi içerisinde dirler.
- Girişimcilerin çoğunluğu devlet sübvansiyonlarına önem vermektedirler.
- Girişimcilerin büyük çoğunluğu borçlanma konusuna sıcak bakmamaktadır.
- Girişimciler, hızlı karar verebilmenin girişimci için önemli ve gerekli bir özellik olduğunu düşünmektedirler.
- Girişimciler yatırıma başlamadan önce fizibilite çalışmalarının gerekli olduğunu düşünmektedirler

Ayrıca girişimcilere göre bir yatırımın öncelikli hedefi kâr sağlamak, ikinci hedefi büyüme ve üçüncü hedefi de ülke ekonomisine katkı sağlamak olarak görölmektedir.

Girişimcilere göre işletmelerin başarısında en önemli olan faktör kaliteli üretim yapabilmektir. İkincisi düşük maliyetli üretim sıralanmaktadır. Sonuçlara göre üçüncü öncelikli faktör bir değil iki tane görölmektedir. Bu faktörler, yeni pazar ve yeni teknoloji olarak karşımıza çıkmaktadır.

Girişimcilere göre bir yatırım kararı alırken dikkate alınması gereken faktörler, öncelikle ekonomik ve siyasi istikrar, daha sonra o yatırım için gerekli alt yapı ve ulaştırma imkanlarının varlığı ve üçüncü olarak da finansal imkanların yeterliliği olarak görülmektedir.

Bugünkü koşullarda cazip olduğuna inanılan bir yatırım projesinin gerçekleştirilmesi istenirse, bu yatırım için kaynak yetersizliğinde girişimcilerin öncelikle tercih ettikleri finansman yöntemi Türk ortak aramak, ikinci finansman yöntemi olarak yabancı ortak aramak ve üçüncü olarak da banka kredisinden yararlanmak gelmektedir.

Girişimcilere göre girişimciliğin gelişmesindeki en önemli engel ekonomik belirsizlik, ikinci önemli faktör bürokratik engeller, üçüncüsü ise bilgi eksikliği olarak görülmektedir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre Kayseri de anketimize katılan girişimcilerin %4.7'si serbest- bırakıcı (laissez-faire) liderlik davranışı, %25'i otokratik liderlik davranışı ve %70.3'ü demokratik liderlik davranışı sergilemekte oldukları görülmektedir.

Bugünün çalışma koşullarında, işletmeleri kurmak, faaliyetlerini sürdürmek ve geliştirmekten sorumlu olan girişimcileri tanımaya yönelik bu çalışma Kayseri'de faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinin kurucuları olan girişimcilerin özelliklerini ortaya koymaktadır. Girişimcilerin sahip oldukları demografik özellikler, liderlik davranışları ve girişimci ve girişimcilik konularına bakış açıları açıklanmaktadır. Çoğunluğu Kayserili olan girişimcilerimizin çoğunun işletmelerinde aynı zamanda yönetici olarak da görev aldıkları görülmektedir. İşletmelerinin etkin ve verimli bir şekilde geleceğe hazırlanmasını isteyen girişimciler bu amaç için her türlü faaliyet ve görevde yer almaktadırlar.

Bu çalışma kapsamında Ülkemizde girişimciliğin geliştirilmesi noktasında;

- İşletmelerimizde kurumsallaşmanın gerekliliği vurgulanmalı,
- Türk girişimcilerinin en büyük problemlerinden biri işletme ömrünün bir nesilden öteye gidememesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu amaçla çocuklarımıza ve gençlerimize girişimcilik ruhu ve kültürü verilmeli,
- Finansman problemleri içine teşvikler ya da sübvansiyonlara önem verilmeli,
- Bürokratik işlemler sadeleştirilmeli,
- Özellikle de girişimciler ve potansiyel girişimci adayları yönetim ve liderlik konularında bilgilendirilmelidirler.

Kayserili girişimcileri tanımaya yönelik hazırlanan bu çalışmanın, öncelikle girişimcilere ve işletme yöneticilerine daha sonrada meslek kuruluşlarına ve potansiyel girişimcilere mesleki değerlendirmeler yapmak üzere bilgi kaynağı olarak faydalı olacağı umulmaktadır.



EK

ANKET FORMU ÖRNEĞİ



Sayın Girişimci;

Bu çalışma, Türkiye’de ve Dünyada ekonomilerin gelişmeleri üzerinde önemli bir yere sahip olan girişimcileri tanımak ve bir profil oluşturmak amacı ile Kayseri’de faaliyet gösteren işletmelerdeki girişimcilere uygulanmaktadır. Kayseri’de faaliyet gösteren işletme girişimcilerinin girişimcilik konusundaki değerlendirmelerini ve bu girişimcilerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarını belirlemek bu anketin amacını oluşturmaktadır.

Aşağıdaki anket formunda konu ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadeleri girişimci kimliğiniz açısından değerlendirerek size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Çok değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Asuman AKDOĞAN

Ebru AYKAN

Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.

Erciyes Üniversitesi Sos. Bil. Ens.

Öğretim Üyesi

Araştırma Görevlisi

A. Girişimcilik kavramı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını ☒ biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1. Kişinin girişimci olmasında ailenin, özellikle babanın önemli bir yeri bulunmaktadır.					
2. Eğitim düzeyi arttıkça girişimcilik eğilimi de artmaktadır.					

3. Girişimci, piyasadaki boşlukları görebilen kişi olmaktadır.					
4. Girişimci kârını koruduğu sürece yenilikten yana olmamaktadır.					
5.Girişimciler ortaklık konusunda çekimser davranmaktadırlar.					
6.Girişimciler profesyonel yönetici çalıştırmak istediğinde bunun aileden biri olmasını tercih etmektedirler.					
7. Girişimciler risk üstlenmekten kaçınmamaktadırlar.					
8. Girişimciler devlet sübvansiyonlarına önem vermektedirler.					
9.Girişimciler borçlanma konusunda çekingen davranmaktadırlar.					
10. Girişimci iyi bir lider olmalıdır.					
11. Girişimci hızlı karar verebilmelidir.					
12. İleri görüşlü bir girişimci yatırım kararı verirken, fizibilite çalışması yapmalıdır.					

B. Aşağıdaki sorularda önemli bulduğunuz ilk 3 seçeneği önem sırasına göre 1,2,3 şeklinde sıralayınız.

1. Sizce bir girişimin temel hedefleri nelerdir? Önem sırasına göre 1,2,3 şeklinde belirtiniz.

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| ☐ Prestij sağlamak | ☐ İstihdam yaratmak | ☐ Büyüme |
| ☐ Verimlilik artışı | ☐ Ülke ekonomisine katkı | ☐ Kâr sağlamak |
| ☐ Yeni üretim alanlarına yönelmek | ☐ Diğer... (Lütfen belirtiniz) | |

2. Sizce işletmenin başarısında önemli olan faktörler nelerdir? Önem sırasına göre 1,2,3 şeklinde belirtiniz.

- | | | |
|---|--|---|
| ☐ Kaliteli üretim, | ☐ Düşük maliyet, | ☐ Yüksek kâr, |
| ☐ İhracata yönelik üretim, | ☐ Yeni ürün | ☐ Yeni teknoloji |
| ☐ Yeni Pazar | ☐ Diğer ... (Lütfen belirtiniz) | |

3. Yatırım kararı alınırken size göre dikkate alınacak faktörler nelerdir? Önem sırasına göre 1,2,3 şeklinde belirtiniz.

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Ekonomik ve siyasi istikrar, | ☐ Enflasyon, | ☐ Finansal İmkanlar, |
| ☐ Vergi politikaları, | ☐ Faiz oranları, | ☐ Teşvikler, |
| ☐ Alt yapı ve ulaştırma, | ☐ İç ve dış talep, | ☐ İşgücü potansiyeli, |
| ☐ Diğer... (Lütfen belirtiniz) | | |

4. Bugünkü koşullarda cazip olduğuna inandığınız bir yatırım projesini gerçekleştirmek istediğinizde, yatırım için parasal kaynak yetersizliğinde hangi finansman yöntemlerini seçerdiniz? Önem sırasına göre 1,2,3 şeklinde belirtiniz.

- | | | |
|--|--|---|
| ☐ Türk ortak ararım, | ☐ Yabancı ortak ararım, | ☐ Gayrimenkul satarım, |
| ☐ Banka kredisi alırım, | ☐ Halka açılırım, | ☐ Tahvil ihraç ederim, |
| ☐ Diğer... (Lütfen belirtiniz) | | |

5. Sizce girişimciliğin gelişimini engelleyen faktörler hangileridir? Önem sırasına göre 1,2,3 şeklinde belirtiniz.

- | | | |
|--|---|--|
| ☐ Bürokratik engeller, | ☐ Sermaye yetersizliği, | ☐ Ekonomik belirsizlik, |
| ☐ Bilgi eksikliği, | ☐ Vergi sistemi | ☐ Kronik bir enflasyon, |
| ☐ Teşvik ve sübvansiyon eksikliği, | ☐ Kaynakların kamuya transferi | |
| ☐ İhracatın artışında sürekliliğin sağlanamaması, | ☐ Diğer... (Lütfen belirtiniz) | |

C. Aşağıdaki soruları okuduktan sonra, görüşünüze en uygun cevabı; soruların karşılıklarına gelen kutucuklara (X) koyarak yazınız.

	5 Pek Çok	4 Sık-Sık	3 Az	2 Nadiren	1 Asla
1.Çoğunlukla astlarımın sözcüsü olarak görev yaparım.					
2. Fazla mesai yapılmasını isterim.					
3.Astlarımı işlerini yaparken tamamen serbest bırakırım.					
4.İşlerin yapılmasında firma kurallarına (prosedürlerine) uygun davranılmasını isterim.					
5.Astların kendi problemlerini kendilerinin çözmesini beklerim.					
6. Astlar (gruplar) arasında rekabeti körüklerim.					
7.Astlarımın (grubun) düşüncelerini temsil edecek şekilde konuşurum.					
8.Üstün gayretler için astlarımı iğneleyerek konuşurum.					
9.Düşüncelerimi astlarımın üzerinde uygulatırım (denetirim).					
10.Astlarıma kendi işlerini en iyi olduğunu düşündükleri şekilde yapmaları için izin veririm.					
11.Terfi için çok çalıştırırım.					
12.Gecikmeleri ve belirsizlikleri toleransla karşılarım.					
13.Misafirlerin bulunduğu ortamlarda, astlarım (grup) adına ben konuşurum.					
14.İşlerin çabuk yapılmasını isterim.					
15.İşini iyi yapmayan astlarımla, bu konuyu çekinmeden konuşurum.					
16.Astlar arasındaki problemleri çözümlerim.					
17.Ayrıntılara çok önem veririm.					
18.Dışardaki toplantılarda astlarımı (grubu) ben temsil ederim.					
19.Astlarıma hareket serbestisi vermek konusunda isteksizimdir.					
20.Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına ben karar veririm.					
21.Üretimi artırmak için astlarımı zorlarım.					
22.Bazı astlarıma yetkilerini kullandırırım.					
23. İşler genellikle benim öngördüğüm şekilde yapılır.					
24.Astlarımın(grubun) yüksek derecede inisiyatif kullanmalarına izin veririm.					
25.İşlerin paylaşımını ben belirlerim.					
26.Değişikliklere açığımdır.					
27.Astlarımın daha çok çalışmalarını isterim.					

28.Astlarıma iyi kararlar verecekleri konusunda güvenirim.					
29.Yapılacak işleri çizelge haline getiririm.					
30.Astlarıma yaptıklarım konusunda hesap vermem.					
31.Astlarımı, fikirlerimin onların avantajına olacağı konusunda ikna ederim.					
32.İşyerinde astlarımin kendi çalışma yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.					
33.Astlarımı yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda zorlarım.					
34.İşlerimi astlarıma danışmadan yürütürüm.					
35.Astlarımin standart kural ve kaidelere uymalarını isterim.					

ANKET YAPILAN İŞLETME VE ANKETİ CEVAPLAYAN GİRİŞİMCİ İLE İLGİLİ SORULAR

D.

1. Yaşınız:

☐ 21-30 arası ☐ 31-40 arası ☐ 41-50 arası ☐ 51-60 arası ☐ 61 ve daha fazla

2. Cinsiyetiniz:

☐ Bay ☐ Bayan

3. Şu anki göreviniz:

☐ Yönetim Kurulu Başkanı ☐ Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
☐ Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi ☐ Yönetim Kurulu Üyesi
☐ Genel Müdür ☐ Genel Müdür Yardımcısı
☐ Departman Müdürü ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

4. Şuan ki görevinizde kaç yıldır çalışmaktasınız:

☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16 ve üstü Yıl

5. Haftalık çalışma saatiniz:

☐ 20-30 Saat ☐ 31-40 Saat ☐ 41-50 Saat ☐ 51-60 Saat ☐ 61 ve üstü Saat

6. Eğitim durumunuz:

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Y.Lisans/Doktora ☐ Hiçbiri

7. Doğum yeriniz:----- (Lütfen belirtiniz).

8. Medeni haliniz:

☐ Evli ☐ Bekar ☐ Dul

9. Çocuk sayısı:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4+ ☐ 0

10. Eşinizin çalışma durumu:

☐ Çalışıyor ☐ Çalışmıyor

11. Ailenizin kaçınıcı çocuğusunuz:

☐ En büyük ☐ Ortanca ☐ En küçük ☐ Diğer

12. Babanızın Mesleği:

☐ Çiftçi ☐ İşçi ☐ Memur ☐ Tüccar ☐ Sanayici

☐ Diğer (lütfen belirtiniz).....

13. Ailenizin gelir durumu:

☐ Yüksek ☐ Orta ☐ Düşük

14. Yabancı dil biliyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

15. Bilgisayar kullanmayı biliyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

16. Girişimcilikle ilgili eğitim aldınız mı?

☐ Evet ☐ Hayır

17. Yatırımlarınıza başlarken sermaye teminini nereden sağlarsınız?

☐ Banka kredisi ☐ Teşvik ☐ Aile desteği ☐ Kendi birikimim

☐ Diğer (lütfen belirtiniz).....

18. İşletmenizin hukuki yapısı:

☐ Anonim Şirket ☐ Limited Şirket ☐ Kollektif Şirket ☐ Komandit Şirket ☐ Adi Şirket

19. İşletmenizde çalışan personel sayısı (yaklaşık olarak):

☐ 1-50 arası ☐ 51-200 arası ☐ 201'den fazla

20. İşletmenizin faaliyet konusu:

☐ Kağıt ve ürünleri ☐ Gıda, içki, tütün ☐ Dokuma, giyim, deri

☐ Metal ana sanayii ☐ Petrol ürünleri, plastik ☐ Metal eşya, makine

☐ Taş, toprak, cam ☐ Orman ürünleri, mobilya ☐ Diğer (lütfen belirtiniz).....

BİBLİYOGRAFYA

KİTAPLAR

Akdoğan, A.Asuman; Kayseri Özel Sektör Yönetici Özellikleri, Kayseri Ticaret Odası Yayınları, Kayseri 1997.

Alpugan, O.; Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluş ve Yönetimi, Der Yayınları, 2. Baskı, Trabzon 1994.

Bender, P.U.; İçten Liderlik, Hayat yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Tic.ltd.Şti, 2.Basım, İstanbul2000.

Dinçer, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, İstanbul 1998.

Drucker, P.F.;Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar Sonrası, (Çev: Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara1996.

Ege Sanayicileri ve İşadamları Derneği (ESİAD); Ege Bölgesi Yatırımcı Profili, Esiad Yayın no:96/ESA-10, İzmir 1996.

Erçetin, Ş.Şule; Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın Dağıtım, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara 2000.

Erdoğan, İlhan; İşletmelerde Davranış. İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul 1997.

Eren, Erol;Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No.230, İstanbul 1991.

Fiedler, F.and M.M. Chemers; Leadership and Effective Management, Scott Foresman and Co., Illinois 1974.

Fry, F.L.; Entrepreneurship: A Planning Approach, West Publishing Company, Mineapolis 1993.

Genç, M.; Devlet ve Ekonomi, Ötüken Yayınları, İstanbul 2000.

Keçecioglu,T.; Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen, Liderlik ve Liderler, Kalder Yayınları, No:24, İstanbul 1998.

Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, 8. Baskı, İstanbul 2001.

Kuratko, D.F.; R.M. Hodgetts; Entrepreneurship: A Contemporary Approach, The Dryden Pres, Fourth Edition, Fortworth 1998.

Luthans, F.; Organizational Behavior, McGraw-Hill. Inc., Sixht Edition, Singapur 1992.

Müftüoglu, Tamer; Girişimcilik, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1993.

Newstorm John W.; Keith Davis; Organizational Behaviour, McGraw-Hill., Ninth Edition, Newyork 1993.

Özdevecioğlu, Mahmut; Ahilik Teşkilatından Günümüz İşletmelerine İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı, Kayseri Ticaret Odası Yayınları:12, Kayseri 1997.

Özer, Y.; Liderlik Yönetim Türkiye, Ne İş Olsa Yaparım Abi!, Hayat yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Tic.ltd.Şti, 2.Basım, İstanbul 2001.

Rue Leslie W.; Lloyd L. Byars; Management: Skills and Application, by Allan L. Sheets, Seventh Edition, USA 1995.

Werner, I.; Liderlik ve Yönetim, Kişisel gelişim ve Yönetim Dizisi:1, Rota Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul 1993.

Tekin, Mahmut; Girişimcilik, Kendi İşini Kurma, İşletme, Damla Ofset, Değiştirilmiş ve Geliştirilmiş 2. Baskı, Konya 1999.

Tezel, Y.S.; Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950), Yurt Yayınları , Genişletilmiş 2. Basım, Ankara 1986.

Titiz, Tınaz; Girişimcilik, Ulusça Zenginliğe Açılan Kapı, İnkilap Kitapevi, 1994.

Titiz, Tınaz; Genç Girişimcilere Öneriler, İnkılap Kitapevi, İstanbul 1998.

Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD); Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri , Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul 1993.

Yukl, G.; Leadership İn Organization, Prentice-Hall Inc, International Edition, Fourth Edition , Oxford 1998.



MAKALELER

Acar, A.C.; “Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma”, (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu) Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, Birinci Cilt, İstanbul 1997,s.362-373.

Akdoğan, A.A.; “Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinin Yöneticilerinin Yönetmel Düzey, Eğitim Alanları ve Yaşlarına Göre Liderlik Davranışları”, (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, Birinci Cilt, İstanbul 1997,s.290-295.

Aksoy, H.H.;“Değişme ve Yenileşme”,
[Http://education.ankara.edu.tr/Aksoy/seminer.htm](http://education.ankara.edu.tr/Aksoy/seminer.htm), Haziran 2000, s.1-16.

Ay, C.; “Liderlik ve Örgüt Kültürü”, (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci Cilt, İstanbul 1997, s. 278-289.

Ayademi-Bello, A.; “The Impact of Leadership Style on Organizational Growth”, Work Study, Volume 50, Number 4, 2001, s.150-153.

Aydın, A.; “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?”, (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu) Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, Birinci Cilt, İstanbul 1997, s. 82-87.

Berber, A.; “Girişimci ile Yönetici Profillerinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 8C:29,S:1/Nisan 2000, s. 23-46.

Berlew, D.E. ; “Leadership and Organizational Excitement”, California Management Review, 17, s. 21-30.

Bhide, A.; “How Entrepreneurs Craft Strategies That Work”, Harvard Business Review, Mach-April 1994, s. 150-161.

Bruno, A.V.; J.K. Leidecker; J.W. Harder; “Why Firms Fail”, Business Horizons, March-April 1987, s. 50-59.

Carland, J.W.; F.H.W.R. Boulton; J.A.C. Carland; "Differanting Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualizm", Academy of Management Review, Vol.9, No.2, 1984, s. 354-359.

Ceylan, A.; "Liderliğe Kuramasal Yaklaşımlar", (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci Cilt, İstanbul 1997, s. 314-320.

Conger, A.; R.G. Kanungo; "Toward A Behavioral Theory of Charismatic Leadership in organizational Settings", Academy of Management Review, 12, 1987, s. 638-647.

Covin, J.G.; D.P. Slovin; "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style", Journal of Management Studies, 25,3 May 1998, s. 217-231.

Durmuş, A.E.; "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Bankacılık Sektöründe Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma", <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebo.../kongre.ht>, 9/10/2002, s. 1-17.

Ekonomik Panaroma , "Vizyon Sahibi Olmak", Sayı 20, 1992, s. 44-45.

Erbükey, N.Ö.; "Türkiye'de Kadın Girişimciliği: Mevcut Durum, Sorunlar ve Öneriler", Türkiye'de Kadın Girişimcilik, Tes-Ar Yayınlar, No:7, Ankara 1993, s. 229-235.

Esen, A.; M.K. Conkar; "Orta Anadolu (Konya, Kayseri, Sivas ve Tokat) Girişimcilerin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, İşletmecilik Anlayışları ve Beklentileri Araştırması", Konya Ticaret Odası, Konya 1999, s. 1-9.

Erdoğan, N.; "Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer gelişimi Hakkında Bir İnceleme", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Mayıs 2000 Nevşehir, s. 95-108.

Falay, N.; "Analizcinin ve Liderin Karar Verme Sürecindeki Yeri", (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran 1997), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, 2. Cilt, İstanbul 1997, s. 296-299.

Fiedler, F.; "Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness", Group Dynamics Research and Theory, s. 3-27

- Gibb, A.; “ The Enterprise Culture: Threat or Opportunity?”, Management Decision, Vol:26, No:4,1988, s. 5-12.
- Goleman, D.; “What Makes a Leader?”, Harvard Business Review, November-December 1998, s. 93-102.
- Gökakın, Z.Ö.; “Doksanlı Yılların Yeni Kahramanları: Türkiye’de Girişimci Kadın Profili”, (8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi) Bildiriler, Nevşehir 2000, s. 109-120.
- Güney, S.; U.Zel; “Özel ve Kamu Sektör Yöneticilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Uygulamalı bir Araştırma”, (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci Cilt, İstanbul 1997, s. 448-451.
- Heifetz, R.; “Values in Leadership”, Leadership Without Easy Answers, The Belknap Press of Harvard University Press, U.S.A. 1994, s. 12-19.
- Hersey, P.; K. H. Blanchard; “ Life Cycle Theory of Leadership”, Training and Development Journal, May 1969, s. 26-34.
- Hinterhuber, H.H.; “The Leadership-Wheel Entrepreneurial and Senior Management Task Which Cannot be Delegated”, İşletme İktisadı Dergisi, Yönetim, Yıl. 7, Sayı. 25, Ekim-1996, s. 3-12.
- Hosking, D.M.; “Organizing, Leadership and Skilful Process”, Journal of Management Studies, 25, 2 March 1998, s. 147-166.
- Hisarcıkloğlu, M.R.; “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve KOBİ’ler”, KOSGEB Sanayicinin Sesi, Sayı 5, Ağustos 2001, s. 1-8.
- Kabak, A.; “ Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik kavramının Günümüzdeki Yeri”, Bilim Dergisi, 2001-2, s. 1-14.
- Karlı, M.D.; “Stratejik Liderlik Becerileri”, (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci cilt, İstanbul 1997, s. 263-271.
- Katırcıoğlu, E.; “Dünyadaki gelişmeler Işığında Türkiye’de Girişimcilik”, KOSGEB Panel, Nisan1993 Ankara, s.10-13.

Kılınç, T.; “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımları”, (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci cilt, İstanbul 1997, s. 383-403.

KOSGEB GİRİŞİMCİLİĞİ GELİŞTİRME ENSTİTÜSÜ; “Girişimcilik (İş Kurma) Eğitimi”, Girişimcilik (İş Kurma) Eğitimi Tanıtım Broşürü, s. 1-19.

Köse, S.; A.Ünal; “Türk Yönetim Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, (8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi), Bildirileri, Nevşehir 2000, s. 3-15.

Littunen, H.; “Entrepreneurship and The Characteristics of The Entrepreneurial Personality”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Volume 6, Number 6, 2000, s. 295-310.

Moris, H.; P.S. Lewis; “Entrepreneurship as a Significant Factor in Societal Quality of Life”, Journal of Business Research, 23, 1991, s. 21-36.

Okakın, N.; P. Tınaz; “Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma: Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları”, (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, Birinci Cilt, İstanbul 1997, s. 1-7.

Paksoy, M.; “Liderlikte Hersey- Blanchard Modeli”, İ. Ü. İşletme İktisadı Enstitü Dergisi, Yönetim, Yıl: 4, Sayı:16, Ekim1993, s.19-22.

Reid, R.S.; J.S. Adams; “Human Resource Management-a Survey of Practises Within Family and Non-family Firms”, Journal of European Industrial Training, 25/6, 2001 s. 310-320.

Stevenson, H.H.; D.E. Gumbert; “The Heart of Entrepreneurship”, Harvard Business Review, March-April 1985, s.85-94.

Şamiloğlu, F.; “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Önemi Sorunları ve Aksaray Örneği”, KOSGEB Sanayicinin Sesi, Sayı 2, Şubat 2001, s. 21-29.

Şencan, H. ; “Girişimcilik Eski Bir Geleneğin Yeni Bir Versiyonu mu?”, İlim ve Sanat, Mart 1997, s. 1-14.

Şimşek, H.; D. Aytemiz ; “Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler”, (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci cilt, İstanbul 1997, s. 473-481.

Şimşek, M. Ş.; A. Çelik, T. Akgemci; “Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinin Girişimci Tipolojilerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, (6. Yönetim ve Organizasyon Kongresi), Bildiriler, Eskişehir 1998, s. 463-477.

Tannenbaum, R. ; W. H. Schmidt; “How to Choose a Leadership Pattern”, Reading in Industrial and Organizational Psychology, (der. E. Deciİ, B.H. Gilmer ve H. Karn), Mc Graw Hill Book Co., 1972, s. 345-349.

Uyguç, N.; E.Duygulu, N.Çıraklar; “Dönüşümcü liderlik ve Performans”, (8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon), Bildiriler Kitabı, Nevşehir 2000, s. 587-600.

Ülker, G.; “Yönetici ve Lider”, (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu) Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, Birinci Cilt, İstanbul 1997, s. 179-183.

Yukl, G.; “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, Journal of Management, Vol. 15, No. 2,1989, s. 251-289.

Wodfford, J. C.; Z. Liska; “Path-Goal Theories of Leadership. A Meta Analysis”, Journal of Management,19, s. 857-876.

Zaleznik, A.; “Managers and Leaders: Are They Different?”, Harvard Business Review, March-April 1992, s.126-135.

TEZLER

Akın, A.; Önderliğin Önemi ve Genel Olarak Önderlik Teorileri, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 1995.

Arıkan, S.; Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışı, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1997.

D. Baykal; Örgütlerde Liderlik Ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1994.

Çimendereli, S.; Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul 1994.

Göre, K.; Liderlik, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1985.

Karatepe, A.; Liderlik Yaklaşımları Ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1991.

Kır, K.C.; Patron ve Profesyonel Yöneticilerin Liderlik Tarzları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1991.

MümeYYizozğlu, L.E; Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Geliştirilmesi ve Türk Küçük ve Orta Boy İşletmeleri İçin Dış Satıma Yönelik Bir Geliştirme Modeli, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1995.

Özçelik, H.; Understanding Work Values, Ethnicity and Entrepreneurship In The Turkish Society, Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998.

Özdemir, L.; Endüstriyel Örgütlerdeki Yönetmel İlişkilerde Liderlik Yaklaşımları ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas 1998.

Özsoy, A.; Girişimci Etiği ve İşletmecilikte Bir Başarı Ölçütü Olarak Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1997.

Sipahi, E.; Türkiye’de Girişimcilik ve Kadın Girişimciler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1997.

Uzun, M.Y.; Örgütlerde Liderlik Biçimleri ve Niğde Bölgesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde 1997.

Yılmaz, F.; Liderlik ve Koçluk, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 1999.



ÖZGEÇMİŞ

1975 Kayseri doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Kayseri’de çeşitli okullarda bitirdim.1993 yılında Erciyes üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümüne başladı. 1998 yılında lisans eğitimimi tamamlayarak, 1999 yılında Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümünde yüksek lisansa başladım.2002 yılında Sosyal Bilimler Enstitüsünde araştırma görevlisi olarak göreve başladım. Halen burada görev yapmaktayım.

Evli ve bir çocuk annesiyim.

Arş. Gör. Ebru AYKAN

aykane@erciyes.edu.tr