

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

## GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ

137305

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Erkan Turan DEMİREL

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim – Öğretim ve  
Sınav Yönetmeliğinin İŞLETME ANABİLİM DALI  
İçin Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

MALATYA

2003

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne**

İş bu çalışma jürimiz tarafından Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN Doç. Dr. Mehmet Tilibi  
( Adı Soyadı, Ünvanı )

ÜYE Doç. Dr. Ali Aksoy  
( Adı Soyadı, Ünvanı )

ÜYE Yrd. Doç. Dr. Levent Gökdemir  
( Adı Soyadı, Ünvanı )

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Adı Soyadı

Enstitü Müdürü

**TE. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KURULU**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON MERKEZİ**

09.03.2004  
Doç. Dr. S. Kemal KARTAL

## İÇİNDEKİLER

|                        | Sayfa<br>No |
|------------------------|-------------|
| TABLolar LİSTESİ ..... | VI          |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | VII         |
| GİRİŞ .....            | 1           |

### BİRİNCİ BÖLÜM TEORİK ÇERÇEVE

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI .....                                | 7  |
| 1.1.1. Girişimcilik Kavramının Tanımı .....                    | 7  |
| 1.1.2. Girişimcilik İle Benzer Kavramlar .....                 | 12 |
| 1.1.2.1. Yöneticilik .....                                     | 12 |
| 1.1.2.2. Liderlik .....                                        | 15 |
| 1.1.2.3. Tüccarlık .....                                       | 16 |
| 1.1.2.4. Esnafılık .....                                       | 16 |
| 1.1.2.5. İşyeri (İşletme) Sahipliği .....                      | 16 |
| 1.1.3. Girişimcilik İle İlgili Kavramlar .....                 | 16 |
| 1.1.3.1. Yaratıcılık .....                                     | 16 |
| 1.1.3.1.1. Yaratıcılık Türleri .....                           | 17 |
| 1.1.3.1.2. Yaratıcılık Süreci ve Girişimcilikle İlişkisi ..... | 18 |
| 1.1.3.1.3. Yaratıcı Kişilik Özellikleri .....                  | 19 |
| 1.1.3.2. Yenilik .....                                         | 20 |
| 1.1.4. Girişimcilik Türleri .....                              | 23 |
| 1.1.4.1. İşin Mülkiyeti Boyutu .....                           | 23 |
| 1.1.4.1.1. Kamu Girişimcileri .....                            | 23 |
| 1.1.4.1.2. Piyasa Ekonomisi İçindeki Girişimciler .....        | 23 |
| 1.1.4.2. Büyüklük Boyutu .....                                 | 24 |
| 1.1.4.2.1. Büyük Girişimciler .....                            | 24 |
| 1.1.4.2.2. Orta ve Küçük Girişimciler .....                    | 24 |
| 1.1.4.3. Saf Girişimci .....                                   | 25 |
| 1.1.4.4. Nitelikler Boyutu .....                               | 25 |
| 1.1.4.4.1. Tepkisel Girişimcilik .....                         | 25 |
| 1.1.4.4.2. Durgun Bürokratik Girişimcilik .....                | 25 |
| 1.1.4.4.3. Girişimci Girişimcilik .....                        | 26 |
| 1.1.4.4.4. Egemen Girişimcilik .....                           | 26 |
| 1.1.4.4.5. Yenilikçi Girişimcilik .....                        | 26 |
| 1.1.4.4.6. Pozitif Girişimcilik .....                          | 26 |
| 1.1.4.5. Chicken Modeli .....                                  | 27 |
| 1.1.4.6. İç Girişimcilik .....                                 | 29 |
| 1.1.4.7. Kadın Girişimciler .....                              | 30 |
| 1.1.4.8. Aile İşletmeleri .....                                | 30 |
| 1.1.4.9. Tekno Girişimcilik .....                              | 31 |
| 1.1.5. Girişimciliğin Önemi .....                              | 32 |
| 1.1.5.1. Ekonomik Açıdan .....                                 | 32 |
| 1.1.5.2. Sosyal Açıdan .....                                   | 34 |

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2. GİRİŞİMCİ KİŞİLİK .....                                      | 35 |
| 1.2.1. Kişilik Kavramı .....                                      | 35 |
| 1.2.1.1. Kişiliği Belirleyen Etkenler .....                       | 36 |
| 1.2.1.2. Kişilik- Karakter İlişkileri .....                       | 36 |
| 1.2.1.3. Kişiliğin Başlıca Özellikleri .....                      | 37 |
| 1.2.1.4. Kişilik Kuramları .....                                  | 38 |
| 1.2.1.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı .....                  | 38 |
| 1.2.1.4.2. Eric Berne'in Kişilik Kuramı .....                     | 39 |
| 1.2.1.4.3. Carl Jung ve Alfred Adler'in Kişilik Kuramları .....   | 41 |
| 1.2.1.4.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı .....                   | 42 |
| 1.2.1.5. Kişilik Sınıfları .....                                  | 43 |
| 1.2.1.6. Kişilik ve İş Hayatı Arasındaki İlişki .....             | 45 |
| 1.2.2. Girişimci Kişilik Kavramı .....                            | 45 |
| 1.2.3. Girişimcilerin Bazı Kişilik Özellikleri .....              | 49 |
| 1.2.3.1. Hayal .....                                              | 50 |
| 1.2.3.2. Riske Katlanma .....                                     | 50 |
| 1.2.3.3. Yenilik .....                                            | 51 |
| 1.2.3.4. Yaratıcılık .....                                        | 51 |
| 1.2.3.5. Yönetim Becerisi .....                                   | 51 |
| 1.2.3.6. Öğrenme Azmi .....                                       | 52 |
| 1.2.3.7. İnsani İlişkiler .....                                   | 52 |
| 1.2.3.8. Hırslılık ve Kararlılık .....                            | 53 |
| 1.2.3.9. İyimserlik ve Kendine Güven .....                        | 54 |
| 1.2.3.10. Ön Sezi ve Fırsatçılık .....                            | 55 |
| 1.2.3.11. Vizyon .....                                            | 55 |
| 1.2.3.12. Odaklanma ve Denetim Noktası .....                      | 56 |
| 1.2.3.13. Başarı İhtiyacı .....                                   | 57 |
| 1.2.3.14. Bağımsızlık İhtiyacı .....                              | 57 |
| 1.2.3.15. Enerjiklik .....                                        | 58 |
| 1.2.3.16. Problem Çözme Yeteneği .....                            | 58 |
| 1.2.3.17. Planlama .....                                          | 59 |
| 1.2.3.18. Esneklik .....                                          | 60 |
| 1.2.3.19. Hataları Kabul Etme .....                               | 60 |
| 1.2.3.20. Proaktiflik .....                                       | 61 |
| 1.2.3.21. Strese Karşı Dayanıklılık .....                         | 61 |
| 1.3. GİRİŞİMCİLİK VE KÜLTÜR .....                                 | 62 |
| 1.3.1. Kültür Kavramı .....                                       | 62 |
| 1.3.1.1. Kültürün Oluşması .....                                  | 64 |
| 1.3.1.2. Kültürün Özellikleri ve Çeşitleri .....                  | 65 |
| 1.3.1.2.1. Kültürün Çeşitleri .....                               | 65 |
| 1.3.1.2.1.1. Genel Kültür - Alt Kültür .....                      | 65 |
| 1.3.1.2.1.2. Maddi Kültür - Manevi Kültür .....                   | 65 |
| 1.3.1.2.1.3. Üçlü Ayrım .....                                     | 66 |
| 1.3.1.2.1.4. Bazı Uç Ayrımlar .....                               | 66 |
| 1.3.1.2.2. Kültürün Özellikleri .....                             | 66 |
| 1.3.1.3. Kültürün Ölçülmesi ve Boyutları .....                    | 67 |
| 1.3.1.3.1. Kültürün Ölçülmesi .....                               | 67 |
| 1.3.1.3.2. Kültürün Boyutları (Kültürler Arası Farklılaşma) ..... | 68 |
| 1.3.1.3.2.1. Güç Mesafesi .....                                   | 69 |
| 1.3.1.3.2.2. Belirsizlikten Kaçınma .....                         | 70 |
| 1.3.1.3.2.3. Erillik - Dişillik .....                             | 71 |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.3.1.3.2.4. Toplulukçuluk – Bireycilik .....                                        | 72  |
| 1.3.1.3.2.5. Denetim Noktası .....                                                   | 74  |
| 1.3.2. Örgüt Kültürü Kavramı .....                                                   | 75  |
| 1.3.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşması .....                                             | 75  |
| 1.3.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri, Çeşitleri ve Yararları .....                  | 80  |
| 1.3.2.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....                                        | 80  |
| 1.3.2.2.2. Örgüt Kültürü Çeşitleri .....                                             | 81  |
| 1.3.2.2.2.1. Denison Modeli .....                                                    | 81  |
| 1.3.2.2.2.2. Persons Modeli .....                                                    | 82  |
| 1.3.2.2.2.3. Schein Modeli .....                                                     | 82  |
| 1.3.2.2.2.4. Kilmann Modeli .....                                                    | 83  |
| 1.3.2.2.2.5. Deal ve Kennedy Modeli .....                                            | 83  |
| 1.3.2.2.2.6. Miles ve Snow Modeli .....                                              | 84  |
| 1.3.2.2.2.7. Ouchi Modeli (Z Kültürü Modeli) .....                                   | 84  |
| 1.3.2.2.2.8. Goffee ve Jones Modeli .....                                            | 85  |
| 1.3.2.2.3. Örgüt Kültürünün Yararları .....                                          | 86  |
| 1.3.2.3. Örgüt Kültürünün Çalışanlara Benimsetilmesi .....                           | 87  |
| 1.3.2.3.1. Temel Değerler ve İnançlar .....                                          | 87  |
| 1.3.2.3.2. Liderler ve Kahramanlar .....                                             | 88  |
| 1.3.2.3.3. Törenler (Merasimler) ve Ritüeller .....                                  | 88  |
| 1.3.2.3.4. Öykü ve Efsaneler .....                                                   | 89  |
| 1.3.2.3.5. Maddi Semboller .....                                                     | 89  |
| 1.3.2.3.6. Dil ve Metaforlar .....                                                   | 90  |
| 1.3.2.3.7. Davranış Kuralları .....                                                  | 90  |
| 1.3.2.3.8. Mimari Özellikler ve Örgüt Kimliği .....                                  | 90  |
| 1.3.2.3.9. Varsayımlar .....                                                         | 91  |
| 1.3.2.3.10. Örgüt Tarihi .....                                                       | 91  |
| 1.3.2.3.11. Amaçlar .....                                                            | 91  |
| 1.3.2.3.12. Çevre .....                                                              | 91  |
| 1.3.2.3.13. Teknoloji .....                                                          | 92  |
| 1.3.2.3.14. İnsanlar .....                                                           | 92  |
| 1.3.2.3.15. Büyüklük .....                                                           | 92  |
| 1.3.2.3.16. Yönetim Anlayışı .....                                                   | 92  |
| 1.3.2.4. Örgüt Kültürünün Değişimi .....                                             | 93  |
| 1.3.2.5. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri .....                       | 94  |
| 1.3.2.6. Örgüt Kültürünün Yönetim Literatüründeki Diğer Kavramlarla İlişkileri ..... | 95  |
| 1.3.2.6.1. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları .....                                   | 95  |
| 1.3.2.6.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Tasarım .....                                   | 96  |
| 1.3.2.6.3. Örgüt Kültürü ve Motivasyon .....                                         | 96  |
| 1.3.2.6.4. Örgüt Kültürü ve Liderlik .....                                           | 96  |
| 1.3.2.6.5. Örgüt Kültürü ve Küreselleşme .....                                       | 96  |
| 1.3.2.6.6. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı .....                                          | 97  |
| 1.3.2.6.7. Örgüt Kültürü ve Stratejik Yönetim .....                                  | 97  |
| 1.3.3. Girişimcilik Kültürü Kavramı .....                                            | 99  |
| 1.3.3.1. Girişimcilik Kültürünün Oluşması .....                                      | 103 |
| 1.3.3.2. Girişimcilik Kültürünü Belirleyen Değerler .....                            | 104 |
| 1.3.3.3. Girişimcilik Kültürünü Etkileyen Faktörler .....                            | 105 |
| 1.3.3.3.1. Motivasyon .....                                                          | 105 |
| 1.3.3.3.2. Girişimcilik Ruhu .....                                                   | 121 |
| 1.3.3.3.3. Girişimci Yaşam .....                                                     | 123 |

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.3.3.4.Kültürel Boyutların Girişimciliğe Etkileri .....            | 125 |
| 1.3.3.5.Girişimcilik Kültürünün Türkiye’deki Yeri ve Geleceği ..... | 129 |
| 1.4. TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ ....         | 131 |
| 1.4.1. Osmanlı İmparatorluğu Döneminde Girişimcilik .....           | 131 |
| 1.4.2. Cumhuriyet Dönemi 1923-1950 Arası Girişimcilik .....         | 133 |
| 1.4.3. Cumhuriyet Dönemi 1950-1980 Arası Girişimcilik .....         | 134 |
| 1.4.4.1980 Sonrası-Bilgi Çağı .....                                 | 135 |
| 1.4.5. KOBİ’ler ve Girişimcilik .....                               | 136 |
| 1.4.5.1. KOBİ Kavramı .....                                         | 136 |
| 1.4.5.1.1. KOBİ Tanımlamasında Kullanılan Kriterler .....           | 137 |
| 1.4.5.1.1.1. Nicel Kriterler .....                                  | 137 |
| 1.4.5.1.1.2. Nitel Kriterler .....                                  | 137 |
| 1.4.5.1.2. KOBİ Tanımı .....                                        | 138 |
| 1.4.5.2.Kobi’lerin Sınıflandırılması .....                          | 139 |
| 1.4.5.2.1.Fonksiyonel Açısından Sınıflandırma .....                 | 140 |
| 1.4.5.2.2.Çalışan Sayısı Açısından Sınıflandırma .....              | 140 |
| 1.4.5.3. KOBİ’leri Büyük İşletmelerden Ayrıca Özellikler .....      | 141 |
| 1.4.5.3.1. İş Çevresi .....                                         | 141 |
| 1.4.5.3.2. Örgüt Yapısı .....                                       | 141 |
| 1.4.5.3.3. Yönetim .....                                            | 141 |
| 1.4.5.4. KOBİ’lerin Önemi .....                                     | 142 |
| 1.4.5.4.1. Ekonomik Açısından .....                                 | 142 |
| 1.4.5.4.2.Sosyal Açısından .....                                    | 144 |
| 1.4.5.5. KOBİ-Girişimcilik İlişkisi .....                           | 144 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ELAZIĞ TİCARET VE SANAYİ ODASI’NA KAYITLI İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ

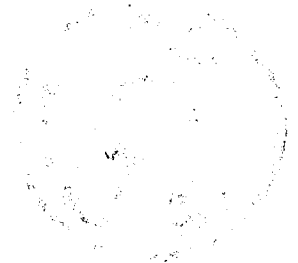
|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1. ELAZIĞ’DA GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ ..... | 146 |
| 2.1.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem .....                        | 146 |
| 2.1.2. Cumhuriyet Dönemi 1923 – 1950 Arası .....            | 147 |
| 2.1.3. Cumhuriyet Dönemi 1950 Sonrası .....                 | 148 |
| 2.2. METODOLOJİ .....                                       | 149 |
| 2.2.1. Anakütle ve Örneklem .....                           | 149 |
| 2.2.2. Veri Toplama Teknikleri .....                        | 150 |
| 2.2.3. Veri Analiz Yöntemi .....                            | 151 |
| 2.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....         | 151 |
| 2.3.1. Frekans Analizi .....                                | 151 |
| 2.3.2. Cross Table Analizi .....                            | 191 |
| SONUÇ ve ÖNERİLER .....                                     | 195 |
| KAYNAKÇA .....                                              | 216 |
| EK : Anket Formu .....                                      | 227 |



## TABLOLAR LİSTESİ

|                                                                                        | Sayfa<br>No |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Tablo 1.1.: Girişimcilik Türleri- Sektörler- Girişimcileri Etkileyen Faktörler .....   | 28          |
| Tablo 1.2.: Le Senne'in Üç Değişkene Göre Kişilik Tablosu .....                        | 44          |
| Tablo 1.3.: Güç Mesafesinin Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Başlıca Değerler .....       | 70          |
| Tablo 1.4.: Belirsizlikten Kaçınmanın Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Değerler .....     | 71          |
| Tablo 1.5.: Bireylerin Davranışlarını Etkileyen Eril ve Dişil Değerler ..              | 72          |
| Tablo 1.6.: Toplulukçu Kültür ile Bireyci Kültür Arasındaki Farklar ...                | 74          |
| Tablo 1.7.: Diğer Bazı Örgütsel Kültür Tanımları .....                                 | 79          |
| Tablo 1.8.: Deal ve Kennedy' nin Kültür Modeli .....                                   | 83          |
| Tablo 1.9.: Kültürel Boyutların Girişimciliğe Etkileri .....                           | 129         |
| Tablo 1.10.: Çalışan Sayılarına Göre Kobi'ler .....                                    | 140         |
| Tablo 1.11.: KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri .....                               | 142         |
| Tablo 2.12.: Girişimcilerin Yaş Aralıkları .....                                       | 151         |
| Tablo 2.13.: Girişimcilerin Yerleşim Birimleri .....                                   | 152         |
| Tablo 2.14.: Girişimcilerin Eğitim Durumları .....                                     | 153         |
| Tablo 2.15.: Girişimcilerin İşe Başlama Yaşları .....                                  | 154         |
| Tablo 2.16.: Girişimcilerin İşletmelerine Sahip Olma Şekilleri .....                   | 155         |
| Tablo 2.17.: Girişimcilerin Başlangıç Sermayelerinin Çoğunu Temin Etme Şekilleri ..... | 156         |
| Tablo 2.18.: İşletmenin Yaşı .....                                                     | 157         |
| Tablo 2.19.: İşletmelerin Faaliyet Alanları .....                                      | 158         |
| Tablo 2.20.: Girişimcilerin Belirsizlikten Kaçınma Dereceleri .....                    | 159         |
| Tablo 2.21.: Girişimcilerin Güç Mesafesi Değerleri .....                               | 162         |
| Tablo 2.22.: Girişimcilerin Dişillik – Erillik Değerleri .....                         | 165         |
| Tablo 2.23.: Girişimcilerin Denetim Noktaları .....                                    | 168         |
| Tablo 2.24.: Girişimcilerin Bireycilik – Toplulukçuluk Değerleri .....                 | 171         |
| Tablo 2.25.: Girişimcilerin Risk Alma Dereceleri .....                                 | 174         |
| Tablo 2.26.: Girişimcilerin Yeniliğe Açıklık Dereceleri .....                          | 174         |
| Tablo 2.27.: Girişimcilerin Yaratıcılık Dereceleri .....                               | 175         |
| Tablo 2.28.: Girişimcilerin Yöneticilik Becerileri .....                               | 176         |
| Tablo 2.29.: Girişimcilerin Öğrenme İstekleri .....                                    | 177         |
| Tablo 2.30.: Girişimcilerin İnsani İlişkiler Kurma Becerileri .....                    | 178         |
| Tablo 2.31.: Girişimcilerin Hırs Dereceleri .....                                      | 179         |
| Tablo 2.32.: Girişimcilerin İyimserlik Dereceleri .....                                | 180         |
| Tablo 2.33.: Girişimcilerin Özgüven Dereceleri .....                                   | 180         |
| Tablo 2.34.: Girişimcilerin Önsezi Dereceleri .....                                    | 181         |
| Tablo 2.35.: Girişimcilerin Vizyon Sahibi Olma Dereceleri .....                        | 182         |
| Tablo 2.36.: Girişimcilerin Strese Karşı Dayanıklılıkları .....                        | 183         |
| Tablo 2.37.: Girişimcilerin Proaktiviteleri .....                                      | 184         |
| Tablo 2.38.: Girişimcilerin İşe Odaklanma Dereceleri .....                             | 185         |
| Tablo 2.39.: Girişimcilerin Hataya Karşı Toleransları .....                            | 186         |
| Tablo 2.40.: Girişimcilerin Başarı İhtiyaçları .....                                   | 187         |
| Tablo 2.41.: Girişimcilerin Bağımsızlık İhtiyaçları .....                              | 188         |
| Tablo 2.42.: Girişimcilerin Esneklik Dereceleri .....                                  | 189         |

|                     |                                                                      |            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tablo 2.43.:</b> | <b>Girişimcilerin Fırsatçılık Dereceleri .....</b>                   | <b>190</b> |
| <b>Tablo 2.44.:</b> | <b>Girişimcilerin Kararlılık Dereceleri .....</b>                    | <b>191</b> |
| <b>Tablo 2.45.:</b> | <b>Belirsizlikten Kaçınma – Girişimci Kişilik Özellikleri .....</b>  | <b>192</b> |
| <b>Tablo 2.46.:</b> | <b>Güç Mesafesi – Girişimci Kişilik Özellikleri .....</b>            | <b>192</b> |
| <b>Tablo 2.47.:</b> | <b>Denetim Noktası – Girişimci Kişilik Özellikleri .....</b>         | <b>193</b> |
| <b>Tablo 2.48.:</b> | <b>Dişilik / Erillik – Girişimci Kişilik Özellikleri .....</b>       | <b>194</b> |
| <b>Tablo 2.49.:</b> | <b>Bireycilik / Toplulukçuluk – Girişimci Kişilik Özellikleri ..</b> | <b>194</b> |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|       |                                                                                         | Sayfa<br>No |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Şekil | 1.1.: İşletmenin Değişik Yönetim Basamakları İçin Gerekli Olan Yönetim Becerileri ..... | 14          |
| Şekil | 1.2.: Endüstriyel Yaratıcılık .....                                                     | 18          |
| Şekil | 1.3.: Yaratıcılık Süreci .....                                                          | 19          |
| Şekil | 1.4.: Girişimcilik Üreten Etkilerin Birleşimi .....                                     | 28          |
| Şekil | 1.5.: Girişimciliğin Ekonomik Gelişmedeki Rolü ve Önemi .....                           | 34          |
| Şekil | 1.6.: Freud'a Göre Kişiliğin Bölümleri .....                                            | 38          |
| Şekil | 1.7.: Berne'e Göre Kişiliğin Bölümleri .....                                            | 40          |
| Şekil | 1.8.: Girişimciliğin Gelişmesinde Hayat Tarihi Modeli .....                             | 48          |
| Şekil | 1.9.: İnsan Aklının Programlanmasının Üç Seviyesi .....                                 | 65          |
| Şekil | 1.10.: Goffee ve Jones'un Kültür Ekseni .....                                           | 86          |
| Şekil | 1.11.: Girişimcinin Yerel Çevresi .....                                                 | 101         |
| Şekil | 1.12.: Girişimcinin Ulusal Çevresi .....                                                | 101         |
| Şekil | 1.13.: Girişimcinin Uluslar Arası Çevresi .....                                         | 101         |
| Şekil | 1.14.: Girişimcilik Kültürünü Belirleyen Değerler .....                                 | 105         |
| Şekil | 1.15.: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine Göre Motivasyon Süreci .....                    | 108         |
| Şekil | 1.16.: Bekleyiş Teorisine Göre Motivasyon Süreci .....                                  | 114         |
| Şekil | 1.17.: Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisine Göre Motivasyon Süreci .....                    | 116         |
| Şekil | 1.18.: Davranış Şartlandırması Teorisine Göre Motivasyon Süreci .....                   | 118         |



## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada baş döndürücü bir hızla ilerleme kaydeden teknoloji ile acımasızca hüküm süren rekabet ortamına uyum gösterebilmek ve avantajlı bir şekilde ayakta durabilmek ekonomik gelişmişliğin derecesine bağlıdır. Ekonomileri ayakta tutan dinamik unsurlar ise toplumların sahip oldukları girişimcilerdir. Fırsat ve yenilik kovalayan, yakaladıklarında ilgili riskleri de hesap ederek üretim yapmak üzere üretim faktörlerini birleştiren dinamik bireyler bir toplumda ne kadar fazla ise toplumun gelişmişlik seviyesi de o kadar yüksektir. Doğal olarak bununla beraber toplumların kültürel değerlerinin de girişimciliği destekleyen boyutlarda olması gerekir. Gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye’de, ileride de değineceğimiz üzere kalkınmanın motorunun, “girişimcilik ve girişimciliği destekleyen kültürel ortam” olduğuna inanmaktayız. Türkiye’de böyle bir ortamın var olduğunu söyleyebilmek ise pek mümkün görünmemektedir. Yaklaşık 150 yıllık Batılılaşma çabalarımız ve 80 yıllık Cumhuriyet geçmişimiz boyunca bir türlü istenilen seviyeye ulaşamayışımız girişimcilik konusundaki eksikliğimizin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Bu eksiklik; “ne’me lazımcılık”, “başkaları nasıl olsa yapar”, “devlet ne güne duruyor” gibi ataleti ön plana çıkaran anlayışlardan ve de her şeye rağmen iş hayatına atılan girişimcilerin karşılarına çıkan bürokratik, mali, siyasi, ekonomik kaynaklı engellerden kaynaklanmaktadır. Bu konudaki temel problem; genel olarak düşünüldüğünde girişimcilik ruhunu körelten ataleti güçlendiren kültürel ortamın kırılabilmesi iken uygulama bazında düşünülürse de bu kırılmanın nasıl yapılabileceği ve girişimcilerin önlerine çıkan engellerin ne şekilde aşılabileceğidir.

Türkiye’de konunun önemi yeni fark edilmektedir. Girişimcilik ile ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmış fakat henüz yeterli seviyeye gelmemiştir. Çalışmalar, konu ile ilgili literatür temeli oluşturma seviyesindedir. Girişimciliğin tez, makale, kitap çalışmalarına konu olmaya ve bilimsel kongrelerde tartışılmaya başlanmasının geçmişi yaklaşık son on yılı içermektedir. Girişimcilik; işletmecilik ve işletme yöneticiliği konularının mütemmim cüzüdür. Girişimcilik sayesinde ki, üretim faktörlerinin bir araya getirilerek üretim olayının gerçekleştirildiği teknik birimler olan işletmeler vücuda gelmektedir. İşletmeler, bireylerin içlerinde bulunan –az ya da çok– girişimcilik kıpırtılarının harekete geçmesiyle oluşurlar fakat bu kıpırtı başarı için yeterli olamaz. Girişimcilik dipsiz kuyularda çıkış



aramak ya da gözü kapalı her işe girmek demek değildir. Girişimci sıfatını taşıyan insanlar çoğu zaman işletme yöneticileri elbette ki belirsiz ortamlarda, risk altında faaliyet gösterirler. Bu noktada; girişimcilerin belki de adını koyamayacakları girişimcilik özelliklerinin kavramsal çerçevesinin, ortaya çıkış ve varoluş özelliklerinin, kontrol, kumanda ve değişim şartlarının girişimciler tarafından bilinmesi hatta özümsemesi işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için elzemdir. İnsanlar sadece paralarını ya da zamanlarını değerlendirmek gibi sebeplerle girişimci olmazlar. İşletme yöneticiliği için önemli olan bu çerçevenin doğru boyutlara oturtulabilmesidir. Biz de söz konusu çerçevenin oluşturulabilmesine katkıda bulunabilmek için konu olarak “Girişimcilik Kültürü” nı seçtik. Çünkü toplumun içinden çıkan girişimciliğin toplumun yaşam tarzını ortaya koyan kültürden soyutlanamayacağına inanıyoruz. Topluma ait genel kültürün türevi olan kendine özgü bir değerler bütününden etkilendiğini kabul ediyoruz. Buradan hareketle literatüre girişimcilik kavramının tanımlanmasının yanı sıra girişimciliğin kültürel boyutlarının, kültürel değerlerinin ve kültürel farklılaşmasının da ele alındığı bir çalışma ekleyebilmeyi amaçlıyoruz.

Çalışmamızı okuyacak işletme sahiplerinin iş dünyasında var oluş sebeplerinin ve iş dünyasındaki hareket tarzlarının kaynaklarını bilimsel anlamda kavramalarının kolaylaşacağı inancını taşıyoruz. Bu inançla; bilinçaltılarında saklı olan güdülerin ne derecede girişimcilik tutumlarına etki ettiği, hangi faktörlerin motive olmalarına sebep olduğu, kendilerinin ne tür girişimci sınıfına girdikleri, girişimcilik özelliklerinin derecesi ve bu özellikleri pekiştirecek faktörlerin neler olabileceği gibi konularda aydınlanacaklarını söyleyebiliriz. Yine aynı şekilde işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının da girişimcilik ve girişimcilik kültürü konusundaki bilgi dağarcıklarının genişlemesi de çalışmamızdan umduğumuz pratik faydalardandır. Bu konuda çalışmamızın yapacağı katkı veya katkıların en önemlisi, işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının girişimci yönlerini keşfetmelerine yapacağı katkı olabilir. Çalışmamızın doğal muhatap gruplarından birisi de bilim dünyasının neferleri olan akademisyenlerdir. Girişimcilikle ilgili çalışmalar fazla sayıda olmasına rağmen girişimcilik kültürü konusunu özellikle seçmiş olan çalışmaların azlığı ve konunun daha önce tez araştırmaları için kullanılmamış olduğu görülmüştür. Dolayısıyla konu ile ilgili olarak akademisyenlerin bundan sonra yapacakları çalışmalara esin kaynağı oluşturabilecek bir çalışma ortaya koymuş olmak hedeflerimizdendir. Hedefimize

ulaşabilmek övünç kaynağımız olacaktır. Çalışmamızın bir diğer ve de önemli muhatap kitlesi de girişimcilerin meydana getirdikleri “Ticaret ve Sanayi Odaları”, “Sanayici ve İşadamları Dernekleri” ile “Esnaf ve Sanatkar Birlikleri” gibi kuruluştur. Bunların çalışmamızdan elde edecekleri yararlar; girişimciliğin kavramsal çerçevesinin ve kültürel boyutlarının, hem bireysel hem de toplumsal planda mevcut ortam ile mukayese edilmesi çerçevesinde gelişebilir. Böylece konu ile ilgili olarak bu kuruluşlarca benimsenmiş anlayışların ve tanımların perspektiflerinin genişlemesine zemin oluşturulabilir. Ayrıca bahsi geçen kuruluşlar, çalışmamızdan kütüphanelerinde bulundurarak üyelerinin faydalanmalarını da sağlayabilirler.

Türk işletme ve yönetim literatüründe girişimcilik konusu ile ilgili olarak yapılmış olan ve bizim de faydalandığımız çalışmalardan da bahsetmeyi gerekli görüyoruz. Bunlardan en önemli üç tanesi; Semra ARIKAN’ın “Girişimcilik” adlı kitabı, Adnan ÇELİK ile Tahir AKGEMCİ’nin “Girişimcilik Kültürü ve Kobi’ler” isimli kitapları ve Ali AKDEMİR’in “Girişimcilik Kültürü” isimli kitabıdır. Arıkan çalışmasında; girişimciliğin tanımı, özellikleri, tarihçesi, türleri ve kültüründen bahisle bunlar kadar önemli gördüğü bilgi kavramını vurgulamayı amaçlamıştır.<sup>1</sup> Akdemir’de çalışmasında girişimcilik kültürü konusuna teorik bir çerçeve çizmeye çalışmıştır.<sup>2</sup> Çelik ve Akgemci’nin çalışmaları ise işyeri sahip ve yöneticilerinin girişimcilik kültürü ve yönetsel stratejilerle ilgili olarak bilgilendirilmeleri amacıyla, girişimcilik kültürü ve Kobi’ler bölümlerinden oluşan bir çalışmadır.<sup>3</sup> Konumuzla ilgili olarak Apaydın, Başlak, Demircan, Kapu, Soyşekerci’nin tez çalışmaları en önemli kabul ettiğimiz tez çalışmalarıdır. Apaydın konuya girişimcilik ve girişimci kişilik kavramları noktasından bakmıştır.<sup>4</sup> Başlak’ın bakış açısı da işletme hedefleri ve bunların niteliksel olarak pozitif girişimcilik eğiliminde değerlendirilmesidir.<sup>5</sup> Soyşekerci’de çalışmasında örgüt kültürü ve girişimcilik kültürü kavramlarından hareketle; örgütlerde iç

<sup>1</sup> Semra ARIKAN, *Girişimcilik*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s. VII

<sup>2</sup> Ali AKDEMİR, *Girişimcilik Kültürü*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya 1996

<sup>3</sup> Adnan ÇELİK ve Tahir AKGEMCİ, *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998

<sup>4</sup> Fevzi APAYDIN, *Girişimcilik ve Başarılı Girişimcilik Uygulamaları*, Selçuk Ün. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya 1999

<sup>5</sup> Semra BAŞLAK, *İşletme Hedeflerinin Pozitif Girişimcilik Konsepti Yöneliminde Yeniden Değerlendirilmesi*, Kocaeli Ün. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli 2000

girişimcilik kültürünün oluşturulması ile ilgilenmiştir.<sup>6</sup> Kapu'nun çalışması ise gelişmişlik bakımından en geride olan ve girişimciliğe en çok ihtiyaç duyulan Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde yaşayan girişimcilerin yaşam değerlerini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu kapsamda çalışmada yaşam değerleri ve girişimcilik konuları ile ilgili tanımlar yapılmaktadır.<sup>7</sup> Demircan'da; girişimciliğin kişilik özelliklerine yönelik bir çalışma yapmıştır.<sup>8</sup> Makaleler arasından da bu aşamada özellikle bilgi vermek istediklerimiz; Atik, Berber ve Erdoğan'ın çalışmalarıdır. Atik'in makalesi kültürel farklılaşmalardan yola çıkarak kültürün girişimciliğe etkilerini inceleyen bir çalışmadır.<sup>9</sup> Berber, konuya girişimcilik ve yöneticilik kavramlarının farkları noktasından bakmıştır.<sup>10</sup> Erdoğan ise girişimcilerin otobiyografilerinden yola çıkarak konuya yaklaşmıştır.<sup>11</sup> Girişimcilik konusu ile ilgili olarak TÜSİAD'ın raporları da çalışmamıza önemli derecede katkı sağlamış ve esin kaynağı olmuştur. Bunlardan en yenisi Türkiye'nin girişimcilik potansiyelini değerlendiren Aralık 2002 tarihli Girişimcilik Raporu'dur. Bu raporda girişimcilik kavramına değinildikten sonra, girişimcilerin Türkiye'de yaşadıkları sorunlar, sorunlarla ilgili çözüm önerileri ve taşıdıkları potansiyeller değerlendirilmiştir.<sup>12</sup> Bir diğer TÜSİAD çalışması da benzer bir kapsamda yapılmış olan 1987 tarihli bir çalışmadır.<sup>13</sup>

Konunun teorik temellerinden bahsettikten sonra araştırmamızın sınırlarından da bahsetmenin yeri gelmiştir. Araştırmamızda girişimcilik konusuna işletmecilik ve yönetim noktalarından bakılarak, kavramla ilgili olarak bu sınırlar dahilinde kalınmıştır. Aslında girişimcilik, işletme biliminin yanında sosyoloji ve psikoloji bilimlerinin de ilgilendiği bir konudur. Araştırmamızın ana konusu olan girişimciliğin kültürel boyutu, sosyolojinin de ilgi alanı içerisine girebilir. Zaten

<sup>6</sup> Serhat SOYŞEKERCİ, **Örgütlerde Dahili (İç) Girişimcilik Kültürünün Tesisine Yönelik Örgüt Kültürü Tasarımı**, Kocatepe Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon 2001

<sup>7</sup> Hüsnü KAPU, **Orta ve Güneydoğu Anadolu'da Yaşayan Girişimci/ Yöneticilerin Yaşam ve Girişimcilik Değerleri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2001

<sup>8</sup> Nigar DEMİRCAN, **Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri**, Gebze YTE, Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2000

<sup>9</sup> Selahattin ATİK, **Kültürün Girişimciliğe Etkileri**, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Sayı:3, Ankara 2002

<sup>10</sup> Aykut BERBER, **Girişimci İle Yönetici Profillerinin Karşılaştırılması Ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C: 29 S: 1, İstanbul 2000

<sup>11</sup> Nihat ERDOĞMUŞ, **Otobiyografilerinin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000

<sup>12</sup> TÜSİAD (a), **Türkiye'de Girişimcilik**, Yayın No: TÜSİAD-T/2002/12/340, İstanbul 2002

<sup>13</sup> TÜSİAD (b), **Türkiye'de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri**, Yayın No: T/87.10.103, İstanbul 1987

herkesçe malum olduğu gibi işletme bilimi bu bilim dalı ile birçok ortak paydayı da paylaşmaktadır. Araştırmamız teorik olarak bu sınırlar içerisine oturtulmuştur fakat uygulama ile ilgili olarak da bir takım sınırlamalar, bilimin doğası gereği getirilmiştir. Uygulamamızın kapsamına Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı işyerleri alınmıştır. Bu işyerleri arasından da tüzel kişiliğe sahip olanlar esas uygulama alanı olarak seçilmiştir. Bu tercihin yapılmasının nedeni; tüzel kişiliğe sahip işyeri sahiplerinin girişimcilik özelliklerinin diğer işyeri sahiplerine göre daha yüksek olduğunun varsayılmasıdır. Ayrıca yapılan ön araştırmada bu işyerlerinin sahipleri arasında kadın girişimcilere rastlanılmaması nedeniyle uygulama kapsamından kadın girişimciler çıkarılmıştır. Bu sınırlamalar ve varsayımlarla ortaya çıkan araştırmamız; ilgili literatürler çerçevesinde teorik kısım derlendikten sonra Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı tüzel kişiliğe sahip işyeri sahiplerinin girişimcilik kültürü özelliklerini tanımlamaya yönelik bir alan araştırması uygulamasıyla desteklenmiştir.

Araştırmamız iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, konuyla ilgili teorik çerçevedir. Bu bölümde; Girişimcilik Kavramı, Girişimci Kişilik, Girişimcilik ve Kültür ile Türkiye'de Girişimciliğin Tarihsel Gelişim Süreci kısımları bulunmaktadır. İlk iki kısımda girişimcilikle ilgili teorik çerçeve çizildikten sonra asıl yöneldiğimiz konu olan girişimcilik kültürüne üçüncü kısım olan Girişimcilik ve Kültür kısmında değinilmiştir. Bu kısımda da öncelikle kültür ve örgüt kültürü kavramları irdelendikten sonra kültürün girişimcilikle ilgisi açıklanmaya çalışılmıştır. Teorik çerçevedeki dördüncü ve son kısımda da Türkiye'de Girişimciliğin Tarihsel Gelişim Süreci'ne değinilerek, girişimciliğin ve girişimcilik kültürünün Türkiye'deki tarihi kökleri ve değerleri incelenmiştir. İkinci bölüm ise "Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası'na Kayıtlı İşletmelerde Girişimcilik Kültürü" başlığı altında uygulamayı içermektedir. Bu bölümde de; Elazığ'da Girişimciliğin Tarihsel Gelişim Süreci, Metodoloji ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi kısımları bulunmaktadır. Elazığ'da Girişimciliğin Tarihsel Gelişim Süreci kısmında, konunun Türkiye kapsamındaki gelişiminin türevi olarak ne ifade ettiğine bakılmıştır. Metodoloji kısmında; ana kütle, örneklem, veri toplama teknikleri ve veri analiz yöntemleri hakkında bilgi verilmiştir. Son kısımda ise araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

Araştırmamız adından da anlaşılacağı üzere Girişimcilik Kültürü ile ilgilenmektedir. Bahsettiğimiz üzere uygulama alanı olarak ETSO'na ye ve tüzel kişiliğe sahip işyerleri seşilmiştir. Bu konudaki temel hipotezimiz Elazığ' da ve Elazığ iēinden seēilen uygulama alanında girişimcilik özelliklerinin doğru değerlendirilemediği ve kültürel değerlerin girişimciliğe ortam oluşturmadığıdır. Hipotezimizle ilgili temel dayanağımız Elazığ' ın planlı kalkınma döneminin başlangıcından beri bir türlü kalkınmada öncelikli yöre statüsünden ēıkamamıř olması ve TÜSİAD' ın ēalıřmasında da belirtildiği gibi girişimciliğin sınırlı olarak ilerleme kaydettiği bir il olmasıdır.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> TÜSİAD (a), age, s.145

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEORİK ÇERÇEVE

#### 1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Girişimcilik; çağımızın, ekonomik ve sosyal açılardan en önemli güçlerinden biridir. Bu derece önemli bir güç haline gelmiş olması girişimci faaliyetlere yönelik ilginin artmasından kaynaklanmaktadır. Girişimci faaliyetlere ilginin artması ise, iş alanlarındaki ve teknolojiadaki gelişme dalgalarının sürekli olarak, dünyayı dönüşüm üzerine şekillendirmesinin bir göstergesidir. Dünyadaki bu dönüşümün doğru bir şekilde algılanabilmesi; girişimciliğin ve girişimcilikle ilgili dinamiklerin tam olarak anlaşılmasına bağlıdır.<sup>15</sup>

Literatür incelendiğinde girişimcilik ve ilgili kavramlar konusunda farklı insanların farklı tanımlamalar getirdikleri görülmektedir. Bu farklılıklar sayesinde ki; girişimcilik ve ilgili kavramların tanımları konusunda literatürde tam bir fikir birliği yoktur. Bu noktada girişimciliğin anlaşılabilmesi için mevcut tanımları incelemek gereği ortaya çıkmaktadır.

##### 1.1.1. Girişimcilik Kavramının Tanımı

Girişimcilikle ilgili araştırmaların temel dayanakları; bazı insanlar fırsatları tespit etme ya da oluşturma yeteneğine sahipken diğerleri neden sahip değildir? Bazı insanlar fikirlerini ya da hayallerini gerçeğe dönüştürebildikleri halde diğerleri neden dönüştürememektedirler? Girişimlerin başarı ya da başarısızlık nedenleri nelerdir? gibi sorulara cevap aramak olmuştur.<sup>16</sup> Bu tür sorulara yanıt verebilmek için girişimcilik kavramının ayrıntılarına inmek gereklidir.<sup>17</sup>

Girişimcilik kavramı Fransızca “entreprendre” kelimesinden türetilmiştir.<sup>18</sup> ve Türkçe karşılığı, “üstlenmek” tir<sup>19</sup>. İleride de görüleceği üzere girişimciler gerçekten iş ve iş yeri organize etme, yönetme, riske girme gibi sorumlulukları

---

<sup>15</sup> KAPU, age, s.126

<sup>16</sup> Robert A.BARON, Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People, Journal of Business Venturing, Vol. 13, USA 1998, s.275

<sup>17</sup> ARIKAN, age, s.27

<sup>18</sup> ARIKAN, age, s.27'den, Robert B. CARTON, et al, The Entrepreneur and Entrepreneurship: Operational Definitions of Their Role in Society, <http://www.sbaer.Uca.edu.tr/Docs/98icsb/>

<sup>19</sup> age, s.27

üstlenmektedirler. Entreprenre kavramından başka kavramlar da türetilmiştir. Bunlar; entrepreneurship yani “girişimcilik”, entrepreneurial yani “girişimsel” ve entrepreneurial process yani “girişimsel süreç” kavramlarıdır. Girişimcilik, girişimcinin yaptığı işi, girişimsel, girişimcinin savunduğu yaklaşımı ve girişimsel süreç ise kullandığı yöntemleri ifade eder<sup>20</sup>. Bu kavramlar arasına belirgin sınırlar koymak tam olarak mümkün değildir. Çünkü bu kavramlar birbirleri ile sıkı bir şekilde ilişkilidir<sup>21</sup>.

Girişimcilik kavramına gelmeden önce girişimci kavramını da açmak gerekmektedir. Bilindiği gibi insan ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmetlerin oluşması için üretim faaliyeti gerçekleşmelidir.<sup>22</sup> Üretimin gerçekleşmesi için üretim faktörleri bir araya getirilmelidir. Bunların düzensiz olarak bir araya getirilmesi ile işletme kurulmuş olmaz. Neyin üretileceğine, kimlere satılacağına, gerekli işlerin kimler tarafından yapılacağına, gelir ve giderin yönetimine, birileri karar vermeli üretim faktörlerini bir araya getirmelidir. Bunları yapmak girişimcinin ya da yöneticinin görevidir. Buradan hareketle girişimci için; “İşletmeyi kuran, bunun için üretim faktörlerini bir araya getirip ürün ve hizmet üreten, kâr hedefleyen ve riske katlanan kişidir.” denebilir.<sup>23</sup> Dinçer ve Fidan’a göre, girişimci, ürün veya hizmet üretmek amacıyla yatırım yapar. Bunun sağlanması için gerekli olan üretim faktörlerini toplar ve harekete geçirir. Faaliyetlerini sermayeye bağlar ve kâr bekler. İşletmesini kendi yönetebileceği gibi görevini profesyonel yöneticilere de devredebilir.<sup>24</sup> Günümüzde girişimci, geleneksel üretim faktörleri olan emek, sermaye ve doğanın yanında yer alan bir başka üretim faktörüdür. Bu durumda ise girişimci, üretimin gerçekleşebilmesi için üretim faktörlerini en iyi koşullar altında bir araya getiren kişi olmaktadır.<sup>25</sup> Bir başka tanıma göre girişimci, insanların ihtiyaç duyduğu dolayısıyla talep edilebilecek ürün ve hizmetleri bulan, üretmeye çalışan ve yaratıcılığıyla buna öncülük eden kişidir. Ekonomik gördüğü bir iş için emeği ve sermayesi ile risk alır ve piyasaya girer.<sup>26</sup> Mucuk’a göre girişimci; işgücü, sermaye ve doğa olarak belirtilen üretim faktörlerini insan ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri

<sup>20</sup> Philip A. WICKHAM, *Strategie Entrepreneurship*, Pitman Publishing, USA 1998, s.4

<sup>21</sup> ARIKAN, *age.*, s.28

<sup>22</sup> Muammer DOĞAN, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir 1998, s.275

<sup>23</sup> *age.*, s.8

<sup>24</sup> Ömer DİNÇER ve Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2000, s.16

<sup>25</sup> İlater AKAT, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir 2002, s.14

<sup>26</sup> Metin FİDAN ve Şahap YILMAZ, *Müteşebbislik*, Tutibay Yayınları, Ankara 2001, s.10

retmek üzere bulan ve uygun şekilde bir araya getiren kimsedir. Genellikle amacı krdır ve riske de katlanır. Kendisi de dördüncü üretim faktörüdür.<sup>27</sup>

Drucker'e göre ise girişimci; bulanık ve değişken dünyada düzen yaratır. Bunun için yeni bir refah yaratabilecek kaynakları bir araya getirir ve düzenler.<sup>28</sup>

Girişimci kavramı; fırsatlardan yararlanma, yeni fırsatlar yaratabilmek için üretim girdilerini örgütleme ve risk alma özellikleri ile bağdaştırılır. Buna göre girişimci, henüz belirgin olmayan bir bedelde satmak üzere üretim faktörlerini satın alan ve üretimi gerçekleştiren kişidir.<sup>29</sup>

Günümüzde girişimci, fırsatları sezen ve elde eden, bu fırsatları uygulanabilir ve pazarlanabilir fikirler haline getiren; buna zamanı, çabası ve yetenekleri ile değer ekleyen; bunun için piyasadaki riskleri üstlenen ve bu çabalardan gelecek kazancı sezebilen gelişimci ve yenilikçi kişidir.<sup>30</sup>

Girişimci kavramının erevesi çizildikten sonra girişimcilik kavramı irdelenebilir. Yukarıda değinildiği gibi girişimci ve girişimcilik kavramları arasında kesin bir ayırım yapılmasa da girişimci kavramından hareketle, literatürde girişimcilik kavramına getirilen tanımlardan bazıları aşağıda görülecektir.

Genel olarak girişimcilik, çevresel etkilerin oluşturduğu fırsatlardan yararlanmak yada yeni fırsatlar yaratmak amacıyla, ekonomik ürün ve hizmet üretmek için üretim faktörlerine sahip olma, bunları örgütleme ve risk alma yeteneği ile ilişkilidir.<sup>31</sup>

Girişimcilik, bir işletme kurmak ve onu işletmektir. Ekonomik rn ve hizmet üretmeyi tasarlamak, bununla ilgili bir örgüt kurmak, bunun sonunda sahip olunan parasal fayda ile yaşamaya çalışmaktır.<sup>32</sup>

Hisrich ve Peters'e göre girişimcilik; ekonomik, psikolojik ve sosyal riskler üstlenmeyi göze alıp zaman ve gayret harcayarak farklı bir değer yaratma sürecidir. Bu süreç sonunda kişisel doyuma ulaşılır. Başka bir ifade ile yeni ve bilinmeyen bilginin yaratılması sürecidir.<sup>33</sup>

<sup>27</sup> İsmet MUCUK, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001, s.6

<sup>28</sup> Peter F. DRUCKER (a), *The Frantiers of Management: Where Tomoirow's Decisions Are Being Shajoed Today*, Harper & Row, NY 1986, s.2

<sup>29</sup> TĞİAD, *Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin nemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri*, TĞİAD Yayınları, İstanbul 1993, s.3

<sup>30</sup> Cemil ULUKAN, *Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci*, Anadolu nv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir 2001, s.7

<sup>31</sup> DEMİRCAN, age, s.3

<sup>32</sup> AKDEMİR, age, s.20

<sup>33</sup> Robert D. HISRICH and Michael P. PETERS, *Entrepreneurship*, Mc Graw - Hill Irwin, USA 2002, p.47

Oğuz'un çalışmasında girişimcilik; piyasa sürecinin bir elemanı olarak kabul edilmektedir. Piyasa sürecinde karar verme mekanizmaları incelendiğinde karşılaşılan kavramlardan biri de girişimciliktir.<sup>34</sup> Girişimcilik, piyasada daha önce kimsenin görmediği alternatiflerin görülmesi yada yeni alternatiflerin ortaya çıkarılması şeklinde ortaya çıkabilir. Buna girişimcilik, varolan fırsatların görülmesi<sup>35</sup> ya da fırsatların yaratılmasıdır<sup>36</sup> denilebilir. Benzer bir ifade ile girişimcilik; yeni bir gelecek anlayışının yaratılması ve diğer bireylerin beklentilerinin değiştirilmesini içerir.<sup>37</sup>

Bridge ve arkadaşlarının çalışmasında girişimcilik dar ve geniş anlamda tanımlanmıştır. Dar tanıma göre; bir işletmenin kurulması ve geliştirilmesidir. Bu tarz girişimcilik, işletmelerin kurulması, yürütülmesi ve geliştirilmesi ile ilgili olarak deneysel uygulamaları, öğrenmeleri içeren bir eğitim-öğretim sistemidir. Geniş tanıma göre girişimcilik; insanlara, örgütlere, topluluklara ve kültürlerle güç katan, yön çizen, fırsat veren özellikler ve yetenekler bütünüdür. İnsanlar, topluluklar, örgütler veya kültürler bu özellikler ve yetenekler aracılığı ile ekonomik, sosyal vs. boyutlarda herhangi bir değişimle karşılaştıklarında yaratıcı, uyumlu ve esnek tepki vermelerini sağlayacak nitelik kazanırlar.<sup>38</sup>

Kapu'nun çalışmasında, girişimcilik iki sürece ayrılmıştır. Birincisi insan ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetlerin üretim faaliyetlerindeki yenilgi sağlayan süreçler; ikincisi de işletme kurmak, yönetmek ve geliştirmekle ilgili faaliyetleri; riskleri vs. anlatan süreçlerdir.<sup>39</sup>

Bir başka araştırmacı; piyasalarda çıkan fırsatları değerlendirmede, insanların içinde oldukları sosyal, kültürel, politik ve ekonomik çevrelerin etkisiyle fonksiyonel hale gelen faaliyetler bütününe, girişimcilik demektedir.<sup>40</sup>

Titiz'e göre halk arasında girişimcilik; işletme kurma, iş, para, sermaye sahibi olmakla eş tutulmakta; bunlara sahip olan atak, enerjik insanlara da girişimci denilmektedir.<sup>41</sup>

<sup>34</sup> Fuat OĞUZ, **Ekonomik Özgürlükler ve Rekabet**, [http://www.server.karaelmes.edu.tr / bilim/CAYCUMA](http://www.server.karaelmes.edu.tr/bilim/CAYCUMA), erişim: 04.08.2002

<sup>35</sup> İsrail KIRZNER, **Discovery and the Kapitalist Process**, University of Chicago Pres, 1985, s.27

<sup>36</sup> J. BUCHANAN and J. VANBERG, **The Market as a Creative Proccs**, Economics and Philosophy, Vol 7, pp. 86 - 167

<sup>37</sup> **What is Entrepreneurship?**, <http://www.accenture.com/xd/ideas/entrepreneurship/home.xml>, Erişim: 15.06.2002

<sup>38</sup> Simon BRIDGE, Ken O'NEILL and Stan CROMIE, **Understanding Enterprive: Entrepreneurship & Small Business**, McMilan Pres, London 1998, pp. 22 – 23

<sup>39</sup> KAPU, *age*, s.136

<sup>40</sup> K. HARDY, **What Do Entrepreneurs Coutribute?**, Ivy Business Journal, Vol 64 Issue 2, p.52

Literatürde başka girişimcilik tanımları da bulunmaktadır:

Ölçülebilen bir değer ifade eden yenilikçi bir fikrin peşinde, risk almak, üretmek, uygulamak için bir süreç dahilinde çalışmak<sup>42</sup> anlamına gelen girişimcilik; risk ve belirsizlik altında, kâr elde etme, büyüme amaçları ile yenilikçi ve ekonomik işletmeler kurulmasıdır.<sup>43</sup>

Fırsatları öne çıkaran, planlı davranış ve düşünceler bütünü<sup>44</sup> şeklinde de tanımlanan girişimcilik; fırsatları tespit etmek, yakalamak ve başarı için veri haline dönüştürmek için kaynakları bir araya getiren bir değer sürecidir.<sup>45</sup>

Hedef, kaynak, sınır ve değişim faktörlerini davranışlara ve süreçlere yönelik olarak yeni değerler ve birliktelikler yaratma işi<sup>46</sup> olan girişimcilik; bilinen, kullanılan ve rutinleşmiş iş süreçleriyle ilgili daha önce yapılmamış farklı şeyler yapabilmektir.<sup>47</sup>

Bir başka tanıma göre de girişimcilik; insanlar tarafından fark edilemeyen fırsatları yakalamak ve değerlendirmektir.<sup>48</sup>

Buraya kadar bahsedilen tanımlardan da anlaşıldığı ve de daha önce belirtildiği gibi girişimciliğin tam olarak bir tanıımı yapılamamaktadır fakat varlığı herkes tarafından hissedilen bir kavramdır. Verilen tanımlar incelendiğinde girişimcilik kavramının yenilik, yaratıcılık, esneklik, risk alma, enerjiklik, gelişim isteği, kâr isteği gibi kavramlarla desteklenerek açıklandığı görülmektedir.<sup>49</sup>

20. yüzyılda oluşan girişimcilik teorisine göre girişimcilik; risk alarak yenilik yapma işidir. Başka bir ifade ile fırsatları gözlemek ve bulduğunda da gerçekleştirmek için her türlü riske girmektir.<sup>50</sup>

Tüm tanımları toplayacak olursak, bize göre girişimciliğin tanıımı şöyledir:

<sup>41</sup> Tınaz TITİZ, *Girişimcilik: Ulusça Zenginliğe Açılan Kapı*, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1994, s.3

<sup>42</sup> Colin TURNER, *Başarmak İçin Yönetmek Girişimci Organizasyonlar Yaratmak*, Çeviri : Özlem HANBEY, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2003, s.49

<sup>43</sup> Marc DOLLINGER, *Entrepreneurship*, 2nd Ed., USA 1999, s.4

<sup>44</sup> Norris F. KRUEGER, et all, *Competing Models of Entrepreneurial Intentions*, Journal of Business Venturing, Vol.15 Is.5-6, 2000, p.411

<sup>45</sup> M. MORRIS and D. DAVIS, *Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of the Importance of Individualism Versus Collectivism*, Journal of International Business Studies, Vol.25, Is. 1. , 1994, p.65

<sup>46</sup> Lisa GUNDRY and J.R. KICKUL, *Flights of Imagination: Fostering Creativity Through Experimental Learning, Simulating and Gaming*, Vol.27, 1996, p.334

<sup>47</sup> Donald KURATKO and Richard M. HODGETS, *Entrepreneurship*, 2nd Ed. The Dryden Press, USA 1995, s.6

<sup>48</sup> Deborah V. BREZEAL, *The Genesis of Entrepreneurship*, Entrepreneurship: Theory and Practice, USA 1991, pp.29 - 46

<sup>49</sup> ARIKAN, age, s. 31

<sup>50</sup> TÜSİAD (a), age, s.35

Girişimcilik; iş dünyasındaki firsatları tesbit ederek, firsatların hedeflere, imkanlara ve değerlere uygun olduğunun anlaşıldığı anda k r, prestij, büyüme, yeniliklere  nc  olma vs. amaçları ile riskleri de göze alarak insanlığa faydalı ürün ve hizmetleri üreten aktif, esnek, yaratıcı, hızlı işletmelerin var olması için diğer üretim faktörlerini belirli bir düzen içinde bir araya getirmek sürecidir.

Yukarıdaki özetten de anlaşılacağı üzere girişimcilik tanımları ile ilgili olarak işletmecilik ve yönetim literatürü esas alınmıştır. Aslında girişimcilik sadece bu kapsamda düşünülebilecek bir kavram değildir.  zerindeki ataleti kırabilen kişi ya da kuruluşlar da aslında birer girişimcidirler.

Sekman'a göre atalet; durgunluk, tepkisizlik, kararsızlık, hareketsizlik, isteksizlik, işsizlik gibi anlamlara gelmektedir. Aile hayatında çocuklarla ilgilenmemek, okul hayatında öğrenmek için çaba göstermemek, toplum hayatında neme lazımcılığı benimsemek birer atalet örneğidir. Atak, enerjik, heyecanlı, istekli, akılcı, firsatçı vs.  er eve içerisinde hareket ederek; bir öğrencinin öğrenmek için didinmesi bu yolda öğretmenlerini zorlaması ve araştırmalar yapması onun girişimci tutumuna işarettir. Bu  ğrenci üzerinde oluşan öğrenme ataletini kırabilmiştir. Toplumun  zerindeki ataleti kırarak girişimci tutum benimsemesine örnek olarak da hükümet politikalarını benimsemeyen vatandaşların demokratik yöntemlerle baskı mekanizmaları oluşturmak için eylem yapmaları verilebilir.<sup>51</sup>

İşte türü ve boyutu ne olursa olsun bireysel ya da toplumsal tatmin için ataletten harekete sevk eden her davranış ve tutum, en genel anlamda girişimcilik demektir.

### **1.1.2. Girişimcilik İle Benzer Kavramlar**

#### **1.1.2.1. Yöneticilik**

K r ve risk üstlenmeksizin, ürün veya hizmet üretimi için gerekli olan üretim faktörlerini bulan ve birleştiren, girişimci adına işletme ile ilgili işleri yürütme sorumluluğu olan kişiye yönetici denir. Görevi, işletmenin amaçlarını saptamak ve işletmeyi bütün olarak bu amaçlara yöneltmektir. Amaçlara ulaşabilmek için karar alır, aldığı kararları uygular, üretim faktörlerini bulur,

<sup>51</sup> Mümin SEKMAN, *Kişisel Ataleti Yenmek*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2002, s.29

düzenler ve örgütler.<sup>52</sup> Ayrıca, planlama, talimat verme ve denetleme yetkilerine sahip insanlara da yönetici denir.

Yöneticiler, girişimcilerin yönetime ilişkin bazı fonksiyonlarını üstlenmişlerdir. İşletmeyi girişimci adına yönetirler. Bu doğrultuda girişimci vasıtasıyla kazandıkları yetkileri kullanırlar. Girişimciler aynı zamanda yönetici oldukları halde her yöneticinin ise girişimci olması olası değildir. Girişimciliğin yöneticilikten farkı; girişimcilerin işletmenin faaliyetlerinden doğan kâr ve zararı kendi adlarına yüklenen kişiler olmalarıdır. Yöneticilerin kâr ve zarar konusunda herhangi bir sorumlulukları yoktur.

Girişimciler üstlendikleri risk çerçevesinde üretim faktörlerini bir araya getirerek kurdukları işletmenin yöneticisi de olmak durumundadırlar ve bu durum kendilerini zamanla bir yol ayrımına getirir. Bu yol ayrımı, işletmenin büyüme evresine girmesi ile daha profesyonel bir yönetici kimliğini gerektirmektedir. Girişimci ile yönetici arasındaki farkta bu noktada belirginleşmektedir.<sup>53</sup>

İşletmeler büyüdükçe yönetim işlerini yürüten yöneticilerin sayıları da artmakta ve bu yöneticiler yönetim basamaklarını oluşturmaktadırlar. Bu basamaklar ise üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim olarak adlandırılır.<sup>54</sup>

Üst yöneticiler, planlama ve örgütleme işleriyle uğraşırlar. Asıl fonksiyonları amaçları belirlemek ve işletmelerin dış ilişkilerini sürdürmektir. Bu yöneticiler arasında yönetim kurulu başkanı, genel müdür vs. sıfatlarına sahip insanlar bulunur.

Orta yöneticiler, işletmenin değişik bölümlerini yönetirler ve üst yöneticilerle alt yönetim birimleri arasındaki iletişim sağlar. Bu yöneticiler arasında bölüm başkanı, şube müdürü vs. sıfatlarına sahip insanlar bulunur.

Alt yöneticiler; günlük işleri yürüten ve yönetim yetkisi olmayan çalışanları denetleyen yöneticilerdir. Bu yöneticiler arasında; şef, amir vs. sıfatlarına sahip insanlar bulunur.

Girişimciler adına yönetim yetkilerini kullanan yöneticilerin bir takım becerilere sahip olmaları gerekir. Bu beceriler; İdarecilik Becerisi, İnsani İlişkiler Becerisi, Teknik Beceri ve Karar Verme Becerisi'dir.

---

<sup>52</sup> DOĞAN, age, s. 8

<sup>53</sup> Aykut BERBER, age, ss. 23 – 46

<sup>54</sup> DOĞAN, age, s. 177

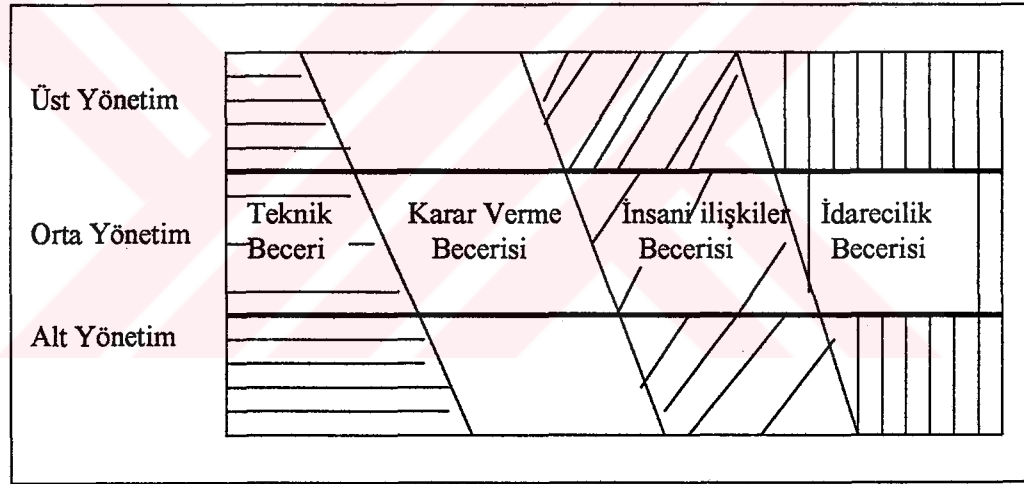
Bu beceri; işletmenin değişik birimleri arasında koordinasyonu sağlayabilme, karşılıklı iletişimi düzenleyebilme ve bunları bütünleştirebilme ile ilgilidir.<sup>55</sup>

Çalışanları anlayabilme, takım ruhunu oluşturabilme, işbirliği sağlama ile ilgilidir. Her düzey için gerekli olsa da çalışanlarla daha fazla muhatap oldukları için alt basamak yöneticileri için daha fazla gereklidir.

İşlerin yürütülmesi ile ilgili süreçleri ve prosedürleri bilme ve teknolojiyi kullanabilme becerisidir. Yine; alt basamak yöneticiler günlük işlerle yüzyüze olduklarından, bu beceriye fazlasıyla ihtiyaç duyarlar.

Alternatifler arasından en uygun olanını seçmeye karar verme denir. Basamağı ne olursa olsun bütün yöneticiler bu beceriye sahip olmaları gerekir.

Bahsedilen bu becerilerin işletmenin değişik basamaklarındaki yöneticiler için önem dereceleri aynı değildir. Değişik yönetim basamakları için bu becerilerin önem dereceleri Şekil 1.1' de gösterilmiştir.



**Şekil 1.1. : İşletmenin Değişik Yönetim Basamakları İçin Gerekli Olan Yönetim Becerileri**

**Kaynak:** Ömer DİNÇER ve Yahya FİDAN, “İşletme Yönetimine Giriş” Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul 2001, s. 31’den Uyarlama

Ayrıca yöneticiliği hedefleyen insanların, motive olabilme ve edebilme, sorunlardan kaçmama, sürekli düşünme, yetki kullanabilme, iyimser olma kabul görme, işini tanıma, sürekli öğrenme, hak ederek ilerlemeyi benimseme, gücünü bilgi ve tecrübeden alma, başarısızlıkları üstlenme, paylaşma, astlarına imkan

<sup>55</sup> age, s.178

verme, demokratik olma, iş ahlakına sahip olma, hizmeti amaçlama, hatayı göze alma gibi özellikleri taşımaları gerekir.<sup>56</sup>

#### 1.1.2.2. Liderlik

Literatürde farklı tanımlamaları olan kavramlardan biri de “liderlik” kavramıdır.<sup>57</sup> Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

Akat ve arkadaşlarına göre lider; işletme amaçlarına ulaşmak için faaliyetlere yön veren ve diğerlerini etkileyebilen kişidir.<sup>58</sup>

George ve Jones liderlik kavramına; örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için üyeleri etkileyen kişi tanımını getirmişlerdir.<sup>59</sup> Krausz’da lider için başka insanların faaliyetlerini etkileyen güç demıştır.<sup>60</sup>

Eren’in lider tanımı da şöyledir: Liderlik; insanları amaçlar etrafında bir araya getiren ve amaçlara ulaşabilmek için onları harekete geçiren bilgi ve tecrübelerin toplamıdır. Lider ise ait olduğu grubun üyelerinin hissettikleri ancak net olmayan amaç ve düşünceleri benimsenecek şekilde ortaya çıkarabilen ve grup üyelerinin güçlerini bu amaçların etrafında faaliyet gösterecek hale getiren kimsedir.<sup>61</sup>

Koçel’e göre ise liderlik; lider, izleyenler, şartlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu karmaşık bir fonksiyondur.<sup>62</sup>

Liderler için genel bir özellikler listesi verilemez ancak söz konusu özellikler çeşitli liderlik teorileri ile açıklanabilir.<sup>63</sup> Liderlik teorileri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.<sup>64</sup>

1. Özellikler Teorisi
2. Davranışsal Teoriler
3. Durumsal Teoriler

<sup>56</sup> AKAT, ve diğerler, *age*, s. 15

<sup>57</sup> APAYDIN, *age*, s. 14

<sup>58</sup> AKAT, ve diğerleri, *age*, s. 280

<sup>59</sup> J. GEORGE, G.R. JONES, *Organizational Behaviour*, Addison-Wesley Pub.Co., USA 1995, s. 404

<sup>60</sup> Rosa KRAUSZ, *Power and Leadership In Organizatons*, Transactional Analysis Journal, V: 16, N: 8, USA 1986, s. 86

<sup>61</sup> Erol EREN(a), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2001, s. 465

<sup>62</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2001, s. 465

<sup>63</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, *age*, s. 10

<sup>64</sup> Salih Güney, v.d. , *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, ss. 288 – 296

### 1.1.2.3. Tüccarlık

Ticari bir işletmeyi kısmen dahi olsa kendi adına işleten kimseye tüccar(tacir) denir. Tüccar olabilmek için işletmenin açıldığının bildirilmesi gerekir. Tüccarlar iflasa tabidirler, bir unvan kullanırlar, kanunen zorunlu olan defterleri tutarlar, işletmelerini ticaret siciline kaydettirirler, ticaret karnesine tabidirler ve ticari faaliyetleri için fatura kullanırlar.<sup>65</sup>

### 1.1.2.4. Esnaflık

Sermayesi tüccar kadar olmayan daha çok beden gücü ile kendi hesabına bağımsız olarak çalışan kişidir. Türk Ticaret Kanunu'da 17. maddesi ile esnaf için; geliri, sermayesinden çok emeğine dayanan ve geçimine yetecek kadar gelir elde eden kimse tanımını yapmıştır.<sup>66</sup>

### 1.1.2.5. İşyeri (İşletme) Sahipliği

Bir kurala bağlı olarak yapılmış bir tanıımı yoktur. Karinesi işletmenin mülkiyetine sahip olmaktır. Girişimci sıfatı da olması için risk üstlenme, enerjiklik, yenilikçilik gibi bazı özelliklere sahip olmalıdır.

## 1.1.3. Girişimcilik İle İlgili Kavramlar

### 1.1.3.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık, insanların en önemli özelliklerindendir. İnsanlar, yaratıcılık özellikleri sayesinde toplumsal gelişmeye katkıda bulunur ve bu faaliyetlerinden dolayı mutluluk duyarlar, yaşamın kalitesi yaratıcılığın kullanılması ile ilgili olduğundan insan; sürekli olarak bilinmeyi bulmaya, denenmemişi denemeye yani yaratmaya çalışır.<sup>67</sup>

Yaratıcılık kavramı, Latince “Creativität”, İngilizce “Creativity” ve Fransızca “Creer” fiilinden türetilmiş olan “Creativite” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçe’ye girmiştir.<sup>68</sup>

Hicks’e göre yaratıcılık; daha önce birbirleriyle ilişki kurulmayan şeyler arasında ilişki kurmaktır. Bu yetenek sorunlara geç kalmadan bakabilme yeteneğidir.<sup>69</sup>

<sup>65</sup> Selma BAKTIR, *Ticari İşletme Hukuku*, Barış Yayınlar, İzmir 1997, ss. 73-75

<sup>66</sup> APAYDIN, age, s. 19

<sup>67</sup> Semra BAŞLAK, age, s. 75

<sup>68</sup> Gönül BUDAK, *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998, s. 79

Başaran'a göre yaratıcılık; mevcut verilerden yeni düşünce, ürün, hizmet vs. üretmekteki güçtür.<sup>70</sup> Yaratıcılıkla ilgili başka tanımlar da şöyledir:<sup>71</sup>

Yaratıcılık, yeni bir çıktı ile sonuçlanan bir süreçtir.

Yaratıcılık, bir insanın uzmanlar tarafından kabul edilen bilimin, estetiğin, tekniğin, toplumun değer atfettiği yeni düşünceler, buluşlar, sezgiler ya da ürünler ortaya çıkarmaktır.

Yaratıcılık, yararlı elementlerden yeni bileşimler oluşturmaktır.

Yaratıcılık, insanın kendi kişilik yapısından kaynaklanır ve yaşam boyu çevreden gelen geliştirici ve engelleyici etkilere maruz kalır. Bir anlamda da insanın çevrenin olumlu etkilerinden faydalanma ve olumsuz etkilerini aşabilme kapasitesi olarak düşünülebilir.<sup>72</sup>

Yaratıcılığa örgütlerin her seviyesinde ve her boyutunda ihtiyaç duyulur. Yaratıcılık her fonksiyonel sistemin, her örgütün ve her bireyin sorumluluğudur. Yaratıcılık sadece yeni ürünler, hizmetler, süreçler ve iş alanları ile sınırlanamaz. Bireyin gününü daha iyi organize edebilmeyi ya da işinden daha etkili sonuçlar alabilmeyi düşünmesi gibi durumlar da yaratıcılık kapsamında değerlendirilmelidir.<sup>73</sup>

Şimdiye kadar verilen tanımlara dikkat edildiğinde hemen hemen her tanımın içerisinde yeni ya da yenilik kavramlarının ortak olarak kullanıldığı fark edilecektir. Buradan hareketle, yaratıcılık için bilinenin, alışılmışın ve kalıplaşmış olanın tam karşısı olan bir davranış ve düşünme süreci olduğu söylenebilir. Bu süreçte de bilinene, tekrara, alışılmışa, kurallara ve sınırlara yer yoktur.<sup>74</sup>

#### 1.1.3.1.1. Yaratıcılık Türleri

1. Bilimsel Yaratıcılık
2. Sanatsal Yaratıcılık
3. Teknolojik Yaratıcılık
4. Endüstriyel Yaratıcılık

---

<sup>69</sup> BAŞLAK, age, s. 75

<sup>70</sup> İ. Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara 1991, s. 111

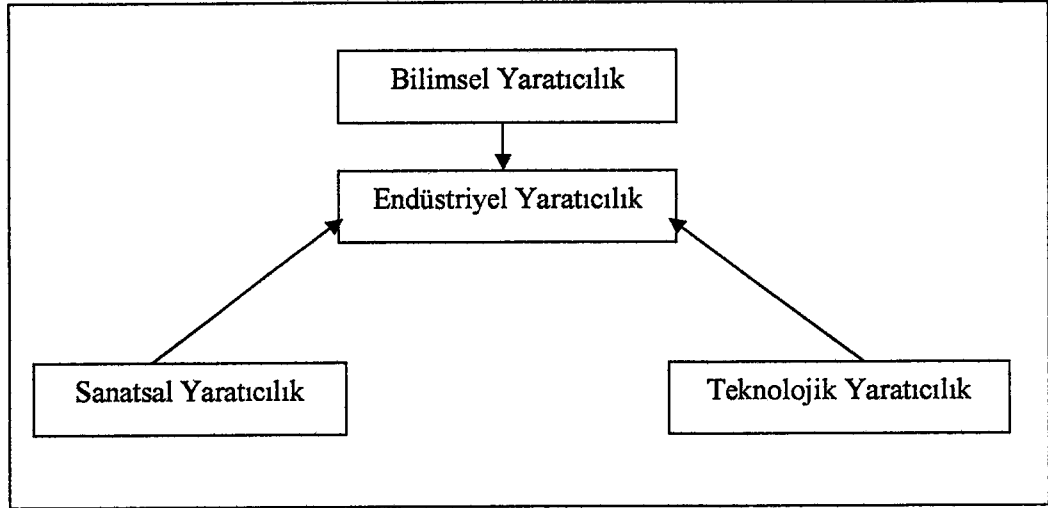
<sup>71</sup> ARIKAN, age, ss. 83-84

<sup>72</sup> Kutlu MERİH, *Levinson Ölçeği ve Yaratıcı-Önder Yöneticilik*, <http://www.eylem.com/yarat/wlevinson.htm>, erişim: 13.06.2002

<sup>73</sup> *Yaratıcılık ve Yeniliğin Önündeki Engeller*, <http://www.insankaynaklari.com>, Erişim: 13.06.2002

<sup>74</sup> Enver YOLCU, *Yaratıcılık: Kavramlar ve Tanım*, <http://www.geocities.com/enveryolcu/yaratilicilik/kavramlar>, Erişim : 01.09.2002

Söz konusu yaratıcılık türlerinin birleşimi sonucu endüstriyel girişimcilik oluşmaktadır. Bu oluşum Şekil 1.2. ile şematize edilmiştir.



**Şekil 1.2: Endüstriyel Yaratıcılık**

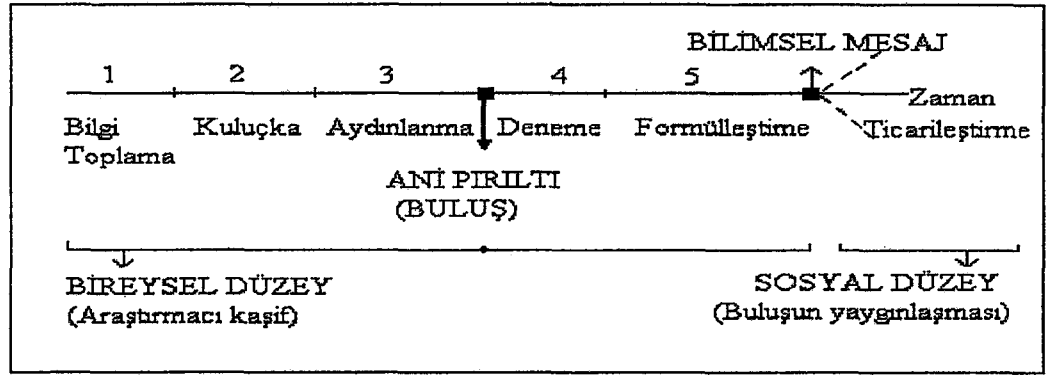
**Kaynak:** İter AKAT, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK, “İşletme Yönetimi”, Barış Yayınları, s. 430’dan Uyarlama

#### **1.1.3.1.2. Yaratıcılık Süreci ve Girişimcilikle İlişkisi**

Yaratıcılık süreci, kişiden kişiye ve olaydan olaya değişebilen beş aşamadır. Buluş bilimsel araştırma ürünü ise girişimci son aşamada; uygulamalı araştırma sonucu ise ilk aşamada sürece dahil olur. Böylece riskini üstlenerek topluma katkı sağlamayı ve rekabette avantaj elde etmeyi umar. Girişimcilik ve yaratıcılık yaşamın her kesiminde iç içedirler. Önemli ortak noktalarından biri ikisinin de bireycilik temelli olmasıdır. Süreçleri konusunda ortak noktaları; yaratıcılık sürecinin sonunda ortaya çıkan buluşun girişimcilik süreci için anahtar olmasıdır. Girişimci; bir işe kalkışırken yaratıcılık sürecinden faydalanır. Yaratıcı düşüncüyü hayal boyutundan alarak sistemli, mantıklı ve uygulanabilir duruma getirir.

Yaratıcılık; bir süreç sonucunda meydana gelen bir kavramdır. Bilgi toplamadan başlayarak sırasıyla kuluçka, aydınlanma, buluş, deneme, formülleştirme ve ticarileştirme aşamalarından geçer. Bu aşamalardan ticarileştirmeden önce olanlar bireysel düzey ticarileştirme ise sosyal düzeyde gerçekleşirler.

Yaratıcılık sürecinin oluşumu Şekil 1.3. ile açıklanmaya çalışılmıştır.



**Şekil 1.3: Yaratıcılık Süreci**

**Kaynak:** İlater AKAT, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, "İşletme Yönetimi", Barış Yayınları, İzmir 2002, s. 432

- I. Aşama: Bilgi toplama aşamasıdır. Sorulara cevaplar aranır.
- II. Aşama: Sorunları ayıklama aşamasıdır. Bu aşamada denge kaybedilir ve sürekli fanteziler yaratılır. Araştırmacı memnuniyetsizlikle doludur. Hem soruna yaklaştığı hem de uzaklaştığı görülebilir.
- III. Aşama: Önceki aşamalardaki gerilimden sıyrılan araştırmacı anlık bir ışıkla zekâsının aydınlanmasını takiben çözüme ulaşır. Bu aşama çok kısa sürer.
- IV. Aşama: Aydınlanmış fikrin, deneysel ortamda uygulanması aşamasıdır. İki şekilde sonuçlanabilir. Buluş ya uygulanabilir bulunmaz ya da uygulanabilir hale getirilir.
- V. Aşama: Buluşun yayılması ve halk tarafından kabullenmesini içeren aşamadır.

#### 1.1.3.1.3. Yaratıcı Kişilik Özellikleri

Yaratıcılık, bireylerin bir ürünü ve faaliyetidir. Bu nedenle öncelikle bireyseldir. Bu nedenle yaratıcılık bazı kişisel özelliklere sahip olmayı gerektirir.<sup>75</sup> Yaratıcı kişilik özelliklerinden bazıları şunlardır:

1. Sorunlara karşı duyarlıdırlar.
2. Düzgün ve akılcı ifadeler kullanırlar.
3. Esneklerler.
4. Düşünceleri özgür ve orijinaldir.
5. Meraklıdırlar.
6. Duygularını rahatlıkla açığa vurabilirler.

<sup>75</sup> Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU, Yaratıcı Birey Teorisi Ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli 2002, s.553

7. Başarısızlıktan korkmazlar.
8. Azimlidirler.
9. Bilgileri yeterlidirler.
10. Hafızaları güçlüdür.
11. Hayal güçleri gelişmiştir.
12. Belirsizlikten kaçınma oranları düşüktür.
13. Sezgileri güçlüdür.
14. Sorunların üzerine yatmaktan hoşlanırlar.

#### 1.1.3.2. Yenilik

Yaşamakta olduğumuz zaman dilimi, tekniğin sürekli geliştiği ve keşiflerin baş döndürücü bir hızla yapıldığı bir hal üzerine devam etmektedir. Teknikteki gelişmelerin ve keşiflerin insan ihtiyaçlarını gidermede ve sorunları çözmede anlam ifade edebilmesi uygulama alanlarına aktarılabilmelerine bağlıdır. Bu olduğu takdirde gelişmeler ve keşifler yenilik olarak adlandırılırlar.<sup>76</sup>

Genel anlamda yenilik, keşiflerle yakından ilgilidir. Çünkü yenilik için keşif temel taşıdır. Fakat her keşif yenilik olmayabilir. Herhangi bir keşfin yenilik olarak değerlendirilmesi; ticarileştirilmesine, bu yol ile verim ve fayda yaratmasına kısacası pratik hayatta uygulanmasına bağlıdır.<sup>77</sup>

Yeni buluşların, fikirlerin ortaya konulmasında, geliştirilmesinde ve hayata uygulanması aşamasında ortaya çıkan itici güçlerden biri ise girişimciliktir. Buluş ve fikirlerin topluma kabul ettirilmesi, yararlarının kanıtlanması, ürün haline getirilmesi gibi konularda girişimcilerin büyük rolleri vardır. Girişimcilerin bu rollerinin önem kazanması ve sorumluluklarının artması ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesiyle rekabetin çok daha yoğunlaşmasıdır. Bu çağda değişim çok hızlıdır ve bunu da teknolojik gelişmeler tetiklemektedir. Bu nedenle girişimciler, yoğun rekabet ortamında sağlam durabilmek için yenilikleri takip etmeli ve uygulamak için öncü olmaya çalışmalıdırlar.<sup>78</sup>

Drucker'e göre yenilik girişimciliğin özel bir fonksiyonudur. Buna göre girişimcilik açısından yenilik; işletmenin ekonomik ve sosyal potansiyeline odaklı değişimler yaratma faaliyetleridir. Günümüzde girişimciliğin başarı şartlarından

<sup>76</sup> BAŞLAK, age, s. 88

<sup>77</sup> Erol EREN (b), *İşletmelerde Yenilik Kavramı Ve Yenilik Sürecinin Safhaları*, İstanbul Üniv. İşletme İkt. Ens. Yönetim Dergisi, Sayı 4, İstanbul 1997, s. 49

<sup>78</sup> Oktay ALPUGAN, *Küçük İşletmeler Kavramı: Kuruluş ve Yönetimi*, Der Yayınları, Ankara 1994, s. 45

biri pazara sürekli yeni ürün ve hizmetler sunabilmektir. Yenilik, rekabet avantajı elde etmenin temellerinden biridir. Bunun için işletmelerin süreçlerine; artı bir değer ilave edebilen ve bunu rakiplerine göre farklı ve üstün kılabilen girişimcilerin global rekabet ortamında öne çıkanlardan olacaktır.<sup>79</sup>

Girişimcilik açısından başka bir yenilik tanımı da şöyledir: Yenilik; öncelikle geçmiş unutmaktır. Sonra, bir pazarın veya ürünün yetersizlikleri karşısında yeni fırsatlar aramaktır. Eski ürünleri modifiye etmekten ve yeni ürünler oluşturmaktan çok yeni işler yaratma sürecidir.<sup>80</sup> Yenilik bir değişim sürecidir fakat her değişim yenilik olarak kabul edilemez. Yenilikle gelen değişimin, o güne kadar uygulanmamış ve orijinal olması gerekir. Bu manada yaşamdan bir adım önde gitmeyi, böylelikle çevreyi etkilemeyi ve de değiştirebilmeyi ifade eder.<sup>81</sup>

Yenilik; yeni ürün ve hizmet üretmekten daha geniş olarak algılanmalıdır. Rekabet ortamında atak olmanın, kazancı, kârı ateşleyecek yeni ürünler yaratmanın en önemli yoludur. Yani işletmelerin en iyi rekabet silahıdır.<sup>82</sup> Yapıları yenilikçi olarak dizayn edilmiş işletmeler dinamik çevrelerde rahatça yaşayabilirler. Bu rahatlığı sağlayabilmek için yapılarını esnek ve organik hale getirirler.<sup>83</sup>

Doğası gereği risk taşıyan yeniliklerin gelişmesi, özgür ve şeffaf ortamlarda mümkündür. Yeniliklerin kabul görme sürecinde hatalar ve başarısızlıklar söz konusu olabileceğinden işletme kültürünün buna uygun psikolojik ortamı hazırlaması gerekir. Yenilikçi stratejiler başarısızlık riskini içerecek şekilde oluşturulmalıdır. Girişimciler, bir yeniliği başlatmaya karar vermek kadar, gerektiği anda bundan vazgeçmesini de bilmelidir. Bencil olmamaları ve işletmelerin yeni bir şey yaratması için özveriyle çalışmaları gerekir. Özverinin gereği ise özgür bir ortamda profesyonel ekiplerle çalışmaktır.<sup>84</sup>

Girişimcilik gibi yenilikte temelde yerleşmiş yaklaşımlara, teamüllere, geleneksel görüşlere meydan okuma riskini üstlenebilmek demektir. Sezgisel

<sup>79</sup> Hayri ÜLGEN ve Ufuk DURNA, **Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetim Etkin Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Araştırma**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul 2001, ss. 184-200

<sup>80</sup> Peter F. DRUCKER (b), **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çeviren: Bülent TOKSÖZ, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1998, s. 69

<sup>81</sup> DİNÇER ve FİDAN, *age*, s. 168

<sup>82</sup> BAŞLAK, *age*, s. 89

<sup>83</sup> ÜLGEN ve DURNA, *agm*, ss. 184-200

<sup>84</sup> *agm*, ss. 184-200

güçlerinden biri, denemenin ve hata yapmanın önemini anlayabilmek olan girişimciler için yenilik, “dünyadan al, iyileştir, bir sonraki için tekrar et ve yaygınlaştır” ifadesi ile de başka bir anlam bulmaktadır.<sup>85</sup>

Yenilikle ilgili olarak; girişimcilik organizmasının hayati parçalarından biri olduğu söylenebilir. Gerçekten de, yenilikçi olmak, girişimciliğin hayatiyet şartı olduğu kadar en zor görevlerinden de biridir. Çünkü çevredeki tüm güçleri, tüm dinamikleri anlayabilmeyi gerektirir. Bu noktada yenilik yaratma yeteneğinin girişimcileri diğer canlılardan ayıran bir içgüdü olduğu görülmektedir. Bununla beraber belirtilmesi gereken bir husus da; yeniliğin, girişimcilerin ve işletmelerin bir kereye mahsus gerçekleştirip unutacağı bir kavram değil çevrenin değişim özelliklerine bağlı olarak geliştirilmesi gereken bir yetenek olduğudur.<sup>86</sup>

Yenilikçilerin bu yeteneklerini belirleyen parametreler ise şunlardır.<sup>87</sup>

1. Öğrenme eğilimleri yüksektir.
2. Sosyal, enerjik ve meydan okuyuculardır.
3. Özgüvenleri ve bağımsızlık istekleri yüksektir.
4. İyimser ve hırslıdırlar.
5. Esnek ve yaratıcıdırlar.
6. Yeni önerilere açıktırlar.
7. Risk alma dereceleri yüksektir.
8. Başarı ihtiyaçları yüksektir ve sorumluluk isterler.
9. Geleceği şekillendirmeye ve paranın değerine inanırlar.
10. Dinamiklik, ataklık, liderlik eğilimleri yüksektir.

Girişimcilik kavramı ile ilgili olarak yenilik kavramı vurgulanmasına rağmen günümüzde halen girişimcilik denilince akıllara ilk olarak yeni iş kuranlar ya da işletme sahipleri gelmektedir. Buradan hareketle girişimciliğe iki somut örnek vermek gerekirse; bir büfe açan kişi yenilik yapmamış fakat yeni bir işletme açmıştır. Bununla beraber yüzyılı aşkın bir süredir birçok işyerinde yapılan Maraş Dondurması’nı marka haline getirmek bir yeniliktir. Mado Firması dondurma

<sup>85</sup> Richard BRANSAN, *Girişimci ve Deneyci Olun: Değişime Uyun ya da Kaybolun*, Çeviren: Kaan TUNÇBİLEK, Form Yayınları, İstanbul 1998, s. 106

<sup>86</sup> DEMİRCAN, *age*, s. 52

<sup>87</sup> N. KAYA ve Ü. PEÇEN, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları*, EGS Bank Bilim Kültü ve Sanat Yayınları, İstanbul 1999, s. 6

üretimini standartlaştırarak ve çeşitlendirerek kendi özel dağıtım kanalları olan dükkanları ile yaygınlaştırarak yenilik yapmıştır.<sup>88</sup>

#### **1.1.4. Girişimcilik Türleri**

##### **1.1.4.1. İşin Mülkiyeti Boyutu**

###### **1.1.4.1.1. Kamu Girişimcileri**

Siyasi otoriteye bağlı olarak ve sıkı bir bütçe disiplini içinde çalışırlar. Bu ifade daha açılacak olursa; bazen ekonomik sınırlamaların ağırlıkta olduğu alanlarda, dış kaynaklı dürtülerle, bazen de kendi oluşturduğu kaynakları değil, hazır kaynakları veya kamunun ürettiği kaynakları kullanan kişilerdir. Bütçe kısıtlamaları kamu girişimcilerine dar anlamda, bürokrat denilmesine de yol açmıştır. Uygulamada; siyasi otoritelerin fırsat verdiği durumlarda bürokratik sınırların aşıldığı, kaynak kullanımının esnetildiği, rasyonellik ve piyasa ekonomisi çerçevesinde çalışan yöneticilerin sayısı azımsanamayacak kadar çoktur.<sup>89</sup>

###### **1.1.4.1.2. Piyasa Ekonomisi İçindeki Girişimciler**

**1. Fırsat Girişimciliği:** Asıl olarak, pazardaki fırsatları görerek yada sezinleyerek mevcut olan bir ürün yada hizmeti pazara sunmaktır. Fırsat; mevcut bir ürünün, pazara yeterince sunulmaması, pazarda hiç olmaması ya da pazardaki işletmelerin istenilen kalitede üretim yapamamaları nedeniyle ortaya çıkar. Bu tür girişimcilik, fırsatları değerlendirebilecek görüş açısına ve kaynakları yönlendirebilme yeteneğine sahip olmayı gerektirir.<sup>90</sup> TÜSİAD'ın çalışmasında fırsat girişimciliği için mevcut kaynakları iyi kullanarak işlerini yürüten ve tam kapasite çalışma imkânlarını yaratan girişimcilik türüdür, denilmektedir.<sup>91</sup>

**2. Yaratıcı Girişimcilik:** Fidan ve Yılmaz'a göre; yeni bir fikir veya buluşun yada mevcut olan ürün veya hizmetin dizayn, kalite, estetik, fiyat gibi yönlerden iyileştirilerek kâr amacıyla piyasaya sunulmasıdır.<sup>92</sup> TÜSİAD'ın

<sup>88</sup> TÜSİAD (a), age, s.32

<sup>89</sup> Deniz B. GÖBEK, *Türkiye'de Küçük Girişimci Profili ve OSTİM Örneğinde Küçük Girişimcinin Değerlendirilmesi*, Ankara Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 1994, s. 7

<sup>90</sup> FİDAN ve YILMAZ, age, s. 11

<sup>91</sup> TÜSİAD (b), *Türkiye'de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri*, TÜSİAD Yayınları No: T/87.10.103, İstanbul 1987, s. 2

<sup>92</sup> FİDAN ve YILMAZ, age, s. 11

çalışmasında ise yaratıcı girişimcilik; olağan ve olağan dışı koşullarda kaynaklarını kullanarak, detayları düşünebilen, planlayan, yürüten ve sonuç alan kişi, şeklinde ifade edilmektedir. Girişimcilik kavramının asıl içeriği de bu kategoride yer alır.<sup>93</sup>

Fırsat girişimciliği ile yaratıcı girişimcilik süreçleri sonunda toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin üretilmesi amaçlanır ve her ikisi de birtakım riskleri üstlenmesi, cesur ve irade sahibi olmayı gerektirir. Bunlarla beraber çağımızın ve geleceğin gerekleri girişimciliğin, ağırlıklı olarak yaratıcı girişimcilik kapsamında değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.<sup>94</sup>

#### **1.1.4.2. Büyüklük Boyutu**

##### **1.1.4.2.1. Büyük Girişimciler**

İşletme mülkiyeti sahipliği ve girişimcilik özelliklerini bünyelerinde bulunduran, kurumsallaşmayı tamamlamış ve yönetim işlerini profesyonel yöneticilere bırakmış kişilerdir. Genel olarak özellikleri; dürüstlük, çalışkanlık, zekilik, yaratıcılık, hırslılık, fırsatçılık, küçük detaylara önem verme, ısrarlı olma, yenilikçilik, ikna kabiliyeti olan, tasarrufçu, planıcı, gruba önem veren, tecrübelerden yararlanabilen, gelişmeleri takip eden, hedefleri belirlemiş, kolay pes etmeyen ve kurumsallaşmaya önem vermek olan kişilerdir.<sup>95</sup>

##### **1.1.4.2.2. Orta ve Küçük Girişimciler**

Orta ve küçük girişimcilerin özellikleri birbirine çok yakındır. Türkiye’de en çok büyük ve küçük girişimcilere rastlanmaktadır. Orta ve küçük girişimciler; iş sahipliği, girişimcilik ve yöneticilik sıfatlarının üçünü de üzerlerinde toplarlar. Aralarındaki fark; orta girişimcilerin dışa daha fazla açık olmaları, işletme dışındaki dünyayla daha fazla ilgili olmaları, ileri teknolojiyi kullanmaları ve rekabet güçlerinin fazla olmasıdır. Küçük girişimciler ise kendi hesaplarına hareket ederek, riski üstlenirler.<sup>96</sup>

<sup>93</sup> TÜSİAD(b), age, s. 2

<sup>94</sup> FİDAN ve YILMAZ, age, s. 11

<sup>95</sup> APAYDIN, age, s. 35

<sup>96</sup> age, s. 36

#### 1.1.4.3. Saf Girişimci

Saf girişimci; üretim faktörlerinden hiçbirine sahip olmadan, sözleşmeye dayalı ve gelir karşılığı sahiplerinden temin eden, bir araya getiren, örgütleyen, işletmeye hazır bir kurum haline getiren ve kurumu yöneticilere emanet edip sadece kontrol işlerini yerine getiren kişidir. Doğal kaynak sahiplerine kira, sermaye sahiplerine faiz, işgücü sahiplerine ücret öder. Üretim faaliyetinden kaynaklanan riskleri üstlenir. Üretim faktörlerine sahip değildir ama girişim nitelik ve yeteneklerine sahiptir. Profesyonel yöneticiye de benzer. Fark; saf girişimcinin yönetici de dahil tüm faktörleri kiralamasıdır. Yönetim organlarını seçme yetkisi kendisinde kaldığı için bir anlamda, gerçek bir yönetici olmaktadır.<sup>97</sup>

#### 1.1.4.4. Nitelikler Boyutu

İşletmeler, dış çevrelerdeki değişime kendi kişilik yapılarına göre tepki verirler.<sup>98</sup> Buna bağlı olarak nitelikler boyutunda görülen bazı girişimcilik türleri aşağıdaki gibidir:<sup>99</sup>

##### 1.1.4.4.1. Tepkisel Girişimcilik

İşletmesiyle ilgili yenilik ve değişimleri yaratmak yerine, başka girişimcilerin yaptıkları yeniliklere göre işletmesini değiştiren kişilerdir. Tüm yetki tepe yöneticidedir fakat çevre analizi etkin olarak yapılmaz. Doğal olarak; çevresel tepkileri, kendilerine baskı geldiği zaman yaptıkları verdikleri söylenebilir. Rekabetle yetersiz ve risk almada isteksizdirler.<sup>100</sup>

##### 1.1.4.4.2. Durgun Bürokratik Girişimcilik

Durgun bürokratik girişimcilik; faaliyette bulunulan alanda dengeli şekilde gelişmenin sürdürülmesi ve yeni alanlara girerek riskin artırılmasından kaçılması şeklinde tanımlanabilir.<sup>101</sup> Bu girişimcilik türünün hakim olduğu işletmeler Pazar paylarının sürekliliği sebebi ile yeniliğe ve değişime pek duyarlılık göstermezler.

<sup>97</sup> age, s. 36

<sup>98</sup> Esin ERGİN, İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul 1992, s. 9

<sup>99</sup> age, s. 47

<sup>100</sup> Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ. İstanbul 1998, s. 274

<sup>101</sup> age, s. 291

Bunlara örnek olarak; KİT'ler ve pazarlama problemi olmayan özel sektör işletmeleri gösterilebilir.<sup>102</sup>

#### **1.1.4.4.3. Girişimci Girişimcilik**

Yenilik ve farklılık yaratma eğilimi hakim olan ekonomiler girişimci ekonomilerdir ve girişimcilik, bir ekonomik ve toplumsal olgudur. Buna göre değişim doğaldır; girişimcilik ise değişimi arayan ve fırsat olarak gören bir yaklaşımdır. Bu anlamdaki girişimcilik teorik temellere dayanır. Girişimci girişimcilik; dinamik olmayan çevrelerde faaliyet gösteren girişimlerde, sürekli olarak birleşmeler yoluyla büyüme şeklinde tezahür eder.<sup>103</sup>

#### **1.1.4.4.4. Egemen Girişimcilik**

Bu tür girişimlerin; bulundukları sektördeki yerleri çok güçlüdür ve piyasada kontrol edici olmaları nedeniyle Pazar payları da yüksektir. Egemen girişimciler yeniliklere kısmen açıktırlar ve de riske fazla girmezler.<sup>104</sup>

#### **1.1.4.4.5. Yenilikçi Girişimcilik**

Yenilikçi girişimcilik; yaratıcı özelliklere sahip girişimcilerin yönettikleri örgütlere yüksek amaçlara yönelik yenilikler getirme çabalarının bir fonksiyonudur. Fonksiyonun işlemesi için en önemli mesele doğru fırsatı yakalayabilmek olduğundan, uygun ortam oluştuğunda kaynaklar en yüksek verimi sağlayacak şekilde kullanılır. Söz konusu yenilikler, işletmelerde belli başlı yeni bölümlerin temelini oluşturacak kadar radikaldir.<sup>105</sup> Drucker ise yenilikçi girişimciliği; en iyi fırsatın yakalanması, başarısız olma riski ve gereken çaba ile harcamalardan oluşan üç faktöre bağlamaktadır.<sup>106</sup>

#### **1.1.4.4.6. Pozitif Girişimcilik**

Dinamik girişimcilik; yeni pazarlar, tedarik ve finansman kaynakları bulmak, yeni üretim ve organizasyon şekilleri geliştirerek ekonomik gelişmenin öncülüğünü yapmaktadır. Dinamik girişimciler ile iletişim toplumu girişimcilik

<sup>102</sup> AKDEMİR, age, s. 80

<sup>103</sup> DİNÇER, age, s. 279

<sup>104</sup> BAŞLAK, age, s. 69

<sup>105</sup> age, s. 69

<sup>106</sup> Peter F. DRUCKER (b), age, s.121

toplumu halini almıştır. Dinamik girişimciliğin açtığı yolu izleyip ekonomik gelişmenin boyutlarını genişletmek ise olağan girişimciliktir. Pozitif girişimcilik kavramı ise bu iki kavramın ışığında ortaya çıkmaktadır. Pozitif girişimci; rekabet ortamında, dinamik yaratıcı, yenilikçi, rasyonel, cesur, eğitilmiş, çalışkan ve sorumluluk sahibi bir aksiyon insanıdır. Pazardaki fırsatları yaratıcı, yenilikçi ve saldırgan politikayla değerlendirir; kısa dönemli düşünmek yerine piyasa şartlarında uzun dönemli faaliyet gösterir.<sup>107</sup>

#### 1.1.4.5. Chicken Modeli

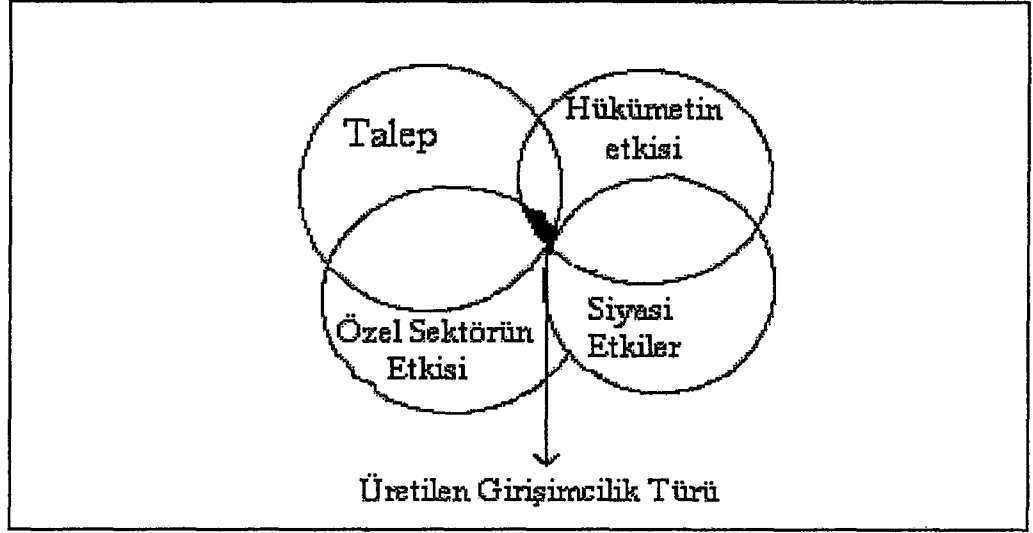
John Chicken'e göre girişimcilik bir faaliyeti ya da işletmeyi kâr amacıyla kullanmak anlamına gelir. Kârın genellikle parasal ifadelerle ölçüldüğü düşünüldüğünde de, kârın tam ve net olarak ölçülemediği durumlar da vardır. Bu durumların en çarpıcı örnekleri silahlı kuvvetlerin, adalet teşkilatının, sağlık hizmetlerinin vs. sağladıkları faydanın değerleridir. Bu örnekten hareketle üç girişimcilik türüne ulaşılmaktadır. Bunlar; açık pazar girişimciliği, kısmi devlet destekli girişimcilik ve tam devlet destekli girişimciliktir. Türü ne olursa olsun girişimcilik; talep, hükümetin etkisi, özel sektörün etkisi ve siyasi etkinin sonucudur. Bu etkilerin içinde arz görülmemektedir. Bunun sebebi girişimcinin talebe, bu talebi karşılayacak arzı sağlayarak tepki verdiğinin düşünülmesidir. Yani girişimci yeni bir ürün belirler ve yeni ürünün arzını kabul edecek bir pazar oluşturur.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> BAŞLAK, age, s. 70

<sup>108</sup> John CHICKEN, *Yönetim ve Girişimcilik*, Çeviri: Beyhan KURT, Epsilon Yayınları, İstanbul 2002, ss. 32-34

Şekil 1.4'te; biraz önce bahsedilen talep, hükümet ve özel sektörün etkilerinin girişimcilik oluşturma konusundaki etkileşimleri gösterilmiştir.



**Şekil 1.4: Girişimcilik Üreten Etkilerin Birleşimi**

**Kaynak :** John CHICKEN, “Yönetim ve Girişimcilik”, Çeviri: Beyhan KURT , Epsilon Yayınları, İstanbul 2002, s. 34

Chicken’ın ifade ettiği girişimcilik türlerinin daha iyi kavranabilmesi için sektörel bazda örneklerin ve her örnekteki girişimcileri etkileyen faktörlerin gösterildiği Tablo 1.1. incelenmelidir.

**Tablo 1.1: Girişimcilik Türleri- Sektörler- Girişimcileri Etkileyen Faktörler**

| Girişimcilik Türü                  | İlgili Sektörler                                            | Girişimciliği Etkileyen Faktörler                                                                                                                                    |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Açık Pazar Girişimciliği           | Üretim Endüstrileri<br>Ulaştırma<br>Turizm<br>Medya...      | Ürünlerin alım-satımını açık pazarlarda gerçekleştirirler. Hayatta kalmak için kâr etmek zorundadırlar. Bazı hükümet politikalarına tabidirler.                      |
| Kısmi Devlet Destekli Girişimcilik | Finans<br>Tarım<br>Madencilik...                            | Faaliyet gösterecekleri pazarlar ulusal ve uluslar arası bazı desteklere tabidir. Hükümet politikaları pazarları etkileyebilir. Yine kâr etme zorunlulukları vardır. |
| Tam Devlet Destekli Girişimcilik   | Silahlı Kuvvetler<br>Yerel Yönetimler<br>Devlet Daireleri.. | Faaliyetleri hükümetleri sağladığı fonlara bağlıdır. Kâr etme zorunlulukları yoktur. Hükümet ve yasama organının dikte ettiği çerçevede çalışırlar.                  |

**Kaynak :** John CHICKEN, Yönetim ve Girişimcilik, Çeviri: Beyhan KURT, Epsilon Yayınları, İstanbul 2002, s. 35’ten uyarlama

#### 1.1.4.6. İç Girişimcilik

İç girişimci; büyük bir firma içinde bir fikri kârlı bir son ürüne, risk alma ve yenilik yolu ile dönüştürme sorumluluğunu alan kişidir.<sup>109</sup> Özel anlamda ise;örgüt içinde yapılan her türlü girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanabilir.<sup>110</sup>

İç girişimcilik kavramının önemi son yıllarda artmaktadır. Bunun nedeni rekabet ortamında ayakta kalmak ve avantaj elde etmek isteyen büyük firmaların, esneklik büyüme ve yenilik peşinde koşmalarıdır.Başka bir ifade ile ekonomik rekabette başarılı olmak isteyen firmalar; yenilikçi, yaratıcı ve uyarlayıcı olabilmek için iç girişimciliği teşvik etmenin zorunluluğunu anlamaktadırlar.

Titiz ise konuya çok daha farklı bir açıdan yaklaşmıştır.Titize göre iç girişimcilik kriz dönemlerinde işçi çıkarmaya ikâme çözüm olarak kullanılabilir.Buradan hareketle kavrama; “bir çalışanın girişimci için ücretle çalışırken, kendi işini kurup hem dışarıya hem de girişimciye üretim yapmasıdır.” tanımı getirilebilir.<sup>111</sup>

Pinchot’un iç girişimcilik tanımı;herhangibir iş fikrini uygulama sorumluluğunu işletme içinde yüklenen kişi şeklindedir. Bu şekilde işletme çalışmalarının yaratma kapasiteleri gelişir ve işletmenin başarı düzeyi yükselir.<sup>112</sup>

İç girişimcilerin özellikleri şunlardır: <sup>113</sup>

1. Eyleme dönüktürler ve işlerini çok hızlı yaparlar.
2. Amaç başarımına önem verirler.
3. Vizyon ve eylemi birleştirirler.
4. Hem düşünür hem de işi yapar.
5. Fikirlerini geliştirecek her şeyi yaparlar.
6. İşlerini yaparken ihtiyacı olan her şeyi yaparlar.Gerekirse savaşırlar.
7. Özür dilemeyi izin almaya tercih ederler.
8. İşten atılmayı göze aldıkları için olaylara tepeden bakabilirler.
9. İşlerini sonuna kadar gizlilik içinde yaparak, sistemin bağımsızlık sisteminin etkilerinden korunmaya çalışırlar.

<sup>109</sup> ARIKAN, age, s. 186

<sup>110</sup> Serhat SOYŞEKERCİ, age, s. 16

<sup>111</sup> Tınaz TİTİZ (a), *Genç Girişimcilere Öneriler*, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1998, s. 55

<sup>112</sup> Gifford PINCHOT, *Intrapreneuring*, Harper-Row, USA 1985, p. 10

<sup>113</sup> Yavuz ERCİL, *Örgüt İçi Girişimcilik*, Kara Harp Okulu Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, Ankara 1995, s. 143

#### 1.1.4.7. Kadın Girişimciler

Kadın girişimciler kavramının çerçevesi aşağıdaki sınırlamaların sonunda çizilebilir:

1. Evinin dışında kendi adına işyeri olan;
2. Bu işyerinde tek başına veya personeli ile çalışan ve iş sahibi sıfatıyla ortalılıklar kuran;
3. Herhangi bir ürün veya hizmetin üretilmesiyle ilgili faaliyetleri yürüten, dağıtım, pazarlama ve satışı gerçekleştiren;
4. İş ile ilgili konularda ilişki kurulması gereken kişi veya kuruluşlarla kendi adına ilişki kurar;
5. İşyerinin örgütlenmesi, yönetilmesi, kapatılması, işlerin planlanması vs. konularında kendisi karar veren;
6. Elde ettiği kazancın yatırım ve kullanım alanları üzerinde söz sahibi olan kadınlara, kadın girişimciler denir.

Günümüzde kadın girişimcilerin sayısı giderek artmaktadır. Bunun nedenlerinden biri sosyo-kültürel değişim sonucu kadınların öğretim düzeylerinin yükselmesi ve çok sayıda kadının iş hayatında yerlerini almalarıdır. Bir diğeri; personel azaltımı halinde ilk kendilerinin işlerini kaybedecekleri inancı ile kendi işlerinin patronu olmayı amaçlamalarıdır. Bunu takiben başarılı kadın girişimcilerin çoğalması ile örnek alabilecekleri insanların da çoğalması gelmektedir. Son olarak; kadınların işletmelerde ancak bir yere kadar yükselebilecekleri düşüncesinin yani iş dünyasında hala erkeklerin egemen oldukları düşüncesinin geçerliliğini korumasıdır.<sup>114</sup>

#### 1.1.4.8. Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri konusunda üzerinde uzlaşılan bir tanım vermek zordur. Kavramın anlaşılabilmesi için bazı tanımlar verilmiştir.<sup>115</sup>

Aile işletmesi; birden fazla aile üyesinin yatırımın önemli bir kısmına, işletmenin yönetimine veya faaliyetlerine yüksek düzeyde katılımının olduğu işletmedir. Bu bağlamda aile için kan bağı, evlilik, ömür boyu bağlılık ilişkisi olan insanlar manası kastedilmektedir.

<sup>114</sup> ARIKAN, age, ss. 211-213

<sup>115</sup> ULUKAN, age, ss. 16 - 18

Başka bir tanıma göre ise sahipliğin çoğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve birden fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgilendiği bir işletmedir. Genel olarak, sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmedir.

Bir aile işletmesi; iki ya da fazla aile üyesinin akrabalık, yönetim rolleri, sahiplik hakları yolu ile etkilediği bir işletme veya işletme sahibinin mirasçılara devretmek niyetinde olduğu bir işletmedir.

Bir aile işletmesinin unsurları da şunlardır:

1. Ailede en az iki kuşak yönetimle ilgilenmiş olmaları.
2. Mevcut ya da önceki yöneticinin çocuklarının işletme yönetiminde görevli olmaları.
3. Yönetimden kimin sorumlu olacağını belirleme konusunda aile bağlarının diğer faktörlere göre öne çıkması.
4. Bir aile üyesinin işletmedeki konumunun onun aile içerisindeki durumunu etkilemesi.<sup>116</sup>
5. Aile üyeleri bilgileri birbirlerine aktarmakta daha hızlı ve isteklidirler. İşletmenin hiyerarşik kademeleri içerisinde akraba bulunma oranının yüksek olması bir dezavantaj oluşturur. Nedeni ise kurumun kendi ağı etrafında dönmesi ile çevresini kolayca takip edememesidir.<sup>117</sup>

#### 1.1.4.9. Tekno Girişimcilik

Tekno-girişimci, öngörü ve sezme yeteneği ile pazar yaratma ve geliştirme becerisine sahip, teknoloji geliştirebilen ve inovasyon ( yenilik ) yönetimine hakim girişimcidir. Tekno-girişimcinin başarısı öngörülerinin mümkün olduğu kadar doğru ve gerçekçi olmasına bağlıdır. Tekno-girişimciliğin gereği, faaliyette bulunmayı düşündüğü alanda çok daha uzmanlaşmış ve bu alanda iyi yetişmiş olmaktır. Tekno-girişimciliğin en büyük avantajlarından biri düşük sermaye ile çok yüksek büyüme hızlarının yakalanmasıdır. Örneğin tüm dünyanın yakından tanıdığı Microsoft'un kurucusu ve sahibi Bill Gates tekno-girişimciye en iyi örnektir.<sup>118</sup>

<sup>116</sup> age, s.19

<sup>117</sup> Linda A. RENZULLI, Howard ALDRICH and James MOODY, *Family Matters: Gender, Networks And Entrepreneurial Outcomes*, Social Forces, Vol: 79, Iss: 2, p523 24p, 2000

<sup>118</sup> Gençlerimizin Geleceği Tekno-Girişimcilik, [www.ttgvg.org.tr/tur/07\\_gencler\\_icin72.htm](http://www.ttgvg.org.tr/tur/07_gencler_icin72.htm), Erişim: 04.08.2002

Bir girişimcinin başarılı olabilmesi için ilk ve en önemli şart, ticarileşme potansiyeli yüksek yeni bir fikir/ürünün pazara sunulabilmesidir. İşte tam bu noktada, yeni teknolojilere dayalı girişimciliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Teknolojide yaşanan gelişmeler, yazılım sektörü başta olmak üzere gen mühendisliği, doku mühendisliği gibi ölçek ve istihdam profili farklı yeni sanayi dallarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Teknoloji yoğun sektörlerde kurulacak girişimlerin düşük teknoloji sanayi dallarına karşı en önemli avantajı, daha önce gerçekleştirilmemiş bir alanda faaliyet gösterilmesi, girişime neden olan fikir/ürünlerin o alanda bilgi birikimi ve uzmanlık gerektirmesi gibi nedenlerle düşük bir sermaye ile çok yüksek büyüme hızlarının yakalanabilmesidir. Böylece daha önce yaptığımız girişimci tanımıyla karşılaştırsak, tekno-girişimci öngörü ve sezgi yeteneğiyle, pazar yaratma ve geliştirme becerisinin yanı sıra, teknoloji geliştirebilme ve inovasyon yapabilme konusunda da beceri sahibi kişidir. Tekno-girişimcinin, düşük teknolojiye yönelik girişimci ile farkı, faaliyette bulunmayı düşündüğü alanda çok daha uzmanlaşmış ve bu alanda iyi yetişmiş olması gerekliliğidir. Ancak daha öncede belirtildiği gibi, bu durum rakiplerinde sayısını azaltması nedeniyle, düşük rekabet içinde çalışabilme şansını da birlikte getirir.<sup>119</sup>

#### **1.1.5. Girişimciliğin Önemi**

##### **1.1.5.1. Ekonomik Açıdan**

İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için ürün ve hizmetlere ihtiyaç duyarlar. Her insan kendi ihtiyacını karşılayacak ürün ve hizmeti üretemeyeceğinden bu işi yapacak işletmeler kurulur. İnsan ihtiyaçlarını gideren ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması için yapılan ve ekonomik anlamı olan faaliyetlere üretim denir. Üretim olayının gerçekleşmesi için üretim faktörlerine ihtiyaç vardır. Bu üretim faktörleri işgücü, doğal kaynaklar ve sermayedir. Bunları bir araya getirip üretim faaliyetlerini gerçekleştiren girişimci ise dördüncü üretim faktörü olarak kabul edilmektedir.

Girişimcilik kavramının önem kazanmaya başlaması ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile başlamıştır. Bilgi çağında insanın emeğinin üretim üzerindeki ağırlığı azalırken, buna karşılık bilgiye dayalı emeğin ağırlığı artmaya başlamıştır. Bu noktada girişimciliğin önemi, yenilik, yaratıcılık ve yönetim faaliyetlerinin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca bilgi

---

<sup>119</sup> age

toplumunda; üretim, ulaşım, yönetim gibi fonksiyonlardaki önemli değişimler ve globalleşmenin etkisiyle hizmet sektörünün önem kazanması, girişimciliğin de önemini bir kat arttırmıştır.

Girişimcilik, ekonomik gelişmenin de çok önemli bir unsurudur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin başarısı küçük girişimcilerin sayısındaki artışa bağlıdır. Robbins ve Coulter'in araştırmaları; girişimciliğin ekonomik gelişme açısından önemini ortaya koymaktadır. Bu araştırmaya göre G-7 ülkelerinde yani, Amerika, İngiltere, Japonya, İtalya, Almanya, Fransa ve Kanada'da ekonomilerin yıllık büyüme oranları ile girişimcilik düzeyi arasında güçlü bir ilişki vardır. Girişimciliğin bu kadar önemli olmasının nedeni; yenilik, yeni işletmelerin kurulması ve istihdam yaratma faktörlerinin oluşturdukları sinerjik etkinin ekonomiyi olumlu yönde harekete geçirmesidir.<sup>120</sup>

Girişimciler sadece ekonomik gelişmeye; istihdam ya da gelir yaratarak katkıda bulunmazlar. Bu etkileri biraz daha geniş düşünürsek; girişimciliğin öneminin, toplumun ihtiyaçlarını belirleyip bu ihtiyaçları sağlama amacıyla yatırım ve üretim faaliyetlerini yaparak toplumun genel refah seviyesini yükseltmekte yarattığı görülecektir.

Çağımızda ekonomik gelişmeye ve toplumsal refaha katkıda bulunabilmek pek kolay değildir. Bunu sağlayacak girişimcilik fonksiyonunun bağımsız değişkenleri; istihdam yaratmak, yeni ürün ve hizmetler sunmak, çeşitliliği ve kaliteyi arttırmak gibi değişkenlerdir. Bu değişkenlerden doğru yararlanmak ve başarılı olabilmek için, hizmet ve kalite bilinci sahibi olmak, değişimlere ayak uydurmak, rakiplerden farkı ortaya koyabilmek ve fırsatları iyi değerlendirebilmek gibi meziyetlere sahip olmak gerekir. Bunlara sahip olmanın zorluğu girişimciliğin ekonomi ve ekonomik gelişme açısından önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

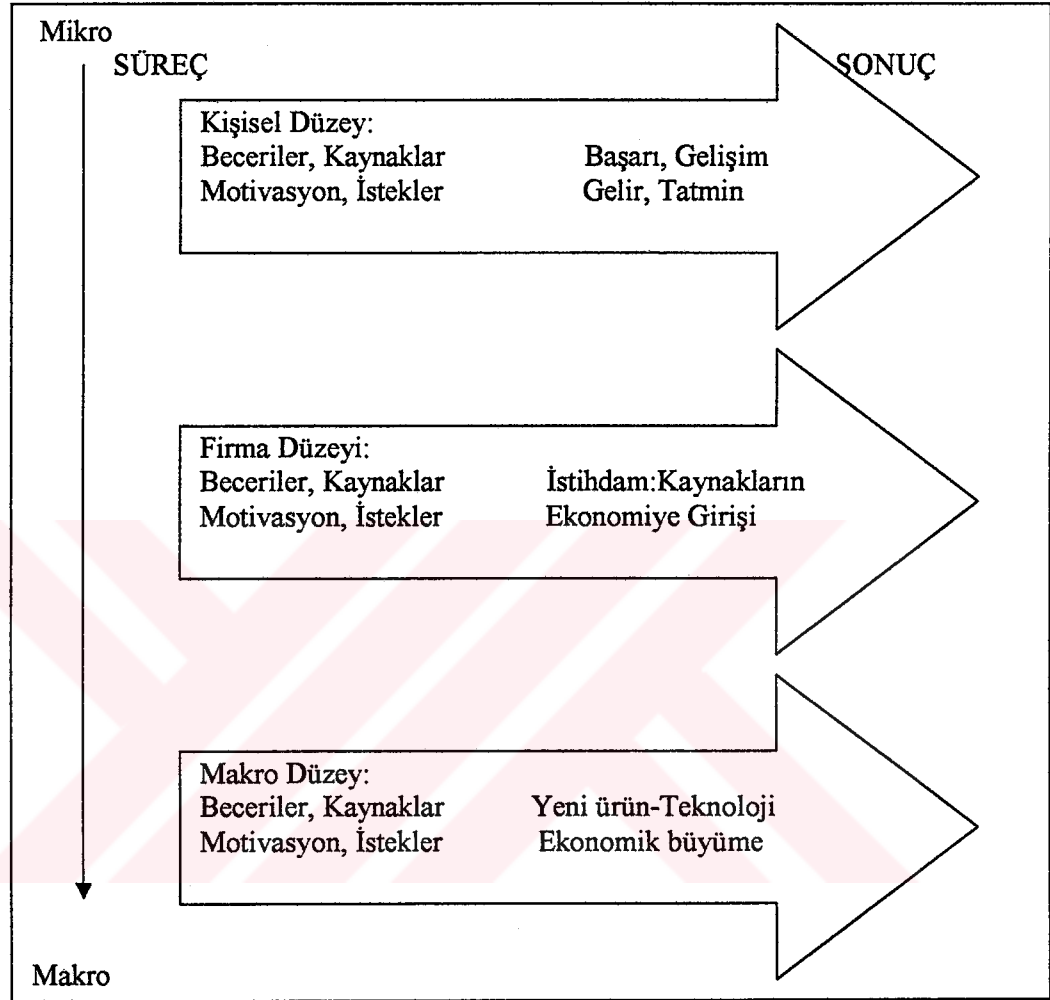
TÜSİAD'ın çalışmasında da girişimciliğin ekonomiye katkısı üç şekilde düşünülmüştür. Girişimcilik sayesinde; öncelikle, üretim faktörleri yeni yöntemlerle birleştirilerek kullanılmayan üretim faktörleri ekonomiye kazandırılır. Kullanılmakta olan üretim faktörlerinden mevcut girdiler farklı şekillerde kullanılarak daha fazla üretim miktarı elde edilir. Aynı zamanda

---

<sup>120</sup> Stephan P. ROBBINS ve Mary COULTER, *Management*, 7th Ed., Prantice Hall Inc., USA 2002, s. 144

girişimciler yeniliklerin yaratılmalarına, yayılmalarına ve de uygulanmalarına öncülük eder ve hız kazandırırır.<sup>121</sup>

Girişimciliğin ekonomik gelişmedeki rolünü ve önemini mikro düzey ve makro düzeyde düşünmek mümkündür. Bu düşünce Şekil 1.5.'te gösterilmiştir.<sup>122</sup>



**Şekil 1.5:** Girişimciliğin Ekonomik Gelişmedeki Rolü ve Önemi

**Kaynak:** Semra ARIKAN, “Girişimcilik”, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.42’den Uyarlama

#### 1.1.5.2. Sosyal Açıdan

Girişimcilerin; yaşamı kolaylaştıran yenilikleri insanlığın hizmetine sunduklarını biliyoruz. Bu yenilikler; ürün ve hizmet çeşitlerinde olabilecekleri gibi yeni üretim, pazarlama, finans vs. anlayışlarında da olabilirler. Boyutu, düzeyi veya türü her ne olursa olsun girişimcilerin yaptıkları iş insanlığın huzur

<sup>121</sup> TÜSİAD (a), age, s.38

<sup>122</sup> Erol EREN (c), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2001, s. 83

ve refahını amaçlamaktadır. Otomobil üreticisi, ilaç üreticisi, ressam, terzi, bakkal, kasap vs. toplum yaşamının idamesi için kendi çaplarında bir taşın altına ellerini sokmaktadırlar. Bu noktada girişimcilik, toplumsal işbirliğinin tezahürüdür denilebilir. Bu işbirliği aynı zamanda toplumu birleştiren bir zincire benzetilebilir. Her girişimci kendi alanında toplumun ihtiyaçlarını gideren ürün ve hizmetleri üretmekte, bunun için yatırım yapmakta ve iş alanlarını genişletmektedir. Girişimcilik fonksiyonunun sonucunda insanlar tatmin olmakta, gelirlerini yükseltmekte ve dolayısıyla yaşamdan tat almaktadırlar. Korkmaz'ında belirttiği gibi girişimciler insan yaşamının kalitesini artırmaya yönelik her faaliyetin dinamik unsurudurlar.<sup>123</sup> İşte bu etkiler biraz önce bahsettiğimiz zincirden destek alarak topluma ivme kazandırmaktadır. Bu ivmenin performansını koruması ve yükseltmesinde girişimciliğin etkisi yadsınamayacak kadar fazladır.

Şu halde girişimcilik, sosyal yaşamın ya da bir başka ifade ile toplum organizmasının kök hücrelerinden ve yaşam temellerinden birisidir. Toplumun sağlığı, huzuru, refahı, istihdamın artması ve gelir dağılımının iyileşmesi bu hücrelerin korunmasına ve kalkınmasına bağlıdır.

## **1.2. GİRİŞİMCİ KİŞİLİK**

### **1.2.1. Kişilik Kavramı**

Kişilik, günlük dilimizde en çok kullanılan sözcüklerdendir. Oya'nın hoş, Ali'nin itici bir kişiliği olduğundan; Serdar'ın ise kişiliksiz olduğundan söz ederiz. Bunlar günlük yaşamda kişilikleri hoşumuza giden ya da gitmeyen özelliklerine dayanarak yaptığımız değerlendirmeler ve kişilik tanımlarıdır.

Bireyler fiziksel görünümleri ile olduğu kadar tutum ve davranışları itibarıyla da birbirlerinden farklılık gösterirler. Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Kişisel farklılıkların nedenleri çok çeşitlidir. Eğer, sadece, aynı kültürü almış, aynı ailede yaşamış ve aynı grupla işgören bireylerin davranışları birbirlerinin aynı olsaydı, bu farklılıkların tek nedenini farklı çevresel koşullara bağlayabilirdik. Ancak, her bireye kendine mahsus benlik ve özellik kazandıran

<sup>123</sup> Sezer KORKMAZ, *Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma*, Hacettepe Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, C:18, S:1, Ankara 2000, s.165

önemli unsurları: eğitim, duygusal hayat, organik bileşim ve çevre koşulları olarak belirleyebiliriz.

Kişilik, bireylerin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Şu halde, kişilik insanın kendisinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere(göreve) sahip olmasıdır.<sup>124</sup>

#### 1.2.1.1. Kişiliği Belirleyen Etkenler

Kişiliği belirleyen etkenler genel olarak dört grup altında incelenebilir. Bunlar:

1. Bir kimseyi diğerinden ayıran dış görünüm. Bu özelliği ile birey fiziksel olarak diğerlerinden ayrılır. Boy, vücut ağırlığı, vücut özelliği veya kusurları.
2. Bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak rolü veya görevi: Bu özellik ancak bireyin belirli bir yaşa gelip aktif olarak bir görevi yüklenmesi sonucunda ortaya çıkar.
3. Rol veya görev alan bireyin zekâ, enerji, arzu, ahlâk v.b. potansiyel yetenekleri
4. Kişinin içinde yaşadığı toplumsal özellikler: Toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, ahlak anlayışı, din anlayışı ve buna benzer hususlar kişilik üzerine ve dolayısıyla tutum ve davranışlarına etki ederler.

Kişilik, bu özellikler açısından incelendiğinde, bir etkiler sürecinin (silsilesinin) ortaya koyduğu tamlama, başka bir deyimle “benlik bütünleşmesi” olarak karşımıza çıkar. Kişinin özelliklerini ortaya koyan hususların tümünün oluşturduğu bir sistemdir. Birey sahip olduğu özelliklere dayanarak, kendini başkalarından ayırt eden öğeleri ortaya koyar. Kişilikten söz etmek her insanın bir ve tek olduğunu belirtmektir.

#### 1.2.1.2. Kişilik- Karakter İlişkileri

Karakter, çoğu kez insanın kişiliğinde bulunan doğuştan var olan ve çevrenin tesiri ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin (tendances) tümüdür.

<sup>124</sup>EREN (c), age, s. 84

Kişiliğin ortaya çıkması için insanın ergin yaşa gelmesi, kendini tanıması, değerlemesi gerekirken, karakter çocuğun dünyaya gelmesiyle kendini belli eder. Karakterler, doğuştan var olur; değişmez ve sürekli dir. Muhakkak ki, kişiliğin oluşmasında doğuştan gelen eğilimlerin etkileri mevcuttur. Fakat, daha önce açıkladığımız gibi çok yönlü etkenlerin ürünü olan bir kavramdır. Şu halde, bu açıklamalarımızla karakterin kişilik teşekkül edene kadar onun dışında, kişilik teşekkül ettikten sonra da onun içinde yer alan bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Doğuştan kazanılan bazı karakteristik özellikler, örneğin; mizaç, bireyin organik yapısı, yani sinirlerin, dokuların ve salgı bezlerinin oluşum tarzları, huy (doğuştan gelen psikolojik hazırlıklar, yani dikkat ve hafıza gücü, hayal gücü) ve zekâ, bireyin yaşamı süresince mevcut olan kişisel niteliklerdir.<sup>125</sup>

#### 1.2.1.3. Kişiliğin Başlıca Özellikleri

Yukarıdaki açıklamalarımız kişiliğin aşağıdaki özellikleri içerdiğini ortaya çıkarmıştır. Bunlar:

1. Kişilik, doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.
2. Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Böylece eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilir.
3. Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran birtakım farklılıklar mevcuttur. Yeryüzünde kişilik kavramı sayılamayacak tipi içermektedir.
4. Kişilik, bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Yani aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.
5. Her kişiliğin doğuştan kazanılmış birtek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.

Bu özellikleriyle kişilik, bireyin kendisini tanıyarak çevresine uymasını belirleyen psikofizik bileşenlerin dinamik olarak düzenlenmesi sistemi ve yahutta toplumsal yaşam sürecinde alışkanlık ve davranışlar yapısıdır.<sup>126</sup>

<sup>125</sup> age, s. 85

<sup>126</sup> age, ss. 85

#### 1.2.1.4. Kişilik Kuramları

İnsanlığın varoluşundan bu yana kişilik üzerinde çeşitli görüş ve düşünceler ortaya konulmaktadır. Her geçen gün, davranış bilimleri konusunda yeni gelişmelere sahne olmakta, buna paralel olarak da kişilik konusunda daha karmaşık ve birbirlerinden farklı görüşlerin sayısı artmaktadır. Biz burada kişilik kuramlarını tek tek ele alıp bütünüyle inceleyecek değiliz. Çünkü bu konu oldukça geniştir ve bu çalışmanın amaç ve sınırlarını aşar. Bu nedenle, burada kişilik konusunda temel nitelikte olan bazı kuramlara değinmekle yetineceğiz.<sup>127</sup>

##### 1.2.1.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Freud'a göre, kişiliğin güdüsü ve kişinin en büyük yoksunluğu sevgidir. İnsan bilinçli davranışlardan çok bilinç dışı güçlerle hareket etmektedir. Çoğu kez kendisi de bu bilinç- dışı davranışlarının kökenine inemez. Ancak, insanın bilinç dışı davranışları derinlemesine analiz edilirse (psikanaliz) altında sevgi arayışı yatmaktadır. İnsanın herhangi bir nedenle tatmin edemediği sevgi(aşk) yoksunluğu onu bunalımlara ve anormal davranışlara itmektedir.

Freud'a göre, kişiliğin psikanalitik incelemesi sonucunda üçlü bir ayırım yapılabilir. Bunları şu şekilde gösterebiliriz:

|                       |
|-----------------------|
| Üst Benlik (Süperego) |
| Benlik (Ego)          |
| İlkel Benlik (İd)     |

**Şekil 1.6: Freud'a Göre Kişiliğin Bölümleri**

**Kaynak:** Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul 2001, s.86

Freud'a göre insan eğilimleri ve sevgi güdülerinin toplandığı yer alt benlik veya ilkel benlik adı verilen kısımdır. Burada kişi kendi haline bırakılırsa veya hür olsaydı, kendisinin tüm güdülerini tatmin edecek davranışlarda bulunacaktı. Burada bireyin hiçbir baskı ve etki altına alınmamış istek ve arzuları kısaca biyolojik eğilimlerin oluşturduğu doğası (tabiatı) vardır. Halbuki benlik adını

<sup>127</sup> age, ss. 85 - 90

verdiğimiz ve daha çok toplumsal gelenekler ve yasalar doğrultusunda ortaya çıkan kişilik kısmı insanı topluma uydurmakta ve faaliyetlerin toplumca kabul edilebilir biçimde ortaya çıkmasına yardım etmektedir. Şu halde, benlik ilkel benliği denetim altında tutan ve toplumca makul ve kabul edilebilir güdülerin ve sevgilerin tatminini sağlayan bir kişilik kısmıdır. Kuşkusuz tatmin edilemeyen güdüler toplumca hoş karşılanmadığı için veya kişi aradığı halde kendine uygun sevgiyi bulamadığı için bunlar birer baskı olarak ilkel benlikte saklı kalmaktadır. Bunlar bazen kişi farkında olmadan frenlenemeyen içgüdüler şeklinde ortaya çıkmakta ve toplumca garip veya anormal olarak nitelenmektedir.

Üst benlik ise, kişinin daha üst düzeyde denetimini sağlar. Kişi koşullar uygun olduğu ve etrafta kimseler bulunmadığı halde adalet, hakkaniyet ve özellikle vicdan adını verdiğimiz duygularla davranışlarını kontrol eder. Bu manevi duygular ağı Freud'ce kişiliğin üst benliğini oluşturmaktadır. Üst benlik, hem alt benliğe, hem de üst benliğe hükmeden, hatta yeri geldikçe başka insanlara doğruluk ve dürüstlük örneği olacak davranışlara yol gösteren bir üstünlük kişilik vasfıdır.

Freud'de alt benlikte gizli bulunan ve kişiyi yönlendiren güdüler daha doğrusu gizli olan içgüdüler yaşam ve ölüm içgüdülerini olarak ikiye ayrılmaktadır. Yaşam içgüdülerini insanı beslenmeye yönelten açlık, susuzluk giderme davranışları ile seks davranışlarıdır. Düşünüre göre açlık ve susuzluk herhangi bir kısıtlamaya tabi olmadan kolayca tatmin olduğu halde, seks içgüdüsü toplumsal yasaklar nedeniyle yeterince tatmin edilememekte ve bunlar alt benlik baskıları olarak bütün davranışları etkilemektedir. Psikanalitik incelemelerle bireyin davranışlarını bozan bilinçaltı sevgi ve seks eksikliklerini ortaya çıkararak tedavilerin uygulanabileceği düşünürün önemli iddiaları arasındadır.

#### **1.2.1.4.2. Eric Berne'in Kişilik Kuramı**

Berne'de tıpkı Freud gibi kişiliği üç kısımda incelemektedir. Yalnız esinlendiği Freud'den sevgi yoksunluğu düşüncesi yönünden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Bu nedenle, ilginç bir görüş ortaya atmasına rağmen, Berne, Freud kadar çok fazla eleştiri almadığı için fazla tanınmış bir düşünür değildir. Berne'ye göre, kişilik atalık, olgunluk ve çocukluk kısımlarından oluşmaktadır.

Berne'in kişilik bölümlmesi Şekil 1.7.'de gösterilmiştir.

|                                |
|--------------------------------|
| Atalık (öğüt verici kısım)     |
| Olgunluk (yetişkin kısım)      |
| Çocukluk (olgun olmayan kısım) |

**Şekil 1.7: Berne'e Göre Kişiliğin Bölümleri**

**Kaynak:** Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. , İstanbul 2001, s.37

Çocukluk kısmında bireyin bir takım kişisel istek ve arzuları bulunur ve bunlara erişmek için kendini tatmin etmek için dilediğinde davranır. Burada birey, toplumu dikkate almadan davranışlarının getireceği sonuçları hiç düşünmeden dilediği gibi hareket etmektedir. Bunu tıpkı olgun olmayan bir çocuğun davranışlarına benzetebiliriz.

Çocuklar nasıl bu davranışları ile çevrelerine zarar verir, rahatsız ederler, kısaca yaramazca hareket ederlerse her insanda da az çok bu türlü eğilimler vardır. İnsanın her davranışı çevresinde hoş karşılanmaz. Diğer bir deyimle de, insan bilinçli veya çoğu kez de bilinç dışı olarak baskısı altında bulunduğu kişisel eğilimlerini zaman zaman çevresine rağmen ortaya çıkardığı kısımdır.

Olgunluk ve yetişkinlik kısmı olarak ifade edilen kişilik kısmı, insanın çocukluk kısmını disipline eden eğilimleri ortama uygun gelecek biçimde düzenleme görevini yerine getirmektedir. Böylece insanın doğal olarak yapmak isteyip de yapamadığı şeyler yetişkin kısım sayesinde bilinçaltına itilip baskı altında muhafaza edilmektedir. Doğaldır ki, baskılar arttığında veya olgun kısımda herhangi bir nedenle disiplinde bir zayıflama olduğunda, kişinin çocukluk yönü ağır basmakta ve yaramazlık tarzında davranışları ortama zarar verici olabilmektedir.

Örgütlerde Berne'nin bu görüşü uyarlanacak olursa, herkes zaman zaman, bilinçli veya bilinçdışı olarak ortamca tasvip görmeyen birtakım davranışlarda bulunabilirler. Buna hata diyoruz. Şu halde bireysel hatalar örgütlerde normaldir. Hatasız insan olmaz, bunlara, yönetici olan kimseler belirli ölçülerde tolerans göstermelidir. Bu hoşgörü ve makul karşılama Berne'nin üçüncü kişilik kısmı ile tanımlanmaktadır.

Üçüncü kişilik kısmı her insanda bulunan atalık yapma, başkalarına yol gösterme ve nasihat etme halidir. Örgütlerde de toleransla karşılanan hataları doğru yola yönlendirmek için bu işlev yerine getirilmelidir. Zaten söz konusu işlev her yaşta insanın doğasında bulunan bir kişilik vasfıdır. Hatta olgun yaşta bulunmayan küçük çocuklarda dahi, kardeşlerine ya da kendilerinden küçüklere nasihat ettikleri ve yol gösterdikleri görülmektedir. Şu halde atalık fonksiyonu yetişkin davranışları çevrede yaygınlaştırmak için bireyin girişmiş olduğu çabaları toplamından oluşan küçük büyük her insanda bulunan bir kişilik kısmıdır. Ast-Üst ilişkileri bakımından ve bu ilişkilerin iyileştirilmesi çabaları yönünden Berne'nin kişilik kuramı yönetim psikolojisine önemli katkılarda bulunmaktadır.

#### **1.2.1.4.3. Carl Jung ve Alfred Adler'in Kişilik Kuramları**

Adler ve arkadaşı Carl Jung aslında Freud'un Viyana'daki öğrencileridir. Ancak, Freud'un görüşlerine ilk tepkiyi gösterenler de bunlardır. Seks ve sevgi güdüsünü hocalarının fazla abarttığını ileri sürerek psikanaliz yerine analitik psikolojinin temellerini atmışlardır. Analitik psikolojide de temel kavramlar psikanalize benzemektedir. Jung'a göre, kişiliğin önemli parçaları hocası Freud'un de değindiği gibi bilinçdışı ve benliktir. Ancak düşünür, ırkların özelliklerini taşıyan ve tüm insanlık tarihini kapsayan kalıtım ve genler yoluyla nesiller boyu devam eden ırk bilinçdışı kavramını geliştirmiştir. Bu kavram bireylerin atalarından gelen kalıtımsal davranış biçimleriyle ilgilidir ve ırktan ırka ve soydan soya geçen kalıtımsal davranış özelliğidir. Ancak genlerin uzun yıllar karışmasından dolayı böyle bir iddiayı bilimsel olarak kabul etmek zordur, ama toplumbilim (sosyolojik) açıdan bazı örf, adet ve yaşama biçimleri ile iş ahlakı ve davranışları bakımından bu düşünce mantıksal olabilmektedir. Şu halde, bugünkü davranışlarımızın nedenleri geçmişteki alışkanlıklarımıza bağlanabilir ve insan, bilinçdışı bir şekilde hareket edebilir.

Jung'a göre, kişinin davranışları geçmişten etkilenir, ancak geleceğe dönük olarak yapılır. Böylece insan gelecekte olmak istediği (amaçladığı) biçimde hareket etmektedir. Şu halde, insan kendi geleceğini tayin edecek bir kişiliğe sahiptir. Jung'ın görüşlerini arkadaşı Adler tamamlamaktadır. O da, seksin ve sevginin davranışları yönlendiren güdü olduğuna itiraz ederken Jung'un kişinin kendi geleceğini belirlemesi ile ilgili görüşlerine insanın gelecekte amaçladığı şeyin kendini toplumda güçlü hale getirecek davranışlar olduğunu ileri

sürmektedir. Şu halde, bireyin temel amacı kendini güçlü kılacak davranışları göstermek olacaktır. Kendini yeterince güçlü hissetmeyen kişinin grup ve toplum içinde aşağılık kompleksi içinde hareket edeceğini, kendini güçlü kılacak diğer alanlar arayışı içinde bulunarak kapıldığı bu kompleksini telafi edeceğini açıklamaktadır. Örneğin; matematikte zayıf alan bir öğrencinin, sosyal bilimlerde güçlü olmaya çalışması gibi.

Adler, Freud ve Jung'dan biyolojik kişisel özelliklerden çok toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere önem vermesiyle ayrılmaktadır. Adler, bireyin hem şimdiki ve hem de gelecekteki davranışlarında ve sosyal ilişkilerinde güçlü olma isteklerinin bulunduğunu iddia etmektedir. Bireyin benzersiz ve yaratıcı olduğu bir alanda yenilgiye uğrayınca diğer bir alanda gücünü kabul ettirme ve yenilgiyi telafi ettirecek sosyal ilişkileri kurmaya ilişkin görüşü Adler'in modern kişilik kuramcılarından biri yapmıştır.

#### **1.2.1.4.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı**

Horney de Jung ve Adler gibi psikanaliz kuramının etkisinde kalmıştır. Ancak Horney'de Adler gibi analitik psikoloji çözümlemesinde sosyal ilişkilerin önemine işaret etmiştir. Düşünürüne göre, kişiliğin temel elemanı endişe ve korkudur. Her birey endişelerini ve korkularını yenmek amacıyla faaliyette bulunurlar. Kendilerini endişelendiren ve korkuya düşüren şeylerle baş edebilmek için bireyler bazı davranış kalıpları (taktikleri) geliştirirler. Bu taktikler bireyi sinirsel gerilimden kurtarmayı amaçlar ve sosyal ilişkilerini yönlendirir. Genel bir ayırım yapılacak olursa, düşünürün on adet olarak belirlediği taktikler üç ana gruba ayrılabilir. Bunlar aynı zamanda sosyal açıdan toplumda üç tip kişiliği belirleyen ilişki kalıbıdır ve şöyle özetlenebilir.

1. İnsanlara yaklaşmak onlara sevgi ve yakınlık duymak suretiyle endişe ve korkuları gideren taktikler.
2. İnsanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve bağımsız biçimde hareket ederek endişe ve korkulardan sıyrılma taktikleri.
3. İnsanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü olduğunu diğer insanlara kabul ettirmek suretiyle endişe ve korkulardan sıyrılma taktikleri.

Düşünüre göre bu ihtiyaçlardan biri kişilere uygun gelmekte ve yaşamlarına egemen olmaktadır.

Burada ifade edilen kişilik kuramları dışında kişisel özelliklerin (fiziksel ve ruhsal), ihtiyaçlarının tatmini gibi bazı hususlarda da ortaya atılmış kuramlar vardır. Biz burada en çok yankılar uyandıranları inceledik.

#### 1.2.1.5. Kişilik Sınıfları

Karakter bilim okulunun Fransız düşünürlerinden Le Senne, kendisinden önce ortaya atılan fikirlerden de yararlanarak üç değişken faktörden oluşan kişilik göstergesi saptanmıştır. Bu değişkenler şunlardır:

1. Heyecanlılık durumu
2. Faallik durumu
3. Etkilerin sürekliliği durumu

Bireyler bu üç değişkenler bakımından incelenecek olursa hangi kişilik grubuna dahil olacağı kolaylıkla ortaya çıkacaktır. Bu değişkenlerden ilk ikisi oldukça açıktır, fakat üçüncüsünü biraz açıklamak yerinde olacaktır. Etkilerin sürekliliği (veya yankılama) deneyimi nörofizyoloji'den gelmektedir. Buna göre kişiliği etkileyen durum ve olayların izlenimlerini uzun zaman devam ettirme veya ettirmemesi durumudur. Buna göre bireyler iki gruba ayrılmıştır:

1. Birincil grup: Herhangi bir etkiye maruz kalan birey, tepkisini o anda tamamen göstermez ve geleceğe bırakır. Bu yüzden birey tarafından yaşanan olaylar gelecekte süren izler bırakacaktır. Böyle kişiliğe sahip kimselerin davranış nedenlerini incelerken geçmişte yaşadığı olayların göz önünde bulundurulması gerekir.
2. İkincil grup: Birey tepkisini o anda tamamen gösterir ve geleceğe bırakmaz.

Le Senne'in kişilik tipi, göstergeler kombinezonu ve kişiliğin hakim özelliklerinden oluşan sınıflandırması Tablo 1.2.'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.2. : Le Senne'in Üç Değişkene Göre Kişilik Tablosu**

| Kişilik tipi | Göstergeler kombinezonu          | Kişiliğin Hakim Özelliği |
|--------------|----------------------------------|--------------------------|
| (1)          | Heyecanlı, gayri faal, birincil  | Sinirli                  |
| (2)          | Heyecanlı, gayri faal, ikincil   | Duygulu                  |
| (3)          | Heyecanlı, faal, birincil        | Hiddetli                 |
| (4)          | Heyecanlı, faal, ikincil         | Tutuklu                  |
| (5)          | Heyecansız, faal, birincil       | Sıcakkanlı               |
| (6)          | Heyecansız, faal, ikincil        | Soğukkanlı               |
| (7)          | Heyecansız, gayri faal, birincil | Silik                    |
| (8)          | Heyecansız, gayri faal, ikincil  | Duygusuz                 |

**Kaynak:** Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Bete Basın Yayın Dağıtım AŞ, İstanbul 2001, s.90

Tablo 1.2. , ilginç bir kişilik sınıflamasının örneği sayılabilir ve örgütleri dolduran yönetici ve astların kişilikleri hakkında sonuçlar çıkarmamıza yardımcı olabilir. Yalnız unutmamak gerekir ki, gerçekte kişiliğin ortaya çıkması bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal bileşkelerini incelemeyi gerekli kılan karmaşık bir olaydır. Bu yapının iki önemli etkeni vardır. Bunlardan biri benlik, ötekisi ise dış dünyadır. Kişilik bu iki etkenin karşılıklı ilişkisi sonucu oluşur. Kişinin arzuları, eğilimleri, biyolojik ihtiyaçları ve hatta geldikleri ırklar veya coğrafi bölgeler bir taraftan; dış dünyanın alışkanlıkları, aile çevresi, ekonomik düzey, hukuksal ve ahlâksal kural, yasa ve ilkeler de diğer taraftan kişilik üzerinde etkide bulunmaktadır.

Şu halde, bu açıklamalarımız gösteriyor ki işletme örgütü kişisel eğilimlere, arzu ve ihtiyaçlara cevap veren güdüleme etmeni olarak kişiliğin oluşmasında etkide bulunduğu kadar, iş alışkanlıkları yaratarak, hiyerarşik kurallar koyarak kişilik üzerine ve davranışlara da büyük ölçüde katkıda bulunacaktır. Böylece bireyler, kişiliklerinin gerektirdiği bilinçli veya bilinçsiz bir

takım davranışlar içine sürüklenirler. Örgütsel yasa(hiyerarşik düzen) bazı arzu ve ihtiyaçların bilinç üstüne çıkmasına ve tatmin edilmesine neden olduğu kadar, bazı arzu ve ihtiyaçlarında bilinçaltında saklı tutulmasına neden olacaktır. Kişilik, kişiye verilen görevle de ilgili olduğuna göre, kişiye bu sosyal rolü ile kazandırılan bazı objektif unsurlar onun bilincini etkilemekten geri kalmayacaktır. Örneğin; kumanda ettiği personel sayısı ve niteliği onun kişiliğini olumlu veya olumsuz yönlerden etkileyecektir. Ayrıca, amirlerin tutumları, astların verimi azaltıcı olumsuz kişisel arzu ve tutkuları işletme örgütünde hiyerarşiden kaynaklanan davranış türleridir. Bunlar kişilik üzerine önemli etkilerde bulunurlar.

#### **1.2.1.6. Kişilik ve İş Hayatı Arasındaki İlişki**

İnsan için çalışmak sadece gelir elde etmek demek değildir. Gelir elde etmenin yanında kimlik oluşturmak ve saygınlık kazanmak için de önem arz etmektedir. İş hayatına giren insanlar her şeyden önce kendi kişilik yapıları ile örgütlerin içlerinde yer alırlar. İnsanın kişilik yapısı, yaptığı iş ve çalıştığı örgüt yapısı ile uyumlu olursa iş başarısı yüksek olur. Aksi halde bireysel amaçlarla örgüt amaçları arasında bütünleşmenin gerçekleşmesi çok zor olur. İnsan iş yaşamında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşiyorsa bu bütünleşmenin sağlanması kolaylaşır. Çünkü sosyalleşirken kazanılan yetenekler, bilgiler ve beceriler insanın sadece iş hayatında değil özel hayatında da davranışlarını şekillendirebilecek unsurlardır.<sup>128</sup>

#### **1.2.2. Girişimci Kişilik Kavramı**

Girişimci kişilik yaratıcı kişilikten izler taşır. İkisi de benzer kavramlar olmakla beraber aralarındaki fark; yaratıcı kişilerin kâr güdüsü ile çalışmamalarıdır. Bu, yaratıcı kişilere esnek davranabilme fırsatını verirken girişimcilerin ise böyle bir avantajları yoktur. Yaratıcı kişilerin başlattıkları sürecin başarıya ulaşması girişimci kişilerin sağlayacakları itici güç ile mümkün olmaktadır.<sup>129</sup>

<sup>128</sup> Serpil AYTAÇ, Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C: 3, S: 1, 2001, s.17

<sup>129</sup> AKAT, ve diğerleri, age, s. 433

Girişimci kişiliği belirleyen faktörlerden biri de; girişimcilerin başkaları ile olan ilişkilerde teşebbüsü ele alma ve duruma hakim olma eğilimleridir. Girişimciler arasındaki farklar ise bu ve benzeri nitelikler açısından çıkmaktadır. Girişimci olmak kişisel farklılıkların ortaya çıkardığı bir olay olabileceği gibi içinde yaşanılan çevre veya olaylar da bir kimsenin daha aktif ve girişimci olmasına ya da olmamasına sebep olabilir.<sup>130</sup>

İşletmelerin çoğu daha iş hayatlarına başlamalarının ilk zamanlarında başarısızlığa uğramaktadırlar. Bu başarısızlıkta, girişimcilerin sahip olmaları gereken kişilik özelliklerine sahip olmayışları ya da girişimci olabilecek yeterlilikte bulunmayışlarının rolü büyüktür. İleride de bahsedeeğimiz gibi kendine güven, risk alma, yeniliklere uyum sağlama gibi özelliklere sahip olmayan girişimcilerin başarılı olma ihtimalleri pek de yüksek olamaz. Zaten bu ve benzeri kişisel özelliklere sahip olmayan ve iş hayatında kişiliğin etkilerinden berf hareket edebilen girişimcilere de rastlanılması da mümkün değildir. Kişilik kavramının tanımı ve kişiliğin insan üzerindeki etkisi düşünülürse; kavramın girişimcilik üzerinde ne denli önemli etkilerinin olduğu anlaşılacaktır. Girişimcilik nosyonunda bulunan kişisel özelliklerin yetenekle birleşmesi halinde başarılı girişimler meydana gelecektir.

Titiz'e göre; "bir şeyi gerçekeştirmek tutkusu" girişimciyi tanımlamaktadır. Bu tutku, bir yazarın veya ressamın tutkusu ile aynı şeydir. Yeniliklerin öncüsü olabilmek, daha önce olmayan bir şey yaratmak en büyük amacıdır. Girişimci, eylem ortamını seçer. Bu sav şöyle bir soru ile test edilebilir: "İstediği paraya bir anda sahip olan girişimci; faaliyetlerini durdurup yeni işler peşinde koşmak ya da işine devam etmek seçeneklerinden hangisini tercih ederdi?" Cevaba gelince; hep yeni işlerin peşinde koşmak seçeneğinin tercih edildiğini göstermiştir. Titiz aynı çalışmasında, girişimcilerle ilgili olarak yapılan tanımlamalardaki ortak noktalardan birinin "girişimcilerin başkalarının görmediği fırsatları görüp, bunları iş fikrine dönüřtärebilmeleri ve risk almaya yetkin olmaları" olduğunu ifade etmektedir. Bu iki faktör tüm dünyadaki girişimcilerin değişmeyen özellikleridir.<sup>131</sup>

Çağdaş ekonomilerde girişimcilerin fonksiyonu yöneticiler arasında dağılma eğilimi göstermekle birlikte, işletmenin stratejilerini ve çevresiyle ilişkilerini belirleyip düzenleyen bir otorite olarak devam etmektedir. Bu

<sup>130</sup> EREN (c), age, s. 89

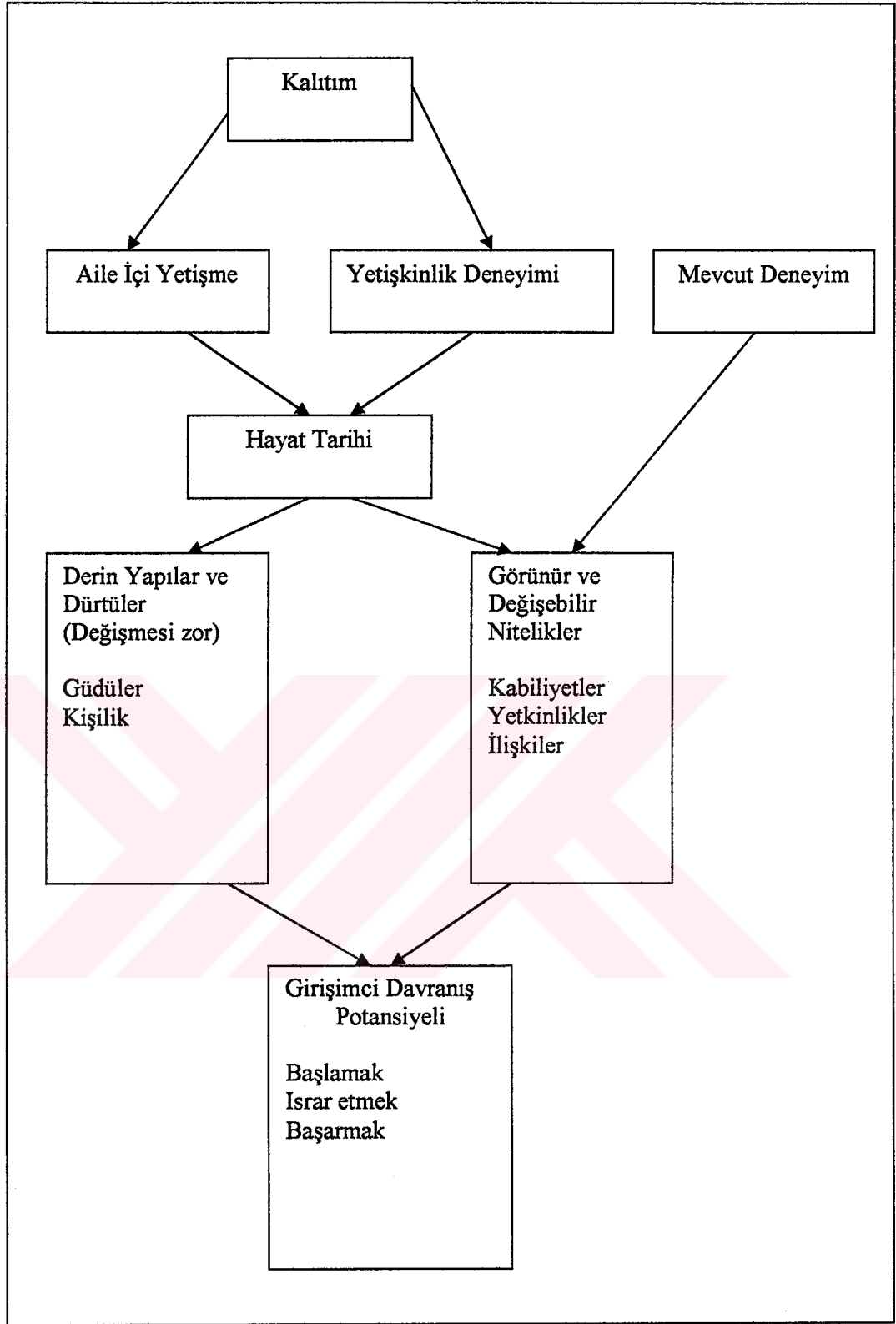
<sup>131</sup> TİTİZ, age, s. 6

bakımdan girişimcilerin kendisini yöneticilerden ayıran kişiliğe sahip olmaları gerekir. Kişilik kavramı düşünüldüğünde girişimcilerin diğer insanlardan farklı olduklarının anlaşılması aşıkardır. Girişimcilerin diğer insanlardan farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları başarılarının bir garantisi değildir, sadece başarıya ulaşma olasılığını arttırır.

İnsanda girişimciliğin etkileri genetik olarak var olabileceği gibi ailenin, çevrenin ve eğitimin de girişimci kişiliğin oluşmasında çok önemli etkenler olduğunun belirtilmesi gerekir. Girişimci bir kişilik için; insan kafasındaki projelerine başlama cesaretine sahip olmalı ve başarılı olma arzusunu her zaman koruyup pes etmemelidir. Girişimci kişiliğin oluşumunda; ailenin kültürü, aile bireylerinin birbirlerine davranışları, ailede girişimci olup olmaması insandaki girişimcilik özelliklerinin baskın olup olmamalarına kısıtlayıcı ya da teşvik edici etki yapabilmektedir. Başka bir ifade ile girişimci kişiliğin oluşmasının temeli insanın hayat tarihinde saklıdır, denilebilir. Girişimci bireylerin yaşam hikâyeleri ve yaşam boyu edindikleri her tecrübenin izlerini taşıyan hayat tarihi girişimci kişiliğin yerleşmesinin önemli bir temel taşıdır.<sup>132</sup> Hayat tarihi modeli şekil 1.8’de gösterilmiştir.

---

<sup>132</sup> ERDOĞMUŞ, age



**Şekil 1.8:** Girişimciliğin Gelişmesinde Hayat Tarihi Modeli

**Kaynak:** Nihat ERDOĞMUŞ, **Otobiyografilerinin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme**, 8 Ulusal Yönetim ve Organizasyonu Kongresi, Nevşehir 2000

Girişimci kişiliğe sahip insanlar, hayatları boyunca çok önemsiz durumları bile çok önemli duruma çevirebilirler. Girişimciler, toplumun vizyon sahibi üyeleridir. Geçmişte değil, gelecekte yaşarlar.<sup>133</sup>

### 1.2.3. Girişimcilerin Bazı Kişilik zellikleri

İş hayatında başarılı olmanın göstergesi sadece para kazanmak değildir. Başarı aynı zamanda hayatı zenginleştirmek ve kişisel tatminle de ilgili bir kavramdır. şimdiye kadar girişimcilikle ilgili yapılan araştırmalarda girişimciliğe farklı açılardan bakılmıştır. Buna rağmen hepsi de; hayal, risk alma, yenilik, yaratıcılık, başarı arzusu, g arzusu ve fırsatçılık gibi benzer kavramları içermektedir. Başarılı kabul edilen girişimcilerde bu gibi kişisel özellikler bulunurken başarılı girişimcileri başarısız olanlardan ayıran tek bir özellikler bütünü de yoktur.

Girişimcilik bir takım özelliklerin bileşimidir. Girişimci kişiler bu özelliklerin bazılarını fazlaca önemserken bazılarını az nemseyebilir ya da hiç nemsemeyebilirler. Başka bir ifade ile bu özelliklerin hepsi bir girişimcinin kişiliğinde baskın olmayabilir yani her özelliğin girişimci kişiliğin oluşmasına etkisi farklı ağırlıktadır.

Günümüzde girişimci bir kişiliğe sahip olmak çok önemlidir. Çünkü girişimciler etrafı izlemekle kalmazlar. Mükemmele ulaşma yolunda yenilik arayışı içindedirler. Bu tür kişiliğe sahip olmak kendi işinin patronu olmak isteyen insanların en büyük dayanağıdır. Girişimci kişiler azı çoğa çevirmenin en somut örnekleridir. Bu zellikleri doğrultusunda ideallerini ve enerjilerini paylaşırken başarısız olan kişilere toleransları çok az olur. Zorlukları aşmaya yatkın, bağımsızlık ihtiyaçları yüksek, fırsatçı, riske yatkın, pozitif düşünen, iyimser, vizyon sahibi yaratıcı, kendine güvenen insanlardır.

zet olarak; girişimleri kuracak olan insanların sahip olması gereken özellikleri içeren girişimci kişilik kavramının temelinde; yaratıcılık, yenilik, risk alma, karar verme, farklı düşünme, mevcut durumdan rahatsız olma, ileri grşlk gibi özelliklere sahip oldukları sylenabilir. Buradan hareketle girişimcilerin sahip oldukları belirli kişilik özellikleri şöyle açıklanabilir:

---

<sup>133</sup> Michael E. GERBER, *Girişimcilik Tutkusu*, eviri: Tayfur KESKİN, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2002, s. 24

### 1.2.3.1. Hayal

Girişimcilerin çocukluk dönemlerinde başlayan ve hayatları boyunca devam eden hayallerinin somutlaşması girişimciliğin odak noktasını oluşturmaktadır. Başarılı olmak; hayaller kurmaya ve kurulan hayalleri gerçekleştirebilmek için çalışmaya bağlıdır. Düşünmüş ya da düşünüyor olmak başarıya giden yolun çoğunu kat etmiş olmak demektir.

Girişimcilerin hayal özellikleri, hayal mühendisliği kavramı çerçevesinde açıklanmaktadır. Hayal mühendisliği; her türlü düşünceye olumlu perspektif kazandırmaya yönelik geleceğin belirsizliklerini öngörebilme temeline oturmuş her zaman ulaşılabilenden daha fazlasını kapsayan, özgün ve yalın fikir üretme tarzı şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, sağlam verilerin yaratıcılıkla bütünleştirilmesini ve potansiyelden eyleme etkin dönüşümü tanımlar.<sup>134</sup> Hayal mühendisliği hayalleri sınırlamaz aksine hayallerin gerçeğe dönüşmesini kolaylaştıran unsurlar taşır. Hayal kurmada önemli olan hayallerin gerçeğe dönüşmelerini sağlayacak değerlere, değişime ve performansa yol açacak ufka sahip olmaktır.

### 1.2.3.2. Riske Katlanma

Risk; bir kimsenin davranış ya da kararları sonucunda kaybetme şansına maruz kalması demektir. Riske katlanmak ise kişilerin risk ile ilgili algılarına bağlıdır.<sup>135</sup>

Risk almak; kayba uğramak, tehlikeye girmek, devam eden bir olayın sonucunun tam belirlilikle ifade edilememesi gibi anlamlar da taşır.<sup>136</sup>

Bir başka ifade ile riske katlanma; bir karar uygulanırken başarısız olma ihtimalinin dikkate alınma derecesidir. Riske katlanma hali sonuç hakkındaki beklentilerin etkisi ile gelişir. Yüksek oranda riske katlanma eğilimi olan kişilerin tercihlerini sonucu o an belirsiz olan alternatiflerden yana kullandıkları görülmektedir.

Girişimciler risk alma eğilimleri yüksek olan insanlardır. Riske katlanmak girişimciliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Girişimciler riske girerek yeniliklerin öncüsü olabilirler ve bunu yaparken başarısızlığı göze alırlar. Riske katlanma

<sup>134</sup> Gürçan PAPATYA, *İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği*, Verimlilik Dergisi MPM Yayınları, Sayı 4, Ankara 1997

<sup>135</sup> Enver ÖZKALP, *Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000

<sup>136</sup> DEMİRCAN, *age*, s. 47

eğiliminin; olayların gerçekleşme olasılıklarını düşünmeden, maliyet ve fayda gibi hesaplamalar yapmadan şuur­suzca riske girmek olmadığı unutulmamalıdır.

Girişimciler için risk; getirisinin maksimum olacağına olan inanç ve akılcılıkla girişimi desteklemek demektir.<sup>137</sup>

Risk ile ilgili bilinmesi gereken hususlar; iş hayatında karşılaşılan her faktörün risk unsuru taşımayacağı ve girişimcilerin farklı risk düzeyleri ile nasıl başa çıkabilecekleri konularıdır. Bir çok girişimci ne zaman risk alacağını bilir. Önemli olan hangi tür risklerin, ne ölçüde ve hangi şartlarda alınacağıdır. Risk bu ölçülerde değerlendirilmeli ve sonuçtan emin olunmalıdır.

Girişimciler riske katlanma eğilimleri yüksek insanlardır. Girişimcilerin bir girişimi başlatırken ve yönetirken riske attıkları kaynakları; mali yapıları, insani ilişkileri, aile ilişkileri, kariyer imkânları vs. kaynaklardır. Girişimcilerin riski sevmelerinin sebebi ise rekabet dünyasında önde olmayı istemelerinin gereğidir.

#### **1.2.3.3. Yenilik**

Yenilik kavramı da girişimciliğin belirleyici unsurlarından biridir. Daha önce ayrıntılı olarak açıklandığından özetle tekrarlayacak olursak; yenilik, girişimci kişiliğin ayrılmaz bir parçasıdır ve girişimci kişileri diğer canlılardan ayıran bir içgüdüdür.

#### **1.2.3.4. Yaratıcılık**

Yaratıcılık kavramına da daha önce değinildiğinden bu kısımda kısa bir özet verilecektir. Şöyle ki; yaratıcılık girişimcilikle yaşamın her anında iç içe olan bir kavramdır ve her ikisi de bireycilik temellidir. Yaratıcılık süreci sonunda oluşan çıktılar girişimcilik için anahtar görevini yerine getirirler.

#### **1.2.3.5. Yönetim Becerisi**

Girişimciler; işletmelerinin yönetiminden sorumlu olabilecekleri gibi bu görevlerini profesyonellere de devredebilirler. Her şeye rağmen işletmenin stratejilerini ve uzun dönem hedeflerini belirleme konumunda oldukları için yönetim becerilerine sahip olmaları ve işletme içerisinde amaçların

---

<sup>137</sup> age, s. 48

gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak iklimi oluşturmaları gerekir. Ayrıca yönetim yetkisini kullansın ya da kullanmasın girişimcilerin yönetim becerisine sahip olmalarının işletmenin başarılı olmasında büyük rol oynadığı unutulmamalıdır

#### 1.2.3.6.Öğrenme Azmi

Öğrenme tüm canlı varlıkların sahip olduğu ve onları diğer varlıklardan ayıran temel özelliklerden biridir. Her canlı doğumundan itibaren, yaşamak, çevresine uyum sağlamak ve bu uyumu sürdürebilmek için sürekli olarak öğrenmek zorundadır. Değişen çevreye uyum sağlamak, tüm canlıların varlıklarını sürdürmeleri için temel koşuldur. Dolayısıyla, dinamik bir çevrede faaliyet gösteren girişimcilerin başarılı olabilmelerinin ve rekabetçi avantaj elde edebilmelerinin temel şartı, öğrenmek olacaktır. Ancak öğrenmenin etkinlik ve rekabet aracı olarak benimsenmesi yaygınlaşmamıştır. Böylesi bir ortamda, öğrenmenin anlamını ve önemini kavrayan girişimciler, farkı yaratacaklardır.<sup>138</sup>

Öğrenme kavramını da tanımlayacak olursak, genel olarak, insanın davranışlarında değişiklik yaratan, yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci veya bilgi ve becerilerin kazanılması sürecidir.<sup>139</sup> Senge ise öğrenmeyi; zihniyet değişikliği temeline dayandırmıştır. Öğrenmeyi ,günlük anlamda kullanılan bilgi edinmeden ayırmakta ve onu insanın şimdiye kadar yapamadığı bir şeyi yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişiklikleri bütünü olarak tanımlamıştır.<sup>140</sup>

Girişimcilerin öğrenmek için azimli olmaları hem yeterince bilgi sahibi olmadıkları iş alanlarında hem de deneyim elde ettikleri alanlarda kendilerini geliştirebilmeleri için gereklidir. İşletmesini geliştirmek isteyen girişimciler her zaman bilgi kapasitelerini artırmaya ve öğrenmeye açık olmalıdırlar.

#### 1.2.3.7. İnsani İlişkiler

Girişimcilerin başarıya ulaşmak için sahip olmaları gereken özelliklerden biri de insani ilişkiler yani iyi iletişim kurma becerisidir. Personeli iyi bir şekilde

<sup>138</sup> George BINNEY and Colin WILLAMS, *Learning In To The Future: Changing The Way People Change Organizations*, Nicholas Brealey Publishing, London 1995, s.52

<sup>139</sup> Michael MARQUARDT, *Building The Learning Organization: A Systems Approach To Quantum Improvement And Global Success*, McGraw Hill, NY 1996, p. 30

<sup>140</sup> Peter SENGE, *Beşinci Disiplin*, Çeviri: Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Yayınlar, İstanbul 2002, s. 22

motive etme, yönlendirme ve etkili iletişim girişim sürecinin her aşamasında gerekli ve de önemlidir.

Girişimci, insanlarla iyi geçinebilen, ilişkileri sağlam olan bir tutum içinde olmalıdır. İletişimin etkin ve ilişkilerin sağlam olması; güvenilir olma, hızlı karar alabilme, belirsizlik ve riske karşı yüksek tolerans gösterme, strese dayanıklı olma, ikna kabiliyetine sahip olma, iletişimi kolayca başlatabilme, çevrenin farkında olma ve geri beslemeye önem verme faktörlerinin bütünleşmesi ile mümkün olur.

İnsani ilişkilerde becerikli olunarak sempatik görünme özelliği de kazanılır. Bu yolla çalışanların motive edilmeleri ve toplum ruhuna sahip olmaları kolaylaşır. İnsani ilişkilerde başarılı olmak için dikkat edilmesi gereken faktörler ise şunlardır:

1. İnsanlarla muhatap olunduğunun unutulmaması
2. Her insanın farklı özellikte olduğu
3. Çevreyi tanımak ve çevre tarafından tanınmak
4. İnsanlara sevgi ile yaklaşmak
5. Adil, tarafsız ve dürüst olmak
6. Verilen sözleri tutmak
7. Değişik fikir ve önerilere açık olmak
8. Hataya karşı toleranslı olmak
9. Çalışanlara ufuk kazandırmak
10. Konuşmadan önce dinlemek
11. Dedikodu ve söylentiye hazırlıklı olmak
12. Maddi ve manevi ödüller kullanmak
13. Topluma örnek olmaya çalışmak

#### **1.2.3.8. Hırslılık ve Kararlılık**

Girişimcilik; hırslılık ve kararlılık işidir. Cesurca atılımlar yapmak ve hedeflere ulaşmada aynı kararlılık çizgisini korumak girişimciliğin doğası gereğidir. Girişimcilerin başarısızlığa uğrama sebeplerinden birisi de yeterince hırslı olmamalarıdır. Aynı zamanda girişimcinin kendini geliştirmeye çalışmasında ve düşüncelerini yaşama geçirmede sahip olacağı kararlılıkta, başarılı olması için önemli bir şarttır.

Girişimciler için hırs; doğrudan kârı hedeflemek ve düşündüklerine tutku ile inanmak doğrultusunda ortaya çıkan bir kavramdır. Kararlılık ise karşılaştığı zorluklarla yılmadan mücadele edebilme gücüdür. Kararlı insanlar; çalışmayı severler, sıra dışı bir performans gösterirler ve çözümü elde edene kadar çabalamaktan geri durmazlar.<sup>141</sup>

Girişimcilik; hayalleri gerçekleştirmeye uğraşırken, tatmin olma ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz duygular tattıran bir süreçtir. Doğal olarak iş hayatında aksiliklerle, engellerle, moral bozucu olaylarla karşılaşılacaktır. Yani iş hayatı sabit değildir. İş hayatında yaşanan trendler; insanı hiçbir zaman yalnız bırakmayan duygularını aşıp da bir sonuca ulaşamazlar. İşte iş hayatındaki bu hareketliliğin insanın duygularında kırıklığa yol açmaması gösterilecek hırs ve kararlı tutumla mümkün olacaktır.

#### 1.2.3.9. İyimserlik ve Kendine Güven

İyi bir girişimci; her şeyi iyi yanı ile gören, her durumdan bir çıkış yolu uman, her düşünceyi ve yapılan her işi iyi tarafından değerlendiren bir kişiliğe sahip olmalıdır. Bu durum “iyimser; her felakette bir fırsat, kötümser, her fırsatta bir felaket görür” ifadesi ile vücut bulur. Başarısızlık veya başarısız olma olasılığına karşı kolay kolay kötümserliğe düşmemek girişimcilerin rekabet avantajı elde etmedeki en büyük şanslarından biridir.

Başarısızlık ya da olumsuz durumlar karşısında sağlam durabilmenin bir şeklide iyimserliğin kendine güven ile desteklenmesidir. İyi bir girişimci; sorumluluk alırken ve bu sorumluluğunu yerine getirmek için çalışırken kendine güven duyar. Kendine güvenen bir insan; çalışmaktan kaçınmaz; sürekli ilerleme isteği duyar, en iyiyi arar ve içinde olduğu durumun gereğini yerine getirmeye çalışır. Girişimci bir insanın kendine güvenmesi arzu edilen bir özelliktir. Ancak kendine güven hissinin olması gerekenden fazla olması insanın kibir taşımasına sebep olur ki; bu da birçok problemin kaynağıdır. Çünkü kibirli insanlar her şeyi bildiklerini sandıklarından, kendilerine sunulan önerileri kabul etmezler. Kendine güvenmek ile kibirli olmanın arasına tarafsızlık kavramı ile bir sınır konulabilir. Tarafsızlık ise kişinin kendini daha iyi tanımaya çalışması; fiziki, ruhi ve mantıki kapasitelerini iyice değerlendirmesidir.

<sup>141</sup> Kelly STARLING, Success Secret of Young Entrepreneurs, Ebony, Vol:54 Is: 11, 1999, p. 165

#### 1.2.3.10. Ön Sezi ve Fırsatçılık

Önsezi kavramının kelime anlamı; “hiçbir belirti yokken bir şeyin olacağının anlaşılması ya da içe doğmasıdır.”<sup>142</sup> Girişimcilik ise yeni bir işletme kurmak için piyasalardaki fırsatları tespit etme, değerlendirme ve geliştirmeyi içeren bir süreç olduğuna göre önsezilerin güçlü ve fırsatçılığın gelişmiş olmasının girişimciliğin temellerinden olduğu söylenebilir. Girişimciler, fırsatları herkesten önce tespit edebilme ve değerlendirebilme yeteneklerini geliştirecek metodlar bulmak için düşünsel ve fiziki kapasitelerini fazlasıyla kullanırlar. Zaten girişimcilerin işi piyasaları takip edip potansiyel fırsatları kollamaktır.

Girişimcilerin dinamik çevrede değişen koşullara bağlı olarak beliren fırsatları görebilmeleri önsezilerinin gücüne bağlıdır. Bir girişimci için önsezi; bilgiye dayanan, fırsatları yakalama ve değerlendirme tekniğidir. Fırsatları değerlendirmede elbette ki önseziler çok önemlidir. Ancak geleceğin tam olarak kestirilebilmesi de olası değildir. Gelecek, belirli yada belirsiz risklerle doludur. Böylesi bir ortamda bile girişimci, tehlikeye girer. Çünkü, ileri görüşlüdür. Her zaman her türlü yeniliğin öncüsü olabilmek için fırsat kollar. Fırsatçılık yönü ile devamlı çevresini analiz eder, elde ettiği verileri rasyonel bir biçimde değerlendirir. Bu şekilde karar almadaki isabet oranı yükselir. Bu özelliği ile kendini kabul ettirebilmesi ise girişimci için önemli bir motivasyon aracı olur.

#### 1.2.3.11 Vizyon

Bir girişimci için vizyon, geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başırlanamamış olan, gelecekte başarmayı düşündüğü yapılması gerekenler ile ilgili net olarak ifade edilen ve girişimcinin kendine özgü düşünceleridir. Vizyon, bir kişinin kendine özgü görüş açısını ve derinliğini ifade eder. Vizyon süzgecinden geçmemiş düşünceler ham hayaller olmaktan öteye gidemezler. Vizyon aynı zamanda girişimcinin yeniliğe, yaratıcılığa ve orijinalliğe açıklığının, başkalarının görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir. Vizyonun değer kazanması ise başkaları tarafından anlaşılması ve paylaşılması ile mümkün olur.<sup>143</sup>

Girişimciler açısından vizyonun oluşturulmuş olması işletmeleri için tekdüze düşüncelerden arınmaları açısından çok önemlidir. Bunun sonucunda

<sup>142</sup> Okyanus Ansiklopedik Sözlük, Cem Yayınevi, İstanbul 1987, s. 2242

<sup>143</sup> DİNÇER, age, s. 11

işletmenin başarısı artacaktır. Vizyon sahibi olmak; arzulanan değerler, başarıyı elde etme, toplumla etkileşim kurma ve amaçlara ulaşabilmek için motive edici bir güçtür. Bu motive edici gücün performansının korunması; vizyona çerçeve oluşturan değerlerin, uzun döneme sarkan farklı bakış açıları ile belirlenmiş olmasına bağlıdır. İşte bu noktada girişimciler ile yöneticilerin başka bir farkı da ortaya çıkmaktadır.

Vizyon oluşturabilmek için gereken özellikler ise şunlardır:<sup>144</sup>

1. Yöntem oluşturma
2. Yaratıcı olma
3. Yardımseverlik
4. Örnek olmak
5. Başarıyı paylaşabilmek

#### **1.2.3.12. Odaklanma ve Denetim Noktası**

Girişimciler başarılı olmak için işlerine ve işlerini ayakta tutan güçlerine odaklanırlar. Tüm varlıklarını yani enerjilerini, kaynaklarını ve zamanlarını bütünleştirerek işlerine konsantre olurlar. Çalışırken işlerinden başka bir şey düşünmezler. Bu konuda önemli olan, doğrularının hangi konularda yoğunlaştığıdır. Doğruların getirdiği başarıların kalıcı olması gerektiğine, kalıcılığın sağlanması için değişime ayak uydurmaya ve amaçlara ulaşmak için var güçleri ile çalışmaya inanırlar.

Tüm güçlerin birleştirilmesi ve bu birleşimden elde edilecek sinerjinin değeri girişimciyi harekete geçiren denetim noktasının pozisyonu ile de yakından ilgilidir. Denetim noktasına göre insanlar ikiye ayrılır. İçseller ve dışsallar. İçseller; kendi yazgılarını kontrol edebileceklerine inanırlar. Çevreden aldıkları tepkilerin kendi davranışlarının sonucunda oluştuğu kanısındadırlar. Kendi sorumluluklarını bilen, geleceğe dönük, başarıya susamış, kendini geliştirmeye ve öğrenmeye eğilimli olan insanlardır. Bununla beraber dışsallar; başarı ve başarısızlıklarını kendi davranışlarıyla ilişkilendirmezler. Başarının arkasında torpil olduğuna başka bir ifade ile güçlü birilerinin olduğuna inanırlar. Başarısızlığın tüm sorumluluğunu ise çevresel faktörlere bağlarlar. İçseller gibi çalışmak ya da sorumluluk almak için inisiyatif kullanmak yerine dışarıdan güdülenmeyi beklerler. İçsellerin girişimcilik özellikleri öne çıkmaktadır ve

<sup>144</sup> John SCHERMERON, *Management*, John & Sons , 5. Ed., USA 1996, p. 320

içseller; kalıtmacı yönetimi , beceri geliştirmeyi öngören işleri, yaratıcılık ve yenilik içeren işleri tercih ederler. Bunun aksine dışsallarda rutin, belirsizlik içermeyen , beceri gerektirmeyen işleri tercih ederler.<sup>145</sup>

#### 1.2.3.13. Başarı İhtiyacı

Başarı ihtiyacı kavramı, yüksek düzeyde performans gösterme ya da rekabet ortamında öne çıkma arzusunu ifade eder. İnsanı bu yönde motive eden güdü ise başarı güdüsü olarak adlandırılmaktadır. Başarı ihtiyacı yüksek olan insanlar hesaplı risk alırlar, hızlı geri besleme isterler, işten başka bir şeyle ilgilenmezler. Kendilerine güvenleri tamdır, sorumluluk almak için gönüllüdürler, enerjiktirler ve amaçlarının engellenmesine müsamaha göstermezler. Başarı ihtiyacı yüksek olan insanlar girişimcilik nitelikleri gerektiren meslekler seçerler. Seçtikleri meslekler ya da kurdukları işler zorlu, riskli, karar verme sorumluluğu olan ve performanslarını ölçebilecekleri işlerdir. Böyle insanlar sürekli olarak kendilerini geliştirmeye çalışan tiplerdir.<sup>146</sup>

Girişimciler yüksek başarı ihtiyacının etkisi altındadırlar. Bu nedenle kendilerini başarı ile özdeşleştirmeyi isterler. Başarı ihtiyacı yüksek olan girişimcilerin varlığı ülkelerin ekonomik kalkınmalarına da önemli derecede katkı sağlar. Girişimciler başarılı olmayı ödül beklentisinden çok kendi kişisel gelişimleri için isterler. Bunun için profesyonellerle çalışırlar ve işlerini şansa bırakmazlar. Sonuca kendi çabalarıyla ulaşmak isterler.<sup>147</sup>

#### 1.2.3.14. Bağımsızlık İhtiyacı

Girişimci olmanın ana sebeplerinden birisi de kendi işinin patronu olma isteği yani bağımsızlık ihtiyacıdır. Bağımsızlık, özgür hareket edebilme; karar alma ve kendini ifade etme konularında insanın kendi çizdiği güven sınırları içinde istediği gibi hareket edebilmesi demektir. Bağımsızlık ihtiyacı yüksek olan bireyler hiyerarşik yapılara, statükoya ve otoriteye önem vermezler. Başka değer yargılarından soyutlanarak, hareket tarzlarını kendi oluşturdukları değer yargıları ile belirlerler. Çevreyi kendi bakış açılarıyla yorumlayıp, kendi istedikleri zaman

<sup>145</sup> Selami SARGUT, *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara 2001, s. 197

<sup>146</sup> Can BAYSAL ve Erdal TEKARSLAN, *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, 2. Baskı, İstanbul 1996, s. 106

<sup>147</sup> EREN (c), age, s. 518

ve de kendileri için çalışırlar. İşletme kurmanın nedenlerine bakıldığında sırasıyla; genel amaçlar olarak, kâr elde etme, topluma hizmet etme ve işletmenin sürekliliği görülür. Bunlara bağlı olarak süregelen özel amaçlar ise sosyal prestij elde etme ve bağımsız çalışma arzusu olarak görülmektedir. İnsanların bir çoğu yaratılışları gereği başkalarına bağımlı olarak çalışmak istemezler. Çalışma koşulları ne kadar ağır olursa olsun, ne kadar engel içerirse içersin ve kârlılık ne kadar az olursa olsun, kendi kendinin buyruğu olma arzusu insanlara kendi imkânları oranında bağımsız çalışma isteği aşılar.<sup>148</sup> Bağımsız çalışma ; toplumda değişime sebep olma ve toplumu etkileyebilme ortamını da yarattığı için girişimciler bu uğurda riskleri göze alarak kendi işlerini kurarlar.

#### **1.2.3.15. Enerjiklik**

Enerjiklik kavramı ile; güçlü bir şekilde ortada olmak, etkileyici ve güçlü ifade tarzına sahip olmak ve kuvvetli olmak ifade edilmektedir. Enerjikliğin girişimciler açısından ifade ettiği anlam ise; temposu ve güç oranı yüksek bir iş hayatına sahip olmak, yönetim, üretim, yenilik, yaratıcılık, liderlik gibi konularda etkileyici bir tutum göstermek ve son olarak da bu günün işini yarına bırakmamak felsefesiyle çalışmaktan geçer. Enerjikliğin gereğini yerine getirmek için bir girişimcinin çalışma temposu ivmesini sürekli yükselten bir sinerjik etkileri fazla olan bir görüntü çizmelidir. İyi bir girişimci; yerinde duramayan, sürekli bir şeyler yapmak için çabalayan, gücünü arttırmaya çalışan ve gücünü başarıya giderken dengeli olarak kullanmanın yollarını arayan insandır.

#### **1.2.3.16. Problem Çözme Yeteneği**

Problem; istenilen durumla gerçekleşen durum arasında boşluk oluşmasıdır. Buna göre problem çözme ise bu boşluğu bulmak ve gidermek için yapılan faaliyetler bütünüdür. Girişimcilerin problem içeren durumlar karşısında doğru bir çözüm yolu bulmak için gerekli yeteneğe sahip olmaları şarttır. Problem çözme faaliyetlerinin anahtarı ise karar verme işidir. Karar verme birden fazla alternatif arasından uygun olanı tercih etmek demektir. Karar vermenin girişimcilikle ilgili yönü problemleri çözme, sorunları giderme, yenilikler yapma, kaynakların etkin dağılımını sağlama ve çeşitli pazarlıklara katılma konuları ile

---

<sup>148</sup> DOĞAN, age, s. 19

belirginleşir. Girişimci sıfatını taşıyan bir insanın vazgeçemeyeceği en önemli iş karar vermektir.<sup>149</sup>

Problem çözme yeteneğine sahip olan insanların özellikleri ise şöyle belirtilebilir:

1. Sorunları sezme ve tespit etme
2. Gerçekleri kabul etme yani sorunları kabul edip çözmeye çalışma
3. Sorunları önem derecelerine göre sıralama

#### 1.2.3.17. Planlama

Planlamayı bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlayabiliriz. Planlama, işletme için amaç geliştirme, bu amaçlara ulaşmak için çeşitli alternatiflerin değerlendirilmelerini kapsayan süreçleri içerir. Bu süreçler dış tehlike ve fırsatlarla işletme içi güçler ve zayıflıkların sistematik kontrolünün temelleri üzerine kurulmuştur.<sup>150</sup>

Girişimcilerin karşılaşacakları belirsizlikleri mümkün olduğunca azaltmaları gerekir. Girişimcilerin önlerinin açık olması gerekir. Bunun için de planlamaya ihtiyaç duyarlar. Planlama sayesinde hesaplı bir şekilde risk alarak bu risklere karşı rasyonel bir cesaretle tutum alırlar. Başarılı olmaları planlarının uzun dönemli stratejiler üzerine kurulmuş olmasına bağlıdır. Hedeflere ulaşabilmek için uzun vadeli planların yanında kısa vadeli planlar da yapılır. Önemli olan, planların, gerçekçi yani işletmenin kaynaklarına ve çevrenin şartlarına uygun ve de dinamizm içeren yani gerektiğinde tolere edilebilecek yapıda hazırlanmış olmalarıdır. Bilindiği gibi planlama yönetim fonksiyonunun en önemli işlevidir. Planlama sayesinde girişimciler kaynaklarını etkin bir şekilde bir araya getirebilir ve pazarda önlerine çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilirler.

Stratejik planlama ile işletmeler; vizyon belirleme izlenecek yolu seçme, kaynaklarını güvenceye alma ve kararlarda uzlaşma sağlama gibi faydalar elde ederler. Rekabet dünyasında ayakta kalabilmek sektörde iyi zamanlama, şans ve çok çalışma gibi faktörlere bağlıdır. Ayrıca çevrenin de çok iyi analiz edilmesi gerekir. Böylece işgörenleri motive etmek, uygun bir örgüt iklimi yaratmak,

<sup>149</sup> KOÇEL, age, s. 47

<sup>150</sup> Erol EREN (d), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. , İstanbul 2000, s. 35

kaliteyi sürekli kılmak ve müşteri memnuniyetine önem vermek başarıya giden yolun temel taşlarıdır. Bu yolun kazasız katedilmesi için stratejik planlamanın önemi ise çok fazladır.

#### **1.2.3.18. Esneklik**

Esneklik kavramı ile çalışma prensiplerinin ve planların tolerans payları ifade edilmektedir. Başarılı girişimcilerin prensiplerinin ve planlarının her zaman tolerans payı olmalıdır. Bu tolerans payından prensiplerin ve planların istenildiği zaman istenildiği yöne çekilmeleri anlaşılmamalarıdır. Globalleşen, yoğun bir dönüşüm ve değişime sahne olan çağımızda katı planlarla ayakta kalma olasılığı pek yüksek değildir. Teknik, süreçler, değer yargıları sürekli değişirken ve bilgi stratejik bir üretim faktörü haline gelmişken planlara sıkı sıkıya bağlı kalmanın bir anlamı yoktur. Bu yüzden planlar dinamik çevrenin değişen koşullarına karşı çabuk tepki verebilmek için değişik alternatifler içermelidir. Alternatif hareket seçeneklerinin olması girişimcilerin ufuklarının açık olmasına yardımcı olarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacaktır.

#### **1.2.3.19. Hataları Kabul Etme**

Hata, istemeyerek ya da bilmeyerek yanılığa düşmek demektir. Her gün yeniden kurulan, sanayi toplumuna ait kurum ve kararların yerini bilgi toplumuna ait kurum ve kararların aldığı dünyada, ülkelerin ekonomik gelişmesindeki en temel girdilerden biri olan girişimcilerin hatalara karşı gösterecekleri tutum çok önemlidir. Günümüz dünyasında iş çevresi bu kadar hızlı değişirken, yenilik yaratma düzeyi piyasada ayakta kalmanın temel aracı iken, hatalar üzerine düşünmemiş, hataların kaynaklarını belirlememiş, sınırlarını çizmemiş ve de hataları erken uyarı aracı olarak görmemiş bir girişimcinin başarılı olması mümkün değildir. Girişimciler, ait oldukları toplumda algılamaları herkesten farklı olan, algılarını hayallere, hayallerini ise projelere dönüştüren insanlardır. Girişimcilerin başarılı olmaları toplumun yaratıcılığa ve aykırı düşünmeye geçit vermesinde yatmaktadır. Yaratıcı yönü ön plana çıkarılarak değerlendirilecek hataların, ülkeler için zenginlik kaynağı olan girişimcilerin önemli kaynaklarından olduğu unutulmamalıdır. Girişimcinin hayallerini zenginlik kaynağı haline getirebilmesi için hatanın kaynakları ve sınırları üzerinde bilgiye ve bilgiye dayanan fikre sahip olmaları gerekir. Bu yüzden girişimci hatayı kabul etmeli ve

kaynağını öncelikle kendisinde aramalıdır. Hataların olmaması ya da minimum düzeyde olması işlerle ilgili bilinmesi gereken her şeyin girişimci tarafından hiçbir boşluk kalmayacak şekilde ilgililere öğretilmesi gerekir. Burada bilinmesi gereken başka bir nokta da hatanın hem bireysel hem de toplumsal kaynaklı olabileceğidir. Hata yapmak insana özgü olduğuna göre önemli olan hata yapmak değil aynı hatayı tekrarlamamaktır. Hata yapma özgürlüğü olmayan veya hatayı kabul edemeyen girişimcilerin canlılıkları çok kuvvetli olamaz. Başarılı bir girişimci; çevresindeki insanlara hangi hataların hoş görüleceğini hangilerinin ise hoşgörü alanını dışında kalacağını net bir şekilde anlatabilmelidir. Hatalardan kaçmak, hataların analiz edilmesini ertelemek, hataları kabullenip tartışma alanına getirmemek bir girişimcinin yakalanabileceği en önemli tuzaktır. Özetle; girişimci zihninde hata kavramını bireysel ve toplumsal nitelikleri ile bir yere oturtmalıdır. Hatanın yaşamın bir parçası olduğunu unutmamalıdır. Hata yapma özgürlüğü işyerine hakim olan iklimin bir parçası olmalıdır.<sup>151</sup>

#### **1.2.3.20. Proaktiflik**

Proaktiflik; koşulların sınırlayamadığı, fırsatları kollayan, inisiyatif sahibi olan ve hareket peşinde koşan kişiliği ifade eder. Başarılı girişimcilerin proaktivetelerini üç özellik yansıtır:

1. Ne istediklerini bilirler : Başarılı olmanın gereğidir. Fırsatları algılayabilmek için önemli bir yoldur.
2. Harekete yöneliktirler : Motive edilmeyi beklemeden kendiliklerinden harekete geçerler. Gerçekten yapılması gerektiğine inandıkları şeyleri yaparlar. Bunun için ne gerekiyorsa çekinmeden yaparlar.
3. Hata yapmaktan korkmazlar.

#### **1.2.3.21. Strese Karşı Dayanıklılık**

Stres kavramı sanayileşen ya da sanayileşmekte olan toplumlardaki bireylerin kullandığı psikolojik kavramlardan biridir. Stres, herkes tarafından bilinmesine rağmen çoğunlukla hem yanlış hem de farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Stres denilince olumsuzluk çağrışmaktadır. Fakat bu düşünce yanlıştır. Çünkü stres çalışma ortamındaki şartlara göre zararlı veya zararsız

<sup>151</sup> Rüştü BOZKURT (a), *Girişimci ve Hata Kültürü*, <http://www.sisecam.com.tr/tur/rustuhoca/H&HKULT.HTM>, Erişim: 09.06.2002

olabilir. Çalışma yaşamında stres kaynağı olan birçok psikolojik ve sosyolojik faktör vardır. Bu faktörler; işletmelerin yapısı, içeriği ve işletme içi iletişim ile yakından ilgilidir. Aynı zamanda insanların ruhsal ve fiziksel yapılarına da etki eder. İnsanın dengesini bozabilecek unsurlar taşıyabilir. Stres kavramı ile ilgili bazı tanımlar şöyledir:

İnsan üzerinde fiziksel veya psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel nitelikler ve de psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum tepkisidir.<sup>152</sup>

Bireyin; fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar sebebiyle bedensel ve psikolojik sınırların ötesinde harcadığı gayrettir.<sup>153</sup>

Bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert tepkidir.<sup>154</sup>

İş yaşamında girişimcileri, yorgunluk, sinir bozukluğu ve endişe içeren deneyimler bekler. İşlerin istenildiği gibi gitmemesi, satışların düşmesi, rekabetin yoğunluğu, tecrübe eksikliği, sermayenin zayıflığı, teknolojik ve ekonomik değişim, tüketici tercihlerindeki değişim, geleceği öngörememe ve benzeri faktörler başarısızlık olasılığını dolayısı ile de stres düzeyini artırır. Bu yüzden girişimciler stresle başa çıkmak durumundadır. İyi bir girişimci olmanın stres konusu ile ilgili gerekleri; stres kavramını iyi kavrayabilmek, stresle mücadele yollarını öğrenmek, iyi ve kötü stres ayırabilmek ve stresi başarıya temel oluşturacak veriler haline getirebilmelidir.

### 1.3. GİRİŞİMCİLİK VE KÜLTÜR

#### 1.3.1. Kültür Kavramı

İçinde insanın olduğu sistemlerin; insanı insan yapan en önemli faktörlerden biri olduğu kabul edilen kültürden soyutlanarak düşünölmeleri mümkün değildir. Çünkü insanlar içinde yetiştikleri kültürlerin birer yansımasıdır ve sahip oldukları kültürleri, oluşturdukları sistemlere de taşırlar. İnsanların kültürel yansımalarının bileşimiyle sisteme ait kültürler meydana gelir. Kültürler ise sistemlerin tanıtıcı kimliği vazifesini görörler. İnsanların, grupların, örgütlerin, toplumların ve devletlerin; geçmişlerinin bilinmesi bugünlerinin

<sup>152</sup> John IVANCEVICH and Michael MATTESON, *Stres and Work*, Scott Foresman Glenview, USA 1985, s.9

<sup>153</sup> Doğan CÜCELOĞLU (a), *İnsan ve Davranışı*, Evrim Matbaacılık, İstanbul 1991, s. 321

<sup>154</sup> Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara 1999, s. 296

tanınması ve yarınlarının öngörülmesi sahip oldukları kültür hakkındaki bilgi sahibi olmayı gerektirir.

Günümüzde kültürle ilgili olarak herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir tanım bulmak imkansızdır. “Kültür” Latince bir sözcüktür ve sözcük anlamı; “el değmemiş doğanın, insan akli ve yapıcılığıyla işlenmesi ve yararlı hale gelmesi”dir.<sup>155</sup> Sosyal bilimler açısından kültür, teknik bir terimdir ve genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanır. Bu yaklaşımda kültür, bir yanda bireylerin toplumsal yollarla edindikleri ve toplumsal yollarla ilettikleri bir değer, yargı, inanç, simge davranış ölçütleri düzeninden, diğer yanda da, böylece ortaya çıkan geleneksel davranış kalıplarının simgesel ve maddi ürünlerinden oluşmaktadır.

Kültür kavramı, uygarlık deyimiyle karıştırılmış şekliyle, önceleri insanlığın gelişmesine bağlı olarak düşünülmüş, bir kuşaktan diğerine aktarılan bir toplumsal miras olarak ele alınmıştır. Kültürle ilgili 160’a yakın tanım yapılmış olmasına karşın aşağıda bunlardan birkaçına yer verilmiştir.

Kültür, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normal davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir.

Gustav Klemn’e göre kültür, bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekün yaşama stilidir.

Voltair, kültürü insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi olarak tanımlamıştır.

Ivera’a göre kültür, ideoloji, din, edebiyat gibi toplumsal yaşamın belirtilerini kapsamaktadır.

Kültürün en klasik tanımını E.B. Taylor yapmıştır. Taylor’a göre kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği(kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür.

Ülkemizde kültürü sistemli olarak ilk tanımlayan Ziya Gökalp’tir. Gökalp kültürü, bir topluma ait sanat, din gelenekler ve adetler olarak tanımlamış; ve kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür.<sup>156</sup>

Bozkurt ise kültürün dört ayrı anlamda kullanıldığını öne sürmektedir. Bunlardan ilki, bilim alanındaki kültürdür ve uygarlığı ifade eder. İkincisi, Beşeri

<sup>155</sup> Nazan İPŞİROĞLU, **Çağdaş Kültürümüz: Olgular-Sorunlar**, ÇYDD Yayını, No: 2, Cem Yayınevi, İstanbul 1991, s. 27

<sup>156</sup> M. Şerif ŞİMŞEK, Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, ss. 27-28

alandaki kültürdür ve eğitim sürecinin ürünüdür. Üçüncüsü, estetik alandaki kültürdür ve güzel sanatları ifade eder. Dördüncüsü de maddi ve biyolojik alandaki kültürdür ve üretme, tarım, ekin, çoğaltma ve yerleştirmeyi ifade eder.<sup>157</sup> Kültürün belli başlı öğeleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>158</sup>

- |                                  |                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Tarih                         | 10. Kişilik                           |
| 2. Aile                          | 11. Dil                               |
| 3. Sağlık ve beslenme            | 12. Ahlâk                             |
| 4. Eğitim süreci                 | 13. İnanç ve tutumlar                 |
| 5. Yerleşmeler ve ekolojik çevre | 14. Estetik                           |
| 6. Ekonomi ve teknoloji          | 15. Politik hayat ve siyasi yapılanma |
| 7. Bilim ve sanat                | 16. Gelenek ve görenekler             |
| 8. Mimari eserler                | 17. Hukuk                             |
| 9. Din ve devlet                 | 18. Sosyal örgütler ve kurumlar       |

#### 1.3.1.1. Kültürün Oluşması

Kültür, içgüdüsel yada kalıtsal değil, her insanın yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar, davranışlar ve tepki ve eğilimlerdir. Bir başka ifade ile; kültürün oluşması eğitim ve öğrenme süreçlerinin bir sonucudur, denilebilir. Bütün kültürler bu ilke çerçevesinde oluşmakta ve gelişmektedir.<sup>159</sup> Kültür, genlerden bağımsız olarak sosyal çevrenin etkileriyle doğar, gelişir ve yine aynı etkilerle değişebilir.

Hofstede'e göre kültür, aklın ortaklaşa programlanması sonucu oluşmakta ve varlığını bu programlama çerçevesinde devam ettirmektedir. Aklın ortaklaşa programlanması ise üç aşamada olmaktadır.<sup>160</sup> Bu aşamalar sırası ile; insan doğası, kültür ve kişiliktir.

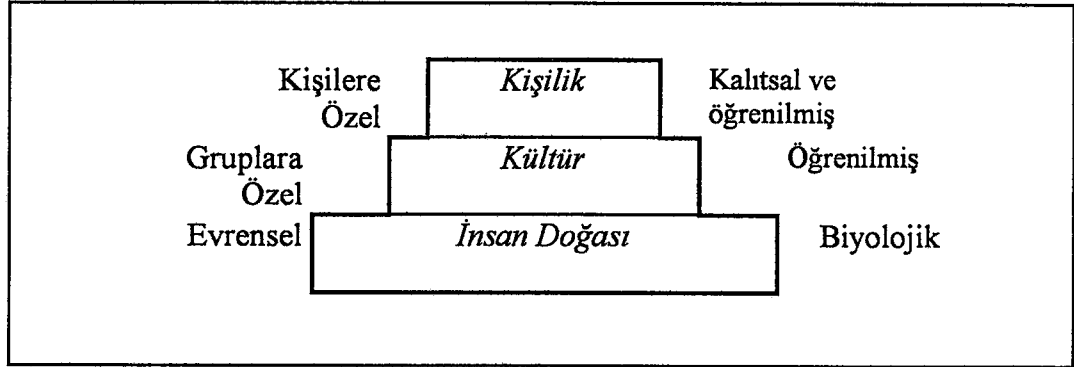
<sup>157</sup> Bozkurt GÜVENÇ, *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul 1999, s. 98

<sup>158</sup> *age*, s. 105

<sup>159</sup> *age*, s. 101

<sup>160</sup> Geert HOFSTEDE (a), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Newburg Park Sage Publications, 1984, p. 25

İnsan aklını programlamada kişilik, kültür ve insan doğasının hiyerarşik düzen içerisinde nasıl sonuç aldıkları Şekil 1.9.'da belirtilmiştir.



**Şekil 1.9. : İnsan Aklının Programlanmasının Üç Seviyesi**

**Kaynak : Geert HOFSTEDE, Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Newbury Park Sage Publications, 1984, p. 25**

### **1.3.1.2. Kültürün Özellikleri ve Çeşitleri**

#### **1.3.1.2.1. Kültürün Çeşitleri**

Kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmış olup; kültür öğelerinin bileşimi, kültürün oluşum biçimi, toplumların yaşadıkları bölgeler, toplumu oluşturan bireylerin ekonomik durumları, üretilen mal ve hizmetler, teknoloji ve çevre gibi faktörler ön plana çıkmıştır.

Örgütlerde davranış açısından kültür; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, üçlü ayırım ve bazı üç ayrımlar olarak sınıflandırılabilir.<sup>161</sup>

##### **1.3.1.2.1.1. Genel Kültür- Alt Kültür**

Toplumun inanç yapısı, değerleri ve yaşam tarzı genel kültürü; bu kültür içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep farklılıklara dayanıp kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri ise, alt kültürü ifade eder.

##### **1.3.1.2.1.2. Maddi Kültür- Manevi Kültür**

İnsanın maddi eşyaları kültürünün en somut göstergeleridir. Toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu kültürde maddi kültürdür. Belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre ise manevi kültürü oluşturmaktadır.

<sup>161</sup> İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul 1999, ss. 122-126

#### 1.3.1.2.1.3. Üçlü Ayrım

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir ifade ile kültürü öğrenme zamanına göre “sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür” şeklinde üçlü bir ayırım yapılabilmektedir.

1. Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür: Kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür.
2. Birlikte oluşan (configurative) kültür: Kişilerin yaşlılarından öğrendiği kültürdür.
3. Önceden oluşan (prefigurative) kültür: Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür.

#### 1.3.1.2.1.4. Bazı Uç Ayrımlar

1. Açık kültür-Kapalı kültür
2. Köy kültürü-Şehir kültürü
3. Fakirlik kültürü-Zenginlik kültürü
4. Beyaz kültürü-Zenci kültürü
5. Hayat kültürü-Ölüm kültürü
6. Karşı kültür
7. Arabesk kültürü

#### 1.3.1.2.2. Kültürün Özellikleri

İnsan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olarak kültürün ne olduğunun ortaya konmasında özelliklerinin bilinmesi de önemlidir.<sup>162</sup>

1. Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
2. Kültür, tarihidir ve süreklidir.
3. Kültür, toplumca benimsenmiştir ve toplumun yaşam biçimidir.
4. Kültür, toplum üyelerince paylaşılmıştır.
5. Kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.
6. Kültür, insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.
7. Kültür, bütünleştirici bir eğilime sahiptir.
8. Kültür, durgun olduğu kadar devamlıdır ve değişebilir. Değişimden, teknolojik ve ekonomik faktörler, fiziki çevre faktörleri, başka kültürlerle temas, kültürün kendi içindeki değişim ve gelişmeler anlaşılmalıdır.

<sup>162</sup> age, s. 101

### 1.3.1.3. Kültürün  l  lmesi ve Boyutları

#### 1.3.1.3.1. Kültürün  l  lmesi

Kültür ile ilgili araştırmalarda; kültürün değişik şekillerde tanımlanmasından dolayı ölçülmesinin zorlaşması sorunu yaşanmaktadır. Literatürde rastlanılan farklı tanımlar,  l  meyle ilgili olarak da çeşitliliğe neden olmuştur.

Schein'e göre, kültür temel varsayımlar öğrenilerek belirlenebilir. Bunun için toplumun fertleri ile derinlemesine mülakatlar yapılmalıdır. Bu zor bir iştir. Çünkü, kültürün temeli sayılan varsayımlar çok derinlerde g m l d rl r ve ancak toplum dışından kişilerce yapılacak etkileşimsel araştırmalardan sonra yüzeye çıkarılabilirler. Ayrıca varsayımlar, iş ilişkilerini de etkileyen duyguları kapsadıkları için, ölçüme çalışmaları; değerler, kurallar ve somut kültür öğelerini dikkate almalıdır.<sup>163</sup>

Başka bir çalışmada; törenler ve fiziksel ortam incelenerek kültür belirlenmeye çalışılmıştır.<sup>164</sup> Kültürü  l  en çalışmalar içerik bakımından farklı görünseler de, Rousseau, kültür  l  eklerinde dikkate alınan özelliklerin, göreve, kişiler arası ilişkilere ve bireye ilişkin olmak üzere uç boyutta toplandığını belirtmiştir. Örneğin; kaliteye önem verme göreve; iletişim kişiler arası ilişkilere; özerklik ise bireye ilişkin kültür boyutlarına örnek gösterilebilir.<sup>165</sup>

Schein'e göre, kültür kantitatif olarak ölçülemez. Kalitatif araştırmalar kullanılmalıdır. Çünkü, kültürün temeli sayılan varsayımlar kişilerin farkında olmadıkları, bilinç dışı öğelerdir. Tanımlanmaları zordur. İkinci bir neden ise, her insan topluluğunun kendisine has kültüre sahip olmasının, standart ölçüme yöntemleri için engel teşkil etmesidir.<sup>166</sup>

Sargut, kültür hakkında nesnel bilgilere ulaşabilmek için etik-emik ayrımı önermiştir. Etik evrensel, emik yerel olarak tanımlandığında; emik yaklaşım belirli bir kültür üzerinde odaklanırken, etik yaklaşım kültürlerin tümü ya da çoğunu kapsayan sistemli ve karşılaştırmalı bir yöntem izler.<sup>167</sup> Dolayısıyla emik

<sup>163</sup> Edgar H. SCHEIN (a), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass Pub., USA 1992, p. 161

<sup>164</sup> J. MARTIN and C. SIEHL, *Organizational Culture and Comterculture: An Uneas Symbiosis*, *Organizational Dynamics*, 12(2), 1983, p. 52

<sup>165</sup> D.M. ROUSSEAU, *Assesing Organizational Culture: The Case For Multip Constructs*, *Organizational Climate and Culture*, USA 1990, p. 153

<sup>166</sup> SCHEIN (a), *age*, p. 165

<sup>167</sup> SARGUT, *age*, s. 85

yaklaşım kalitatif, etik yaklaşım ise kantitatif ölçme araçlarından yararlanmayı gerektirir.<sup>168</sup>

Kültür araştırmalarında dikkate alınması gereken bir diğer önemli husus da kültürün insan topluluklarının değişkeni mi yoksa insan topluluğunun kendisi mi olduğunun açığa çıkarılmasıdır. “Kültür toplumun kendisidir.” yaklaşımı kültür araştırmalarında toplumsal yapıya ilişkin tanımlamalarından yararlanır. Çünkü kültür, toplumun, yapısal ve sosyal öğeleri ile bütünleşmiş boyutudur. Bu yaklaşıma göre kalitatif çalışması gerekir. Diğer yandan “Kültür toplumun değişkenidir.” yaklaşımı kültürün belirleyicilerini veya oluşumunu etkileyen faktörlerin ve etkilerinin (kültür-performans ilişkisi) araştırılmasını önerir. Bu araştırmalarda kantitatif yaklaşımın benimsenmesi uygundur.<sup>169</sup>

Kültür araştırmalarında üzerinde durulması gereken metodolojik sorunlardan biri de kültürün ölçme düzeyi ile ilgilidir. Ölçme ve değerlendirmelerin; kültürün analitik düzeyleri olan ulusal kültür, ulusal kültürel doku içinde bulunan alt kültürler ve toplumun farklı katmanlarına mensup kişilerin değerleri, yaşam tarzları ve etik yaklaşımları ile ilgili kültür düzeylerinin hangisinde yapılacağı önemlidir.<sup>170</sup>

#### **1.3.1.3.2. Kültürün Boyutları (Kültürler Arası Farklılaşma)**

Sürekli devinim halindeki dünyada kültürlerin de değişime uğraması ve topluluklara göre farklılaşması, doğanın gereğidir. Toplulukların kültürlerinin farklı boyutlarla, daha anlaşılır hale getirildikleri şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalarla ortaya konmuştur.<sup>171</sup> Kültürlerin toplulukları farklı davranış biçimlerine yönelttikleri, farklı kültürlerde yaşayan insanların benzer konulara aynı koşullar altında farklı tepkiler verdikleri gerçeği de aşîkârdır. Bu noktada yönetim tarzları ve çalışmamızın öncelikli ilgi alanı olan girişimcilerin davranış parametreleri de değişik kültürel boyutların oluşturduğu farklılaşmalar çerçevesinde hayat bulacaklardır.<sup>172</sup> Bu gerçekten yola çıkılınca açıklanması

<sup>168</sup> Nermin UYGUÇ, *Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000, s. 386.

<sup>169</sup> ROUSSEAU, *age*, s. 160

<sup>170</sup> T. BOZKURT, *İşletme Kültürü: Kavramı Tanımı ve Metodolojik Sorunlar*, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, İstanbul 1996, s. 96

<sup>171</sup> ATİK, *agm*, s. 43

<sup>172</sup> Nejat BASIM, *Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Kültürel Boyutları Bağlamında Asker Yöneticiler Üzerine Görgül Bir Araştırma*, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Sayı: 2, Ankara 2000, s. 33

gereken kültürel boyutlar; Hofstede'in karşılaştırmalı kültür çalışmasında ele aldığı güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik ve bireycilik-toplulukçuluk boyutları<sup>173</sup> ile Sargut'un çalışmasında bunlara ek olarak belirttiği denetim noktası<sup>174</sup> boyutudur.

#### 1.3.1.3.2.1. Güç Mesafesi

Bu boyut; bir topluluğun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir.<sup>175</sup> Gücün toplumun üyeleri arasında neden olduğu mesafe o toplumun değerleri ölçüsünde gerçekleşmekte ve güç düzeyinde mevcut olan farklılıklar zamanla benimsenmektedir. Toplumlara göre; yaş, eğitim, makam ve aile gibi faktörlerin bireylere güç verdiği bilinmektedir. Güç dengesinin dağılımı da toplumdan topluma değişmektedir.

Bazı toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanlar, gücün eşit olarak dağıtılmadığını kabullenmişlerdir. Yani, toplumdaki bireyler arasındaki güç mesafesi fazladır. Böyle bir toplumda üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır.<sup>176</sup> Anlaşılacağı üzere güç mesafesinin kavramsallaştırılması toplumlardaki eşitsizliklerin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Bu noktada önemli olan eşitsizliklerin toplum tarafından nasıl algılandığı ve algılamanın sebep olacağı tepkidir. Bir topluluk gücün sebep olduğu mesafeyi azaltmaya çalışıyorsa; düşük güç mesafesinin olduğu kültürü yansıtmaktadır ya da topluluk gücün sebep olduğu mesafeyi artırmaya çalışıyorsa yüksek güç mesafesinin olduğu kültürü yansıtmaktadır, denilebilir.<sup>177</sup>

---

<sup>173</sup> HOFSTEDE (a), age, p. 110

<sup>174</sup> SARGUT, age, s. 171

<sup>175</sup> HOFSTEDE (a), age, p. 65

<sup>176</sup> SARGUT, age, s. 188

<sup>177</sup> A. Kadir VAROĞLU, Nejat BASIM ve Yavuz ERCİL, **Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce – Bütünleşik Düşünce Modellemeleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000, ss. 421- 441

Öne çıkardıkları değerlere göre düşük güç mesafeli kültürler ile yüksek güç mesafeli kültürlerin karşılaştırılması Tablo 1.3.'te belirtilmiştir.

**Tablo 1.3. : Güç Mesafesinin Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Başlıca Değerler**

| <b>Düşük Güç Mesafesi</b>                 | <b>Yüksek Güç Mesafesi</b>                   |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Toplumun eşitsizlik seviyesi düşüktür.    | Güçlülerin ayrıcalıkları belirgindir.        |
| İnsanların bağımlılık seviyeleri eşittir. | Güçsüzler güçlülere bağımlıdır.              |
| Güç kullanmak yasaldır.                   | Doğruyu ve yanlış güçlü olan belirler.       |
| Güçlüler ile güçsüzler uyum halindedir.   | Güçlüler ile güçsüzler çatışma halindedir.   |
| Güçsüzler işbirliği yaparlar.             | Güçsüzler düşük seviyede işbirliği yaparlar. |
| Çocuklara aile bireyi gibi davranılır.    | Çocuklara itaat öğretilir.                   |
| Ayrıcalıklar ön plana çıkarılmaz.         | Ayrıcalıklar sürekli vurgulanır.             |

**Kaynak:** Geert HOFSTEDE, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Newbury Park Sage Publications, 1984, p.60

#### **1.3.1.3.2.2. Belirsizlikten Kaçınma**

Belirsizlikten kaçınma boyutu; toplumların, bilginin yetersiz olduğu, açık olmadığı veya hiç olmadığı, değişimin hızının ve boyutunun öngörülemediği durumlardan duydukları tedirginlik düzeyi ile ilgilidir. İnsanların belirsizlik içeren ortamlarda, uyum sorunları yaşadıkları bilinmektedir. Çevresel uyarıların yoğun olduğu ve bilgi yükünün hızla arttığı ortamlar bu duruma örnek verilebilir. Bireyler böyle ortamlarda etkin olabilmek için farklılaşabilirler. Bir toplumun üyelerinin belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek ise; yaşamlarını garantiye almak için biçimsel ve yazılı kuralları artırma, farklı düşüncelere karşı çıkma ve kesin doğruları arama faaliyetlerini gerçekleştirmeleri kaçınılmazdır.<sup>178</sup> Belirsizlik toleransı yüksek olanlar enformasyona eğilimlidirler, ipuçlarını yorumlamaya çalışırlar ve enformasyon iletme becerileri yüksektir. Böyleleri, diğer insanlara karşı da duyarlıdırlar. Ayrıca belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan insanların duygusallık seviyeleri, stres seviyeleri yüksek iken süper egoları zayıftır.

Belirsizlikten kaçınma seviyelerine göre toplumların öne çıkardıkları değerler Tablo 1.4.'te gösterilmiştir.

<sup>178</sup> BASIM, agm, s. 35

**Tablo 1.4. : Belirsizlikten Kaçınmanın Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Değerler**

| <b>Düşük Belirsizlikten Kaçınma</b>                 | <b>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma</b>                   |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Belirsizlikten kaçınılamaz.                         | Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir.       |
| Duygular gizlenmemelidir.                           | Duygular gizlenmelidir.                                |
| Karmaşık durumlarda rahat olunup, risk alınmalıdır. | Karmaşık durumlar önlenmeli ve riskten kaçınılmalıdır. |
| Kurallar esnek olmalıdır.                           | Kurallar katı olmalıdır.                               |
| Farklı olanlara karşı merak vardır.                 | Farklı olan tehlikeye sebep olur.                      |
| Bireylere tartışmaya ve öğrenmeye dönüktür.         | Bireyler düzene ve doğrulara dönüktür.                 |
| Kurallar gerektikleri kadar vardır.                 | Kurallar gerekmeseler de vardır.                       |
| Dakiklik ve titizlik öğrenilmelidir.                | Dakiklik ve titizlik insanın doğasında vardır.         |
| Tembellik yapmaktan rahatsız olunmamalıdır.         | Devamlı meşguliyet durumu vardır.                      |
| Birden fazla doğru olabilir.                        | Doğru bir tanedir.                                     |
| Gençlere yönelik tutum olumludur.                   | Gençlere yönelik tutum olumsuzdur.                     |
| Törensel davranışlar azdır.                         | Törensel davranışlar çoktur.                           |

**Kaynak:** Geert HOFSTEDE, **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, Newbury Park Sage Publications, 1984, p.142

#### **1.3.1.3.2.3. Erillik – Dişillik**

Topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkarak, bir kültürün erkek mi yoksa diş mi olduğunu saptamak mümkündür. Hofstede'e göre, bir toplumda atılganlık ve materyalist değerler öne çıkıyorlarsa, insana verilen önem arka planda ise bu topluma erkek kültür hakimdir.<sup>179</sup>

Diş kültürün göstergeleriye, insana verilen önem ve yaşamın genel niteliğini ön planda tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda genellikle dişilikle ilişkilendirilen kavramlar, şefkatli, nazik, merhametli, sadık, sevgi dolu, anlayışlı, duyarlı olmak gibi değerleri içerir. Geleneksel erkek değerleri ise,

<sup>179</sup> Geert HOFSTEDE (b), **Motivation, Leadership and Organizatons: Do American Theories Apply Abroad?**, Organizational Dynamics, USA 1980, p. 142

saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacılık, bağımsızlık, kendine güvenmek, baskıcı tavır takınmak benzeri değerlerdir.<sup>180</sup>

Bir kültürün erillik ve dişillik boyutu ile ilgili olarak öz güven ve alçak gönüllülük özellikleri değerlendirilmektedir. Erkek kültürlerin insanların öz güven duyguları egemen unsur iken dişi kültürlerin insanlarında alçak gönüllülük egemen unsurdur. Öz güvenin yüksekliği nedeniyle erkek kültürlerin insanları daha gerçekçi olmaktadır. Erkek kültürlerde çalışmak için yaşamak ilkesi temel felsefe olduğu halde dişi kültürlerin temel felsefesi ise yaşamak için çalışmaktır. Erkek değerlerinin hakim olduğu toplumlarda çocuklar; hırslı, atak, çalışmaktan hoşlanan ve rekabetçi olacak şekilde yetiştirilmektedirler.<sup>181</sup>

Sargut'un araştırmasında kullandığı ve toplumun erillik – dişillik boyutunu ifade eden değerler Tablo 1.5.'te gösterilmiştir.

**Tablo 1.5. : Bireylerin Davranışlarını Etkileyen Eril ve Dişil Değerler**

| Eril Kültür      | Dişil Kültür               |
|------------------|----------------------------|
| Saldırgan        | Şefkat                     |
| Yükselme tutkusu | Merhamet                   |
| Dediğim dedik    | Nazik                      |
| Atletik          | Çocuklara karşı sevgi dolu |
| Yarışmacı        | Sadık                      |
| Egemen           | Başkalarına karşı duyarlı  |
| Baskıcı          | Halden anlar               |
| Kendine güvenli  | Sevgi dolu                 |
| Bağımsız         | Anlayışlı                  |
| Tavır koyucu     | Sıcak                      |

**Kaynak :** Selami SARGUT, *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara 2001, s.179'dan uyarlama

#### **1.3.1.3.2.4. Toplulukçuluk – Bireycilik**

Toplulukçuluk (kolektivizm) sıkı toplumsal çerçeveleri ifade eder. İnsanlar kendi grupları ile diğerlerini ayrı tutarlar. İçinde etkinlik gösterilen gruplar diğerlerinden farklılaştırılır. Bu gruplar üyelerini kollar, karşılık olarak da sadakat

<sup>180</sup> SARGUT, age, s. 175

<sup>181</sup> ATİK, agm, s. 44

beklerler. Belirlenimcilik (determinizm) toplulukçuluk kültüründe etkilidir. Grubun idaresinin üyelerin inanç ve davranışlarını belirlemesi beklenir. Bu tip kültür, üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetler. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Bireycilik de; insanların kendi ihtiyaçlarına mı yoksa grubun ihtiyaçlarına mı önem verdiği ile ilgilidir. Bireyci kültürlerde denetim ise bireyin içsel baskısıyla sağlanır. Bundan dolayı bireyci kültürlere suç kültürü de denir. Bireycilik eğilimi yüksek olan insanlar; kendilerinin bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bireyciliğin etkin olduğu toplumlarda insanlar bağımsızdırlar ve kendi ayakları üzerinde durmaya çalışırlar. Toplulukçuluğun etkin olduğu toplumlarda ise insanlar; kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler ve de kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler. Yine toplulukçu kültürlerde üyeler; gruba ahenkli bir uyumu ve yüzlerini kurtarmayı amaçlarlar. Toplulukçu davranış kültürlerinde insanlar utandırıldıklarında yüzlerini yitirirler. Başkalarının yüzüne bakamazlar. Bu nedenle yüzün kurtarılması önemli ölçüde enerji ve çaba gerektirir. Bireyci kültürlerde ise öz saygı ön plandadır. Bu konudaki araştırmalar, güç mesafesi ile ortaklaşa davranış kültürü arasında ters orantı olduğunu fakat güç mesafesi ile bireyci davranış arasında doğru orantı olduğunu öne sürmektedirler.<sup>182</sup>

---

<sup>182</sup> SARGUT, age, s. 187

Toplulukçu kültürler ile bireyci kültürler arasındaki farklar Tablo 1.6.'da belirtilmektedir.

**Tablo 1.6. : Toplulukçu Kültür ile Bireyci Kültür Arasındaki Farklar**

|                                             | <b>Toplulukçu Kültür</b>                                                                                                    | <b>Bireyci Kültür</b>                                                                                            |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bireylerin Kendilerini Tanımlamaları</b> | Diğerleri ile iç bağımlı<br>Aynı kaynakları kullanan<br>Çözümleme birimi olarak grubu kabul eden                            | Gruba dayalı olmayan ve bağımsız<br>Çözümleme birimini grup olarak kabul eden                                    |
| <b>Amaçların Yapısı</b>                     | Amaçlar iç grubun amaçları ile ortak                                                                                        | Amaçlar iç grubun amaçlarından farklı                                                                            |
| <b>Normlara Karşı Tavrılar</b>              | Toplumsal davranışın nedenlerini normlar, görevler ve sorumluluklar olarak kabul eden                                       | Toplumsal davranışın nedenlerini tavırlar, kişisel ihtiyaçlar, algılanan haklar ve sözleşmeler olarak kabul eden |
| <b>İlişki-Akıcılık</b>                      | Koşulsuz ilişkili olma üzerine yoğunlaşmak<br>Yarar sağlamasa dahi ilişkileri ve başkalarının ihtiyaçlarını öncelikli sayan | Akıcılık üzerine yoğunlaşmak<br>Maliyet/Yarar oranını önde tutan                                                 |

**Kaynak :** Selami SARGUT, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara 2001, s.188'den uyarlama

#### 1.3.1.3.2.5. Denetim Noktası

Denetim noktası da, belirsizlikle baş edebilme gibi belirsizlikle alakalıdır. Bilindiği üzere, belirsizliğe toleransı az olan insanlar değişime direnirken, toleransı yüksek olanlar değişime daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Denetim noktası da bulunduğu yere göre değişime gösterilen tepkiyi belirlemektedir. Eğer birey özdenetimini gerçekleştirip yazgısına egemen olduğu inancındaysa, değişime olumlu tepki verecektir.

Denetim noktasına göre insanlar ikiye ayrılmaktadır: İçseller ve dışsallar. İçseller kendi yazgılarını denetleyebilecekleri inancındadırlar. Yönü ne olursa olsun, çevreden aldıkları tepkilere, kendi davranışlarının neden olduğuna inanırlar. Ödül kazanmışlarsa, ödülü kendi beceri ve davranışlarının sonucu olarak görürler. Ceza almaları halinde sebebini yine kendilerinde ararlar ve yanlışlarını düzeltmeye çalışırlar. Oysa dışsallar başarı ve başarısızlıklarıyla kendi davranışları arasında ilişki kurmazlar. Başarıyı torpile, başarısızlığı da çevresel faktörlere bağlarlar. Dışsallar çalışmak veya sorumluluk üstlenmek için inisiyatif kullanmazlar. Çalışmaları veya sorumluluk almaları ancak dışarıdan yönlendirilme ile mümkün olur.<sup>183</sup>

Dışsallığın hakim olduğu kültürlerde insanlar sıkı denetim olmadan çalıştırılmazlar. Bu tip örgütlerde, yöneticiler, işe yönelmeli ve denetim mekanizmalarını yoğun işleyecek şekilde dizayn etmelidirler. İçsellerin hakim olduğu kültürlerde insanlar zaten özdenetim mekanizmalarını çalıştırdıkları ve işleriyle ilgili bilgiyi elde etmek için kendiliklerinden çaba gösterdikleri için, yöneticilerin insan ilişkilerine yönelik tutum göstermeleri, kültürün yerleşmesi ve verimlilik sağlanması açısından etkili olacaktır.

### **1.3.2. Örgüt Kültürü Kavramı**

#### **1.3.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşması**

Görüldüğü üzere kültür, insan topluluklarının geçmişi, yaşamı, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler ve insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir ürünü ya da alt kültürüdür.

Bütün organizasyonlar bir arada bulunan insanların çalışmalarına etki eden kültürel değerlere sahiptir. Yönetim prensipleri günümüzde bilimsel özellik kazanmış olmasına rağmen bu bilimsellik kültürel sınırlar içinde geçerlidir. Yani yönetim felsefelerinin başarısı, içinde yer aldıkları kültürel ortamın yönetime olan etkisi, uluslar arası alanda faaliyet gösterilen işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Aşağıdaki eski bir doğu hikayesi, çeşitli kültürlerle ait insanların hazırlıksız olarak karşı karşıya geldiklerinde ortaya çıkabilecek soruları anlamlı bir biçimde örneklemektedir.<sup>184</sup>

<sup>183</sup> age, s. 196

<sup>184</sup> Arvind PHATTAK, *Uluslararası Yönetim*, Çeviri: A.BARANSEL ve T. SOMAY, İstanbul 1990, s. 24

“Bir zamanlar büyük bir sel olur; bir maymunla bir balık, bu sele kapılıp sürüklenirler, çevik ve tecrübeli olan maymun bir ağaca tırmanıp azgın sulardan kurtulmayı başarır. Şaşkınlıkla aşağıdaki seli seyrederken zavallı bir balığın akıntıya karşı boğuştuğunu görür. Bütün iyi niyetiyle aşağıya uzanıp balığı çıkarır. Kaçınılmaz sonuç gerçekleşir ve balık ölür.”

Balığın içinde yaşadığı çevrenin kendininkine benzer olduğunu varsayan hikayedeki maymun gibi bir kısım uluslar arası yönetici denklemin farkında olmadan farklı kültürlere mensup insanların da kendileri gibi düşünüp hissettiklerini varsayarlar. Belli bir kültür çevresi içinde geçerli olan yönetim uygulamaları, başka bir kültürde olumsuz hatta kötü sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle; uluslar arası yönetimde, kültürel farklılıkları göz önüne almayıp sadece bir eksiklik olmakla kalmayıp, kötü işletmecilik olarak da nitelendirilir.

İşletmelerin içinde yer aldıkları kültürel ortamı yönetim uygulamaları üzerine olan etkilerinin yanı sıra, organizasyonlarda çalışan personelin, kullanılan hammadde ve teknolojinin de kültürün bir parçası olduklarının unutulmaması gerekmektedir. Çok farklı kültürlerin ürünü olan ve bu kültürlerin etkisinde kalan bireyler, kullanılan diğer girdiler ve teknoloji, organizasyona girerken, bir takım kültürel değerleri de beraberlerinde taşımaktadırlar. İşletme yöneticisi birbirinden çok farklı kültürel değerleri, işletmenin amaçları doğrultusunda, birbiriyle kaynaştırabildiği oranda etkin olabilecektir. Böylece “Örgüt Kültürü” ya da “Firma Kültürü” adı verilen kavram ortaya çıkmaktadır.<sup>185</sup>

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadırlar. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasına etki ettiği gibi, yöneticilere seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürlerinde, işgörenlerin davranışlarını yönlendiren davranışsal parametreler oluşmuştur. Fakat zayıf örgüt kültürlerinde, işgörenler davranış tarzına karar vermeye çalışırken zaman kaybederler.

Örgüt kültürünü belirleyen faktörler de çok sayıdadır. Ürünler, müşteriler, büyüklük, yerleşim yeri, rekabet şartları, finans koşulları, insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim şekli, bilgi sistemleri, karar mekanizmaları, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar, ahlaki faktörler gibi hususlar örgüt kültürünü oluşturan inançlar, değerler ve varsayımlar bütününe katkı sağlarlar.

<sup>185</sup> Mehmet TİKİCİ, v.d. , *Örgütsel Davranış*, İnönü Üniversitesi, Malatya 1998, s. 49

İnanç, değer ve varsayım bütünü sayesinde davranış parametrelerini oluşturan örgütsel kültür ortaya çıkar.

Örgütün davranış temelleriyle ilgili olan bir diğer kavram olan stratejiler de varsayımları temel alarak ortaya çıkarlar. Aslında bilgi temelli olan stratejilerin oluşması için bilginin; inanç, değer ve varsayım süzgecinden geçmesi gerekir. Varsayımlar bu konuda hem değerli hem de risklidir. Stratejik tercihlerde rol oynayan varsayımlar belirlenirken örgüt kültürünün önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Anlaşılacağı üzere, karar vermede ve başarılı olmada kültürün önemi çok büyüktür, yani stratejik planlar yapılırken, inançlar, değerler, varsayımlar ve bunlara bağlı sonuçlar göz önüne alınarak, alternatifler değerlendirilir. Stratejiler, işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değerler üzerine kurulmaktadırlar. Bu değerlerin geçerliliği örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Stratejilerdeki değişiklik çoğunlukla örgüt kültürünü de değiştirmeyi gerektirdiğinden, bu konuyu ayrıntılı olarak ve hassasiyetle düşünmek zorunlu hale gelmektedir. Zaten değişim, inanç ve değerlerde başlar, stratejilerde bunun üzerine bina edilirler.<sup>186</sup>

Örgüt kültürünün oluşmasının daha iyi anlaşılmasına aşağıdaki örnek olay yardımcı olacaktır:

“J.C. Penny şirketi, çalışanları ve müşterilerine özen gösteren bir firmadır. Bu işletme iş dünyasında büyük bir yer kaplamakta ve müşterilerini daima tatmin etmektedir. Bu özellikler şirketin örgütsel kültüründe hakim değerlerdir.

Bu iki unsur, “Penny’ in fikirleri ” olarak isimlendirilen yedi prensibin yerleşmesinden itibaren, yöneticilik faaliyetleri etkin olmaya başlamıştır. Personel ve müşteriler bu prensiplere mükemmel bir saygınlık kazanmışlardır. Bir mağaza yöneticisi, tepe yöneticisi tarafından bir müşteriden haksız bir şekilde kâr sağladığı için azarlanabilmektedir. Müşteriler satın aldıkları bir malı geri getirdiklerinde, kendilerine hiçbir soru olmaksızın bu mal geri alınmaktadır. Çalışanları karar verme sürecine katılmaları cesaretlendirmektedir. Yöneticiler işten çıkarmaya çekinmektedirler. Başarısız olan personel başarısız oldukları görevin yerine başka bir birime transfer edilmektedir. Uzun süreli iş gücü bağlılığı, özellikli bir değerdir.

Pepsi Cola şirketi tamamen farklı bir değere sahiptir. Pepsi yumuşak (alkolsüz) içecek pazarının daha geniş bir kısmını ele geçirmek için Coca Cola

---

<sup>186</sup> EREN (c), age, ss. 166-168

şirketi ile şiddetli bir rekabet halindedir. Pepsi'nin yöneticileri pazar payını genişletmek, kârını arttırmak daha fazla çalışmak konularında aşırı derecede hassastırlar. Çalışanların başarısız olmaları durumunda görevine son verilmektedir. Bu nedenle çalışarak öne geçme yarışını kazanmak zorundadırlar. Kariyer, pazar payında neden oldukları artışa bağlıdır. Herkes şirket kültürünün üretkenlik esasına bağlı olduğunu bilmektedir. Başarı, bu dahili yapıya adapte olmakla mümkündür. Şirketin havası, şiddetli rekabet halindeki takım sporlarının özellikleri ile karakterize edilmektedir. Yöneticiler sık sık görev değiştirmekte ve daha iyi yerlere getirilerek motive edilmektedir.

Pepsi şirketi ile J.C.Penny şirketi arasındaki kültürel farklılığın somut göstergesi, personeli elde bulundurma süresinin uzunluğudur(Personel Devir Oranı). Penny' in yöneticileri ortalama olarak 33 yıl kadar şirkette kalırken, Pepsi'nin yöneticileri ortalama olarak 10 kadar şirkette kalmaktadırlar.”<sup>187</sup>

Bir işletmenin etkinlik ve başarısı, ne sadece çalışanların ve yöneticilerin yetenek ve motivasyonları ile ne de birlikte çalışacak insanların iyi bir grup oluşturması ile açıklanamaz. Hem bireysel, hem de grup süreçlerinin ancak birlikte ele alınması ile örgütsel başarının önemi açıklanabilir.

Okuma parçasında tanımlanan iki firma, iki farklı örgütsel kültüre sahiptir. Bu şirketleri farklı yapan sebepler aranırken “Örgütsel Kültürü” kavramına ulaşabilir.

Tüm bu anlatılanlardan sonra literatürde yer alan örgüt kültürü tanımlarının bazılarından bahsedilebilir.

İşletme literatüründe “Firma Kültürü” veya “Örgüt Kültürü” şeklinde yer alan bu kavram, 21. yüzyılda akıl almaz bir şekilde önemli bir hale gelmiştir. Örgütsel kültür kavramına ilişkin tanımlar, konuyla ilgilenen araştırmacının çalışma alanına göre farklı bakış açıları kazanmakta ve kavrama farklı işlevler yüklenmektedir. Ancak özellikle 1980'lerin başından itibaren örgütsel kültür, organizasyonel davranışın ve yönetim kavramının önemli bir boyutu haline gelmiştir.

Örgüt kültürü; “Bir grup insanın harici adaptasyon ve dahili bütünleşme problemlerini gidermek için keşfettikleri veya buldukları temel faraziyelerden ibaret olan bu problemlerle ilgili olarak algılandıkları,düşündükleri ve hissettikleri

---

<sup>187</sup> R. Richard WOODMAN, John SLALOM and D. HELLIGREL, **Organizational Behaviour**, 4th. Ed., West Pub. Co., St.Paul 1985, p. 50

şeyler” olarak tanımlanabilmektedir.<sup>188</sup> Robbins, örgütsel kültürün, “çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi” olduğunu ve bunun bir örgütü diğer bir örgütten ayıran temel özellik olduğunu belirtmiştir.<sup>189</sup> Daft ise örgütsel kültürü; “bir organizasyona yeni katılanları doğru olarak kabul ettikleri ve bunlar arasında paylaşılan inançların kılavuzu , anlama ve düşünme şekli” olarak tanımlamıştır.<sup>190</sup>

Literatürde görülen diğer örgüt kültürü tanımlarından bazıları Tablo 1.7.’de ifade edilmektedir.

**Tablo 1.7. : Diğer Bazı Örgütsel Kültür Tanımları**

|                                                                                                                                   |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi                                                                              | J.C. SPENDER (1983)       |
| Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler                                                                                   | C. O'REILLY (1983)        |
| İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar                                                                          | T.DEAL – A.KENNEDY (1982) |
| İş yaşamında yaratılan sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler                                           | J.M. KONZES (1983)        |
| Kolektif anlamlandırmalar                                                                                                         | J. Van MAANEN             |
| Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü.                                    | W.G. OUCHI (1981)         |
| Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü | T. PETERS – R.H.WATERMAN  |

**Kaynak :** Ricky W. GRIFFIN and Gregory MOORHEAD , **Organizational Behaviour**, Second Ed., Mifflin Co., USA 1989, p.494

Tanımların çeşitliliğine rağmen, bunlar arasında bazı ortak noktalarda görülmektedir.<sup>191</sup>

1. Öncelikle tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden bahsedilmektedir. Bu bütün, üyeler doğru ve kabul edilebilir olan davranışla, yanlış ve kabul edilemez olan davranışın ne olduğunu bildirir. Örneğin bir işletmede sorunlardan dolayı müşteri ile tartışmak, “müşteri her zaman haklıdır” anlayışından hareketle hoş görülmebilir.

<sup>188</sup> Edgar H. SCHEIN (b), **Coming to A New Awareness Of Organizational Culture**, Sloan Management Review, Winter 1994, p. 3

<sup>189</sup> Stephan P. ROBBINS, **Organizational Behaviour Concepts: Gantioverrier and Applications**, Prantice Hall Inc., USA 1989, p. 317

<sup>190</sup> Richard L. DAFT, **Organizational Theory And Desing**, West Pub. Co., USA 1983, p.317

<sup>191</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU ve Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001, ss. 37-38

2. İkinci ortak nokta, değerler bütününün tüm üyelerce, sorgulanmaksızın doğru kabul edilmesidir.
3. Tanımlarda, kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşılmaktadır.
4. Tanımlardaki bir diğer ortak yön de, değerlerin iletimi ve paylaşılmasında kullanılan yollara ilişkindir. Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

Örgütsel kültürün önemi, bireylerin karar ve davranışlarını ve bunun sonucu olarak da çalışma derecesini, biçimini, yönetimini, yoğunluğunu ve çevresel ilişkilerini yönlendirmesi açısından incelenebilir. Bireylerin ne zaman ve nasıl karar alacağı ve bunları nasıl uygulayacağı hususu onun kültürel niteliklerine yani değer yargılarına sıkı sıkıya bağlıdır.

Her şeyden önce organizasyona gelen bireylerin farklı çevre de yetişmiş olmaları, karakterleri, eğitim düzeyleri, inanç sistemlerinin farklılığı gibi faktörler, kişilerin amaçlarını farklı kılar. Bu nedenle, farklı kültürlerden bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerler oluşturmak gereklidir. Örgüt kültürünün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır.

### **1.3.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri, Çeşitleri ve Yararları**

#### **1.3.2.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

1. Örgütsel kültür, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
2. Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
3. Örgüt kültürü, yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır ve üyelerin örgüte bağlılıklarını artırır.
4. Örgütsel kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.<sup>192</sup>
5. Kültür, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur.

<sup>192</sup> EREN (c), age, s. 139

6. Kültür, bir  rg t  başka örgütlerden ayıran sınırı çizer.
7. Örgütsel kültürü, üyeler için bir kontrol mekanizmasıdır.<sup>193</sup>

#### 1.3.2.2.2. Örgüt Kültürü  e itleri

Literatürde birçok örgüt kültürü modeli olmasına rağmen, bu çalışmada, bunlardan en çok  ne çıkanlardan bazıları ele alınacaktır.<sup>194</sup>

##### 1.3.2.2.2.1. Denison Modeli

Profesör Don Denison “ rg tsel kültür ve etkinlik” adlı çalışmasında strateji, kültür ve  evre arasında bir uyumun olması gerektiğini belirtmiş; çevresel rekabet ve strateji odaklanma kriterlerine göre örgütsel kültürü dört kategoriye ayırmıştır. Bu dört kategori; uyum, görev, katılım ve denge kültürleridir.<sup>195</sup>

1. Uyum Kültürü: Uyum kültürü müşterilerin isteklerine ve dışsal çevrenin gereklerine stratejik ilginin yönetilmesi şeklinde açıklanabilir. Bu kültürde, organizasyonlar da çevresel de i melere anında ayak uydurmak için tüm kapasiteyi kullanmak ve yeni kurallar, inançlar geliştirmek esastır.<sup>196</sup>

2. Katılım Kültürü: Katılım öncelikle üyelerin katılımı ve dışarıdan gelen, umulan ani de i ikliklerle ilgilidir. Bu kültürde çalışanların yüksek performans sağlayabilmeleri için izlemeleri gereken yol üzerinde durulur.

3. Denge Kültürü: Denge kültürü içsel dengeler ve kapalı bir  evre üzerinde durmaktadır. Bu  rg tsel kültür yapılacak i ler üzerinde metodik bir yaklaşımla çalışmasını destekler.

4. Görev Kültürü: Dışsal  evreye hizmet veren örgütlerde hızlı de i meye ayak uydurmak gereklidir. Görev kültürü örgütsel amacın paylaşılan bir imaj olduğu hallerde de önem taşır.

Roger Harrison’a göre örgütsel kültür; g  , rol, görev ve kişi kültürleri şeklinde ayrımlanabilir. Herbirinin etkili birer örgütsel kültür olduğu söylenebilir fakat örgütler yukarıdaki ayrımlara göre farklı bir konumda olabilirler. Yani

<sup>193</sup> Enver ÖZKALP ve  i dem KIRAL,  rg tsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1996, s. 162

<sup>194</sup> EREN (c), age, ss. 142-159

<sup>195</sup> R.L. DAFT, age, p. 323

<sup>196</sup> R.L. DAFT, age, p. 324



yukarıda sayılan kültür tiplerinin karışımı veya herhangi birisinin farklı bir yorumlanması gözlemlenebilir.<sup>197</sup>

#### 1.3.2.2.2. Parsons Modeli

Amerikalı bir sosyolog olan Parsons, örgütsel kültürün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons' un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum(*adaptation*), amaca ulaşma (*goal attainmen*), bütünleşme(*integration*) ve yasallık(*legitimacy*) adlarını taşımaktadır. Bu fonksiyonların İngilizce isimlerinden dolayı model “AGIL” adıyla anılmaktadır. Parsons' a göre her sosyal sistemde bu fonksiyonlar olmalıdır. Sistemin varlığı ise ortama uyumuna, amaçlarına erişebilmesine, alt sistemlerle bütünleşmesine ve toplum tarafından meşruiyetine inanılmasına bağlıdır. Sözü edilen bu işlevlerin gerçekleşmesinde kültürel değerler ise en önemli araçlar olarak öne çıkmaktadırlar. Bu değerler şöyle sıralanabilir; teknik değerler, ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler, politik değerler, estetik değerler, ahlaki değerler ve dini değerler.

#### 1.3.2.2.3. Schein Modeli

Schein' e göre örgüt kültürünün üç ana işlevi vardır.

1. Örgütsel dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirme sorunları.  
Belirleyicileri: Görev ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltme
2. Çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler.  
Belirleyicileri: Grup sınırları gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi, ödül ve cezalar, ideoloji ve din
3. Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme

Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından hafifletmesidir. Bir nevi yol haritası demek olan örgüt kültürü, örgüt üyelerinin hareketlerine rehber olacağından, belirsizlik karşısında üyeler kolayca durum analizi yapabilecekler ve endişelere karşı örgüt kültürü güvence olacaktır.

<sup>197</sup> Charles B. HANDY, *Understanding Organizations*, Penguin Boks, 3th Ed. USA 1989, pp. 125 - 127

#### 1.3.2.2.4. Kilmann Modeli

Örgüt kültürünü, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gerçek durum arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi de yorumlamaktadır. Böylece örgüt kültürü, karar mekanizmalarını, çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hakim olan inanışların ve iklimin davranışlara yansımasıdır. Buradan hareketle örgütsel kültürün iki ayrı işlevsel yönünden söz edilmektedir.

1. Bürokratik kültürler: Bu tip kültürler; hiyerarşik yapılar oluşturmuş, üyelerin görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş, kontrol mekanizmaları oturmuş olan örgütlerce uygulanır. Bu tipte kültüre sahip olan örgütler olgunluk düzeyine ve belirli bir büyüklüğe ulaşmış olmanın avantajlarını kullanırlar. Bu tip kültürün değiştirilmesi çok zordur.
2. Yenilikçi kültürler: Bu kültürün hakim olduğu firmalarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen Dünya'da ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. Bu durumda, oturmuş ve statik bürokratik kültürün yerine dinamik olan ve koşullara uyum gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edildiği anlaşılmaktadır.

#### 1.3.2.2.5. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy; örgütsel kültürü, çevreyle ilişkileri açısından iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu kültürlerin oluşumunda rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin belirsizlik ve risk derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri bildirimin hızıdır. Konu ile ilgili ayırım aşağıdaki tablo ile açıklanabilir.

Tablo 1.8. : Deal ve Kennedy' nin Kültür Modeli

|                     | Çevreden Geri Besleme                                                        |                                                                                         |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | Hızlı                                                                        | Yavaş                                                                                   |
| Belirsizlik ve Risk |                                                                              |                                                                                         |
| Yüksek              | <i>Sert erkek, maço kültür</i><br>Yapı, kozmetik, film sektörleri            | <i>Şirket üzerine iddiaya gir</i><br><i>kültürü</i><br>Havacılık, uzay, ar-ge projeleri |
| Düşük               | <i>Çok çalış/Sert oyna kültürü</i><br>Moda, pazarlama, elektronik sektörleri | <i>Süreç Kültürü</i><br>Kamu hizmetleri, sigorta ve finans sektörleri                   |

Kaynak : Erol EREN, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Basım YayınDağıtım A.Ş., İstanbul 2001, s.168

#### 1.3.2.2.6. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamaktadır.

1. Koruyucu kültür : Örgüt, muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk tercih edilmekte ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedirler. Bu tür örgütler geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verirler. Koruyucu kültüre sahip örgütlerin yöneticileri, güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen bir tutum izlerler.
2. Geliştirici kültür : Bu tip örgütler yenilikçidir. Geliştirici kültüre sahip olan firmaların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk alırlar. Bu örgütler endüstrileri yenilikleri açıktır. Bu kültür, değişimlerin ve belirsizliklerin yarattığı risk ve fırsatları hedef aldığı için yoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden çekinilmez. Geliştirici kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, reformcu, değişim ve ataktır.
3. Analizci kültür : Bu tip örgütlerde, denge ve değişim gibi iki farklı yön vardır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve etkinlik araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerden denge ön plandadır. Analizci kültüre sahip örgütlerden, durgun büyüme ya da endüstri ve rakipler büyüdükçe kendilerini ona göre ayarlamayı tercih ederler. Yöneticileri ise temkinli, rakipleri izleyen ve risk alabilen tutum gösterirler.
4. Tepki verici kültür : Bu tip örgütlerde, değişim baskısı çevreden ve rakiplerden gelmekte, ancak yöneticiler etkin bir şekilde cevap verememektedirler. Bıçak kemiğe dayanınca, kriz çıkınca, rakipler, ortaklar veya çalışanlardan çok yoğun baskılar gelince tepki verirler. Stratejileri, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar niteliğindedir.

#### 1.3.2.2.7. Ouchi Modeli (Z Kültürü Modeli)

Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine proje ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir. Kıdemsizlerden kıdemlilere doğru karar alma şekli

uygulanmaktadır. Belirli kademelere gelmek için belli kıdeme ulaşmak gereklidir. Açık ofis sistemi kullanılmaktadır. Ancak, Amerikalılar bu sistemin yanında sürekli kontrol ve ölçümleri de devam ettirip başarı elde etmektedirler. Z tipi örgüt kültürü yatay ve dikey rotasyon sistemini benimser. Z kültürüne ait son uygulama ise çalışanların; tüm çevreye bağımlılıkları ve aileleriyle beraber ele alınmalarıdır.

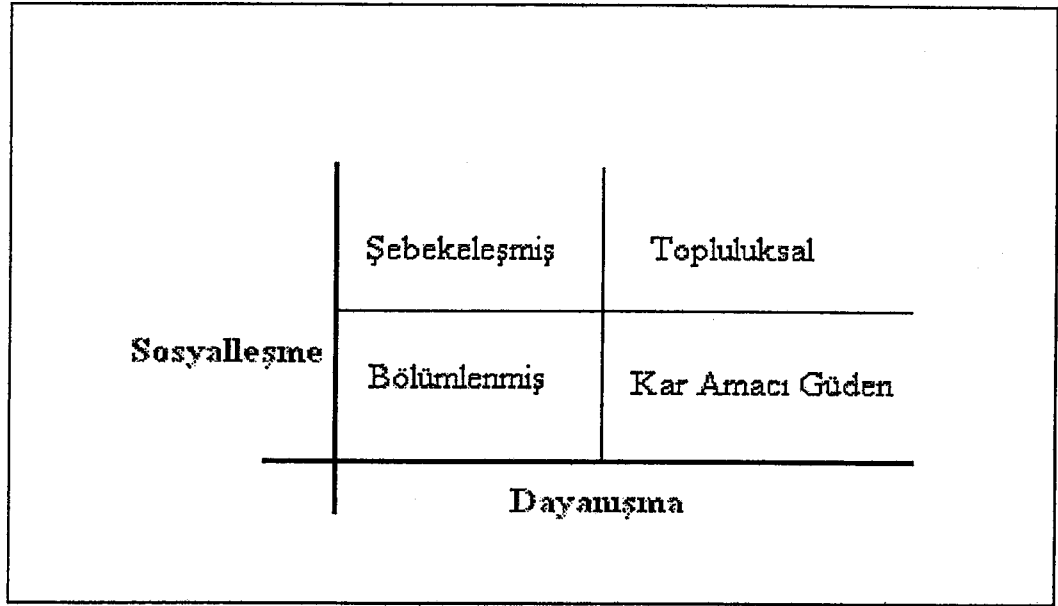
#### 1.3.2.2.8. Goffee ve Jones Modeli

Araştırmacılara göre örgüt kültürü; sosyalleşme ve dayanışma olarak adlandırılan iki tip insan davranışının somutlaştırdığı bir kavramdır. Bu iki kavramın oluşturduğu eksen; bölümlenmiş, şebekeleşmiş, kâr amacı güden ve topluluksal formlarda dört ayrı kültür çeşidi vardır. Sosyalleşme, bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer üyelerine karşı arkadaşlık canlılığı olabirliğinin ölçüsüdür. Genellikle doğal olarak ortaya çıkar ve gelişir. Sosyalleşmenin yüksek olduğu örgütlerde moral, dinamizm, paylaşma, yaratıcılık gibi faktörler üst seviyede olur. Dayanışmanın temelinde ise mantık vardır. Aynı zamanda ortak görevlere, ortak ilgi alanlarına, açıkça paylaşmaya dayanır. Söz edilen dört kültür çeşidine gelince:<sup>198</sup>

1. Bölümlenmiş Kültür : Düşük sosyalleşme ve düşük dayanışma ile tanımlanır. Örgüt, birbirinden ayrı bölümlerle organize edilmiştir ve her bölüm ve bölümlerin kapsadıkları alt gruplar kendilerini farklı olarak tanımlamaktadır.
2. Şebekeleşmiş Kültür : Düşük dayanışma ve düşük sosyalleşme ile ifade edilir. Alışkanlıklara, varsayımlara, tanımlara ve değer yargılarına çok fazla gömülmüş örgütlerde görülür.
3. Kâr Amacı Güden Kültür : Yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme ile ifade edilir. Yoğunluk, odaklanma ve azim gibi değerler taşır.
4. Topluluksal Kültür : Yüksek dayanışma ve yüksek sosyalleşme ile ifade edilir. Şebekeleşmiş ve kâr amacı güden kültürlerin bir birleşimidir.

<sup>198</sup> Rob GOFFEE ve Gareth JONES, Kurum Kültürü, Çeviri: Kıvanç KUTMANDU, MediaCat Kitapları, Ankara 2002, ss. 113-180

Aşağıdaki Şekil 1.10.'da Sosyalleşme ve Dayanışma eksenlerinde oluşan kültür çeşitleri gösterilmektedir:



Şekil 1.10. : Goffee ve Jones'un Kültür Eksenleri

Kaynak : Rob GOFFEE ve Gareth JONES, Kurum Kültürü, Çeviri: Kıvanç KUTMANDU, MediaCat Kitapları, Ankara 2002, s.84

#### 1.3.2.2.3. Örgüt Kültürünün Yararları

İşletmelerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün işletmelerde yöneticiler ve çalışmalar açısından bazı yararları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>199</sup>

1. İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasında ve çalışmaya devam etmesindeki faktörlerden belki de en önemlisi, kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Ancak her çalışmanın mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığında söylenemez. Bu durumlarda insanlar çeşitli sebeplerle istemeseler de çalışmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda, tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma denilen psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar. İşte örgüt kültürü bu rahatsızlıkların giderilmesinde önemli bir faktördür.
2. Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları, değerleri, anlamalarına ve bu şekilde, kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşmak için daha azimli ve tutarlı olmalarına ve üstleri ile uyum derecelerinin yükselmesine sebep olur.

<sup>199</sup> Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, Organizasyon Kültürü, İstanbul 1996, ss. 125- 127

3. Organizasyon içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, bireylerini birbirlerine ve örgüte bağlar; Birliktelik sağlar ve “biz” duygusunu ve takımdaşlık ruhunu geliştirir. Örgüt iklimini olumlu yönde geliştirerek, örgüt kültürünün geniş bir konsensüs sağlanması durumunda ise örgüt içi gruplaşmaları ve ikilikleri önleyebilir.
4. Organizasyonları çeşitli sebeplerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Amaçlarda ortaya çıkan çatışmalar algılama farklılıklarının ortaya çıktığı çatışmalar, örgüt içi bağımlılıktan ortaya çıkan çatışmalar, örgüt kültürünün getirdiği bazı standart uygulamaya ve prosedürler yolu ile rasyonalize edilebilir veya yumuşatılabilir.
5. Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Süreklilik; kültürün, sembollerle, törenlerle, kahramanlarla..... nesilden nesile aktarılmasıyla sağlanır. Hatta bazı durumlarda yönetici değişse ya da işletmeyi terk etse bile kültür ve buna bağlı değerler devamlılık arz eder.
6. Bir toplum hakkındaki genel hükümler nasıl ki, o toplumun kültürel kimliği ile elde ediliyorsa; bir örgüt hakkındaki değerlendirmelerde o örgütün kültürü ile gerçekleştirilir. Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Davranış, tutum, örgüt içi ve dışı ilişkilerde örgüt kültürünün izine rastlanır.
7. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine katkıda bulunur.<sup>200</sup>

### **1.3.2.3. Örgüt Kültürünün Çalışanlara Benimsetilmesi**

Firma kültürü şu ana soyut olgularla iş görene benimsetilebilir: Temel değerler ve inançlar, liderler ve kahramanlar, davranış kuralları, maddi nesneler, mimari özellikler ve örgüt kimliği, öykü ve efsaneler, örgüt tarihi, varsayımlar, çeşitli törenler ve ritüeller ile şakalar, metaforlar ve mitler yoluyla oluşan örgüte özgü dil, amaçlar, çevre, teknoloji, insanlar, büyüklük ve yönetim anlayışı.

#### **1.3.2.3.1. Temel Değerler ve İnançlar**

Firma sahiplerinin ve çalışanların paylaştıkları temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün payandasını oluşturur. Değerler, örgütün ahlaki kodlarıyla

---

<sup>200</sup> EREN (c), age, ss. 168-169

ilgilidir. İnançlar ise örgüt içinde neye inanılıp inanılmamasının örgüt kültürüne desteklendiği ile ilgilidir.<sup>201</sup> Bu bağlamda herkes müşterek çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri gösterir, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarır ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterir.<sup>202</sup>

Paylaşanlar için, temel değerler, firmaların onu diğer işletmelerden ayırt eden kişiliğini tanımlar. Bu şekilde, çalışanlar kişilik ve özellik kazanırlar, müşterek hedeflere doğru daha bir şevkle çalışanları yönetmesi, paylaşılan değerlerin etkinliğini oluşturur.<sup>203</sup> Hızlı karar veren yüksek seviyede yönetici kadrosunun varlığı personel arasında sosyal ilişkilerin yakınlığı, çalışanların birbirine sonsuz güveni, ağabey – kardeş muamelesinin oluşturulması temel değerlerden bazılarıdır.

#### **1.3.2.3.2. Liderler ve Kahramanlar**

Temel değer ve inançlar nasıl firma kültürünün özünü oluşturuyorsa lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koyarak o kültürün gücünü temsil ederler. Liderlerin firma kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişiler oldukları görülmektedir.

Kahramanlar ise yönetimin herhangi bir kademesinde çıkabilmektedir. Kahraman olabilmek için süratli, programlı ve verimli çalışmak gerekmektedir; fakat yalnız bu yeterli değildir. Ayrıca kişiliğinden, zamanından şirkete normalin üstünde bir şeyler verebilmek özveride bulunmak da şarttır. Bir mini toplum olan örgütler kendi kahramanlarını da yaratırlar. Örneğin; Ford için Henry Ford, Microsoft için Bill Gates, Hacettepe Üniversitesi için İhsan Doğramacı örgütsel kahramanlardır. Kahramanların motivasyon gücü çok yüksektir. Diğer çalışanlar için örnek oluştururlar ve örgüte bağlılığın gelişmesini sağlarlar.<sup>204</sup>

#### **1.3.2.3.3. Törenler (Merasimler) ve Ritüeller**

Merasimler, organizasyonun ana değerlerine hangi amaçların önemli olduğunu ve neyin kayda değer olduğunu destekleyen ve açıklayan faaliyetlerin

<sup>201</sup> GÜNEY, vd., age, s. 181

<sup>202</sup> Cem KOZLU, Kurumsal Kültür, Defne Yayıncılık, İstanbul 1986, s. 64

<sup>203</sup> age, s. 65

<sup>204</sup> GÜNEY, age, s. 181

düzenli olarak tekrarlanmasıyla oluşur.<sup>205</sup> Nasıl ki ilkokullarda her sabah “Türk’üm, doğruyum” diye içilen ant veya bayrak törenleri, bizi milli değerlerimize ve kültürümüze bağlayan etkenler ise, güçlü firma kültürlerinin de bu tür törenlerle pekiştirildiği görülmektedir. Törenler, örgütün kutlama araçlarıdır ve kültürel pekiştirmeyi amaçlarlar. Ödül törenleri, emeklilik törenleri, atanma törenleri gibi törenler örgüt kültürünü açığa çıkarırlar. Ritüeller ise tiyatrolaştırılmış kültürel anlatımlardır ve katılımcılar üzerinde örgüt kültürünü hakim kılmayı amaçlar.

#### 1.3.2.3.4. Öykü ve Efsaneler

Her firmanın yeni gelenlere veya örgüt dışındakilere anlatacağı, firmanın bir başarısı, koruyucusu veya bir devre imzasını atan etkili bir lidere yaptığı bir iş veya başarıyı dramatik olarak anlattığı hikayesi vardır. Bu tür hikayeler daha ilk başvuru sırasında veya girişten birkaç gün sonra yeni gelenlere anlatılır. Bu hikayeler gündemdeki uygulamaları yasallaştırır ve uygulamasını sağlar. Geçmiş ile gelecek arasında bir köprü vazifesini görür.<sup>206</sup> Hikayeler anlatılırken çoğunlukla değişikliğe uğrarlar. Ağızdan ağza dolaşırken gerçekçilikten uzaklaşacak şekilde değişikliğe uğramışlarsa artık bir efsane haline gelmişler demektir.

#### 1.3.2.3.5. Maddi Semboller

Örgüt kültürünü oluşturan maddi sembollerin en önemlisi “görev cümlesi” ve “şirket logolarıdır”. Örneğin Mercedes logosu büyük bir çoğunluğun bildiği bir şirket logosudur. Görev cümlesi ise örgütün uzun dönemdeki vizyonunu ifade eder.

Bank Of America da, muhafazakar bir şirkettir. Atak bir şekilde risk almak şirketin kültürünün bir parçası değildir. Yöneticileri dört kapılı Amerikan yapımı limuzinler kullanmaktadırlar. Bank Of America 1983’de Charles Schwab Co, şirketine ait borsa firmasını satın almıştır. Bank Of America’nın tam tersine Schwab atılganlığı ile itibar kazanmıştı. Schwab’taki üst yöneticiler Bank Of America’ dakiler gibi şirket arabalarını kullanmaktaydılar. Ancak, onların ki

<sup>205</sup> Andrew M. PETTIGREW, *On Studying Organizational Cultures*, Administrative Science Quarter, December 1979, p. 576

<sup>206</sup> *age*, p. 576

Ferrari ve BMW idi. Arabaların imajı hem onları kullananların imajlarına ve hem de Schwab'ın korumaya çalıştığı kültürel değerlere uymaktadır.<sup>207</sup>

#### **1.3.2.3.6. Dil ve Metaforlar**

Kullanılan ortak dil ve kavramsal kategoriler, örgüt kültürünün bir diğer unsurudur. Eğer kullanılan kavramlarda karşılıklı bir anlayış oluşmuşsa o zaman bir örgüt kültürü unsuru olarak kullanılması durumu ortaya çıkar. Örneğin, toplam kalite ve sıfır hata gibi örgüte özel anlam taşımaya başlarlar. Aynı şekilde metaforlar kavramı da benzetme yoluyla algılamamızı kolaylaştırır. Örneğin; saldırmak ve savunmak gibi askeri terimler iş dünyasında farklı anlamda kullanılabilirler. Benzer şekilde evlenme ve boşanma tabirleri de şirket birleşmelerini ve ayrılmalarını ifade etmek için kullanılabilir.

#### **1.3.2.3.7. Davranış Kuralları**

Doğru – yanlış ayrımı ile ilgili beklentilerdir ve örgüt içindeki çalışma kurallarını ifade ederler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı hangilerinin onaylanmadığı o işletmenin davranış kurallarına ilişkin bilgi verirler.<sup>208</sup> Kurallar değer sistemine bağlı olarak, toplumlarda bireylere yol gösteren, doğruyu, yanlış, olumluyu ve olumsuzlu belirleyen standartlar ve fikirler bütünüdür. Kural ve değer arasındaki farklılık ise değerlerin soyut ve genel kavramlar olması, kuralların da belirgin ve yol gösterici olmalıdır.<sup>209</sup>

#### **1.3.2.3.8. Mimari Özellikler ve Örgüt Kimliği**

Bir şirket binasının mimarisi sanıldığından çok daha önemlidir. Mimari tarzı ve iç dizayn çalışanların ve müşterilerin davranışlarını etkilemektedir. Binaların insan psikolojisi üzerindeki etkisine verilecek en somut örneklerden biri eski komünist ülkelerdeki resmi binaların mimari tarzıdır. Bu binalar; insanların devlet ve komünist parti karşısında acziyetlerini vurgulamak için geniş bulvarlar üzerinde, keskin hatlı, koyu renkli ve devasa olarak yapılmışlardır. Böylelikle, bu

<sup>207</sup> Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çeviri, Etam AŞ., Eskişehir 1994, s.318 (Stephan P. ROBBINS, *Essential Of Organizational Behaviour*)

<sup>208</sup> Suna TEVRÜZ, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 1996, s. 91

<sup>209</sup> Güneş BERBEROĞLU, *Karşılaştırmalı Yönetim*, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir 1991, s. 41

binalara giren insanların devletin büyüklüğü karşısında ezilmeleri amaçlanmıştır. Anlaşılmaktadır ki, mimari özellikler örgütün stratejik profilini göstermek için kullanılabilirler ve mimarideki değişiklikler çoğunlukla örgüt kültüründeki değişmeyi de gösterir.<sup>210</sup>

#### **1.3.2.3.9. Varsayımlar**

Örgütte uygulanmakta olan teoriler ve felsefelerdir. Varsayımlar, değerler ve inançlar kadar açık değildirler, dolayısıyla tartışılmaları daha zordur. Varsayımlar, insan doğa ilişkileri, hakikatin niteliği, insanın ve insan eylemlerinin niteliği hakkında olabilir.

#### **1.3.2.3.10. Örgüt Tarihi**

Bir örgütün kültürü, o örgütün tarihi incelenmeden tam olarak anlaşılamaz. Çünkü örgüt kültürü örgüt tarihinin bir ürünüdür. Örgüt kültürü statik bir yapı değil, dinamiktir. Bu nedenle örgüt kültürünü anlamak için örgüt tarihini bilmek bir zorunluluk halini almaktadır.

#### **1.3.2.3.11. Amaçlar**

Amaçların organizasyonu şu şekilde etkilemesi mümkündür:

1. Üretim kalitesi, rol biçiminde organize olmuş kültürlerle kolay kontrol edilebilir.
2. Büyüme amaçları kültürel ortam için daha uygundur.

Bir organizasyonun kültürü bir zaman periyodu boyunca amaçları değiştikçe değişebilir.<sup>211</sup>

#### **1.3.2.3.12. Çevre**

Bir örgütün içerisinde bulunduğu çevrenin doğası genellikle içinde bulunan insanlara miras kalmıştır. Çevre, kültürü belirlemede çok hayati derecede bir etken olarak değerlendirilebilir. Değişimin hızlı ve belirsiz olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütler için organik yapılar uygun olacaktır. Organik yapılara hakim olacak kültürün de, elastikiyet derecesi yüksek tutulmalıdır.

---

<sup>210</sup> GÜNEY, v.d., age, s. 180

<sup>211</sup> TİKİCİ, v.d., age, s. 56

#### **1.3.2.3.13. Teknoloji**

Kullanılan teknoloji, bir firmanın etkinlik durumunun belirlenmesinde büyük bir öneme sahiptir. Teknoloji türünün kültür ve yapı üzerinde bir etkiye sahip olduğu açıktır. Örneğin; teknoloji yoğun çalışan bir örgütün kültürü, üyelerin teknoloji ile uyum derecelerine göre şekillenecektir.

#### **1.3.2.3.14. İnsanlar**

Schein'e göre kültür, insanların ve insan gruplarının algı, düşünce ve hisleriyle etkileşim halindedir ve bu etkileşimler sonucunda gelişir.<sup>212</sup> Bu halde; kültürün oluşturulması ve yerleştirilmesi için sosyoloji bilimi ile beraber psikoloji biliminin de verilerinden faydalanılmasının gereği ortaya çıkmaktadır.

#### **1.3.2.3.15. Büyüklük**

Bir örgütün boyutunun, kültürün oluşumu veya yapı seçimi etkilemede önemli bir değişken olduğu genel olarak kabul edilmiştir. Örneğin; hiyerarşik katmanların fazla olduğu, sorumlulukların kesin olduğu ve işlerin rutinleştiği bürokratik örgütlerde kültürün benimsetilmesi ve yerleştirilmesi kolay olacaktır.

#### **1.3.2.3.16. Yönetim Anlayışı**

Her örgüt teorisi ve yaklaşımı, örgütlere değişik bir açılarından bakış demektir. Yöneticilerin bu yaklaşımlardan hangisini benimsediği örgüt kültürüne temel oluşturması açısından önemlidir. Bu noktada yönetim teorileri ile örgütsel kültürün ilişkisine de değinmek gereklidir.

Yönetim teorilerinin örgüt ve örgüt kültürü kavramları ile ilgilerine bakarken, öncelikle tüm yaklaşımların esin kaynağı olan Taylor'un "Bilimsel Yönetim Modeli" nin özelliklerine bakılmalıdır. Bu modele yapılan en somut eleştiri, insana bakış açısidir. Modelin ana özellikleri şöyledir:

1. Her işin öğeleri bilimsel yöntemlerle belirlenmelidir.
2. İşgörenler bilimsel yöntemlerle seçilmelidir.
3. Yöneticiler, bilimsel olarak ortaya konulan işlerde işgörenlerle işbirliğine gitmelidirler.

---

<sup>212</sup> E. SCHEIN (b), age, s. 14

4. İş ve sorumluluk, yöneticilerle işgörenler arasında paylaştırılmalı başka bir ifade ile sorumluluk işgörenden alınmalıdır.

Kültürle ilgili olarak; Taylor'un modelinin, insan unsurunu teknolojik mekanizmanın bir parçası sayan, örgüt içi ilişkileri insani bağlardan soyutlayıp resmileştiren bir kültür yarattığı söylenebilir.

1930'lardan itibaren gelişen Neo Klasik ya da Davranışsal yaklaşım, Taylor'dan farklı olarak; örgütlerin insani yönünü analiz etmiştir.<sup>213</sup> Bu dönemde kültürel bir kavramlaştırma söz konusu değildir. Daha çok somut insan davranışları ve bunların organizasyonel koşullarla ilişkileri incelenmiştir.

Neo Klasik yaklaşımdan sonra geliştirilen Modern Yönetim Teorileri'nde; örgüt kültürünün sistematik bir analizi, örgüt ile kültür arasındaki bağın, yönetim tarzları, organizasyonel dizayn ve performans açısından tartışılması söz konusudur. 1970'lerden sonra gelişmeye başlayan bu teorilerde, kültür, sistem yaklaşımı çerçevesinde kavramlaştırılmaktadır. Kültür, örgütle ilgili bir değişken ve bir alt sistem olarak ele alınmaktadır.<sup>214</sup>

#### 1.3.2.4. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürü değişmez değildir. Çevre şartları örgütü değişime zorlayabilir. Örgütlerde tartışmasız bir değişimden söz edilemez. Bunun en açık işareti olarak, çatışmalardan kaynaklanan başarısızlıklar gösterilebilir.

Kültürel değişimin öncülüğünü lider yapmalı ve bu konuda gereken çabayı göstermelidir. Örgüt üyelerine örnek olacak, inanç ve değerler sergilemelidir.

Değişimin nedenleri:

1. Örgütün yaşam eğrisindeki (doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş) döneme göre kültürel değişim gerekebilir.
2. Kültürü oluşturan varsayımların değiştiğinin fark edilmesi kültürel değişiklik gerektirilebilir.
3. Çevreden gelen bir kriz sonucu kültürel değişim başlayabilir.

Örgütler ilk kuruldukları yıllarda kurucunun eğilimleri baskındır. Bu eğilimler kültürel ortamı oluşturur. Büyümeyi vizyon edinen yöneticiler, gerekli mevkilere, eğitilmiş ve yetenekli personel yerleştirerek değişimi başlatırlar.

Bir sonraki evre büyümeyi simgeler. Büyüme dikey boyutta olabileceği gibi yatay boyutta da olabilir. Büyüme veya bütünleşme esnasında örgüt kültürü

<sup>213</sup> KOÇEL, age, s. 142

<sup>214</sup> SABUNCUOĞLU, age, s. 59

yanında alt kültürlerde oluşabilir. Bu kültürlerin farklılıkları, çatışmalara sebep olacağından, kültürel değişim zorunlu hale gidebilir.

Olgunluk döneminde, büyüme durmuş, inanç ve değerler oturmuştur. Denge hali, durgunluğa ve moralsizliğe neden olabilir. Örgütsel kültür, bürokratik bir yapıya bürünerek, yaratıcılığa mani olabilir. Geçmiş başarılarla övünme bağlamında kültür korunmaya çalışılır. Bu durumda kültürel değişim zorlaşır fakat kaçınılmazdır.

Çöküş evresinde yeniden yapılanma ya da başka örgütlerle birleşerek kültürünü benimseme zorunluluğu çıkar. Bu durumda, kilit kadroların değiştirilmesiyle değişim başlar, aynı zamanda örgüt, değişimin yaşamsal bir zorunluluk olduğunu kavrar. Planlı değişim, öğrenme, takım çalışmaları... kültürel değişimde etkili olabilecek araçlardır.

Konuyla ilgili dikkat çeken nokta, kuruluş aşamasında örgütsel kültür büyüme eksenli iken olgunluk ve çöküş aşamasında tam tersi eksen çizmesi ve değişimin kaçınılmaz olmasıdır.<sup>215</sup>

#### 1.3.2.5. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri

Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden bir tanesi de işletme amaçlarıyla işgörenlerin bireysel amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesini sağlamak, bu anlamda özdeşleştirebilmektir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insan amaçları çeşitli sebeplerle farklılık arz eder. Her şeyden önce, örgüte gelen işgörenlerin farklı çevrelerde yetişmiş olmaları, karakterleri, eğitim düzeyleri, inanç sistemlerinin farklılığı gibi faktörler kişilerin amaçlarını da farklı kılar. Bu sebeple farklı kültürlerden bu işletmeye çalışmak üzere gelen iş görenler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım kümesi oluşturmak gerekmektedir.<sup>216</sup>

Her şeyden önce kültür oluşumunda yöneticinin rolü oldukça büyüktür. Bu bakımdan yönetim ile yönetici özdeşleştirilebilir.<sup>217</sup> Çünkü; esas itibariyle işletmelerde yönetim fonksiyonunun icrası yöneticiler aracılığı ile gerçekleşir. Yürütme fonksiyonunun da başı olan yöneticiler bir organizasyonda kendine özgü kültürün oluşumunda en etkili faktörüdür. Yürütme fonksiyonuna kültürün etkisi çok yönlüdür. Yukarıda da bahsedildiği üzere örgüt içerisinde yer alan personel

<sup>215</sup> EREN (C), age, s. 171

<sup>216</sup> ÖZDEVECİOĞLU, age, s. 123

<sup>217</sup> age, s. 123

benzer veya farklı kültürlerin üyesidirler. Kişiler, örgüt içinde kendi kültürlerinin etkisinde olabilecekleri gibi başka kültürlerin üyelerini etkiler ya da etkilenirler. Toplum kültürünün bir birimi olan örgütün bu etkileşimden önemli derecede pay alacağı da, sosyal hayatın gerçeğidir. Kültürel etkileşim, örgütsel kararlara alt yapı olabileceği gibi kararlara ve yeniliklere engel de olabilir. Üyelerin davranışlarının temeli olan ve davranışları sınırlayan kültür; yöneticilerin alacağı kararların ve verecekleri emirlerin yönünü de tayin edecektir. Bu bağlamda, kişilerin yönetim tarzlarının ait oldukları toplumun kültürüne bağlı olduğu söylenebilir. Davranış kalıpları, değer ve tutumları ile kısacası tüm öğeleriyle kültür, toplumun tüm üyelerinin düşünce ve davranışlarına çerçeve olacaktır. Kültürün sınırlayıcı yapısı içinde olan kişinin yönetim felsefesinin kültürel normlara uymaması olanaksızdır.<sup>218</sup>

Örgüt üyelerinin hareket tarzları, işletmenin kültürel ortamıyla (amaçlar, değerler, çıkarlar....) çatışabilir. Örgüt üyelerinin davranışlarıyla, kültürel ortamı uyuşturma görevini üzerinde bulunduran yönetici gerektiğinde personelinin davranışını etkilemek zorundadır. Başka bir ifade ile, yönetici personelinin kişiliğine, ihtiyaçlarına, inançlarına, değerlerine vs. (kültürün temeli sayılan faktörlere) etki etmek zorunda kalacaktır. Her kültürde değerlerin düzen ve önemi değişik olacağından; kişilerin davranışlarına etki eden değerlerin sırası da kültürden kültüre değişiklik arz edecektir. Bu nokta; yöneticilerin kültürel analiz konusuna hakim olmalarının gereğini ve önemini ispat etmektedir.<sup>219</sup>

#### **1.3.2.6. Örgüt Kültürünün Yönetim Literatüründeki Diğer Kavramlarla İlişkileri**

##### **1.3.2.6.1. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları**

Örgüt kültürü kavramı daha çok insan kaynakları ile ilgili araştırmaların sonucunda ortaya çıktığı için, insan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin çok sıkı olduğu söylenebilir. Gerçekten de insan kaynakları sistemi, uygulamalarıyla örgüt kültürüne kaldıraç etkisi yapabilir. İnsan kaynakları yöneticileri, semboller, kurallar inançlar, davranışlar ve ritüeller gibi kültürü belirleyen kriterlerin değişiminde rol alabilirler. Aynı zamanda işe alma

<sup>218</sup> Serhan SAĞLAM, Malatya'da Orta ve Büyük Ölçekli Müteahhitlik Firmalarında Yöneticilerin Yerel Kültürlerden Etkilenmeleri Hakkında Alan Araştırması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya 1998, s. 70

<sup>219</sup> Edwin B. FLIPPO, Management : A Behavioral Approach, Aling and Bacon, Boston 1996, p. 69

ve seçme süreci, hizmet içi eğitim faaliyetleri, performans değerlendirme sistemleri ve ödül sistemlerinin örgüt kültürünü doğrudan etkilediği söylenebilir.<sup>220</sup>

#### **1.3.2.6.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Tasarım**

Örgütsel tasarım; örgüt içi yetki dağılımını, karar mekanizmalarını, ilişki biçimlerini, hiyerarşik düzeni ve merkezleşme derecesini belirleyen yapının oluşturulmasıdır. Bu faaliyetler örgütlenme fonksiyonunun kapsamındadır. Örneğin, etkin bir örgüt için rol kültürü, yenilikçi bir örgüt için güç kültürü önemlidir. Örgüt, bunlardan sadece birini değil belki de hepsinden birer parça seçmek zorunda kalacaktır ve baskın kültürü buna göre belirleyecektir.<sup>221</sup>

#### **1.3.2.6.3. Örgüt Kültürü ve Motivasyon**

Motivasyon ile ilgili teorilerin bir ya da birkaçının tercih edilmesi ve uygulanma şekilleri, örgüt kültürünü belirleyen bir diğer önemli faktördür. Örneğin; klasik yönetim anlayışının yakın bir işletme yönetimi, çalışanları X teorisine göre değerlendirilecek ve Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına yönelik ödüllendirme yöntemleri kullanacaktır.

#### **1.3.2.6.4. Örgüt Kültürü ve Liderlik**

Örgüt kültüründeki değişimleri açıklamaya çalışan araştırmacılar örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişkinin, diğer yönetim fonksiyonları ile kültür arasındaki ilişkiden daha sıkı olduğunu iddia etmektedirler. Modern liderlik teorilerine göre liderlik; izleyenler ve koşulların bir fonksiyonudur. Buna göre lider, koşulları ve izleyenlerin muhtemel tepkilerini göz önünde bulundurarak örgüt kültürünün sürdürülmesine ya da değiştirilmesine karar vermelidir.<sup>222</sup>

#### **1.3.2. 6.5. Örgüt Kültürü ve Küreselleşme**

“Küresel düşün fakat yerel hareket et” şeklinde özetlenebilecek olan ilke örgüt kültürü ile ilgili incelemelerde göz önünde bulundurulması gereken bir ilkedir. Küreselleşme terimi 1980'lerden beri işletme literatüründe yer almaktadır

<sup>220</sup> GÜNEY, v.d., age, s. 184

<sup>221</sup> D. C. PHEYSEY, *Organizational Culture*, Pitman Publishing, London 1995, p. 126

<sup>222</sup> GÜNEY, v.d., age, s. 185

ve bunda dünya çapında etkileri olan çok uluslu şirketlerin etkisi büyüktür. Çeşitli kültürlerden gelen insanların bir arada yaşadıkları firmalarda ve çok uluslu iş ortamlarında örgüt kültürü, yerel kültürlerin etkileri ve özellikleri dikkate alınarak belirlenmelidir. Bununla beraber bir çok uluslu şirketin kültürünün farklı ülkelerdeki şubelerde başarılı olamayabileceği de bilinmelidir. Örneğin; güç mesafesinin düşük olduğu Amerika'da geliştirilmiş bir örgüt kültürü ile güç mesafesinin yaşa ve kıdeme göre yüksek olduğu Türkiye'de yerleşmiş olan kültürün çatışması kuvvetle muhtemeldir.

Küresel bazda rekabete girmek isteyen bir firma farklı ülkelerdeki yerel kültürlerle karşı esnek olmalıdır. Firmanın kültürü ile yerel kültür uyumlaştırılmaya çalışılarak, hem firma kültürü korunmalı hem de yerel kültürün özellikleri gözetilmelidir.<sup>223</sup>

#### **1.3.2.6.6. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı**

İş ahlakı 1990'lı yıllardan beri işletme literatüründe olan bir kavramdır. İşletmelerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan sorunları ahlaki disiplin açısından inceler. Bu sorunlar içerden veya dışardan kaynaklanabilir ve işletmeyi doğrudan etkileyebileceği gibi işletmeyle ilgisi olmayanları da etkileyebilir. İşletmelerin; hem çalışanlarına, hem müşterilerine, hem toplumun bütününe hem de içinde yaşadıkları doğal çevreye karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların algılanması ise örgüt kültürü ile ilgilidir. Başka bir ifade ile bir işletmenin örgüt kültürü o işletmenin ahlaki yapısını da kapsamaktadır.<sup>224</sup>

#### **1.3.2.6.7. Örgüt Kültürü ve Stratejik Yönetim**

Strateji ve stratejik yönetim kavramları, son yıllarda yönetim literatürüne hakim olan kavramlardır. Stratejik yönetim, tepe yönetimin felsefesine ilişkin bir kavram olduğu için örgüt kültürü ile doğrudan ilgilidir. Etkin olabilmek için, strateji hazırlama süresinin mümkün olduğunca kısa olması gerekir. Bunu yapmanın gereklerinden birisi de örgüt kültürünü ve örgüt kültürünün değişimini iyi tanımaktır.

Strateji her şeyden önce örgütsel amaçlara ulaşmak için, rekabetçi çevreyle etkileşim halinde bir planlama sürecidir. Bu bağlamda, strateji, değişen çevre

---

<sup>223</sup> age, s. 186

<sup>224</sup> age, s. 187

koşullarına uyum kabiliyetinin bir ögesi olarak, örgüt kültürünün kapsamında değerlendirilebilir.

Örgüt kültürü ile strateji arasındaki ilişkiler şöyle açıklanabilir.

1. Stratejinin oluşturulması, örgütün çevreden veri elde etme şekline bağlıdır. Stratejiyi de oluşturan varsayımlar, çevrenin belirlilik durumunu da içerir.
2. Çevresel tarama sürecinde hakim olan varsayımlar, çevreden bazı bilgileri alıp bazılarını ihmal eden bir filtre mekanizması haline gelir. Filtrelemenin şekli, örgüt kültürüne bağlıdır.
3. Veriler toplandıktan sonra değerlendirilirken, örgüt kültürü ve ulusal kültür yine belirleyici olur.
4. Veriler yorumlanıp, sonuç ilişkileri belli olduktan sonra örgüt stratejisini belirleyecektir. Bu belirleme yapılırken örgüte ait kültürel veriler hakim olurlar.
5. Alınacak stratejik kararlar, geçmiş uygulamalardan ve genel kabullerden de etkilenirler.
6. Örgütün alt birimlerinin kültürlerince, örgütün tümünü ilgilendiren bir sorun üzerinde kendi çıkarlarına uygun çözümler geliştirilebilir.
7. Örgüt kültürü ile stratejinin ilişkili olduğu başka bir alan da “toplam kalite yönetimi” TKY yaklaşımıdır. Kısaca, bütün örgütün kaliteye odaklanması demek olan TKY, bir yönetim felsefesi ve stratejisidir. Buna göre, kalite uygulamaları örgütün tamamına nüfuz etmelidir. Nüfuzun kuvvetli olması ise, örgüt kültürünün bilinmesine ve de elastikiyetine bağlıdır.<sup>225</sup>

Örgüt kültürü ile ilgili yazdıklarımızı toparlayacak olursak şunları söyleyebiliriz:

Görülmektedir ki kültür, örgütlerin var olmalarını sağlayan ve yaşam standartları hakkında veriler sunan çok önemli bir bütünleşik sistemdir. Bu sistem; örgüte ait değerler, inançlar, varsayımlar gibi soyut kavramların temel olduğu, liderler, törenler, semboller, yapı, yönetim tarzı gibi somut kavramların anlaşılabilir kıldığı bir olgudur. Kültürel sistem, üyelerinin getirdiği değerler ile çevresinden aldığı değerleri kendi değer potasında eriterek dönüşümden geçirmekte ve örgütün yerleşik kültürünü ortaya çıkarmaktadır. Kültür konusunda tanımlamaların çokluğu ve kültürel sistemin temelinin biraz öncede değinildiği

---

<sup>225</sup>age, s.190

gibi soyut kavramlarca oluşturulmuş olması sisteme ait çıktıların ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Buna rağmen geliştirilmiş olan kültür ölçeklerinden bazılarında değinilmiştir. Yerleşmiş olan kültürün değiştirilmesi de zordur. Bunun için kültürel sistemin işleyişinin yani örgütün değer, inanç ve varsayımlarının köklü bir değişime tabi tutulması gerekmektedir. Herhangi bir örgüt anlaşılacak isteniyorsa, o örgüte ait kültürel veriler, bu verilerin işleyiş sürecinin yapısı ve süreci etkileyen faktörler ortaya çıkarılmalıdır.

### 1.3.3. Girişimcilik Kültürü Kavramı

Girişimcilik kültürü kavramı tanımlanmadan önce girişimcilerin de insan oldukları yargısından hareketle girişimcilerin bazı kişilik özelliklerini kısaca özetlemekte fayda vardır. İnsan karmaşık bir canlıdır. İlgileri ve yetenekleri zamanla farklılık gösterebilir. Bunlarla beraber insanların ortak özellikleri de olabilir. Bunlar; soy, öğrenim ve tecrübelerdir. Bu özellikler insanın davranışlarına ve çevresi ile kuracağı uyuma çerçeve çizer. İnsanın çevresi ile uyum sağlamasındaki en önemli organı beynidir. İnsanın zihni kapasitesi ile vücudun çok yönlülüğü birleşerek çevreye tepkiler verir.

Yapılan çalışmalar duyguların bireyin davranışında ve örgüt yapısında önemli etkileri olduğunu göstermiştir. İnsanın kompleksleri de örgüt üzerinde etkilidir. İnsan duyguları üç ana komplekse ayrılır; benlik, cinsiyet ve sürü. Benlik kompleksi ise başarılı girişimcilerde bulunur.<sup>226</sup>

Günümüz işletmeleri, bir yandan insan ihtiyaçlarını giderirken, bir yandan da maksimum kâr elde etme amacı taşımaktadırlar. Gerek hizmet sunulan toplumun büyümesi ve gelişmesi gerekse işletmenin kârından pay alan kitlenin sayıca artması işletmeleri büyüttüştür. Ortam bu halde iken girişimcilerde personel davranışlarını bazı esaslara bağlamak istemektedirler. Personel davranışlarının bilinmesi ise toplum kültürünü bilmeyi zorunlu kılar. Çünkü toplumda insan üzerindeki etkilerin en önemlisi ve en büyüğü kültürdür. Bu sebeple girişimci çalışma şeklini toplumun kültürüne göre şekillendirmek gereğini duyar. Toplum içinde yaşayan girişimciyi toplumun teknik seviyesi ve kanunları da etkiler. Buradan hareketle girişimci için kültür; işletmenin kuruluş amacını, faaliyetlerini etkileyen, inançlar, değerler ve bireyler arası ilişkilerin tamamıdır,

<sup>226</sup> Herbert G. HICKS, *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, 1. Cilt, 3. baskı, Çeviri: Osman TEKOK, Bintuğ AYTEK ve Birol BUMİN, Turhan Kitapevi, Ankara 1997, s148

denilebilir. Bir başka tanımda ise girişimcilik kültürü için; bir şeyi geliştirme tutkusu, yaklaşımı yapılmıştır. Girişimcilik kültürü, girişimciye yeni bir statü veren, yaptıklarını ödemeyi garanti eden, başkalarının kendisine iş imkanları yaratmasını beklemek yerine başkaları için iş imkanları yaratan yepyeni bir neslin yetişmesini sağlayacak bir kültürdür.<sup>227</sup>

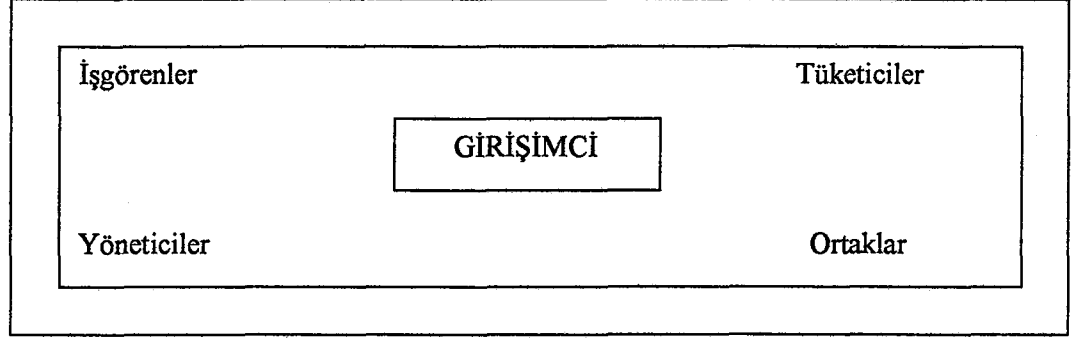
İnsanlar ve de insanlığın en dinamik kesimlerinden biri olan girişimciler adına kültür denilen belli değer yargılarının etkisiyle yaşarlar. Bu değer yargıları da çevresel etkilerden müstesna değildir. Çevresel koşullar, insanların değer yargılarının oluşmasında ve yerleşmesinde önemi büyük olan faktörlerin başında gelmektedirler.



---

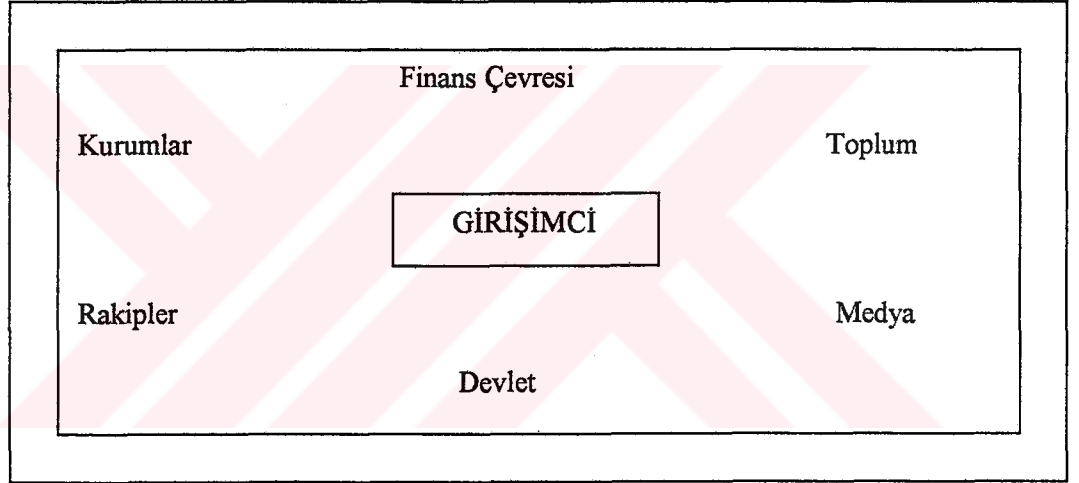
<sup>227</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, *age*, ss.29-31

Girişimciler; temel olarak, yerel, ulusal ve uluslararası çevrelerin etkisindedirler. Çevreleri de davranışlarına dolayısı ile kültürlerine etki eder. Bu çevreler; Şekil 1.11. , 1.12. ve 1.13.'te gösterilmiştir.



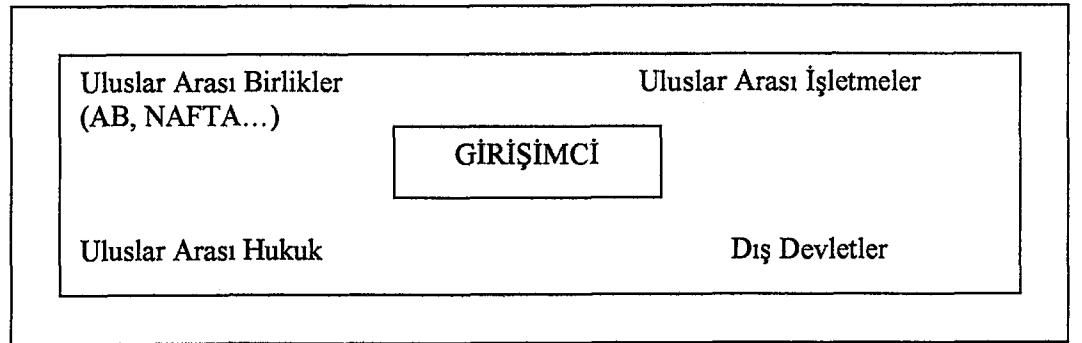
**Şekil 1.11. : Girişimcinin Yerel Çevresi**

**Kaynak :** Adnan ÇELİK ve Tahir AKGEMCİ, **Girişimcilik Kültürü Ve KOBİ'ler** , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998, s.29



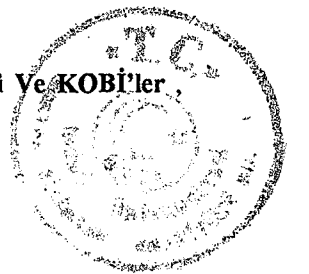
**Şekil 1.12. : Girişimcinin Ulusal Çevresi**

**Kaynak :** Adnan ÇELİK ve Tahir AKGEMCİ, **Girişimcilik Kültürü Ve KOBİ'ler** , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998, s.29



**Şekil 1.13. : Girişimcinin Uluslar Arası Çevresi**

**Kaynak :** Adnan ÇELİK ve Tahir AKGEMCİ, **Girişimcilik Kültürü Ve KOBİ'ler** , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998, s.30



Girişimciliğin temel amacı kâr elde etmek olmakla beraber, girişimcilik süreci içinde tekrarlanmakta olan bir faktördür. Bu yüzden kârın sürekli olabilmesi için bir girişimci şu sorulara cevap aramalıdır. “Nasıl bir işe girmeliyim?” , “Nasıl bir işletme kurmalıyım?”, “İşletmenin misyonu ne olmalı?”, “Amaçlara ulaşabilmem için ne tür stratejiler belirlemeliyim?”, “Kullanacağım amaçlar, araçlar ve politikalar ne olmalı?” <sup>228</sup>

Girişimcilik, bilgi, kültür ve karakter boyutları olan bir meslektir.<sup>229</sup> Mesleki kariyer için üretim faktörlerini kullanırlar. Bu üretim faktörlerinden sayılan sermaye önem sırası açısından sonlarda gelmektedir. Çünkü girişimciliğin temel güçlerinden olan vizyon ve hayal gibi faktörler zaman zaman sermayenin önüne geçebilmektedir. Girişimcilerin sürekli yenilenen dünya görüşüne sahip olmaları gerçeği; vizyon ve hayalin önemini ortaya koymaktadır.

Başarılı girişimci başarısının karşılığını sosyal ve psikolojik tatmin ile alır. Bu tatmine ulaşmak için de çeşitli risklerle karşılaşılır. Öyle ki bu riskler sosyal ve psikolojik konumunu kaybettirebilecek türden olabilir. Girişimci için riskler; bir şeyin işe yarayıp yaramama riski, bir değer kazanıp kazanmama riski, pazara kabul edilip edilmeme riski, kabul edilebilir bir fiyattan satılıp satılmama vs. şekillerinde meydana gelebilir. Bu risklere girmek ve riske girerken belirli sonuçlara ulaşmayı hedeflemek girişimcilik kültürünün gereğidir. Girişimcilik kültürünün etkin faktörlerinden bir de macera duygusudur. Macera duygusu başarılı her girişimcinin sahip olduğu bir duygudur. Girişimcilerin ruhlarında; sürekli yeni bir şeyler deneme güdüsü vardır. Macera duygusunun girişimcilik açısından ifade ettiği anlam ise gözü kapalı olarak bir maceraya atılmak ve bundan para kazanmak değil; başarılı olmak için yola çıkmak ve istediği macerayı satın alabilecek parayı kazanmaktır.

Girişimcilik kültürünün temel göstergelerinden risk almanın yanında cesaret de başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Zaten cesaret, kahramanlık ve riske girme özellikleri başarılı olma arzusu kadar başarı içinde gereklidir.

Girişimciliğin kültür boyutunun anlam ifade etmesi; girişimcinin içinde yaşadığı toplumda iş adamlığına, ticarete ve serbest çalışmaya verilen önem ve değerlere bağlıdır. Bu bağlamda kişiye hata yapma özgürlüğü tanıma ve hatalarından ders alma imkanı verme, kişinin kendi kendine karar vermesini

<sup>228</sup> ŞİMŞEK, vd., s.40

<sup>229</sup> Girişimcilik Kültürü, Ekonomik Denge Dergisi, Sayı : 4, Ankara Ticaret Odası Yayını, Ankara 1997, s.14

Girişimciliğin temel amacı kâr elde etmek olmakla beraber, girişimcilik süreci içinde tekrarlanmakta olan bir faktördür. Bu yüzden kârın sürekli olabilmesi için bir girişimci şu sorulara cevap aramalıdır. “Nasıl bir işe girmeliyim?” , “Nasıl bir işletme kurmalıyım?”, “İşletmenin misyonu ne olmalı?”, “Amaçlara ulaşabilmem için ne tür stratejiler belirlemeliyim?”, “Kullanacağım amaçlar, araçlar ve politikalar ne olmalı?” <sup>228</sup>

Girişimcilik, bilgi, kültür ve karakter boyutları olan bir meslektir.<sup>229</sup> Mesleki kariyer için üretim faktörlerini kullanırlar. Bu üretim faktörlerinden sayılan sermaye önem sırası açısından sonlarda gelmektedir. Çünkü girişimciliğin temel güçlerinden olan vizyon ve hayal gibi faktörler zaman zaman sermayenin önüne geçebilmektedir. Girişimcilerin sürekli yenilenen dünya görüşüne sahip olmaları gerçeği; vizyon ve hayalin önemini ortaya koymaktadır.

Başarılı girişimci başarısının karşılığını sosyal ve psikolojik tatmin ile alır. Bu tatmine ulaşmak için de çeşitli risklerle karşılaşılır. Öyle ki bu riskler sosyal ve psikolojik konumunu kaybettirebilecek türden olabilir. Girişimci için riskler; bir şeyin işe yarayıp yaramama riski, bir değer kazanıp kazanmama riski, pazara kabul edilip edilmeme riski, kabul edilebilir bir fiyattan satılıp satılmama vs. şekillerinde meydana gelebilir. Bu risklere girmek ve riske girerken belirli sonuçlara ulaşmayı hedeflemek girişimcilik kültürünün gereğidir. Girişimcilik kültürünün etkin faktörlerinden bir de macera duygusudur. Macera duygusu başarılı her girişimcinin sahip olduğu bir duygudur. Girişimcilerin ruhlarında; sürekli yeni bir şeyler deneme güdüsü vardır. Macera duygusunun girişimcilik açısından ifade ettiği anlam ise gözü kapalı olarak bir maceraya atılmak ve bundan para kazanmak değil; başarılı olmak için yola çıkmak ve istediği macerayı satın alabilecek parayı kazanmaktır.

Girişimcilik kültürünün temel göstergelerinden risk almanın yanında cesaret de başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Zaten cesaret, kahramanlık ve riske girme özellikleri başarılı olma arzusu kadar başarı içinde gereklidir.

Girişimciliğin kültür boyutunun anlam ifade etmesi; girişimcinin içinde yaşadığı toplumda iş adamlığına, ticarete ve serbest çalışmaya verilen önem ve değerlere bağlıdır. Bu bağlamda kişiye hata yapma özgürlüğü tanıma ve hatalarından ders alma imkanı verme, kişinin kendi kendine karar vermesini

<sup>228</sup> ŞİMŞEK, vd., s.40

<sup>229</sup> Girişimcilik Kültürü, Ekonomik Denge Dergisi, Sayı : 4, Ankara Ticaret Odası Yayını, Ankara 1997, s.14

teşvik etme ve sonuçlarına katlandırma, kişiye yetki ve sorumluluk verme, hırs, azim, çalışkanlık ve doğruluk gibi karakter unsurları da girişimciliğin kültürel boyutuna olumlu etkiler yaparlar.

#### 1.3.3.1. Girişimcilik Kültürünün Oluşması

Girişimci ya da işletme sosyal birer sistemdirler. Girişimcinin dışındaki birçok insan zamanla bu sistem içinde yer alır. Girişimcinin başarısı; insanların dışarıdan getirdikleri özelliklerinin girişimcinin amaçları ve tutkuları ile ortak noktalarının ve ayrık kalan noktalarının belirleyeceği bir durumdur. Sisteme giren bu insanların sisteme taşıdıkları özellikleri ise asıl olarak kendi kültürleridir.<sup>230</sup>

Girişimcilik kültürünün oluşmasında aile yapısının ağırlığı büyüktür. İnsanların aileden aldıkları eğitim ve görgü onu hayatı boyunca etkileyebilmektedir. Aynı teknolojik değişimler sayesinde aile yapılarının da değişmesi muhtemeldir. Muhtemel bu değişiklikler çocukların serbest girişim kurma ve ev işletme arzularını güdüleyecektir. Girişimciliğin amacı kaynakların en iyi şekilde kullanılmasıdır. Amaç mevcut ile birleşince başarı azmi oluşur. Bu azmi geliştirecek olan etmenlerin bir tanesi de ailedir. Girişimcilik kültürünün oluşmasında eğitim kadar ailenin etkisi de çok büyüktür. Araştırmalar, kişinin doğumundan itibaren en çok babası olmak üzere ailesinden fazlası ile etkilendiğini göstermektedir. Ailede girişimcilerin olması da bu etkiyi katlayan başka bir unsurdur.

Girişimcilik kültürüne sahip olan ve bunun girişimcilik politikası amaçlarına uygun olarak kullanabilen toplumlar girişimcilikte başarılı olabilirler. Buna uygun girişimci tipinin yetişmesi için yeni bir girişim kültürü oluşturulmalıdır. Böyle bir kültürün oluşabilmesi için girişimcilerin sahip olması gereken başlıca özellikler şunlardır:<sup>231</sup>

1. Girişimci, dünya pazarını kendi pazarı gibi görmelidir.
2. Girişimci, serbest piyasa ve rekabet ortamını varlığının temel sebebi olarak algılamalıdır.
3. Girişimci, bilgi gelişimini ve değişimini sürekli yaşayan, bu değişimi fırsat olarak algılayarak kendi amaçlarına uygun bir şekilde kullanabilen bir yapıda olmalıdır.

<sup>230</sup> TÜSİAD, age, s.13

<sup>231</sup> Mahmut TEKİN, *Girişimcilikte Karşılaşılan Engeller ve Çözüm Önerileri*, İş Fikirleri Dergisi, Sayı: 22, İstanbul 1998, s.42

4. Girişimci, geçmiş ve mevcut deneyimlerden dersler çıkarmaya çalışan bir eğilimde olmalıdır.
5. Girişimcinin başarı güdüsü, kararlılığı, iradesi ve özgüveni yüksek derecede olmalıdır.
6. Girişimci, hesaplı risk alabilme yeteneğinde olmalıdır.
7. Girişimci, yetki ve sorumluluk üstlenebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
8. Girişimci, tutum ve tavırların değişmesinden, gündelik düşüncelerden ve önyargılardan etkilenmeksizin olayları doğru yorumlayabilmelidir.
9. Girişimci, zorluklarla mücadele edebilmeli ve risklere karşı tedbir alabilmelidir.
10. Girişimci, rekabet ve mücadeleden zevk duymalıdır.
11. Girişimcinin büyüme hedefi, sürekli ve dengeli büyümeye yönelik olmalıdır.
12. Girişimci, müşteri tercihlerini ön planda tutan ve önce insan felsefesine uygun davranabilen bir yapıda olmalıdır.
13. Girişimci, ilginç fikir ve düşünceleri kârlı iş alanlarına dnştrebilmelidir.
14. Girişimci; yeniliklere açık olmalı, insan davranışlarından anlamalı iş, ahlakına sahip olmalıdır.
15. Girişimci, kendini demokratik sistemin temel taşlarından birisi olarak gören ve kendisine özgü bir misyonu olan kişiğir.

Yukarıda sayılan özelliklere sahip olan girişimcilerin yetişmesi girişimcilik kültürünün oluşturulmasına bağlıdır. Küreselleşme çerçevesinde ve sürekli devinim halinde yaşaya gelen dünyada çağın gerisinde kalmamak ve rekabet avantajı sağlamak girişimcilerin desteklenmesi ile mümkün olur. Bu konuda girişimcilik kültürünün önemi çok büyüktür.

#### **1.3.3.2. Girişimcilik Kültürünü Belirleyen Değerler**

Girişimcilik kültürü bir takım değerlerle yakından ilgilidir ki bu değerler girişimcilik kültürünün oluşmasında önemli role de sahiptirler. Söz konusu

değerler başarılı girişimcilerin örgütlerinde bir kültür iklimi oluşturan göstergelerdir. Değerleri şöyle sıralayabiliriz: <sup>232</sup>

1. Teknik Değerler: Fiziksel olaylara, bilime ve mantığa dayanır.
2. Ekonomik Değerler: Arz-Talep dengesi etrafında oluşan pazar değerleridir.
3. Sosyal Değerler: Grup ve örgüt psikolojisine dayanır.
4. Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel ihtiyaçlarına dayanır.
5. Politik Değerler: Ülkenin rejimine ve başlıca devlet politikalarına dayanır.
6. Estetik Değerler: Algılamaya dayanır.
7. Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet, gelenek ve aile eğitime dayanır.

Söz konusu değerlerin girişimcilik kültürü konusunda nasıl belirleyici oldukları Şekil 1.14.'te gösterilmiştir.



**Şekil 1.14. : Girişimcilik Kültürünü Belirleyen Değerler**

**Kaynak :** M. Şerif ŞİMŞEK, Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış** , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s.43

### **1.3.3.3. Girişimcilik Kültürünü Etkileyen Faktörler**

#### **1.3.3.3.1. Motivasyon**

Motivasyon; insanın çevreye uyum sağlayabilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hareket edebilme ve bu hareketini hedefe doğru yönltebilme

<sup>232</sup> ŞİMŞEK, vd., age, ss.42-43

yeteneğidir. Psikolojide ise içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar anlamına gelmektedir. Belirli bir hedefe doğru hareket etmenin bir diğer adı da güdülenmedir. Güdülenme, insanı hedefe yönelten iç uyarıcının varlığı, hedefe varmak için yapılan davranışlar ve hedefe varmayı içeren bir süreçtir. Bu süreçle ilgili kavramlar ise ihtiyaç, dürtü, güdü, vasıtalı davranış ve hedeftir. <sup>233</sup> Bu kavramların tanımlarını kısaca şöyle verebiliriz.

1. İhtiyaç : Güdülenmenin ilk aşamasıdır. İnsanla ilgili veya sonradan meydana gelmiş bir eksikliklerdir.
2. Dürtü : İnsanı belirli bir hedefe yönelten itici güçtür.
3. Güdü : Güdülenme sürecinde ihtiyaçlar ile dürtüyü içine alan bir kavramdır.
4. Vasıtalı Davranış : Güdülenme sürecinin ikinci aşamasında ortaya çıkan ve hedefe ulaşmak için kullanılan davranışlardır.
5. Hedef : İhtiyaçları doyurarak dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcılardır.

İnsan unsurunun örgütler tarafından ön plana alınmasıyla önem kazanan motivasyon; modern yönetim oluşmasına etki ettiği kabul edilen bir faktördür. Girişimcilerin girişimlerde bulunmalarında güdülerin önemli derecede rol oynadığı gerçeği bu konuda motivasyonun ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

Girişimcilik kültürü açısından motivasyona; girişimcilerin bir takım amaçları gerçekleştirmeleri için çeşitli güdülerle teşvik edilmeleri, tanımı yapılmaktadır. <sup>234</sup>

Kavram yönetsel açıdan bakıldığında da; girişimcinin ve işletmenin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile sonuçlanacak iş ortamını oluşturarak, girişimcinin harekete geçmek üzere etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. Girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleşmesinde ekonomik ve psikolojik faktörlerin önemli birer güdülenme aracı oldukları söylenebilir. İnsan, yaşam standartlarını yükseltmek ve gelir seviyesini artırmak ister. Ancak parasal gelirinin iyi olması da yetmeyebilir. Günümüz insanları ise yeniliklerin başlangıcı olabilecek bir takım faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar.

<sup>233</sup> TEVRÜZ, vd., age, ss.57-59

<sup>234</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, age, s.33

Bir girişimcinin en önemli görevi işletmesini etkin hale getirmektir. Etkin bir işletme için, yüksek düzeyde motive olmuş girişimcinin işletmeye etkisi önem arz etmektedir. Girişimci kendisine düşen görevleri yerine getirmek ve örgütsel etkinliği sağlamak için istekli olmadıkça başarının gelmesi düşünülemez. Bu noktada motivasyonun rolü ise bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olacaktır. Rol bağlamında da ihtiyaçlar güdülerce uyarılma; davranış sergileme ve tatmine ulaşmadan oluşan bir motivasyon süreci gündeme gelmektedir.<sup>235</sup>

Motivasyon girişimci açısından bazı yararlar sağlar. Bu yararlar şunlardır:<sup>236</sup>

1. Girişimcinin ekonomik beklentilerini olanaklı kılar.
2. Girişimcinin egolarını tatmine yönelir.
3. Girişimcinin yaratıcılık ve liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar.
4. Bireyler arası olumlu rekabeti geliştirir.

Motivasyonel çalışmalar, girişimcilerle işletme amaçlarının uyumlaştırılması ile ilgili özendiriciliği ağır basan yöntemler içerir. Motivasyon; bir yönü ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını amaçlarken diğer yönü ile de girişimcinin işletmesinden duyduğu tatminin artırılmasını amaçlamaktadır.

### **Başlıca Motivasyon Teorileri**

Motivasyon teorileri, insanları motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürülebilir kılmak üzerinde yoğunlaşırlar. Bazıları insanın ihtiyaçlarını ifadesi olan güdülere yani içinden gelen faktörlere ağırlık verirken bazıları da insana dışardan verilen teşviklere ağırlık vermişlerdir. Bu halde, motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki içsel faktörlere ağırlık veren “Kapsam Teorileri” ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren “Süreç Teorileri” dir. Kapsam Teorileri ile Süreç Teorileri arasındaki ayrımı başka bir deyişle ifade etmeye çalışırsak; Süreç Teorileri, davranışın sonucunu hedeflerken Kapsam Teorileri, davranışın öncesini yani amacını hedefler.<sup>237</sup>

<sup>235</sup> M. Şerif ŞİMŞEK, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999, s.193

<sup>236</sup> *age*, s.195

<sup>237</sup> KOÇEL, *age*, s.513

## 1. Kapsam Teorileri

Bu teoriler; insanın içinde bulunan ve insanı davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya önem verirler. Ana varsayımları; yöneticinin, insanları belirli yönlerde hareket ettiren faktörleri anlaması ve bunlara hitap ederek insanları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk etmesidir.

En belirgin Kapsam Teorileri, dört tane olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi", Herzberg'in "Hijyen Teorisi", McClelland'ın "Başarı Teorisi" ve Alderfer'in "ERG Teorisi" dir.

### 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine gelince; bu teoriye göre, insanın her davranışı belli bir ihtiyacı gidermeye yöneliktir ve hiyerarşik olarak sıralanan bu ihtiyaçlardan biri tatmin edilmeden diğerleri insanı yönlendiremez.

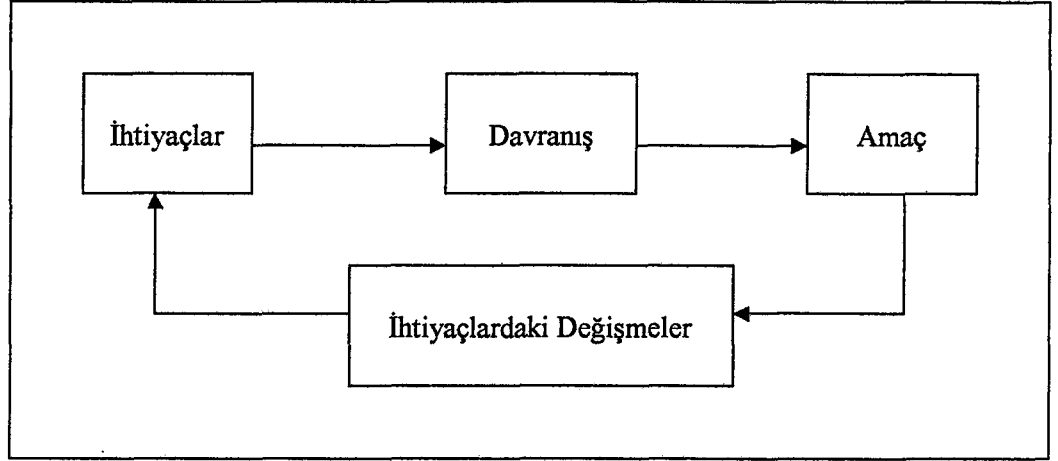
Teoriye göre insan ihtiyaçları beşe ayrılır ve şöyle sıralanır:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar : Yeme, uyuma.. (Örgütler için: ücret ve iyi işyeri ortamı...)
2. Güvenlik ihtiyacı : Can güvenliği.. (Örgütler için : iş güvenliği, adalet, emeklilik..)
3. Sosyal ihtiyaçlar : Arkadaşlık.. (Örgütler için : Ait olma, yönetici ilgisi..)
4. Özsaygı ihtiyacı : Tanınma, prestij.. (Örgütler için : Takdir edilme, terfi..)
5. Kendini tamamlama ihtiyacı : Yetenek geliştirme..(Örgütler için : Doyurucu iş..)

Buna göre kişi, en alt düzeydeki ihtiyacı tatmin etmeye çalışacaktır ve ihtiyaçlarını sırasını takip ederek tatmin etme yolunu izleyecektir. Örneğin aç bir insanı sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün olmayacaktır. Herhangibir seviyedeki ihtiyaç karşılanmadan farklı seviyedeki bir ihtiyacın düşünülmesi mümkün değildir. Karşılanan ihtiyaçların motive edici özellikleri azalır ve tatmini kesilen ihtiyaçlara yeniden ihtiyaç duyulabilir. Şöyle ki; işyerinde çok iyi arkadaşlık ilişkileri sayesinde sosyal ihtiyaçlarını karşılayan birey, işini kaybetme tehlikesi ile karşılaşırsa sosyal ihtiyaçlarını bir kenara bırakıp, güvenlik ihtiyacını tatmin etmeye çalışacaktır.<sup>238</sup>

<sup>238</sup> Iain MAITLAND, *Getting a Result*, Institute of Personnel and Development, London 1994, s.8

Maslow'un Teorisine göre motivasyonun hangi aşamalardan geçerek oluştuğu ya da nasıl bir süreç izlediği Şekil 1.15. ile ortaya konulmaktadır.



**Şekil 1.15. : İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine Göre Motivasyon Süreci**

**Kaynak :** Tamer KOÇEL, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001, s.511

Bu teoriyi benimseyen yöneticiler, personellerinin hangi ihtiyaçlarını tatmin etmek istediklerini anlayabilmeli ve bu tatmini sağlayacak ortamı oluşturabilmelidirler.

Sonuç olarak, herkesin aynı zamanda ve aynı sıradaki ihtiyaçları tarafından motive edildikleri söylenemez. İnsanlar, çeşitli basamaklardaki ihtiyaçları tarafından motive edilebilirler. Bunun sebebi; ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirlerinden ayrılmamaları yani ortak alanlarının olmasıdır.<sup>239</sup> Bu eleştirilere rağmen, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, basit ve akılda tutulabilir olduğu için en çok bilinen motivasyon teorisidir.

Bu ihtiyaçlar içinde bir girişimciyi girişimde bulunmak için harekete geçirenler; özsaygı kendini kanıtlama ve ihtiyaçlarıdır. İşletme ya da girişim kurma sebepleri incelendiğinde; insanları iş hayatına yönelten özel sebepler arasında, kendini kanıtlama ve özsaygı ihtiyaçlarının olduğu görülecektir.

## **2. Hijyen(Çift faktör) Teorisi**

Bu teori, Herzberg'in “İşinizde kendinizi ne zaman en iyi ve ne zaman en kötü hissettiniz?” sorusuna cevap aradığı araştırmasının sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırma verilerine göre; iş ile doğrudan ilgili olan başarı ve sorumluluk kavramlarını öne çıkaranların kendilerini en iyi hissettikleri; iş ile

<sup>239</sup> KOÇEL, age, s.513

doğrudan ilgili olmayan ücret ve çalışma koşulları kavramlarını öne çıkaranların ise kendilerini en kötü hissettikleri görülmüştür. Bunun üzerine söz konusu kavramlar şöyle kategorize edilmiştir:

İlk grup, motive edici faktörlerdir. Bunlar; işin kendisi, sorumluluk, statü, terfi vs. olarak sayılabilir. Varlıkları kişiyi işyerine daha çok bağlayan, kişiye başarı hissi veren faktörler oldukları için insanı motive ederler. Hiç olmamaları veya eksik olmaları kişinin motive edilememesi sonucunu doğurur.

İkinci grup, hijyen faktörleridir. Maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, iş ilişkileri, örgüt politikaları ve denetim gibi faktörleridir. Bunlar kişiyi motive edemeseler de motive olabilmeleri için gerekli ortamın oluşmasına katkı sağlarlar. Tek başlarına motive edici özellikleri yoktur. Motivasyon, ancak motive edici faktörlerle beraber sağlanabilir.

Herzberg'e göre, kişiyi işyerine bağlayan motive edici faktörler ile kişiyi kötümserliğe iten hijyenik faktörlerin birbirlerinden iyi ayrılmaları gerekir. Çünkü bunların bazıları varlıklarıyla doyuma katkı sağlarken, yokluklarıyla nötr ortam oluşturduğu için doyumsuzluğa sebep olmamaktadır. Bazıları ise varlıkları ile motive ederken yoklukları ile moralsizlik yaratmaktadırlar.

Yukarıdaki açıklamayı şu örnek iyi bir şekilde somutlaştıracaktır. Şöyle ki; şehirlerin kanalizasyon sistemleri insan sağlığını geliştiremez fakat insan sağlığının temel şartlarından birisidir. Yokluğu hastalıklar için uygun ortam yaratır. Aynı şekilde hijyen faktörleri, personeli motive etmeyecek, sadece tatminsizliği önleyecektir fakat yoklukları motivasyonu ortadan kaldıracaktır.<sup>240</sup>

Bu teorinin girişimcilerin harekete geçmeleri için anlam ifade eden kısmı doğal olarak motive edici faktörlerdir. Sahiplik yolu ile işin kendisi, patron olmanın vereceği statü ve prestij işletme kurma ve iş hayatına girme sebepleri ile birlikte değerlendirildiğinde bu kanının geçerliliği görülecektir.

### 3. Başarı İhtiyacı Teorisi

Teoriysen McClelland; diğer teorilerden farklı olarak, ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanabileceğini savunmaktadır. Buna göre insan, üç ihtiyacının etkisi altında davranır. Bunlar; hem birey hem de toplum yaşamında önemli yerler alan ihtiyaçlardır.

#### 1. İlişki kurma(Bağlılık) ihtiyacı

<sup>240</sup> EREN (a), age, s. 506

## 2. Güç kazanma ihtiyacı

## 3. Başarma ihtiyacıdır.

Bağlılık ihtiyacına göre insan, toplumsal niteliğe sahiptir, insanların arkadaşlık grupları ve grup içi çeşitli seviyelerde arkadaşlık ilişkileri vardır. Bu nitelik insanlardan insanlara değişir. Bu güdüye sahip olan insanlar,sorumluluk almak isterler, amaca yönelirler, zorlu çalışmalara girerler.

Güç kazanma ihtiyacı insanın çevresine hakim olma isteğinden kaynaklanmaktadır ve insanlar çevrelerindeki etkilerini artıracak tüm yöntemleri kullanırlar. Bu güdüye sahip olanlar, güç için yarışır.

McClelland'a göre insanı ve toplumu en fazla etkileyen ihtiyaç başarı ihtiyacıdır. Girişimcilerin en önemli özelliklerinden birisi de başarı ihtiyaçlarının yüksek olmasıdır. Başarılı olmak için işletme kurar ve girişimlerde bulunurlar. Başka bir ifade ile girişimcileri iş hayatında tutan en büyük ve en önemli sebeplerden birisi yüksek seviyedeki başarı ihtiyaçlarıdır. Girişimciler aynı zamanda başarıyı elde etmek için hesaplı olarak risk de alırlar. Başarılı olmayı çok isteyen insan aynı derecede başarısız olmaktan da korkar. Bu korku nedeniyle kendisini başarıya götürecek fiilleri işlemekten uzak durabilir. Ancak bu korku yenilebilirse insan yönlendirilebilir.

Başarıya yönelen insanların özellikleri şöyledir:

1. Bireyi yönlendiren husus,ödüller değil başarılı olmanın verdiği kişisel tatmindir.
2. Başarılı olmak isteyen insan sorumluluk alır.
3. Başarılı olmak isteyen insan gerçekçi hedeflere yönelir.
4. Yönlendirilmek için olmasa bile başarısını değerleyecek ödüllere ihtiyaç duyar

Motivasyon açısından başarı ihtiyacının önemi,insanı harekete geçmekten alıkoyan korkuların ortadan kaldırılması ve kendine güven duygusunun verilebilmesidir. Bundan sonra insan harekete geçecektir.

Başarı ihtiyacı teorisi hakkında ek olarak şunlar söylenebilir.Bu teoriye inanan yöneticiler,personelin sahip olduğu ihtiyacı tespit edip,ihtiyacına göre işe yerleştirecek sistemi geliştirmelidirler.Böylelikle insan motivasyon için gerekli ortam bulacağından performansını tam olarak kullanacaktır.<sup>241</sup>

---

<sup>241</sup> KOÇEL, age, s. 516

#### 4. ERG Teorisi

Teorisyen Adelfer, insan ihtiyaclarını baslıca üç gruba ayırmıştır. Var olma(Existance), Ait olma (Relatedness) ve Gelişme(Growth). Bu teoriye, sayılan ihtiyacların İngilizce karşılıklarının baş harflerine atıf yapılarak ERG Teorisi denmiştir. Var olma ihtiyacı,yaşamak için gerekli temel ihtiyacları kapsar ki bunlar; Maslow'un fizyolojik ihtiyaclar ve güvenlik ihtiyacları dediği ihtiyaclardır. Çalışma hayatındaki karşılıkları; ücret, ikramiye, iş ortamı, sosyal güvenlik vs. olarak sayılabilir. Ait olma ihtiyacı,insanın başkaları ile birlikte olma ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyaclarını kapsar. Bunlar da Maslow'un sosyal ihtiyaclar ve saygınlık ihtiyacları dediği ihtiyaclara benzer. İşyerinde arkadaşlık ve paylaşma gibi duygularla ilgilidir. Gelişme ihtiyacı ise Maslow'un teorisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır. İnsanın işinde yaratıcı olma imkanına sahip olması ve kendini geliştirmesiyle ilgilidir. Aynı zamanda bu gelişme ihtiyacı; bahsede geldiğimiz gibi girişimcilerin iş hayatına girmelerine, iş hayatında tutunmaya çalışmalarına ve öncü olmalarına sebep olacak güdülerini oluşturan temel ihtiyaçtır.

Bu teoride Maslow'dan farklı olarak,ihtiyaclar arasında bir sıralama ve kesin bir sınırlama yoktur. Bireyin ihtiyacı herhangi bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda güdüleyici olabilir.

Adelfer'e göre insan belli bir seviyedeki ihtiyacı karşılanmazsa alt seviyedeki ihtiyaclarına dönecektir. Maslow'un ortaya attığı doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir fikrinin oluşturduğu doyum-ilerleme kavramına Adelfer, doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrana-gerileme kavramını da eklemiştir. Örneğin; gelişme ihtiyacı karşılanmayan bir kimse hüsrana uğrar ve bunun sonucunda ait olma ihtiyacında artış olur. Eğer ait olma ihtiyacı karşılanırsa tekrar gelişme ihtiyacı duyar.

Adelfer'in getirdiği başka bir kavram da ihtiyacların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli olanlar adlarından da anlaşılacağı üzere bireyi sürekli motive edenlerdir. Örneğin; başarı ihtiyacı. Dönemsel olanlar belirli aralıklarla ortaya çıkarlar ve tatmin edildikleri anda motive edici özelliklerini kaybederler. Örneğin; yeme ihtiyacı.<sup>242</sup>

Sonuç olarak; ERG Teorisi'nin dayandığı felsefe için şunlar söylenebilir:

1. Bir ihtiyaç az doyurulursa,o ihtiyaç aynı derecede fazla olur.

<sup>242</sup> BAYSAL ve TEKARSLAN, age, s. 115

2. Bir ihtiyaç az doyurulursa,bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olur.
3. Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa,alt basamaktakilere o kadar fazla istek duyulur.<sup>243</sup>

## 2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri'nin odak noktası;insanların hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleridir. Yani, "Bir davranışı gösteren insanın aynı davranışı yinelemesi ya da yinelememesi nasıl sağlanabilir?" sorusunun cevabı Süreç Teorileri'nin varmaya çalıştıkları noktayı ifade eder. Süreç Teorileri'ne göre, ihtiyaçları insanı davranışa iten faktörlerden yalnızca bir tanesidir. Bu iç faktörlere ek olarak birçok dış faktör de insanı motive edici rol oynamaktadır.

Belli başlı Süreç Teorileri şunlardır: Vroom'un Bekleyiş(Ümit) Teorisi, Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi, Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Teorisi.

### 1. Bekleyiş(Ümit)Teorisi

Teorisyei Vroom'dur.Vroom'a göre motivasyon iki kavrama bağlıdır. Bunlar; valens ve beklentidir. Valens kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirilebilirler. Bekleyiş Teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani valens;karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır.

İnsanların ulaşmayı hedefledikleri sonuçlar iki tanedir. Bunlar: Birincil ve ikincil sonuçlardır.Birincil sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkincil sonuçlar ise insanın hedeflediği bireysel sonuçlardır. Birincil sonuçlar, ikincil sonuçlara ulaşmak için basamak olurlar. Örneğin; parça başı ücret sistemi uygulayan bir fabrikada işçinin günlük ürettiği parça sayısı birincil sonuç, parça sayısına göre alacağı ücret ise ikincil sonuçtur. İnsanın bu iki sonuç arasında bağlantı olduğunu algılaması ise araçsallık olarak ifade edilir. Yani; birincil

<sup>243</sup> TEVRÜZ, v.d., age, s. 79

sonuçlar insanın ilgisini çekmese bile bunların ikincil sonuçlara ulaşmasına yaradığını bilmesi ve bunu beklemesi birincil sonuçlara ilgisini pozitif yapacaktır.

Beklenti kavramına gelince; bu kavram kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Söz konusu olasılık, belirli bir gayretin belirli bir ödülle karşılık bulacağı hakkındadır. Kişi gayret ederek ödüle ulaşacağına inanıyorsa gayreti artar. Bu teoride başarı, büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği gayretinde, kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.<sup>244</sup>

Daha önce bireylerin örgüt için yaptıkları faaliyetlerine karşılık; ödüller konusunda beklenti ve tercihlere sahip olduklarından bahsetmiştik. İlave olarak; bekleyiş teorisi insanların neden işlerine motive edilmediklerini açıklamaya ve yöneltmek için gerekli minimumu yapmaya yardım eder, denebilir. Performansları için ödülleri arzulayan bireyler gayreti kendileri göstereceklerdir. Bekleyiş Teorisi mevcut durum ile beklentiler arasındaki farklar önceden tahmin edildikten sonra bireylerin motivasyonu üzerinde çalışmayı önerir. Aynı zamanda herkesin motivasyonu ile ilgili evrensel bir prensip olmadığını ve beklenen sonuçların bireylere ve ortama göre değişebilen pozitif, negatif veya nötr durumlar oluşturabileceğini göz önüne alır.<sup>245</sup>

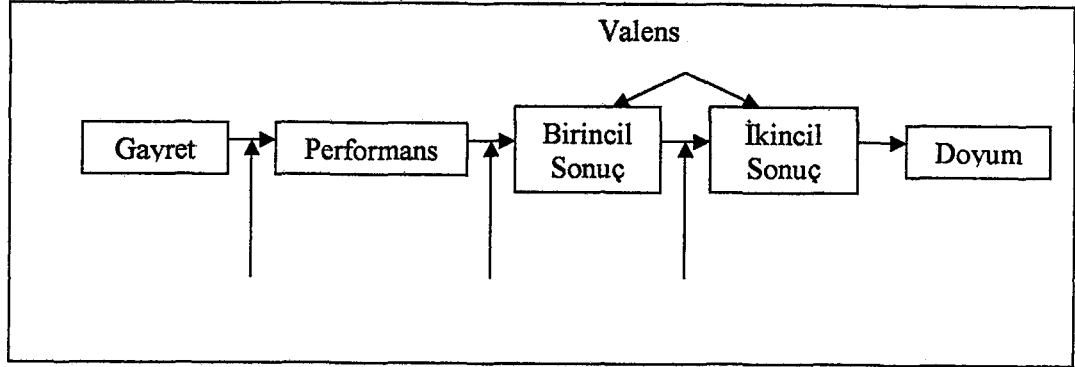
Bekleyiş Teorisinin girişimcilik motivasyonu açısından anlamı ise ikincil sonuçlarda ifade bulur. Bireysel temelli olan bu sonuçlarla girişimci açısından beklenen; prestij ve statü elde etme, kabul edilme, takdir edilme ve saygınlık görme hedefleri eşleştirebilir.

---

<sup>244</sup> EREN (a), age, s. 528

<sup>245</sup> Carole JURKIEVICZ, et all, *Motivation in Public and Private Organizations*, Public Pruductivity& Management Review, Vol. 21, Issue 3. 1998, pp. 230- 231

Bekleyiş Teori'sine göre motivasyonun nasıl bir süreç izlediği Şekil 1.16.'da gösterilmiştir.



**Şekil 1.16. : Bekleyiş Teorisine Göre Motivasyon Süreci**

**Kaynak :** Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001, s.521

Bekleyiş Teorisi'nin matematiksel olarak ifade edilmesi de mümkündür. Şöyle ki; valens "-1" ile "+1" arasında değerler alır. Kişilerin herhangi bir ödüle verdikleri değer, ödülün ihtiyaçları tatmin etme derecesini de gösterir. Yüksek valens kişilerin daha çok gayret göstermelerine sebep olur. Bekleyiş ise yüzde cinsinden verecek olursak "0" ile "+1" arasında değerler alır. İnsan gayret ile ödül arasında ilişki görmezse bekleyiş "0" olur. İnsanın hem bekleyiş hem de valensi yüksek olursa motive edilmesi de kolaylaşacaktır. İfade edilenlerden sonuç olarak şu formüle ulaşabiliriz:

$$[motivasyon = Valens \times Bekleyiş]$$

Kanımızca bir girişimci açısından ilgili değerler (valens=1 ve bekleyiş=1) yerine konulduğunda sonuç 1 çıkmalıdır. Çünkü yukarıda bahsettiğimiz girişimci açısından anlam ifade eden hedeflere girişimcinin verdiği değer tam olmalıdır. Aksi girişimciliğin doğasına aykırı olur. Aynı zamanda girişimciliğin yine girişimciliğin doğası gereği girişimcinin söz konusu hedeflerle ilgili bekleyiş de yüzde yüz olmalıdır.

## 2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Bu teori; Vroom'un modelini esas alır fakat modele bazı eklemeler yapar. Ortak noktaları, insanın motivasyonunun valens ve bekleyişten etkilendiğidir.

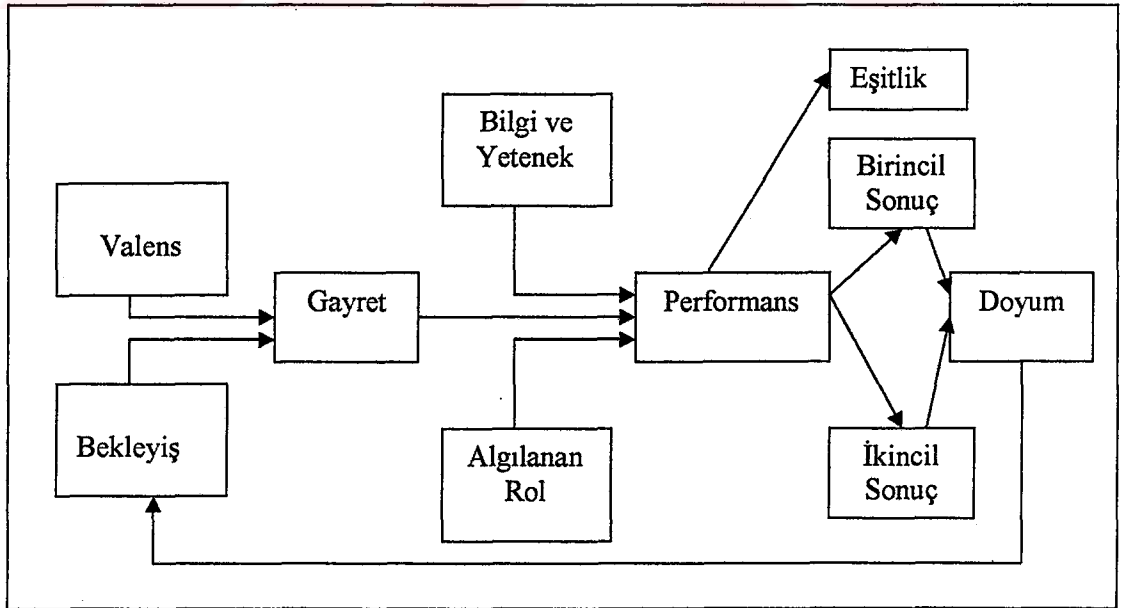
Lawler ve Porter, yüksek gayretin her zaman yüksek bir performansa ulaştırmayacağını ifade ederler. Buna göre, gayretin istenen performansı sağlaması için gayret gösteren kişinin yeterli bilgi ve kabiliyete sahip olması

gerekir. Mesela; muhasebe bilgisine sahip olmayan bir insan ne kadar gayret gösterirse gösterebilir günlük defter kayıtlarını yapamayacaktır. Bu teorenin ilave olarak getirdiği başka bir kavram da insanın kendisi için algıladığı roldür. Rol kavramı beklenen davranış türleri olarak ifade edilebilir. Motivasyon için önemli olan insanların performans gösterebilmek için örgüt içinde uygun bir role sahip olmaları ve rollerini algılayabilmeleridir. Aksi durumlarda rol çatışmaları görülebilir ve bunun sonunda insanların performansları engellenir.

Gayret, bilgi ve algılanan role bağlı olarak gösterilen performans ödüllendirilir. Söz konusu ödöl birincil sonucu ifade eder. Vroom'dan farklı olarak Lawler ve Porter bireylerce ödöllelerin de eşit olarak algılanması gerektiği kanısındadırlar. İnsanlar performansları ile başkalarının performanslarını karşılaştırırlar ve performansları karşılığı almaları gereken ödöl hakkında bir kanıya varırlar. Algılamada eşitsizlik gördüklerinde tatmin dereceleri etkilenecek dolayısıyla valens ve bekleyiş de değişeceğinden motivasyon süreci yeniden başlayacaktır.

Unutulmamalıdır ki; insanlar kendi ödöllelerinden çok başkalarınıninkileri değerlendirirler ve ödöllelere farklı değerler verebilirler. Bundan dolayı insanlar beklenen performansa göre eğitilerek rol çatışmaları azaltılmalı ve ödöl-performans ilişkileri iyice etüt edilerek motivasyon süreci işletilmelidir.

Bu teoriye göre motivasyon süreci şekil 1.17.'de açıklanmaya çalışılmıştır.



**şekil 1.17. : Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisine Göre Motivasyon Süreci**

**Kaynak :** Tamer KOÇEL , İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001, s.530

Girişimcilik motivasyonu açısından bu teori şöyle değerlendirilebilir: Girişimciler hedeflerine ulaşmak için gerekli değerlere ve beklentiye sahip olacaklardır. Bunun için gayret de göstereceklerdir. Gayretlerinin başarıya ulaşması körü körüne iş hayatına girmemiş olmalarına bağlıdır. Girilen sektör ve kurulan işle ilgili bilgiye ve yeteneğe sahip olmaları ve bu konudaki rollerini de doğru biçimde algılamaları gerekir. Ancak bu şekilde performansları bir anlam ifade eder. Anlamlılığın sürekli olması ise; kendisi ile aynı rekabet ortamını paylaşan girişimcilerin elde edecekleri sonuçlarla kendi elde ettiği sonuçların eşit olması ya da başka bir ifade ile ortamın her girişimciye karşı adil ve dengeli olmasını gerektirir. Böylelikle girişimcinin motivasyon süreci işleyecektir.

### 3. Davranış Şartlandırma Teorisi

Pavlov'dan esinlenen Skinner bu motivasyon teorisini ortaya atmıştır. Ana fikri; davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. İnsan herhangi bir nedenle (amaçları, ihtiyaçları, önceki şartlanmaları...) davranış gösterir. Önemli olan ise davranışın karşılaşıacağı sonuçtur. İnsan sonuca göre davranışı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanır. Bu kanuna göre, insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır. Bu noktada karşımıza, davranışların sürdürülmesi veya davranışlardan kaçınılması biçiminde iki zıt durum çıktığı görülmektedir. Bahsedilenlerden hareketle, olumlu davranışları göstermek ve onları alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisi dört yöntemden bahseder. Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma.<sup>246</sup>

1. *Olumlu pekiştirme:* İstenen bir davranışı gösteren insanın bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller kullanılır. Bu ödüllerin niteliği içsel veya dışsal olabilir; içsel ödüller eser yaratma, prestij kazanma...dışsal ödüller ise zam, prim, terfi...şeklinde örneklendirilebilir.
2. *Olumsuz pekiştirme:* İnsan tarafından denenmiş bir davranışı önlemek için başvuru olan tedbirlerdir. Önemli olan, bireye, davranışının benimsenmediğini hissettirmektir. Cezalandırıcı bir durum söz konusu

<sup>246</sup> KOÇEL, age, s. 518

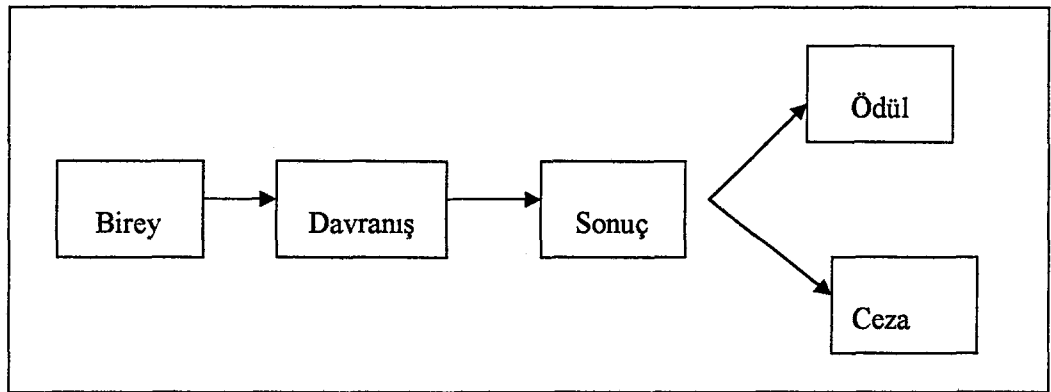
değildir. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak, yapılan hatanın teşhir edilmesi verilebilir.

3. *Son verme*: Bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle önleme tedbirlerinden oluşur. Böylece istenmeyen hareket tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci yaşanmayacaktır. Yine ceza söz konusu değildir. Söz konusu olan; bireye davranışının örgütten geleceğe ilişkin beklentilerini sekteye uğratacağını hissettirmektir. Bu beklentiler ise zam ve terfi benzeri beklentiler olabilir.
4. *Cezalandırma*: Ceza, istenen davranışı ortadan kaldırır fakat istenen davranışı yaptırma gücü çok zayıftır. Olumsuz davranışına son verilen kişi olumlu davranışı ya hiç göstermez ya da istenen etkinlikte göstermez. Aynı zamanda ceza, yöneticilere karşı kızgınlıklara ve moral bozukluklarına da sebep olabilir.

Bu teoriyi motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:<sup>247</sup>

1. Örgüt tarafından istenen ve istenmeyen davranışlar açık ve net olarak belirlenmelidir.
2. Personel bu davranışlardan haberdar edilmelidir.
3. Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
4. Davranışlara hemen karşılık verilmelidir.

Davranış Şartlandırma Teorisinin motivasyon süreci Şekil 1.18.'de gösterilmiştir.



**Şekil 1.18. : Davranış Şartlandırma Teorisine Göre motivasyon Süreci**

**Kaynak :** Tamer KOÇEL , *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001, s.535

<sup>247</sup> age, s. 520

Bu teori çerçevesinde girişimcilerin motivasyonlarının sağlanmasının; girişimcilerin ait oldukları toplumun girişimcilik faaliyetlerine bakış açısını ön plana çıkardığı söylenebilir. Şöyle ki; faaliyetleri desteklenen ve olumlu davranışları prim gören girişimciler işletme kurma ve bağımsız çalışma konusunda kararlılıklarını toplumun kendilerine bakış açısına göre meydana koyarlar. Motivasyonlarının sağlanması için toplumun olumlu bakışı elzemdir.

#### 4. Eşitlik Teorisi

Teorinin çıkış noktası; iş görenlerin iş ilişkilerinde, eşit muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği konusudur.

Teori dört temel kavrama dayanır:

1. Birey : Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan insan.
2. Karşılaştırma : Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler veya gruplar.
3. Girdiler: İnsanın işine taşıdığı bireysel özellikler. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe...
4. Çıktılar : Kişinin işten elde ettiği; ücret ve tanınma gibi ödüller.

Teoriye göre Adams'a göre insanın motivasyonu, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlıdır. İnsan kendi gayretinin sonucu ile başkalarının gayretlerinin sonuçlarını karşılaştırır. Bu karşılaştırma, genellikle oranlar oluşturarak olur. Bu oranlar da şöyle ifade edilebilir:

$$\frac{\text{Kişinin ulaştığı çıktı}}{\text{Kişinin harcadığı girdi}} \text{ ve } \frac{\text{Başkasının ulaştığı çıktı}}{\text{Başkasının harcadığı girdi}}$$

İnsan kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı insanların oranlarıyla karşılaştırır. Algıladığı her eşitsiz durum, eşitsizliği giderecek davranışı göstermesi ile sonuçlanır. Burada vurgulanması gereken husus; eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir. Eşitsizliği giderecek davranışlar ise; gayretin değiştirilmesi (etkinlik), sonucun değiştirilmesi (ödül), gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, iş terk etme (devamsızlık, istifa...) başkalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, karşılaştırma kriterlerini değiştirme... olarak sayılabilir. Bu teoriyi kullanmak isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidirler:

1. Eşit gayret eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
2. Eşitlik ya da eşitsizlik personelin işletme içi ve işletme dışı yaptığı karşılaştırmaların sonucudur.
3. Eşitsizliğe tepkiler bireyden bireye değişir.<sup>248</sup>

Eşitlik teorisi de toplumun girişimcilere bakışı ve girişimciler tarafından biraz önce bahsedilen çerçevede yapılacak değerlendirmelere göre girişimcilerin motivasyonu için bir anlam ifade eder.

## 5. Amaç Teorisi

Bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirler. Ana fikri ise kişilerin belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik dereceleridir.

Teoriyen Locke; amacın, belirli bir işin nesnesi olduğunu ifade eder. Örneğin; günde 10 km. yol asfaltlamak (iş) veya 10 ton mal üretmek (iş) birer amaçtır. Belirlenmiş amaçlar, zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa olsun o derecede yüksek performans sağlarlar. Amaç belirlemenin üç özelliği vardır. Belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılabileceğini belirlemektir. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşir. İlk aşama; imkanlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. İkinci aşama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir. Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma devresidir. Beşinci aşama ise; belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir.

Motivasyon ile amaç belirleme arasındaki ilişkinin özelliklerine gelince; dikkat edilecek hususların biri açık ve net amaçların belirlenmiş olmasıdır. Buna dikkat edilmiş olması motive etme konusunda önemli katkılar sağlar. Buradan; başarıyı etkileyen önemli bir motivasyon faktörünün insanın amaçları ve niyetleri olduğu görülür. Başka bir ifade ile insanın belirlediği amaçlar onun davranışlarını yönlendirir ve insan bütün enerjisini belirlediği amaca yöneltir.

---

<sup>248</sup> age, s. 525

Çalışanlar amaçlarını benimsemişlerse; zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon dereceleri sağlarlar ve bunun sonunda bireylerin performansları artar. Söz konusu amaçlar, yöneticilerin talimatlarıyla değil de çalışanların katılımlarıyla belirlenmişse motive etme ve performans artırma özellikleri daha fazla olacaktır. Amaç belirlemenin yanında, performansları ile uygun olarak, zamanlaması optimal olan ve objektif özellikte bir geri bildirim alan çalışanlar almayan çalışanlara göre daha yüksek seviyelerde tatmin olacaklardır.<sup>249</sup>

Girişimcilerin iş hayatına girerken ulaşmayı istedikleri amaçları vardır. Bunlar; bağımsız çalışma, başarılı olma, prestij elde etme, kabul edilme, topluma faydalı olma gibi amaçlardır. Bu amaçlar iş hayatına giriş sebebi oldukları gibi aynı zamanda da iş hayatında tutunmanın ve gelişmeyi takip etmenin de motivasyonel dayanaklarıdır. Girişimciler amaçlarını bilinçli ve tutarlı olarak belirlemişlerse ve de amaçlarına ulaşmak için inançları tam ise motivasyonları ile ilgili süreç başarıya ulaşacaktır. Çünkü, “İnanmak başarmanın yarısıdır.” prensibinin gereği olarak, amaçlara ulaşmak ne kadar zor olursa olsun elden gelen çabayı göstermek girişimciliğin gereğidir.

Motivasyon konusu ile ilgili söylediklerimizi özetleyecek olursak; motivasyonu, “İnsanların istenilen yönde hareket etmelerine sebep olan güç veya yöntem.” diye anlayabiliriz. İşte, motivasyon teorileri de o gücü veya yöntemi bulma çalışmaları sırasında ortaya çıkmışlardır. Bütün teorilerin, kendilerine has yaklaşımları vardır. Hedefleri ile önem verdikleri noktalar farklıdır. Motivasyon konusunda; her zaman, her yerde, her ortamda ve her insana ve de her girişimciye uygulanabilecek bir teori önerilmemiştir. Zaten bu, insanın tabiatına aykırıdır. Önerilen teoriler mutlaka, işletmelerde ve iş hayatında kullanılacaktır. Kullanım esnasında, teorileri pratiğe aktarmak ve iş ortamında kullanmak sureti ile insanları motive etmeye çalışmak ilgili insan topluluklarının ve topluluklar içinde girişimcilik ve yöneticilik sıfatlarını taşıyanların sorumluluğundadır.

#### 1.3.3.3.2. Girişimcilik Ruhu

Girişimcilik yalnızca bağımsız olarak iş kurmak değildir. Aynı zamanda bir ruh halidir. Bu ruh halinin tipik özellikleri ise sorunlara meydan okuyabilmek ve

<sup>249</sup> TEVRÜZ, v.d., age, s. 82



mücadele etmekten korkmamaktadır.<sup>250</sup> Girişimcilik ruhu, hayata ve geleceğe bakış açısıdır. Bu bakış açısı; koşullara direnmeyi, sorunların üzerine cesurca gitmeyi gerektirir. Aynı zamanda girişimciye cesaret aşılar. Bu ruh sayesinde ki girişimcinin gözü ileriye dönük olur ve geçmişte değil kesinlikle gelecekte yaşar. Hepsi; “ya olursa” ve “olduğu zaman” düşüncesi ruhuna hakimdir.<sup>251</sup>

Girişimcilerin gözleri gelecektedir. Fakat ellerinden geleceğin ipuçlarını da eksik etmezler. Böylece çok önemsiz durumları bile önemli fırsatlara çevirebilirler.<sup>252</sup>

Girişimcilik ruhunun temelinde her insanın yaşamından, öncelikle kendisinin sorumlu olduğu anlayışı vardır. Bu anlayışa göre insanlar eğer isterlerse; çevresel koşulların ve onların uyardığı duygu ve heyecanların ötesine geçerek inandıkları değerleri yaşayabilirler. Girişimcilik ruhu; insan davranışlarının temeline bilinçli alınmış kararları ve inanılan değerleri yerleştirir. Bu sayede girişimci bir insan, geçici duygulara ve çevre koşullarına dayanarak karar vermez. Buradan girişimcilerin dış dünyadan hiç etkilenmedikleri anlamı çıkarılmamalıdır. Dış dünyadan etkilenmemek mümkün değildir. Girişimcilerde etkilenirler ancak bu etkinin sınırları, girişimcilerin değerlerinin onaylarıdır.<sup>253</sup>

Girişimcilik ruhu sayesinde çevrenin olumsuz etkilerini aşarak inandıkları değerleri yaşatan girişimcilerin iç yaşamları da özgürdür. Yani kendi ülke ve değerlerinin bilincinde olarak davranışlarını seçebilirler. Girişimcilik ruhunu benimseyip benimsememe ise insanın kendisine aittir.<sup>254</sup>

Bir insanda girişimcilik ruhu olup olmadığı, o insanın mesaisini ve enerjisini nelere yönelttiğine bakılarak anlaşılabilir. Bu konuda Cüceloğlu avcı örneğinden harekette görüş menzili ve vuruş menzili kavramlarını ortaya atmıştır. Vuruş menzili, bir kişinin etkileyebileceği ve denetimi altında olan olayları kapsamaktadır. Görüş menzili ise ilgilendiği fakat etkileyemediği olayları kapsar ve vuruş menziline uzundur. Girişimcilik ruhu, vuruş menzili içindeki olayların üzerine odaklanmayı gerektirir. Bu sayede yaşamları boyunca girişimciler bilgi, beceri ve deneyim yönünden güçlenerek vuruş menzillerini genişletirler. Vuruş menzili kapsamında sırası ile kişisel gelişim, aile, yakın çevre, kent ve ülke

<sup>250</sup> Faruk TÜRKOĞLU (a), *Girişimcilik Tercihi*, [http://omerweb.netfirms.com/new\\_page\\_49.htm](http://omerweb.netfirms.com/new_page_49.htm), Erişim: 08.08.2002

<sup>251</sup> GERBER, age, s. 24

<sup>252</sup> age, s. 25

<sup>253</sup> Doğan CÜCELOĞLU (b), *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, Remzi Kitabevi, 40. Baskı, İstanbul 2002, s. 170

<sup>254</sup> age, s. 171

vardır. Bu çerçevede başarılı olmak ise hedefin ne olduğunun bilinmesine, hedefin ne kadar uzakta olduğunun bilinmesine ve eldeki kaynakların hedefe ulaşmadaki yeterliliğine bağlıdır.<sup>255</sup>

Girişimcilik ruhuna sahip insanlar hareketlerini güç temeline dayandırır.<sup>256</sup>Güç yaşamlarının her evresinde gereklidir. Bu nedenle başarılı girişimcilerin ayırt edici bir özellikleri de güçlerini kullanmadaki becerileridir. Bunun için güçlerinin sınırlarını iyi bilmeli, güçlerini kullanacakları zamanı iyi belirlemeli ve güçlerinin yaratacağı etkileri iyi hesaplamalıdır. Girişimcilik ruhunun verdiği güç kaynakları ise merak, işin temel kurallarını bilmek, kendini yeniden üretme çabası, işe olan sevgi, sahip olma duygusu ve yaratılan fırsatlardır. Elbette ki güç kaynağı olarak daha birçok faktör sayılabilir. Yaşamın içindeki her türlü enerji bir şekilde negatif ya da pozitif güç kaynağı haline dönüşebilmektedir. Bunlardan girişimcilik ruhu kapsamında algılanması gereken girişimcilerin sahip oldukları pozitif enerjidir.<sup>257</sup>

Girişimcilik ruhunun piyasalarda ön plana çıkması da ülkelerin ekonomik gelişmelerine katkı sağlar. Gelişme, değişim ve kriz dönemlerinde girişimcilik ruhu aktif olur. Bu ruh sayesinde insanlar; tuttuklarını bırakmadan ve başarısız denemelerden edindikleri tecrübeler sayesinde mutlaka başarıya ulaşırlar. Girişimcilik ruhunun bireylerle beraber devlette de aktif halde olması demokrasiyi derinleştirir ve ekonomik kalkınmayı hızlandırır.<sup>258</sup>

#### 1.3.3.3.Girişimci Yaşam

Bütün örgütler, belli bir amaca ulaşmak,önceden belirlenmiş bir sonucu yaratmak için kurulurlar. Özellikle işletmelerin yapıları ve işlevleri yaratılmak istenen sonuçlara göre biçimlendirilir. Bunu yapan girişimciler; zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırmak sonucuna varmayı hedefler. Bunun için üç kaynaktan faydalanırlar:

Kendi enerjileri, erişebildikleri sermaye kaynakları ve ilişki kurabildiği insanlar. Bunlar aynı zamanda girişimcinin biçimlendirmek istediği işletmesinin

<sup>255</sup> age, ss. 177 – 179

<sup>256</sup> Cahit GÜNAYDIN, *Girişim Ruhu*, Dünya Gazetesi Girişim Dergisi, İstanbul 11/2000

<sup>257</sup> Rüştü BOZKURT (b), *Güç Doğanın Parçasıdır Ama...*, [http:// sisecam.com.tr/tur/ rustuhoca/ G&G.HTM.HTM](http://sisecam.com.tr/tur/rustuhoca/G&G.HTM.HTM), Erişim: 02.06.2002

<sup>258</sup> Faruk TÜRKOĞLU (b), *Girişimciliğe Çağrı*, İş, Güç Bakış-İş Yaşamı Dergisi, Sayı : 3, İstanbul 2002, Erişim: 08.08.2002

yapı taşlarıdır. Girişimci yaşam; bunlar arasında denge oluşturarak sürer. Bu bağlamdaki denge ise küreselleşme boyutundaki ilişkilere bağlıdır.<sup>259</sup>

Girişimciliğin gücü; girişimcinin kendi zihninde bir hedef yaratması, kendini motive etmesi ve kendi enerjisini başkalarının enerjisiyle bütünleştirebilmesine bağlıdır. Aynı zamanda başkaları ile ortak payda yaratma da demek olan bütünleştirebilme olgusunun girdisi ise rol bilincidir. Girişimci yaşam açısından rol bilinci ise sorunlara çözüm üretme noktasında girişimcilerin algılamaları ile ortaya çıkar. Rol bilinci ile ilgili kavramlar ise şunlardır: rolün bireysel bağlamı, toplumsal bağlamı, rol ve kurumsallaşma, rol ve empati kültürü, rollerin hayata taşınması ve zenginlik üretimindeki yeri.<sup>260</sup>

1. Rolün bireysel bağlamı: Kesin bir tanımı yapılmamış da olsa insanın neslini sürdürerek uzun dönemde geleceğini güven altına alma temelinde gelişir. Dünyayı keşfetmeye çalışan insanoğlu yaşamını kolaylaştırmak için üretim değerlerine dayalı bir kimlik edinme çabasıdır. Kimlik; başkalarıyla olan ilişkilerde insanın kendisine biçtiği değerdir. Girişimcinin algıladığı rol ise toplum içinde tamamladığı fonksiyon sayesinde topluma faydalı olmanın yanında harcanabilir gelir düzeyini artırmaktır.
2. Rolün toplumsal bağlamı: Bir arada yaşayan ve üretimini çeşitlendiren her topluluk bunun gereği işlerini de farklılaştırma zorunluluğunu hisseder. Bu farklılaştırma ise rol paylaşımına esas teşkil eder. Ayrıca çok değişik işleri ortak amaca yönelterek işe odaklanmanın da yoludur. Buradan bakıldığında rolün toplumsal bağlamı; zenginlik üretmek ve zenginliği artırarak insan yaşamını kolaylaştırmak demektir. Girişimcilik ise insan ile toplum arasındaki çelişkileri dengelemekle ilgili faaliyetlerdir.
3. Rol ve kurumsallaşma: Günümüzde toplumlar çok çeşitli iş ve uzmanlık alanlarına ayrılmıştır. Kentleşme ile beraber bireyin özne olması ve kurumların önemleri artmıştır. Yönetilen kurumlar oluşturmak ise zenginlik üretiminin temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Kurumsallaşma için örgütün çevresi için algılanabilir bir değer oluşturmasına bağlıdır. Kurum yaratma ise rollerin iyi tanımlanmasını ve

<sup>259</sup> Rüştü BOZKURT (c), *Girişimci Yaşam*, [http:// www.sisecam.com.tr/ tur/ rustuhoca / ROL&BIL.HTM](http://www.sisecam.com.tr/tur/rustuhoca/ROL&BIL.HTM), Erişim: 02.06.2002

<sup>260</sup> agm

dağıtılmasını gerektirir. Girişimci ise üstlendiği rolün toplumsal bütünün bir parçası olduğu bilinci ile hareket ederse başarılı olabilir.

4. Rol ve empati kültürü: İşyeri insanlardan oluşan bir bütündür. Girişimci işyerinin insan demek olduğunun farkındadır. Bu düşünce ile insanların fizik ve hayat enerjilerini kullanarak zenginlik üretmeye çalışır. Aynı zamanda farklı rollerin aynı sonuca ulaşmak için uyum içinde oynanması gerektiğinin bilincindedir. Bu da, kendini eleştirmeyi yanlışları kabul etmeyi ve yanlışları düzeltmek için çalışmayı gerektirir. Girişimcinin kendi rolünün ve başkalarının rollerinin farkında olması empati kültürü kavramını oluşturur. Empati kültürü işyerinde bilgi üretilmesinin bir yolu ve güç kaynaklarından biridir. Bu noktadan bakıldığında empati kültürünün; işyerindeki farklı rollerin aynı amaç için oynanması bilinci demek olduğu anlaşılmalıdır. Başka bir ifade ile, girişimci yaşam tiyatrosunun aktörüdür. Aktörlük ise bir başkası olabilmektir.
5. Rollerin hayata taşınması: Bu konuda birçok düzlem vardır:
  1. Dışsal düzlem: Olaylar, olgular, kurgu ve biçim
  2. Sosyal durum düzlemi: Sınıf, milliyet ve tarih
  3. Edebi düzlem: Düşünceler, değerler, davranışlar ve tarz
  4. Psikolojik düzlem: Duygular, iç aksiyonlar ve karakter
  5. Fiziksel düzlem: Fizik hedefler ve eylemler
  6. Yaratıcı düzlem: Rolü oynayana özgü olan her şey
7. Rol ve zenginlik üretme: İnsanların üstlendikleri rolleri etkin bir biçimde yerine getirmesi, zenginlik üretimine hız kazandırır. Mesleki derinlik, rollerdeki farklılaşma, başkalarının birikimlerinden yararlanma ve bu birikimleri alıcı bir ruhla dinleme rollerin zenginlik yaratmadaki işlevleridir.

#### **1.3.3.4. Kültürel Boyutların Girişimciliğe Etkileri**

Sosyal bir kavram olan girişimciliğin; kültürü oluşturan değerlerden etkilenmemesi mümkün değildir. Toplumun en dinamik kesimi olan girişimciler kültürel değişimlerden çok çabuk etkilenmektedirler.

Yeni bir işletme kurma düşüncesi kişinin ait olduğu toplumun kültürü, etkilendiği alt kültürler, ailesi, arkadaşları ve öğretmenlerinden gelen ilhama bağlıdır. Bir insanın yeni işletme kurarak başarılı olmasına değer veren bir kültür,

önem vermeyen kültürlere göre daha fazla işletme kurulmasına ortam hazırlayacaktır. Bir kültürde girişimciliğin genel çerçevesini oluşturan; kişinin kendi patronu olması, bireycilik, başarılı olmak ve para kazanmak gibi değerler ön plana çıkarılıyorsa, bu kültürde girişimcilik fazlasıyla destekleniyor demektir. Böyle kültürlerde yeni işletmelerin kurulma oranı yüksektir. Bununla beraber, başarılı ve yeni işletmeleri önemsemeyen, aksine başarısızlığı büyük bir itibar kaybı olarak varsayan kültürlerde girişimciliğin görülmesi fazla olası değildir.<sup>261</sup>

Hiçbir kültür, girişimciliği destekleyen ya da karşı olan bir kültür olarak tanımlanamaz. Kültürel bütünü oluşturan çok sayıdaki alt kültür girişimciliği olumlu veya olumsuz etkileyecek ortamlar oluşturabilirler. Bu alt kültürlerde girişimciliği destekler nitelikte farklılıklar sergilenir. Örneğin aile özelliklerinin baskın olduğu bir kültürde eğer aileler bağımsızlığa önem veriyorlarsa çocukları da girişimcilik özellikleri taşırlar.<sup>262</sup>

Girişimcilik için eğitim sistemi de teşvik unsurları taşıyabilir. Girişimciliği önemseyen ve müfredatında yer veren ve de yaşayarak öğrenmeyi ezberciliğe tercih eden eğitim sistemlerinden geçen bireyler, girişimcilik eğilimleri yüksek olan bireylerdir.

Toplumun güven seviyesi de girişimciliğin başarılı olmasında önemli derecede etkilidir. Çevrede güven duyabilecek insanların fazla sayıda olması, toplumdaki girişimcilik çabalarının hızla devam etmesine sebep olur. Güvenin yüksek olması girişimcilerin rahatlıkla başka bireylerle işbirliği yapmalarını, yetki ve sorumluluklarını devretmelerini kolaylaştırır. Yönetici ya da girişimci sıfatını taşıyanlar çalışanlarını işlerini özgürce yerine getirme olanağını tanırırlar. Yüksek güven; yakın denetim ve disiplini öne çıkaran katı hiyerarşik yapılanmalara ortam hazırlamaz. Bu tip ortamların hakim olduğu toplumlarda dış eğilimli ve dinamik örgütler başarılı olurlar.<sup>263</sup>

Çizilen bu çerçeveden sonra kültürün girişimciliğe etkisi konusunda; daha önce tanımlarını ayrıntılı olarak (1.3.1.3.2. Kültürel Boyutlar) verdiğimiz kültürel boyutlarda, öne çıkan girişimcilik özellikleri incelenecektir. Tanımlardan tekrar bahsedilmeyecek fakat bu boyutlarla ilgili daha önce yapılmış araştırma sonuçlarına göre Türk insanının durduğu yer ile başka toplumların insanların durduğu yerler karşılaştırılacaktır.

<sup>261</sup> HISRIC and PETERS, age, p. 11

<sup>262</sup> age, p. 11

<sup>263</sup> Michael CASSON, *Entrepreneurship*, Edward Elgar Pub. Co., Wervant 1990, p. 14

Söz konusu boyutların ilki güç mesafesi boyutudur. Hofstede'in araştırmasına göre Türk toplumu, Pakistan, Meksika, Fransa, Yugoslavya gibi ülkelerle beraber yüksek derecede güç mesafesini ön plana çıkaran kategoridedir.<sup>264</sup> Çelik'in araştırmasında ise Türk insanının %39'u gücü meşruiyet sebebi olarak kabul ederken, bu oran Amerika'da %20, Japonya'da %73 olarak görülmektedir.<sup>265</sup> Yine Hofstede'in çalışması incelendiğinde güç mesafesinin az olduğu Amerika, Kanada, Hollanda, İngiltere gibi ülkelerin gelişmiş olduklarından hareketle, güç mesafesinin az olduğu kültürlerin girişimcilik için uygun ortam yarattıkları söylenebilir.<sup>266</sup>

Güç mesafesi boyutu belirsizlikten kaçınma boyutu ile birlikte değerlendirildiğinde girişimciliğin yapısı daha iyi anlaşılabilecektir.<sup>267</sup> Bu konuda Türk toplumunun durduğu yeri öğrenmek için Hofstede'in çalışmasına bakıldığında; Türk insanının güç mesafesinde olduğu gibi belirsizlikten kaçınmada da yüksek kategoride olduğu görülecektir.<sup>268</sup> Bunun sebebi Türkiye'de uygulanan yaşam boyu istihdamdır.<sup>269</sup> Belirsizliğe karşı tolerans yüksek olan insanlar sahip oldukları; enformasyona ve öğrenmeye önem verme, başkalarına karşı duyarlı olma, hiyerarşiyi önemsememe ve riske karşı yüksek espri gösterme gibi özellikleri ile tipik girişimcilik belirtilerini taşımaktadırlar.

Toynbee'ye göre her insan seçme özgürlüğüne sahiptir. Sorunlarının yükünü Tanrı'ya ya da çevreye yüklemeyiz. Sorunlarını kendileri omuzlarlar çünkü sorunlar kendilerine aittir. Bu noktada belirsizlikten kaçınmadan sonra denetim noktası boyutu ortaya çıkmaktadır.<sup>270</sup> Türk toplumu denetim noktası bağlamında dışsal bir görüntü sergilemektedir. Bu görüntünün oluşmasının sebebi Sargut'a göre Türk toplumunda aynı zamanda güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek seviyelerde olmasıdır.<sup>271</sup> Denetim noktası açısından içseller ve dışsallar arasında girişimcilik konusunda da farklılık vardır. Şöyle ki; içseller başlarına gelenin kendi yaptıklarının sonucuna inanırlar. Başarılı olmaya önem verirler ve bunun için öğrenme, soru sorma ve sorumluluk üstlenme

<sup>264</sup> HOFSTEDE (b), p. 42-63

<sup>265</sup> İsmail ÇELİK, *Düşüşteki Taylorizm ve Yükselişteki Ohnoizm Karşısında Türk Yönetici Elitinin Durduğu Yer*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya 2001, s. 290

<sup>266</sup> HOFSTEDE (b), age, pp. 42-63

<sup>267</sup> G. Murat DENGİZ, *Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açından Bakış*, [http : // www.pyd.org.tr/001.pdf](http://www.pyd.org.tr/001.pdf)

<sup>268</sup> HOFSTEDE, age, pp. 42-63

<sup>269</sup> SARGUT, age, s. 182

<sup>270</sup> DENGİZ, agm

<sup>271</sup> SARGUT, age, s. 197

eğilimleri yüksektir. Katılımcı yönetim stilini benimserler. Yenilik ve yaratıcılık içeren çalışmalardan mutlu olurlar.<sup>272</sup> Bunlar aynı zamanda başarılı girişimcilerin sahip olmaları gereken önemli özelliklerdendir. İçsellerin belirsizliğe toleransları yüksek olur. Belirsizliğe yüksek tolerans tanımak da belirtildiği gibi girişimcilik özelliklerindendir.

Boyutların dördüncüsü ise erilik-dişilik boyutudur. Hofstede'e göre atılganlık, para hırsı, yükselme tutkusu gibi değerlerin öne çıkması eril kültürün göstergeleri iken insana ve insani ilişkilere önem verme, yaşamın genel niteliğini ön planda tutma, şefkat, nezaket gibi değerlerin de öne çıkması dişil kültürün göstergeleridir. Aynı çalışmada Türk toplumu İran, İspanya, Fransa, Portekiz gibi ülkelerle dişilik boyutunun egemen olduğu kategoride görünmektedir.<sup>273</sup> Sargut'un çalışmasında ise dişil kültürle affedilen sıcaklık, anlayışlılık, sevgi doluluk, halden anlayışlılık, başkalarına karşı duyarlılık, sadıklık, naziklik, merhametlilik ve şefkatlilik hislerinin Türk insanı tarafından öne çıkarıldığı görülmüştür.<sup>274</sup>

Hofstede'in çalışmasına tekrar baktığımızda eril değerlerin hakim olduğu toplumlar arasında Amerika, İngiltere, Kanada, Avustralya gibi toplumlar görülmektedir. Bunların gelişmelerini tamamlayan, teknoloji ve rekabette önde olan toplumlardan oldukları aşıkardır. Buradan hareketle eril kültürle hakim değerler de hatırlandığında; erilik-dişilik boyutunda, erilliğin girişimcilik için anlam ifade ettiği söylenebilir.

Söz konusu boyutların sonuncusu ise toplulukçuluk ve bireycilik boyutudur. Sargut'a göre Türk toplumu ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün ürünüdür.<sup>275</sup> Bu kanı Hofstede'in çalışmasıyla desteklenmektedir. Söz konusu çalışmada Türk toplumu Pakistan, Japonya, Arjantin gibi ülkelerle birlikte toplulukçuluğu öne çıkaran kategoride görünmektedir. Çelik'in çalışmasında da Türk toplumunun %75'i toplulukçu görünürken, Amerikanların oranı %32, Japonların ise %76 görünmektedir.<sup>276</sup>

Toplumumuzdaki yüzyıllardır süregelen imece ve benzeri sosyal yardımlaşmaların varlığı toplulukçuluğumuzun önemli bir kanıtıdır.

Bireyci kültürle hakim olan değerleri; kendine güven, bağımsızlık eğilimi, akılcılık, iç denetim odaklılık vs. başarılı girişimcilerin sahip olmaları

<sup>272</sup> age, s. 197

<sup>273</sup> HOFSTEDE (b), age, pp. 42-43

<sup>274</sup> SARGUT, age, s. 179

<sup>275</sup> SARGUT, age, s. 185

<sup>276</sup> ÇELİK, age, s. 281

gereken özelliklerindendir. Doğal olarak bireyciliğin baskın olduğu kültürlerde girişimcilerinde sayıları fazladır.

Hofstede'in ve Sargut'un çalışmalarından esinlenerek girişimcilik için elverişli olan boyutları Tablo 1.9.'da görebiliriz.

**Tablo 1.9. : Kültürel Boyutların Girişimciliğe Etkileri**

| Boyut                  | Girişimcilik İçin Gerekli Seviye |        |
|------------------------|----------------------------------|--------|
|                        | Düşük                            | Yüksek |
| Güç mesafesi           |                                  |        |
| Belirsizlikten kaçınma |                                  |        |
| İçsellik               |                                  |        |
| Erillik                |                                  |        |
| Bireycilik             |                                  |        |

Çalışmamızın bu kısmında toplum için çok önemli olan girişimcilik kavramı kültürel boyutlarla ilgi kurularak incelenmiştir. Toplumun hem sosyal hem de ekonomik gelişmesinde çok fazla etkili olan girişimciliğin toplumun kültüründen birinci derecede etkilendiği konuyla ilgili yapılmış çalışmalardan da anlaşılmaktadır. Girişimciliğin yüksek düzeyde olabilmesinin toplumun kültürü ile ilgili olduğu görülmektedir. Girişimciliğin yüksek seviyelerde ve etkin olabilmesi için toplumların belirsizlikten kaçınma seviyeleri ve güç mesafeleri düşük olmalı, bunun yanında bireycilik, erillik ve içsellik özellikleri de yüksek olmalıdır.

#### **1.3.3.5. Girişimcilik Kültürünün Türkiye'deki Yeri ve Geleceği**

Türkiye'nin en önemli sorunlarından birisi de girişimcilik kültürünün oluşturulmasıdır. Ancak böylelikle ekonominin ve demokrasinin yapı taşlarından

birisi olan KOBİ'ler için elverişli bir ortam oluşturulabilecektir. Girişimcilik kültürünün oluşması gelişmekte olan toplumlar için bir zorunluluktur. Yaşadığımız bilgi toplumunun gerektirdiği girişimci tipi de; hızlı değişimin yönünü iyi değerlendirebilen, bunu piyasaya yöneltip ürettiği mal ve hizmetle geçinebilen girişimci tipidir.<sup>277</sup>

Türkiye'de girişimciliğin temelinde işletme sahipliği yatmaktadır. İşletme sahibinin girişimcilik özelliklerine sahip olup olmaması çoğunlukla dikkate alınmaz. Bunun sebebi işletme sahipliğinin örgütün başı olmak hakkını sağladığı inancıdır. Bu inancın aksine sağlıklı örgüt yapısı için girişimcilik ruhu işletme sahipliği-yöneticilik birleşiminden önemlidir ve işletme sahibi işletmeyi kuran kişi olarak genellikle aile bireyleri ile birlikte çalışır. Bütün risklere katlanır. Tüm sorunların çözüm merkezidir. İşletme içi ilişkiler rasyonel olmayabilir. İşletme sahibi ve girişimci kavramlarının özdeşleşmesinin sonucu olarak girişimci işletmede her şeyi bilen ve düşünen kişi konumundadır. Bu durum girişimciye karar almada hız ve esneklik kazandırır. Yine özdeşleşmeden dolayı girişimci bağımsızdır başka bir ifade ile denetime tabi olmayan tek yöneticidir.<sup>278</sup>

Küçük olsun benim olsun mantığı çerçevesinde hem Türkiye'de hem de diğer ülkelerde girişimcilik ruhunun temelinde bağımsız çalışmak isteği yer alır. Bu isteğin gereğini yapıp girişimci olan insanlar kendi işletmelerinin başarısına katkı sağladıkları gibi ait oldukları toplumun ve yörenin de ekonomik gelişmesine katkı sağlarlar. Bu yüzden girişimcilik kültürüne sahip insanların işin başında olmaları gerekir.<sup>279</sup>

Türkiye nüfusunun %47'si 18 ve daha küçük yaşlardadır ve bu genç nüfusunda büyük bir kısmı girişimcilik ruhuna sahiptir. McClelland çeşitli toplumların girişimcilik yeteneklerini araştırdığı "Başaran Toplum" adlı çalışmasında Türk toplumunun girişimcilik sıralamasında beşinci sırada olduğunu belirtmektedir. Bunun nedeni ise Türk insanının kendi işini kurma ve bağımsız çalışma arzusunun yüksek olmasıdır. Türkiye'nin bu konuda sahip olduğu potansiyelin bir anlam ifade etmesi ise uygulanacak girişimcilik politikalarına bağlıdır.

Girişimciler toplumda sosyal yansımaları ile değer kazanırlar. Servete ve paraya gösterilen itibar gerçek girişimcileri ilgilendirmemelidir. Girişimcilik

<sup>277</sup> TÜSİAD, age, s. 6

<sup>278</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, age, s. 37

<sup>279</sup> age, s. 37

kültürü sağlam değilse topluma kurnazlığın ve köşe dönmeçiliğın hakim olması kaçınılmazdır. Bu hastalık Türk toplumunda da vardır. Fakat bu konuda karamsarlığa düşmeye gerek yoktur. Bu konudaki dayanağımız Türk girişimcilerinin karşılaştıkları koşullar ne olursa olsun azimlerini ve morallerini kaybetmemeleridir.

Bilgi çağı da girişimcilik konusunda bazı dönüşümlere sebep olmuştur. Bilgi çağından önce örgüt yapılarında hiyerarşi, emir-komuta, disiplin, yönetenler ne yönetilenler çerçevesinde oluşmaktaydı. Bilgi çağı ile beraber bu anlayış yerini yatay, yalın ve bilgiye dayalı örgüt anlayışına bırakmaya başladı.<sup>280</sup>

Günümüz girişimcilerinin en önemli özelliklerinden biri işlerini şansa bırakmayı sevmemeleridir. Sıfırdan başladıkları iş hayatlarında eğitim ve önceki iş yaşamlarının verdiği tecrübeyi sektörlerinde başarıya ulaşmak için avantaj haline dönüştürebilmektedirler.

Bir araştırmaya göre gençler arasında girişimcilik ve işadamlığı ağırlıklı olarak tercih edilmektedir. Yabancı dil bilen, iyi eğitilmiş, dinamik gençlerin kendi işlerini kurmayı düşünmeleri girişimciliğın geleceğinin açık olduğunu göstermektedir.<sup>281</sup>

#### 1.4. TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Türkiye'de girişimciliğın tarihsel gelişim süreci; Osmanlı imparatorluğın döneminde girişimcilik, Cumhuriyet dönemi 1923-1950 arası girişimcilik, 1950-1980 arası girişimcilik, ve 1980 sonrası bilgi çağı girişimciliğı şeklindeki kategorilerde incelenebilir.<sup>282</sup> Çalışmamızda bu kategorilere girişimciliğın temel taşı olan KOBİ'ler ve Girişimcilik kategorisi de eklenmiştir.

##### 1.4.1. Osmanlı İmparatorluğın Döneminde Girişimcilik

Osmanlı İmparatorluğın'nun son dönemlerine kadar girişimcilik çok fazla gelişmemiştir. Son dönemlerde özellikle Sanayi Devrimi'ni ve Abdülmecit Han zamanında alınan ilk dış borcu müteakiben girişimcilik hareket kazanmıştır. Abdülmecit Han zamanında kurulan Şirket-i Hayriye ile hizmet sektörüne bir hareket getirilmiş olsa da yeterli sermaye ve girişimci olmadığından sanayi sektörü için bir şey yapılamamıştır. Yine aynı dönemde finans sektöründe bazı

<sup>280</sup> Peter F. DRUCKER, *Gelecek İçin Yönetim*, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 2000, s.25

<sup>281</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, *age*, s. 40

<sup>282</sup> TÜSİAD, *age*, ss. 7-10

gelişmeler olmuş ve o günlerde bugünkü manada merkez bankası işlevlerini de gören Osmanlı Bankası kurulmuştur.<sup>283</sup>

Özellikle Tanzimat'tan sonra bütün tahsillilerin devlete kapılanmasından, hasta, yaşlı ve çocuklar dışındaki aktif nüfusun 19. ve 20. yüzyıllar boyunca savaşlarla uğraşması Türk girişimcilerin oluşmasına olanak tanımamıştır. Bu dönemlerde görülen girişimciler; sanayi devriminden sonra Batı ile ilişkilerini sıkılaştırma ve sürekli bilgi alışverişinde bulunan Yahudi, Rum, Ermeni ve İtalyan asıllı vatandaşlar olmuştur. Bunların faaliyet gösterdikleri alanlar ise bankerlik, dış ticaret ve tüccarlık alanları olarak görülmüştür. İmparatorluk Devrinde askeri girişimcilik tipi de görülmüştür. Bu işleri yürütenler de yabancı uzmanlardır.<sup>284</sup>

Osmanlı'da hep ticaret gündemde olmuştur. Bu gündemin oluşmasının sebebi de yine azınlıklardır. Ticarete bu denli yoğun olarak iştigal etme sanayinin gelişmesini engellemiştir. Sanayileşmenin yerleşime bağlı olması ve Osmanlı'nın içinden çıkamadığı savaşlar yüzünden istenildiği an sermaye transferinin yapılamayacak olması, zaten dışarıdan tahrik edilmekte olan azınlıkları bu alandan geri tutmuştur.

Osmanlı'da gelirin önemli bir kısmı tarımdan sağlanmaktaydı. Bu konudaki teknolojiye Gayr-ı Müslimlerin elindeydi. Türk'lerden asker olmayanlar ise bunların emrinde çalışıyorlardı. Savaşlar nedeniyle nüfusta artış olmaması ve taşradan gelenlerin büyük şehirlere alınmamaları işgücünün fiyatını yükseltiyordu. Önemli bir rekabet avantajı olabilecek işgücü fırsatı da kaçırıldığından sanayileşme bu yolla da sekteye uğruyordu. Bunun sorumluları ise halkı sürekli askerliğe yönlendiren idarecilerdi.

Bu süreci takiben Osmanlı Devleti sanayileşmenin gereğini 19.yüzyılın başlarında fark etmiştir. 18 Haziran 1908'de İkinci Meşrutiyet'in ilanının ülke genelinde sağladığı özgürlük alanı ile birlikte hem ticaret hem de sanayi sektöründe canlanma başlamıştır. Sanayii güçlendirmek için 1913 yılında "Teşvik-i Sanayi Kanunu" çıkarılmıştır. Bu kanun kapsamında sanayicilere; arazi verme, vergi muafiyeti tanıma, taşıma indirimleri uygulama; üretim primi verme ve üretimin devletçe satın alınması gibi teşvikler sağlanmıştır. Kanunun çıkarılmasının amacı ise vatandaşın elinde sermaye birikmesini sağlayarak sanayileşmeyi hızlandırmaktır.

---

<sup>283</sup> GÖDEK, age, s. 33

<sup>284</sup> ARIKAN, age, s. 13

Bu dönemde görülen sanayi hareketleri ağır sanayi ve küçük sanayi çerçevesindedir. Ağır sanayi, devletin elinde olan ve geliştirilerek devam ettirilen tersane ve tophanedir. Bunun yanında özel sektörde görülen küçük sanayi kapsamındaki işlerse dokumacılık, boyacılık, debbağlık, saraçlık ve simkeşliktir.<sup>285</sup>

Osmanlı İmparatorluğunun Tanzimat'la birlikte yapı değişikliği geçirmeye başlaması bile sanayiın gelişmesine yeterince etki edememiştir. Bu durum yetişmiş; idareci, maliyeci, iktisatçı, teknisyen gibi işleri görecektir. Bu durum yoksun olunmasından ve maddi imkansızlıklardan kaynaklanmıştır. Batı'da görülen yenilikler bünye içine alınamadığından istikrar da sağlanamamıştır. Okulların açılması, Batı'ya öğrencilerin gönderilmesi bile Avrupa'ya olan ihtiyacı azaltmamıştır. Demiryolu, liman, rıhtım, gar ve fabrika gibi tesislerde Avrupa'nın sermayesine, mühendislerinin bilgilerine hatta işçilerinin bilgilerine bile ihtiyaç duyulmuştur. Zamanla bu tesislerin çoğunun işletme hakları da zorunlu olarak uzun sürelerle Avrupalılara bırakılmıştır. Bu şekilde Osmanlı Maliyesi ve gelir kaynakları Avrupa'nın kontrolüne girmiştir. Bir hayli biriken devlet borçlarının ödenmesi için söz konusu gelirlerin çoğu terk edilince de devletin iktisadi bağımsızlığı kaybolmuştur. Bunu takiben siyasi bağımsızlığın da kaybolması Osmanlı İmparatorluğu'nu tarihe gömmüş ve Anadolu'da Türkiye Cumhuriyeti filizlenmiştir.

#### 1.4.2. Cumhuriyet Dönemi 1923-1950 Arası Girişimcilik

Cumhuriyet'in ilanından sonra Atatürk; ekonomiyi kasıtlı, "Asıl savaş şimdi başlıyor." diyerek kalkınma hamlesi başlatmıştır. Devamlı olarak şartları inceleyen, önlemler alan ve barış içinde gelişmeye çalışan bir ekonomik yapı oluşturmaya çalışmıştır. Ekonomik faaliyetlerde özel sektörü ve devleti bir bütün olarak kabul etmiştir. Düzenleyici, düzeltici ve teşvik edici önlemleri alarak piyasaların serbest işlemesine özen göstermiştir.<sup>286</sup> Nitekim 1922'de toplanmış olan 1. İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararların da bu ideolojiyi desteklediği görülmektedir. Kongrede alınan belli başlı kararlar ise şöyledir:

1. Anonim şirket kuruluşunun kolaylaştırılması
2. Milli bankaların kurulması

<sup>285</sup> Ekmeleddin İHSANOĞLU, v.d., "Osmanlı Devleti Tarihi", Feza Gazetecilik AŞ., İstanbul 1999, 2. Cilt ss. 613- 637

<sup>286</sup> Atatürkçülük, Genel Kurmay Başkanlığı Yayınları, İstanbul 1984, s. 220

3. Demiryolu inşaatlarının devletçe programlanması
4. Sanayi teşvik edilmesi
5. Yerli malı kullanılması

Cumhuriyet'in ilanından 1930'a kadar geçen süre milli ekonominin inşasına ayrılmıştır. Bu dönemde ekonomideki yabancı hakimiyetinin kırılmasına ve girişimciliğin güçlendirilmesine çalışılmıştır. Bunun için 1927 senesinde Teşvik-i Sanayi Kanunu çıkarılmıştır. Savaşın ağır etkilerinin sürmesi nedeniyle ciddi bir gelişme sağlanamamıştır.

1929'da tüm dünyayı sarsan ekonomik kriz Türkiye'yi de derinden etkilemiştir. Bu krizin etkileri ve özel sektörün yetersiz kalışı ekonomide devletçiliğin benimsenmesine neden olmuştur. 1932'de Atatürk'ün öncülüğünde sanayi kapsayan beşer yıllık ekonomi planları uygulanmaya başlamıştır. İlk başarı ile uygulanan bu planların ikincisi Atatürk'ün ölümü ve ardından İkinci Dünya Savaşı'nın başlaması nedeniyle uygulanamamıştır. Savaş ekonomisi ise girişimciliğe büyük ölçüde engel teşkil etmiştir.

1942 yılında varlık vergisi uygulanmıştır. Savaş yıllarında emisyon arttırıldığı için istifçilik ve pahalılık artmıştır. Bununla beraber ithalatçı bazı azınlıkların elde ettiği fahiş ve haksız kazançların oluşturduğu büyük servetlerden bir defaya mahsus olarak alınan varlık vergisi de çare olamamıştır. Yine de özel sektörde gözle görülen bir canlanma olmuştur.

#### **1.4.3. Cumhuriyet Dönemi 1950-1980 Arası Girişimcilik**

1950'de Demokrat Parti'nin iktidar olmasıyla ekonomide liberalleşme hareketi başlamıştır. Yeni hükümet girişimciliğinin ufkunu açmıştır ve işgücü ucuzlamıştır.

Yabancı sermaye kanunu çıkarılmış ve sanayi konusunda hem yerli hem de yabancı girişimciler açıkça korunmuştur. Özel sektörün sanayideki payı %50'den %70'e çıkmıştır. 50'lerin başlarında devlet tarıma da ağırlık verilmiştir. Ekonomi 1950-1954 arasında parlak bir dönem geçirmiştir. 1954'de yaşanan kıtlık ve susuzluk, enflasyona sebep olmuş buna engel olmak için KİT'ler maliyetin altında satış yapınca, oluşan yük kaldırılamamıştır. Sonuçta 1958'de devalüasyon yapılmıştır.

1963'den itibaren Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulmasıyla beraber tekrar beşer yıllık planlı kalkınma dönemleri başlamıştır. Bu sayede öncülük

misyonu ile yeni bir girişimci kuşağı oluşmuş ve özel sektör yatırımları arttırarak devam etmiştir.

1970'lerden itibaren ithal ikâmesi yaygınlık kazanmıştır. 70'li yılların başlarında kamu yatırımları azalma, özel sektör yatırımcıları ise artma eğilimi göstermiştir. Yine aynı dönemde ülkede yaşanan;siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, terör olayları, döviz sıkıntısı, Kıbrıs Barış Harekatı'ndan sonra konulan ambargolar, teşvik sistemlerinin çağdışı kalması, dışa açık olmama ve ithal ikamesi sisteminin çağdışı kalması, dışa açık olmama ve ithal ikamesi sisteminin tıkanması girişimciliğe büyük boyutta olumsuz etki oluşturmuştur.

#### 1.4.4.1980 Sonrası-Bilgi Çağı

Bu dönemin temel unsuru 24 Ocak 1980 tarihli istikrar kararlarıdır.Bu tarihten sonra serbest piyasa ekonomisi benimsenmiş ve dışa açılma ile desteklenen bu olay girişimciliğe yeni imkanlar sağlamış ve vizyonunu genişletmiştir.

Bu dönemde devletin ekonomiden çekilmesi amacıyla özelleştirme konusu tartışılmaya ve kısmen uygulanmaya başlamıştır. Bir önceki döneme göre yavaş da olsa sanayi sektörü gelişmeye devam etmiştir. En göze çarpan gelişmelerden biri ise hizmet sektöründe girişimciliğin artmasıdır. 1980'lerden günümüze yaklaşıldıkça girişimciliğin felsefesi de değişim göstermiştir. İhracata dönük ve teknoloji yoğun girişimcilik faaliyetleri yoğunlaşmıştır. En önemli değişim ise klasik faktörlerinin yerini bilginin almasıdır. Bu çağda bilgi girişimcilerin ve işletmelerin stratejik kaynağı haline gelmiştir. Girişimciler için bilgiye dayalı teknolojiler ve bilgi transferi önem kazanmıştır.

Bilgi çağında girişimci,bilişimcidir. Bu da; yetenek, motivasyon ve bilişimi başka bir ifade ile de eğitim, deneyim ve bilgi işlem kavramlarını öne çıkarmaktadır. Yetenek, hem genetik hem de öğrenilen bir özelliktir. Motivasyon belirli bir amaca yönelebilmektedir. Bilişim; karar almak ve yönetim için gereken bilgilerin toplanması, işlenmesi ve kullanılmasıdır. Eğitim, deneyim ve bilgi işlem gerektirir. Bu çağda, teknolojiideki hıza uyabilen, bilgi akışını hızlandırabilen işletmeler başarılı olabilmektedir.<sup>287</sup>

<sup>287</sup> Uğur YOZGAT, Yönetim Bilişim Sistemleri, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 1998, s. 34

Bu devirde Türkiye’de girişimciliğin önündeki engeller ise kronik enflasyon, siyasi ve ekonomik belirsizlik, ranta dayalı para kazanmanın öne çıkması, devletin ekonomideki ağırlığının devam etmesi, hantal devlet yapısının değiştirilememesi, mevzuattaki karışıklık, ihracattaki istikrarsızlık ve uygun teşvik politikalarının olmamasıdır.

#### **1.4.5. KOBİ’ler ve Girişimcilik**

##### **1.4.5.1. KOBİ Kavramı**

Küçük ve orta boy işletme için yapılan tanımlar incelendiğinde; tanımların hem ülkeye hem de ülke içinde kuruluştan kuruluşa farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. KOBİ tanımlarında bilim adamları, kuruluşlar ve kanunlar arasında görüş birliği oluşmamıştır.

KOBİ kavramının genel kabul gören bir tanımının yapılamamış olması; geniş bir alanı kapsamamasından kaynaklanmaktadır. Küçük bir atölye KOBİ olarak kabul edilirken gelişmiş teknoloji kullanan bir fabrika da KOBİ kapsamı içinde yer alabilmektedir.<sup>288</sup>Bu kadar geniş olan konu ile ilgili tanımlamalar yapılırken çok sayıda faktörün ele alınması gereklidir. Bu faktörler; zaman, gelişmişlik düzeyi, sanayileşme düzeyi, kullanılan teknoloji, pazarın büyüklüğü, iş kolu, üretim tekniği ve ürün özellikleridir. Bu faktörlerin etkililik dereceleri ve ülkelere göre taşıdıkları önem, ayrıca tanım yapan kişi ya da kuruluşun görüş açısı KOBİ konusunda tanımların farklılaşmasına sebep olmaktadır.

Tanımlamanın kolaylaşması açısından KOBİ’lerin genel karakteristik özellikleri bilinmelidir. Bu özellikler yapılan KOBİ tanımlarında dikkate alınmaktadır. Söz konusu özellikler:<sup>289</sup>

1. KOBİ’lerin organizasyon yapıları basittir.Profesyonel yöneticilerle değil işletme sahipleri veya ortakları tarafından yönetilirler.
2. KOBİ sahipleri ya da yöneticileri iş ile ilgili aldıkları kararlarda bağımsızdırlar ve denetime tabi tutulmazlar.
3. KOBİ’ler pazarda nispeten küçük bir paya sahiptirler.

<sup>288</sup> Muhittin ŞİMŞEK, *Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2002, s.2

<sup>289</sup> Muhittin ŞİMŞEK, *age*, s. 3

#### 1.4.5.1.1. KOBİ Tanımlamasında Kullanılan Kriterler

Müftüoğlu'na göre KOBİ'ler büyük işletmelerin minyatürü değildirler. Bu yüzden özellikleri farklı olan bu işletmelerle büyük işletmelerin farkları ortaya konulmalıdır. Farklılıklara işaret eden özellikler, küçük ve orta boy işletmelerle büyük işletmeleri net bir şekilde ayırabilmelidir.<sup>290</sup>

KOBİ tanımı yapılırken birçok faktörün kullanılması ve tanımın yapana göre farklılaşması sorunu konuya bazı sınırlamalar getirmeyi zorunlu kılmıştır. Bu sınırlama küçük ve orta boy işletmelerle ilgili nitel ve nicel kriterlerden oluşur.<sup>291</sup> Nitel ve nicel ölçütler tanımının yapılabilmesi için hem bir model oluşturmakta hem de lazım olacak standartların ortaya koymaktadır. Ancak bu ölçütlerden hangisinin kullanılacağı da tanımı yapan kişi, kuruluş, ülkeye ve de zamana göre değişiklik arz etmektedir.<sup>292</sup>

##### 1.4.5.1.1.1. Nicel Kriterler

İşletmenin rakamlarla ifade edilebilen özelliklerini kapsar. Belirlenmelerinin ve değerlendirilmelerinin kolay olması sebebiyle yapılan küçük ve orta boy işletme tanımlamalarında öncelikli olarak kullanılmaktadır. Nicel kriterler şunlardır:

- |                                     |                                         |
|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1. Personel sayısı                  | 2. Alınan siparişlerin sayısı ve değeri |
| 3. Kullanılan makine sayısı ve gücü | 4. Toplam çevirici güç miktarı          |
| 5. Makine parkının değeri           | 6. Enerji kullanımı                     |
| 7. Özsermaye                        | 8. Satış hasılatı                       |
| 8. Personele ödenen ücretler        | 10. Üretim hacmi                        |
| 9. Kullanılan hammadde              | 12. Üretimde kullanılan alan            |

##### 1.4.5.1.1.2. Nitel Kriterler

İşletme sahiplerinden ya da işletmeden kaynaklanan özellikleri ifade eder. KOBİ'lerde işletme sahiplerinin bizzat çalışıyor olmaları, işletme ile özdeşleşmeleri ve işletmeyi tümü ile etkilemeleri büyük öneme sahiptir. İşletmenin yönetim, üretim, pazarlama, personel gibi ana fonksiyonları işletme sahibinin aldığı kararlardan ve kişisel özelliklerden etkilenir. Bu çerçevede nitel kriterler şöyle yazılabilir.<sup>293</sup>

<sup>290</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, *Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, Turhan Kitabevi, Ankara 2002, s. 41

<sup>291</sup> *age*, s. 41

<sup>292</sup> Muhittin ŞİMŞEK, *age*, s. 4

<sup>293</sup> Muhittin ŞİMŞEK, *age*, s. 5

1. İşyeri sahibinin bizzat işletmede çalışması
2. Riskin işletme sahibine ait olması
3. Mülkiyet ve yönetimdeki bağımsızlık derecesi
4. Aile bireylerinin işletmeye katkıları
5. Yönetim tekniklerinin uygulanmaması ve yetersizliği
6. Sermayenin sınırlılığı ve finansal yetersizlik
7. İşbölümü ve uzmanlaşmada düşüklük
8. İşletmenin pazar payının düşüklüğü
9. İşletmenin alış ve satıştaki pazarlık gücünün zayıflığı

#### 1.4.5.1.2.KOBİ Tanımı

Yönetim, personel, finansman, pazarlama ve üretim gibi temel işletme fonksiyonlarının yanında personel sayısı, ciro, sabit sermaye, kapasite gibi ölçülebilen değerlerin farklılaşması çerçevesinde tanımlar da farklılaşmaktadır.

Melemen'e göre KOBİ kavramı belirli bir sınırın altında eleman çalıştıran ya da belirli bir yıllık kazancı olan işletmeleri ifade eder.<sup>294</sup>

Yurdumuzda ve Dünya'da yapılan çeşitli KOBİ tanımları ise şöyledir:

1. KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Kuruluş Kanunu 2.madde;  
İmalat sektöründe faaliyet gösteren 1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51-150 arası işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli kabul edilmiştir. İşletmelerin büyüklük ve mahiyetleri günün ekonomik ve sosyal koşullarına göre değiştirilebilir.
2. Ticaret Kanunu: İmalat sektöründe faaliyette bulunan, işyerinde en çok 150 işçi çalıştıran, kanuni defter kayıtlarında arsa, bina hariç makine, teçhizat, tesis, taşıt, araç, gereç, döşeme ve demirbaşları toplamı 50 milyar Türk lirasını aşmayan işletmeler KOBİ olarak kabul edilir.
3. TOBB: 50 kişiye kadar işçi çalıştıranlar küçük boy, 99 işçi çalıştıranlar orta boy, 100'den fazla işçi çalıştıranlar da büyük işletmelerdir.
4. DİE: 1-9 arası işçi çalıştıranlar çok küçük işletme, 10-49 arası işçi çalıştıranlar küçük, 50-99 arası işçi çalıştıranlar orta ve 100'den fazla işçi çalıştıran işletmeler de büyük işletmeleridir.

<sup>294</sup> Mehmet MELEMEN, Türkiye'de KOBİ'lere Yönelik İhracat Teşvik Politikalarının Etkinliği Arttırıcı Bir Model Olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2000, s. 64

5. Halk Bankası: 1 ile 100 arası personeli olan ve arsa ile bina dışındaki sabit yatırımlarının net tutarı 15 milyar TL'nı aşmayan işletmeler küçük işletme; 100-250 personeli olan ve arsa ile bina dışındaki sabit yatırımlarının tutarı 30 milyar TL'nı aşmayan işletmeler orta boy işletmedir.<sup>295</sup>
6. Amerika: Tanım için istihdam edilen personel sayısı ve satış tutarı esas alınmaktadır. 100'e kadar personeli olan işletmeler küçük işletme; 1000'e kadar personeli olan işletmeler orta işletme kabul edilmektedir.<sup>296</sup>
7. İngiltere: İmalat sanayi için 25 işçiden az, inşaat sektörü için 25 işçiden az, toptan ticaret sektörü için 200 işçiden az işçi çalıştıran işletmeler ve madencilik sektörü için yıllık cirosu 50.000 pound'dan az, perakende ticaret sektörü için yıllık cirosu 200 bin pound'dan az olan işletmeler küçük işletmelerdir.<sup>297</sup>

Müftüoğlu'nun çalışmasında KOBİ'lerin nicel tanımlarına ilişkin olarak; öncelikle personel sayısının sonra da sanayi sektöründe geçerli olmak üzere makine parkı değerinin ya da bu mümkün değilse yıllık satış tutarının esas alınması önerilmektedir. Bu çerçevede yapılan tanımlar ise şöyledir:<sup>298</sup>

1. İşyeri: Sadece işletme sahibinin ve aile bireylerinin çalıştığı işgücü maliyetinin olmadığı işletmelerdir.
2. Çok küçük işletme: 1 ile 9 arasında personel çalıştıran işletmelerdir.
3. Küçük işletme: 10 ile 49 arasında personel çalıştıran işletmelerdir. Bu sayıya aile bireyleri dahil değildir.
4. Orta işletme: 50 ile 199 arasında personel çalıştıran işletmelerdir.

#### 1.4.5.2.KOBİ'lerin Sınıflandırılması

KOBİ'leri bir grupta toplamak zordur. Çünkü fabrikalardan atölyelere, ticarethanelerden hizmet birimlerine kadar birçok işletmeyi kapsayan geniş bir yelpazede heterojenik olarak süregelen bir yapıları vardır. Yine bu çerçevede bağımsız işletmeler, uydu şirketler ve fason imalatçılar gibi birimler de yer alabilir. Bu çeşitlilik, sınıflandırma konusuna bakış açılarını da değiştirmektedir.<sup>299</sup>

<sup>295</sup> MÜFTÜOĞLU, age, s. 136

<sup>296</sup> Melehat ERSOY, **KOBİ'lerin Finansal Sorunları**, Marmara Ünv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999, s. 12

<sup>297</sup> age, s. 13

<sup>298</sup> MÜFTÜOĞLU, age, ss. 148-152

<sup>299</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, age, ss. 71 - 72

#### 1.4.5.2.1.Fonksiyonel Açidan Sınıflandırma

**1.İmalat İşletmeleri:** Bu işletmeler küçük çapta hammadde alarak işlerler ve tüketime hazır hale getirirler. Örneğin; pastaneler, lokantalar, oyuncak imalatçıları, mobilya imalatçıları gibi.

**2.Ticaret İşletmeleri:** Uygulamada toptancı ve perakendeci şeklinde görülen doğrudan müşteriye mal satan işletmelerdir. Örneğin; marketler, kafeteryalar, eczaneler gibi.

**3.Hizmet İşletmeleri:** İnsanların, satın alma güçlerinin artması nedeniyle bazı hizmetleri kendileri görmektense satın almayı tercih etmeleri nedeniyle ortaya çıkan işletmelerdir. Örneğin; oteller, seyahat acentaları, kuaförler, bilgi işlemciler gibi.

#### 1.4.5.2.2.Çalışan Sayısı Açısından Sınıflandırma

KOBİ'ler çalışan sayısı açısından (KOSGEB, DİE, HALKBANK ve MÜFTÜOĞLU'na göre) dört gruba ayrılmaktadır. Bu sınıflandırma Tablo1.8.'de gösterilmektedir:

**Tablo 1.10.: Çalışan Sayılarına Göre Kobi'ler**

| KOBİ TÜRÜ               | ÇALIŞAN SAYISI            |
|-------------------------|---------------------------|
| Esnaf İşyerleri         | Ücretli işgörenler yoktur |
| Çok Küçük İşletmeler    | 1-49 arası                |
| Küçük İşletmeler        | 50-99 arası               |
| Orta Ölçekli İşletmeler | 100-499 arası             |

**Kaynak :** Adnan ÇELİK ve Tahir AKGEMCİ, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998, s.72'den uyarlama

#### 1.4.5.3. KOBİ'leri Büyük İşletmelerden Ayrıca Özellikler

KOBİ kavramının tanımından hareketle; KOBİ'leri büyük işletmelerde ayıran özelliklerin; iş çevresi, örgüt yapısı ve yönetim olduğu söylenebilir.<sup>300</sup>

##### 1.4.5.3.1. İş Çevresi

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye çalıştığı faaliyet alanını ifade eder. Çevrede; müşteriler, rakipler, devlet vs. bulunur. Küçük işletmeler tek bir alanda pazarda faaliyet gösterirler ve pazar payları da düşüktür. Bu açıdan büyük işletmelere göre farklılaşırlar. Bunun nedeni büyük işletmelere göre farklılaşırlar. Bunun nedeni büyük işletmelerin ürün çeşitlerinin fazla olmasıdır. Ayrıca büyük işletmeler pazara hakim olmaya çalıştıkları ve de rakiplerine üstünlük sağlamayı amaçladıkları için üretim ve rekabet konularında farklıdırlar.

##### 1.4.5.3.2. Örgüt Yapısı

Küçük işletmelerin örgüt yapıları belirgin değildir. Görev tanımları yapılmamıştır. Hiyerarşik kademe görülmez ya da çok azdır. İlişkiler samimi ve gayri resmidir. İşletme sahibi hemen hemen tüm fonksiyonlarla ilgilenir ve kararları kendisi alır. Bu durum büyük işletmelere göre iletişim hızını artırıcı bir faktördür.

##### 1.4.5.3.3. Yönetim

Küçük işletmeler sahipleri tarafından yönetilirler. Bundan dolayı işletme sahibinin amaçları, davranışları ve motivasyonu işletme üzerinde çok etkilidir. İşletme sahipleri; girişken, yetenekli, riske yatkın özellikleri nedeniyle stratejik açıdan işletmelerinin büyüklere göre farklılaşmasını sağlarlar. Aynı zamanda küçük işletmeler büyük işletmelere göre personellerinden daha az etkilenirler. Küçük işletmelerin personellerinin duruma uygun, tanınmayan ve kısa süreli oluşları işletme sahibinin işletme üzerindeki hakimiyetlerini pekiştirmektedir.

<sup>300</sup> DİNÇER, age, ss. 415- 416



#### 1.4.5.4. KOBİ'lerin Önemi

##### 1.4.5.4.1. Ekonomik Açıdan

Küçük ve orta boy işletmeler gelişmişlik seviyesi ne olursa olsun ülkelerin belkemiğini oluştururlar. Ekonomik gelişmede de KOBİ'ler büyük öneme sahiptir. Sanayi devrimi sonrasında büyük işletmeler önem kazanmışsa da enformasyon devriminin başlattığı bilgi çağı KOBİ'lere yeniden stratejik önem kazandırmıştır. Özellikle son yirmi yılda KOBİ'ler üretim, rekabet, istihdam yaratma konularıyla ön plana çıkmaya başlamıştır.<sup>301</sup>

Gelişmiş ülkelerle Türkiye'deki KOBİ'lerin ekonomi içindeki paylarına bakıldığında KOBİ'lerin önemi göze çarpacaktır.

**Tablo1.11.: Kobi'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri**

| Ülkeler   | Tüm İşletmeler İçindeki Yeri % | İstihdam İçindeki Payı % | Yatırım İçindeki Payı % | Katma Değer İçindeki Payı % | İhracat İçindeki Payı % | Kredilerden Aldığı Pay % |
|-----------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Amerika   | 97.2                           | 58                       | 38                      | 43                          | 32                      | 42.7                     |
| Almanya   | 99                             | 64                       | 44                      | 49                          | 31                      | Bilgi yok                |
| Japonya   | 99.4                           | 81.4                     | 40                      | 52                          | 38                      | 30                       |
| İngiltere | 96                             | 36                       | 29.5                    | 25                          | 22                      | 27                       |
| İtalya    | 98                             | 83                       | 52                      | 47                          | Bilgi yok               | Bilgi yok                |
| Fransa    | 99                             | 67                       | 45                      | 54                          | 26                      | 29                       |
| G.Kore    | 98.8                           | 59                       | 35                      | 35                          | 20                      | 47                       |
| Türkiye   | 99.2                           | 53                       | 26.5                    | 38                          | 8                       | 4                        |

**Kaynak :** Muhittin ŞİMŞEK, **Ekonominin Lokomotifi Kobi'lerin OlmazsaOlmazları**, Alfa Basım Yayın, İstanbul 2002, s.17

Çağımızda tüm ülkelerin hedefi ekonomik gelişmedir. Ekonomik sistemlerin temelindeki rekabet sistemlerin işleyişinde KOBİ'lerin ne denli güçlü olduğunu göstermektedir. KOBİ'ler genellikle büyük işletmelerin yerine getiremedikleri fonksiyonları yerine getirdikleri için ekonomiye olumlu katkıda bulunurlar. Kimi yaptıkları iş gereği kimi de istedikleri için KOBİ boyutunda

<sup>301</sup> Veysel BOZKURT, "Kobi'ler ve Elektronik Ticaret", Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3, Bursa 1999, s. 80

kalırlar. Bu çerçevede bakılırsa;piyasa ekonomisinin dinamizmi ve gücü büyük ölçüde KOBİ'lerin varlıklarına ve güçlerine bağlıdır, denilebilir.<sup>302</sup>

KOBİ'ler; az yatırımla çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlama, düşük maliyetle istihdam yaratma, ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenme, talepteki değişikliklere daha kolay uyum gösterme ve teknolojik yeniliklere daha yatkın olma özelliklerine sahiptirler. Bu özelliklerinden dolayı bölgeler arası dengeli kalkınmada ve gelir dağılımının düzelmesinde rol oynarlar. Bireysel tasarrufların teşvik edilmesi ve büyük işletmelerin tamamlanması işlevini yerine getirirler.<sup>303</sup>

Türkiye'de ve dünya ülkelerinde ekonomik krizlerin atlatılmasında da önemli roller üstlenmişlerdir. Tüm dünyada ekonomik gelişmenin kaynağını büyük oranda KOBİ'ler vasıtasıyla girişimci ekonomiler sağlamaktadır.<sup>304</sup> Üretim sektörünün ekonomik gelişmeye sağladığı katkı da burada belirtilmelidir. İstihdam yaratma, katma değer yaratma, yatırım gibi faktörler içindeki küçük işletmelerin payları bu savı desteklemektedir.<sup>305</sup>

KOBİ'lerin ekonomiye sağladığı yararları Alpugan şöyle belirtmektedir:

306

1. Gelir dağılımını dengelerler.
2. Endüstriye esneklik sağlarlar.
3. İşletme giderleri az olduğu için ucuz üretim yaparlar.
4. Üretimi ve sanayileşmeyi yaygınlaştırırlar.
5. Büyük sanayi işletmelerine destek olurlar.
6. Bireysel tasarrufları ekonomiye kazandırırılar.
7. İstihdam yaratır ve işsizliği azaltırlar.
8. Yenilikleri teşvik ederler.

<sup>302</sup> ALPUGAN, age, s. 1

<sup>303</sup> Şule ÖZKAN, Selçuk EMSEN ve Fatma GÜNDOĞDU, **KOBİ'lerde Girişimcilik Yenilik ve Finansman**, 1. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir 2001, s. 225

<sup>304</sup> Lois STEVENSON and Andres LUNDSTROM, **Entrepreneurship Policy For The Future: Best Practice Componenets**, 46<sup>th</sup> World Conference Of The International Council For Small Business, Taipei 2001, p. 1

<sup>305</sup> Sander WENNEKERS, Lorraine UHLANER and Roy THURİK, **Entrepreneurship and its Conditions: A Macro Perspektive**, International Journal of Entrepreneurship Education, Vol:1, Iss.:1, p.1 – 40

<sup>306</sup> ALPUGAN, age, s. 41

#### 1.4.5.4.2.Sosyal Açıdan

KOBİ'lerin, sadece ekonomik hayatta değil sosyal hayatta da önemli rolleri vardır. Daha önce de belirtildiği gibi ülke çapında geniş bir alana yayıldıkları için bölgeler arası gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyetin yaygınlaşmasında, istihdam oluşturup sürdürmede ve demokrasiyi canlı tutmada önemli güçtürler.

Küreselleşmeye yönelen dünyada; siyasi ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsuru, demokratik toplumun ve serbest piyasa ekonomisinin ana sigortalarıdır.<sup>307</sup> Sigorta mekanizmasının çalışması; KOBİ sahiplerinin, mülkiyet tutkuları, bağımsızlık ve başarı istekleri, cesurca yatırımlar yapmaları vs. sayesinde çalışır.

Başarılı girişimcilerin potansiyel girişimcileri etkileyerek ekonomiye girmelerine neden olmaları sayesinde toplumun tatmin seviyesi artacaktır. Bu şekilde KOBİ'ler rahatladıkça büyük işletmeler de olumlu etkilenecektir. Sosyal dengenin göstergeleri ise; KOBİ'lerin tüketicilerin ihtiyaçlarını sürekli karşılamaları, toplumun her kesimiyle doğrudan ilişki kurabilmeleri ve tüketici istekleri ile yeniliklere kolaylıkla uyum sağlayabilmeleridir. Aynı zamanda sosyal ve politik bakımdan atıl olan üretim faktörlerinin küçük yatırımlarla işletilmesi olanaklarını sağlayarak yaşam düzeyini de yükseltirler.<sup>308</sup>

#### 1.4.5.5. KOBİ-Girişimcilik İlişkisi

Burada önce girişimciliğin öne çıkan özelliklerini tekrarlamak gerekmektedir. Girişimcilik için gereken temel faktörler; yetenek, cesaret, bilgi, özgüven, riske katlanma, sorumluluk alma, yenilik, yaratıcılık, hayal, iyimserlik, fırsatçılık, başarı ihtiyacı, bağımsız çalışma ihtiyacı vs. gibi faktörlerdir. Bu kapsamda düşünüldüğünde, KOBİ sahiplerinin de bu özelliklerin bir çoğuna sahip oldukları söylenebilir. Başka bir çalışma da KOBİ sahiplerinin özellikleri şu şekilde belirlenmiştir.<sup>309</sup>

1. Girişimcilik ruhları kuvvetlidir.
2. Bağımsız çalışmayı isterler.
3. Mali fırsatlardan yararlanmak isterler.
4. Toplumsal amaçlar için yatırım yaparlar.

<sup>307</sup> age, s. 245

<sup>308</sup> ÇELİK ve AKGEMCİ, age, s. 93

<sup>309</sup> Muhittin ŞİMŞEK, age, s. 27

5. Aile fertlerine istihdam olanağı sağlamayı amaçlarlar.
6. Yetenekler doğrultusunda mücadele etmek isterler.
7. Somut sonuçlara çabuk ulaşmayı hedeflerler.

Anlaşıldığı gibi KOBİ sahipliği ve girişimcilerin ortak noktaları bulunmaktadır. Şimşek'e göre yenilik ve yaratıcılık noktasında KOBİ sahiplerinin eksikliği vardır. Ayrıca bağımsız çalışma ve yetenekleri doğrultusunda mücadele etme istekleri KOBİ'lerdeki tek kişi yönetimine zemin hazırlayan özellikleridir.

310

Yöneticiliğin profesyonel olmadığı KOBİ'lerde işletme sahipleri yani girişimciler kendi tarzlarını doğrudan işletmeye yansıtırlar. İşletmecilik sadece para kazanmak demek değildir. İçinde yaşadığımız bilgi çağının gereği kurumsallaşmak ve bilgiyi yönetmektir. Bilgiye sürekli sahip olmak ve yönetebilmek günümüzün en önemli rekabet faktörlerinden biridir. Bu anlamda girişimcilere düşen sorumluluk işletmelerini kurumsallaştırmaları ile bilgi yönetimini bir değer olarak katmalarıdır.<sup>311</sup>

---

<sup>310</sup> age, s. 28

<sup>311</sup> Taner ACUNER, **KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi**, 1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmir 2002, s. 385

## İKİNCİ BÖLÜM

### ELAZIĞ TİCARET VE SANAYİ ODASI'NA KAYITLI İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ

#### 2.1. ELAZIĞ'DA GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

##### 2.1.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem

Cumhuriyet öncesinde Osmanlı Devleti'nin önemli bir vilayeti olan Harput'ta ekonomik yapı içerisinde Anadolu klasiği olarak tarım, hayvancılık ve küçük el sanatları hakimdi. İmalat sektöründe ise boya, kösele, bez, keçe ve iplik benzeri ürünlerin üretimi yapılmaktaydı. Bu dönemde ev işletmeciliği olarak halı dokumacılığı yaygındı. Yine yaygın bir şekilde görülen ve gelişme eğilimi en fazla olan iş kollarından biride ipek böcekçiliği idi.

19. yüzyılın başında Harput, büyük bir ticaret merkezi idi. Ticaret hanları, mağazaları, dükkânları, ve iyi iş ahlâkına sahip esnafları ile tüm yurttan şöhrete sahipti. Aynı dönemde her esnaf grubu kendine özel çarşılarında faaliyetlerine devam etmekteydiler. Aktif olan bu esnaf çarşılarının belli başlıları; demirciler, bakırcılar, yemeniciler, kasaplar, debbağlar, bıçakçılar, kuyumcular, saraçlar, hallaçlar ve attarlar çarşıları idi.

19. yüzyılın ortasında Harput idari açıdan önemli bir değişikliğe uğradı. Daha önce Mezre olarak tabir edilen yerleşim birimi vilayet boyutlarına ulaşarak Ma'muret'ül Aziz adını aldı. Şehir merkezi Harput'tan yeni yere, yani Ma'muret'ül Aziz'e kaydı. Bu dönemde de vilayet ekonomisinin ağırlığı tarımdaydı. Suyun çok bol olduğu yörede endüstriyel bazı bitkiler üretilmekteydi. Aynı dönemde 1890 verilerine göre kuyumculuk, demircilik, bakırcılık, mobilyacılık ve çömlekçilik ilerleme kaydeden alanlardı. Söz konusu verilere göre o dönemde Ma'muret'ül Aziz'de; geleneksel sanatlarla uğraşan işyeri sayısı 800 ve sanayie yönelik olarak çalışan işyeri sayısı 9 dur. 39 tezgâhta ise halı ve kilim dokunmaktadır. Bu sayılar, ticaretin canlı olduğuna işarettir.

Harput'ta ve Ma'muret'ül Aziz'de ticaret canlı olmasına rağmen sanayie yönelik kayda değer bir gelişmede yaşanmamıştır. Balkan Savaşları'ndan sonra ise memleketin makûs talihinin sonucu olarak yaşanan çöküntü ve dağınıklık yöreyi de fazlasıyla sarsmıştır. Oluşan bu acı tablo 1923' te Cumhuriyet ilan edilene kadar sürmüştür.<sup>312</sup>

<sup>312</sup> Tarihçe, <http://www.elazigtso.org.tr>, Erişim : 15.01.2003

### 2.1.2. Cumhuriyet Dönemi 1923 – 1950 Arası

Uzun yıllar süren savaşların ve uygulanan ağır savaş ekonomisi şartlarının etkisiyle Cumhuriyet'in ilk yıllarında bütün Türkiye'de yaşanan sıkıntılar, Elazığ'da da etkisini göstermiştir. Elazığ'ın ulaşım konusundaki eksikliği, çevre illerle olan irtibattaki zorluklar ve önemli ticaret merkezlerine olan uzaklığı ekonomide durgunluğa sebep olmuştur. Devletin toparlanmasıyla bu sıkıntı giderilmiştir. Bu dönemde de ağırlık tarımdadır. Üretimi yoğun olan tarımsal ürünler; pirinç, arpa, pamuk, mısır, tütün, afyon ve meyvedir. 1930'ların başında ulaşım problemlerinin giderilmesiyle de bu ürünlerin ihracına da başlanarak il ekonomisine önemli derecede katma değer sağlanmıştır.

1927 yılı verilerine göre Elazığ'da 587 işyeri bulunmaktadır. Bunların 317'si tarıma dayalı sanayi dalında, 120'si dokumacılık sanayiinde, 100'ü maden sanayiinde ve 50'side ağaç işleme sanayiinde çalışan işyerleridir. Elazığ ekonomi tarihindeki en çarpıcı gelişmelerden biride bu dönemde yaşanmıştır. Bu gelişme Elazığ'lı girişimcilerin 1929 yılında Elazığ İktisat Bankası'nı kurmalarıdır. Aynı dönemde ilin ekonomisini ve ticaret hayatını düzen altına almak amacıyla 1920 yılında Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası kurulmuştur. Bu kuruluşu takiben 1937 yılında ise Elazığ Ticaret Borsası kurulmuştur.

Bu yıllarda Elazığ ekonomisi içinde madencilik yatırımları önemli derecede payını artırmaya başlamıştır. Bunda; Keban İlçesi'nde bulunan simli kurşun ve çinko, Maden İlçesi'nde bulunan bakır ve Guleman Beldesi'nde bulunan zengin yer altı kaynakları etkili olmuştur. Bu yıllar sadece madencilikte gösterilen atılımla kalınmamıştır. Madencilik dışında yapılan yatırımlar; iplik fabrikası, kumaş fabrikası ve sabun fabrikasıdır.

1939 – 1945 yılları arasında yaşanan II. Dünya Savaşı nedeni ile uygulanan savaş ekonomisi, ülke genelinde çok büyük sıkıntılar yaşatmıştır. Bunun doğal sonucu olarak Elazığ ekonomisi de durgunluk yaşamıştır.

Cumhuriyet'in ilanından sonraki 1923 – 1950 dönemine dair Elazığ ekonomisi ile ilgili olarak kapalı bir görünüş gösterdiği söylenebilir. Bu görüntünün sebebi ülke ekonomisinin genel durumu ile alakalıdır ve Elazığ ekonomisi de ülkenin genel durumuyla paralel olarak ilerlemiştir.<sup>313</sup>

<sup>313</sup> Tarihçe, <http://www.elazigtso.org.tr>, Erişim : 15.01.2003

### 2.1.3. Cumhuriyet Dönemi 1950 Sonrası

1950'lerin başında yaşanan iktidar değişikliğinden sonra başlayan liberalleşme ve devletin sanayileşmeden yana ağırlık koyması hem ülke genelinin hem de Elazığ'ın ekonomik yapısına dinamizm kazandırmıştır. Özellikle madencilik ve enerji alanlarında yapılan yatırımlar Elazığ'ı hinterlandında ön plana çıkarmıştır. Bu yıllarda kurulan işletmeler büyük ölçekli işletmelerdir. Bunlar; 1952 tarihli Köksallar Tuğla ve Kiremit Fabrikası, 1954 tarihli Altınova Çimento Fabrikası, 1955 tarihli Elazığ İplik ve Dokuma Fabrikası ile Hazar Hidro Elektrik Santrali ve 1956 tarihli Şeker Fabrikası ile Şark Değirmencilik Sınai Ltd. Şti. dir.

1964 yılı verilerine göre Elazığ'da 10 ve daha fazla işçi çalıştıran 10 tane işyeri mevcuttur. Bunların 4'ü gıda, 1'i içki, 2'si dokuma, 2'si maden sanayi ve 1'i de metal sanayii işletmesidir. 1967 yılı itibarıyla ETSO'na kayıtlı üye sayısı 1146 iken Esnaf Odalarının üye sayısı 3250'dir. Bu durum Elazığ'lı girişimcilerin üretimden ziyade ticarete meylettiklerini göstermektedir.

1965 – 1977 yılları arasında Elazığ ekonomisi altın çağını yaşamıştır. Bu dönemde kurulan işletmeler şunlardır: Azotlu Gübre Fabrikası (1968), Ferrokrom Tesisleri (1974), Küçük Sanayi Sitesi (1976), Yem Fabrikası (1977), Süt Fabrikası (1977), Keban Holding (1975), Sun-Ova Yağ Fabrikası (1975), Demir Çelik Sanayi AŞ. (1976), Kömür Sanayi AŞ. (1976), Plastik Sanayi AŞ. (1976), Ağın Deri Fabrikası (1976), Beton Direk Sanayi AŞ, (1976), Karakaya Betonit Fabrikası (1976), Doğu Çelik Sanayi AŞ. (1976), Çenesizler Toprak Sanayi AŞ. (1976), ELTAŞ Kâğıt Torba Fabrikası (1977) ve Kekliktepe Un Fabrikası (1977) Yine bu dönemde yapılan Keban Barajı (1973) Elazığ'ın sanayi yapısına çok önemli katkılar sağlamıştır. Barajın bölgenin ekonomik ve coğrafi yapılarında sağladığı değişimler ile iklim şartlarında sağladığı yumuşama sayesinde işletme sayılarında hızla artış görülmüştür. Ancak o tarihlerde bilinçsizce kurulan işletmelerin birçoğu bugün hayatta değildir.

1977 yılından sonra Elazığ'daki sanayileşme hareketlerinde bir durgunluk dönemi başlamış ve bu dönem 1988 yılına kadar devam etmiştir. 1988 yılında faaliyete geçirilen Organize Sanayi Bölgesi durgunluğa son vermiş ve 1990 yılına kadar geçen iki yıllık sürede 13 fabrika faaliyete geçmiştir. Açılışlar her geçen yıl devam etmiş ve bugün itibarıyla 42'ye ulaşmıştır. 8 işletme inşaat ve montaj aşamasında, 6 işletme ise proje aşamasındadır. Bu işletmeler; tekstil, çelik, tüp,

plastik, mobilya, gıda, mermer, elektrik, ağaç işleme alanlarında faaliyet göstermektedirler.

Elazığ ekonomisi içindeki tarımın payına bakıldığında; 1973'te Keban Barajının faaliyete geçmesiyle tarım arazilerinin önemli bir kısmı su altında kaldığı için tarımla uğraşan nüfus şehre göç etmiş ve tarım potansiyelinde düşüş gözlenmiştir. Arazisinin %29'u tarıma müsait olmasına rağmen barajında etkisiyle tarım önemini yitirmeye başlamıştır. Hayvancılıkta tarımla paralel bir görüntü arz etmektedir.

1950 sonrası Elazığ'ın ekonomisi için özet olarak; sanayi, madencilik ve enerji sektörlerinin ağırlıkta olduğu söylenebilir.<sup>314</sup> Bugün itibarıyla Elazığ ekonomisinin verdiği görüntü belirtilen alanlara hapsolmuşluk ve kısırlıktır. 1970'lerin ortasına kadar gösterilen ataklık daha sonraları devam ettirilememiştir. Ülkeyle paralel bir gelişme gösterilememiş, teknoloji, yönetim tarzlarındaki ve işletme yapılarındaki gelişmelere Elazığ'lı girişimciler ayak uyduramamışlardır. Elazığ girişimcilik kapasitesi sınırlı ve problemli olan bir il durumundadır. Bu hal, girişimcilik konusunda yerel bakış açısının oturmamış olması –ki bize göre bu bakış açısı olumsuz tarafa eğilimlidir.–, yerel dönüştürme kapasitesini artırıcı, sürekli yeniliğe açık ve aktif katılıma olanak veren anlayışların yeterince gelişmemesi sebebiyledir.<sup>315</sup> Edindiğimiz izlenimlere göre Elazığ ekonomisi üretim ve girişimcilik potansiyelinden çok memur ve asker maaşları ile Fırat Üniversitesi'nin öğrencilerinin oluşturduğu potansiyel ile ayakta durmakta ve dönmektedir.

## 2.2. METODOLOJİ

### 2.2.1. Anakütle ve Örneklem

Araştırmamızın anakütlesini Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası'na üye olan işyeri sahipleri oluşturmaktadır. Ocak 2003 itibarıyla toplam üye sayısı 5068'dir. Bu sayının 2795'ini şahıs işletmeleri, 2273'ünü ise tüzel kişiliğe sahip işletmeler oluşturmaktadır. Bu çalışmada söz konusu işletmelerden tüzel kişiliğe sahip işletmeler; girişimcilik potansiyellerinin daha yüksek olacağı, bu işyerlerinin sahiplerinin yeniliğe daha fazla açık olacakları, daha fazla istihdam sağladıkları ve ekonomi için daha fazla katma değer ürettikleri varsayılarak anakütle olarak kabul

<sup>314</sup> Elazığ Yıllığı, Elazığ Valiliği, Elazığ 2001

<sup>315</sup> TUSİAD (a), age, s.154

edilmiştir. Anakütle de üretim işletmeleri (174 adet), hizmet işletmeleri (200 adet) ve ticaret işletmeleri (1899 adet) olarak üç gruba ayrılmıştır. Bunlar arasından tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 283 tanesine ulaşılmıştır. Ayrılan alt gruplara göre de; 37 üretim işletmesine, 45 hizmet işletmesine ve 201 ticaret işletmesine ulaşılmıştır. Belirlenen bu örneklem grubunun anakütlemizi temsil etme yeteneğine sahip olduğu kanısı oluşmuştur. Nitekim ulaşılan 283 işletme ile toplam sayının %12.4'üne, ulaşılan 37 üretim işletmesi ile üretim işletmelerinin %21.2'sine, ulaşılan 45 hizmet işletmesi ile hizmet işletmelerinin %22.5'ine ve ulaşılan 201 ticaret işletmesi ile ticaret işletmelerinin %10.6'sına tekabül eden sayılar elde edilmiştir.

Bu örneklem üzerinden elde edilecek bulguların ETSO'na üye tüzel kişilik sahibi bütün işletmelerin sahipleri için geçerli olacak ipuçlarını vereceği ya da başka bir ifade ile aynı koşullardaki işletmelere genellenebileceği söylenebilir.

#### **2.2.2. Veri Toplama Teknikleri**

Araştırmamız “Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı tüzel kişiliğe sahip işletme sahiplerinin girişimcilik kültürü değerlerini ortaya koymaya yönelik bir alan araştırmasıdır. Alan araştırmasının yapılması için anket yöntemi seçilmiştir. Anket sonucu ulaşılabilecek veriler araştırma için elde edilen verilerin ilk kaynağını oluşturacaktır. Özellikle belirtmek gerekir ki araştırmanın teorik çerçevesinin meydana getirilmesinde ve uygulama bölümüne başlarken literatür tarama yönteminden faydalanılmıştır.

Veri toplama için seçilen anket yöntemi için oluşturulan formda; 8 adet tanımlayıcı soruyu takiben 5'li Likert Ölçeği'ne göre hazırlanmış olan ve kapalı uçlu ifadelerden oluşan 50 adet görüş bulunmaktadır. Bu görüşler; örnek kütleye dahil olan işletme sahiplerinin kültürel farklılaşma boyutları karşısında durdukları yeri belirlemeye yönelik ilk 30 görüş ve girişimci kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik son 20 görüş şeklinde ayrılmıştır. Girişimcilerden bu görüşlere ne derecede katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Anket uygulamamızdan amaç, hedef kitlemizin girişimcilik ve girişimcilik kültürü konusundaki durumlarını tespit etmektir. Anket formu hazırlanırken benzer konularda daha önce yapılmış

olan ATİK, BASIM, DEMİRCAN, DENGİZ, KAPU, KORKMAZ ve SARGUT'un çalışmalarından da faydalanılmıştır.<sup>316</sup>

Anket formları anakütle arasından tesadüfi olarak seçilen toplam 340 işletmeye dağıtılmıştır. Bu 340 işletmenin 50'si üretim işletmesi, 50'si hizmet işletmesi ve 240'ı da ticaret işletmesidir. Dağıtılan anket formlarından 283 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen formların 37'si üretim işletmelerine, 45'i hizmet işletmelerine ve 201'i de ticaret işletmelerine aittir. Toplam sayı anakütlenin %12.5'ine tekabül etmektedir ve anakütleyi temsil edebileceği kanısına varılmıştır. Üretim işletmelerinin %21.3'ü, hizmet işletmelerinin %22.5'i ve ticaret işletmelerinin de %10.6'sı anket kapsamına girmiştir. Her bir faaliyet alanı için dönen anket sayısının ilgili faaliyet alanını temsil edebileceği kanısına da varılmıştır.

### 2.2.3. Veri Analiz Yöntemi

Örneklem üzerinde uygulanan anket formları SPSS 11.0 istatistik paket programına işlenmiştir. Bu işlemten sonra söz konusu program kullanılarak çeşitli analizler yapılmıştır ve analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan analizler; frekans analizi ve cross table analizidir.

## 2.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

### 2.3.1. Frekans Analizi

#### 1. Girişimcilerin Yaşı

Girişimcilerin hangi yaş aralığında oldukları; onların yaşam ve girişimcilik değerleri hakkında fikir verebilir. Tablo 2.12. de örnekleme dahil olan girişimcilerinin yaş grupları verilmiştir.

**Tablo 2.12. : Girişimcilerin Yaş Aralıkları**

| Yaş Aralıkları         | Frekans |     |
|------------------------|---------|-----|
|                        | Sayı    | %   |
| 25 ve altı ( Genç )    | 20      | 7   |
| 26 – 35 Arası ( Orta ) | 99      | 35  |
| 36 ve üzeri ( İleri )  | 164     | 58  |
| Toplam                 | 283     | 100 |

<sup>316</sup> ATİK, age; BASIM, age; DEMİRCAN, age; DENGİZ, age; KAPU, age; KORKMAZ, age; SARGUT, age

Tablodan da anlaşılabacağı üzere girişimcilerin %42'si (Genç ve Orta) genç ve dinamik sayılan yaş dilimindedirler. Geri kalan ve çoğunluğu oluşturan %58'lik kısım ise ileri yaş dilimindedir. %7'lik dilimi oluşturan 25 yaş altındaki işletme sahiplerinin bu kadar az bir oranda çıkması; girişimciliğin riskli doğası ve zorlukları karşısında bu yaş grubundaki insanların çekincelere sahip olduklarına işaret olabilir. %35'e isabet eden 26 – 35 yaş dilimindeki girişimcilerin gençlik ve dinamizm açılarından bir önceki gruba yakın oldukları varsayılmaktadır. Hal böyle olunca toplam %42'lik oranı temsil eden bu gruplar ülkemizin ihtiyacı olan genç girişimcilik hareketinin Elazığ'daki izdüşümü olarak yöre açısından iyi sayılabilecek bir orandır. %58'lik oranı temsil eden 36 yaş ve üzerindeki girişimcilerin bu denli yüksek oranda çıkması ülkenin nüfus yapısıyla orantılı olabileceği gibi girişimcilik risklerinin ve girişimcilikle ilgili zorlukların yaş açısından belli bir olgunluğa ve tecrübeye sahip olunması gerektiğini de gösterebilir.

Özellikle belirtilmesi gerekir ki; yaş faktörü tek başına, girişimcilerin işletme sahipliğini seçme, sürdürme ve bunlarla ilgili değerlerini açıklamaya yetecek bir değişken olamaz. Ancak, girişimciliğin yüksek derecede dinamizm ve enerji ile fiziki ve düşünsel potansiyel gerektirmesi genç ve orta yaş dilimindeki insanların girişimciliği uğraş alanı olarak tercih etmelerine etki edebilir.

## 2. Girişimcilerin Yaşamlarının Büyük Bölümünü Geçirdikleri Yerleşim Birimi

İnsanların yaşamlarının büyük bölümünü geçirdikleri yerleşim birimi girişimci olmalarına etki edebilecek faktörlerdendir. Örneklem grubumuzun bu konudaki dağılımı Tablo 2.13.'te gösterilmiştir.

**Tablo 2.13.: Girişimcilerin Yerleşim Birimleri**

| Yerleşim Birimi        | Frekans |      |
|------------------------|---------|------|
|                        | Sayı    | %    |
| Köy ve Belde ( Küçük ) | 2       | 0.7  |
| İlçe ( Orta )          | 22      | 7.8  |
| İl ( Büyük )           | 259     | 91.5 |
| Toplam                 | 283     | 100  |

Yaşamın büyük bölümünün geçirildiği yerleşim birimi; yaşanılan yerin sahip olduğu eğitim, iletişim ve ulaşım gibi faktörlere bağlı olarak insanların

karakter yapılarına ve değer yargılarına etki edecektir. Bu etki kuvvetle muhtemeldir ki; sahip oldukları görüşlerdeki derinlik, ufuk genişliği, esneklik özelliklerinin yanısıra çalışkanlık, ataklık, gözü peklik, risk alma anlayışlarının oluşması ve yerleşmesi noktalarında kendini gösterecektir.

Örneklem grubumuzdan küçük yerleşim birimleri olarak tabir ettiğimiz köy ve belde kategorisine giren girişimci sayısı 2 tanedir ve bu sayı tüm grubun %0.7'sini oluşturmaktadır. Bu durum biraz önce bahsettiğimiz ihtimallere bağlı olarak gerçekleşmiş olabilir. Orta yerleşim birimi olarak tabir ettiğimiz ilçe kategorisindeki girişimci sayısı ise 22 tane olup %7.8'lik orana isabet etmektedir. Buna mukabil büyük yerleşim birimi olarak tabir ettiğimiz il kategorisindeki girişimci sayısı 259 ve oranı da %91.5'tir. Bize göre bu durum; illerdeki eğitim, iletişim, dünya ve ülke ile bağlantı, sosyal yaşam gibi imkânların diğer yerleşim birimlerine göre çok daha yüksek seviyelerde olmalarının insanların ufuklarını ve vizyonlarını genişleterek, enerjiliklerini ve risk alma esprilerini artırarak girişimciliği tercih etmelerine etki eden önemli bir faktör teşkil etmesinden kaynaklanmaktadır.

### 3. Girişimcilerin Eğitim Durumları

İnsanların; toplum içerisinde konumlarını almalarında, kişilik yapılarının oluşmasında ve sosyal tabakaların meydana gelmesinde eğitim durumunun etkisinin arz ettiği önem aşikârdır. Zaten eğitim ve öğretim kurumları toplumun kültürel temellerin olduğu önemli yapı taşlarıdır. Bu kapsam dahilinde girişimci grubumuzun eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 2.14.'te gösterilmiştir.

**Tablo 2.14.: Girişimcilerin Eğitim Durumları**

| Eğitim Durumu | Frekans |      |
|---------------|---------|------|
|               | Sayı    | %    |
| İlköğretim    | 35      | 12.4 |
| Lise          | 110     | 38.9 |
| Üniversite    | 128     | 45.2 |
| Lisansüstü    | 10      | 3.5  |
| Toplam        | 283     | 100  |

Tablodaki dağılıma göre ilköğretim ve ortaokul mezunlarından oluşan ilköğretim seviyesinde eğitim almış olanların sayısı 35 oranları ise %12.4'tür. 110 kişilik bir grubu oluşturan lise mezunları da toplamın %38.9'unu oluşturmaktadır.

Üniversite mezunları 128 kişi ve %45.2'lik bir orana sahiptir. Lisansüstü eğitim almış olan girişimci sayısı 10 oranı da %3.5'tir. Üniversite ve lisansüstü düzeyinde eğitim almış girişimcilerin %48.7'lik bir oranda olmaları son yıllarda Türkiye'de yapılan benzer araştırmalar doğrultusunda çıkararak; Türk girişimcilerinin eğitim seviyelerinin yüksek olduğu iddiasını kısmen destekler niteliktedir. Diğer seviyelerde eğitim almış olan girişimcilerin toplama oranları da %51.3 gibi yüksek bir değerdir. Bu oranın yüksek çıkması girişimcilerin eğitim seviyelerinin düşmesine neden olduğunu akıllara getirirse de, %48.7 - %51.3 rakamları karşılaştırıldığında Elazığ gibi girişimciliğin sınırlı olduğu ve olgunlaşmadığı bir şehir için normal kabul edilmelidir.

#### 4. Girişimcilerin İşletmelerini Kurdukları / Devraldıkları Zamanki Yaşları

İşletme sahibi olma ve girişimcilik sıfatını elde etme yaşı girişimcilik değerlerinin anlaşılabilmesi için önemli kabul edilen bir faktördür. Girişimcilere atfedilen; ataklık, enerjiklik, gözü peklik, cesurluk ve fırsatçılık benzeri değerlerin yaştan da etkilenen fiziksel ve düşünsel yetkinlikler gerektirdiği açıktır. Başarılı olmak, prestij ve güç elde etmek, para kazanmak gibi nedenler insanları işletme sahibi olmaya çeken nedenler olduklarına göre bir insanın genç yaşta işe başlamak ve ilerlemek istemesi doğal olsa gerektir. Başka bir ifade ile girişimci olma yaşının genç diye tabir edilen aralıkta olması gerekir. Araştırmamızın örneklem grubunu oluşturan girişimcilerin işe başlama yaşları Tablo 2.15.'te gösterilmiştir.

**Tablo 2.15.: Girişimcilerin İşe Başlama Yaşları**

| Yaş Aralıkları         | Frekans |      |
|------------------------|---------|------|
|                        | Sayı    | %    |
| 25 ve altı ( Genç )    | 174     | 61.5 |
| 26 – 35 Arası ( Orta ) | 82      | 29   |
| 36 ve üzeri ( İleri )  | 27      | 9.5  |
| Toplam                 | 283     | 100  |

Tabloda da görüldüğü gibi genç yaş grubu olarak kabul ettiğimiz 25 yaş ve altındayken işletme sahibi olan girişimci sayısı 174 oranı ise %61.5'tir. Bu gruba yakın seviyede girişimcilik dinamizmi taşıyan orta yaş grubundayken işletme sahibi olan girişimci sayısı 82 bunların oranı ise %29'dur. Dinamizm açısından yüksek düzeyde olduğunu varsaydığımız bu iki grup toplamda 256 sayısına ve %90.5 oranına ulaşmaktadırlar. Bu grupların ulaştıkları yüksek oran girişimciliğin

diğer ifadesi ile işletme sahipliğinin genç yaşlarda başlaması gerektiği ve Türk girişimciliğinin genç kuşak ağırlıklı bir kitleden oluştuğu iddialarını destekler niteliktedir. 27 girişimci ve %9.5'luk oranı temsil eden 36 yaş ve üzerindeyken işletme sahibi olan girişimcilerin durumu; bu grubun dinamizm ve risk alma gibi özelliklerinin zayıf olduğu ve bu sonucun normal sayılması gerektiği kanaatine varılmıştır.

##### 5. Girişimcilerin İşletmelerine Sahip Olma Şekilleri

Girişimci olan insanların bu işi seçerken tercih ettikleri yöntem onların girişimcilik özelliklerini değerlendirmede önemli bir faktördür. Mevcut bir sistemin veya geleneğin devam ettirilmesi, etraftaki başarılı girişimcilerin özendirilmesi ya da var olan bir işin çeşitli nedenlerle değiştirilmesi gibi yöntemler girişimcilerle ilgili değerlendirmelerde önemli ipuçları verirler. Örneğin; aileden gelen geleneğin devam ettiricisi olan bir girişimci ile sıfırdan başlayıp kendi yağıyla kavrularak iş yaşamını sürdüren bir girişimcinin aynı tutum ve değerlere sahip olmaları olası değildir. Araştırmamızın bu konu ile ilgili verileri Tablo 2.16.'da gösterilmektedir.

**Tablo 2.16.: Girişimcilerin İşletmelerine Sahip Olma Şekilleri**

| İşletmeye Sahip Olma Şekli        | Frekans |      |
|-----------------------------------|---------|------|
|                                   | Sayı    | %    |
| Kurulu bir işletmeyi satın aldım. | 32      | 11.3 |
| Ailemden devraldım.               | 69      | 24.4 |
| İş değiştirdim.                   | 43      | 15.2 |
| Sıfırdan başladım.                | 137     | 48.4 |
| Diğer.                            | 2       | 0.7  |
| Toplam                            | 283     | 100  |

Kurulu bir işletmeyi satın alarak işe başlayanlar 32 kişi ve %11.3'lük bir kesimi temsil etmektedirler. Bize göre bu grup girişimciler; girişimsel riskleri sıfırdan üstlenmek yerine mevcut işletmeleri satın alarak bir takım risklerden nispeten uzaklaşmış olmayı düşünmektedirler. Risk esprileri az olsa da işletme sahibi olmayı istemeleri ve girişimci olmaktan yana tavır koymaları olumlu bir durumdur. Aileden devralarak işletme sahibi olan girişimci sayısı 69 oranı da %24.4'tür. Bu yöntemin tercih edilmiş olması yani geleneğin devam ettirilmesi girişimcilik özelliklerinin zayıflığına işaretir. Çıkan oran Elazığ için normal bir

sonuç olarak kabul edilebilir. Çünkü daha öncede bahsedildiği gibi Elazığ'da girişimcilik belirli sınırların dışına çıkamayan, Dünya'nın ve ülkenin gerisinde kalan yapıdadır. Bu gözlem doğrultusunda %24.4'lük oran normal sayılmalıdır. İş değiştiren girişimci sayısı 43 oranı ise %15.2 olarak görülmektedir. İş değiştirmek eski işten duyulan tatminsizliğe, yeni ve daha iyi şartları olan bir alanın fark edilmesine veya maceracılığa işaret olabilir. Aynı zamanda bir işte azimli olmak, hırslı olmak ve kararlı olmak gibi girişimciliğin başarı şartlarının eksikliğine de işaret olabilir. En geniş grup olan sıfırdan başlayanların sayısı 137 oranı ise %48.4'tür. Sıfırdan her türlü riski göze alarak başlamanın girişimcilik açısından en iyi yöntem olduğu kabul edilirse çıkan bu sonuç gayet olumludur. Örneklem grubumuzdan ilk dört seçeneğin dışında diğer seçeneğini 2 işletme sahibi işaretlemiştir. Bu iki girişimcide ortaklıkla işletme sahibi olan fakat şu an tek başlarına çalışan girişimcilerdir.

#### 6. Girişimcilerin Başlangıç Sermayelerinin Çoğunu Temin Etme Şekilleri

Başlangıç sermayesinin temin edilme şeklide konumuzla ilgili fikir yürütülmesine yardımcı olacak verilerdendir. Bize göre risk alma esprisine çerçeve çizmek için yol gösterebilecek ciddi bir faktördür. Bu durumu gösteren Tablo 2.17. aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 2.17.: Girişimcilerin Başlangıç Sermayelerinin Çoğunu Temin Etme Şekilleri**

| Başlangıç Sermayesinin Kaynağı | Frekans |      |
|--------------------------------|---------|------|
|                                | Sayı    | %    |
| Kendi birikimimdi.             | 68      | 24   |
| Ailemden aldım.                | 137     | 48.4 |
| Kredi kullandım.               | 19      | 6.7  |
| Üçüncü şahıslara borçlandım.   | 58      | 20.5 |
| Diğer.                         | 1       | 0.4  |
| Toplam                         | 283     | 100  |

Başlangıç sermayelerinin çoğunu kendileri biriktirenler 68 kişi olup oranları %24'tür. Bu seçenek daha önce az veya çok bazı riskleri yüklenerek sermaye biriktiren ve belki de daha büyük riskleri göze alarak yatırıma dönüştüren girişimcileri kapsamaktadır. Yaklaşık dörtte bir oranında olmaları ilgi çekici bir husustur. Ailesinden sermaye alanlar 137 kişi ve %48.4'lük oranla bu konudaki en

geniş grubu oluşturmaktadırlar. Bunlar sermaye elde etmek için işe girmeden önce risk almamış olan insanlardır. Risk almamış olmak ya da risk alamamak ise girişimcilik için aksi bir durumdur. Yarıya yakın çıkmış olması Elazığ'ın girişimcilik yapısının geleneksel yapısını kolay kolay kıramadığına işaretler. Borçlanma kapsamında değerlendirilebilecek gruplardan kredi kullananlar, 19 kişi ve %6.7'lik oranda iken üçüncü şahıslara borçlananlar ise 58 kişi ve %20.5'lik orandadırlar. Borç alarak iş kurmak büyük derecede riske girmekle eşdeğerdir. Toplamda ulaştıkları %27.2'lik dilim girişimcilik açısından olumludur fakat yukarıda görüldüğü gibi geleneğin dışına çıkamayanlarla neredeyse eşit olan diğer seçenekler karşılaştırıldığında Elazığ'ın sınırlı girişimcilik yapısı bir kere daha göz önüne serilmektedir. Bu kategori kapsamında ilk dört seçeneğin dışında diğer seçeneğini seçen 1 işletme sahibi çıkmıştır. Bu işletme sahibi sermaye olarak ortaklarının aksine nakit ya da mal yerine emeğini koymuştur.

## 7. İşletmenin Yaşı

İşletmenin yaşı; riskleri tanıma, risklere alışma, girişimcilik değerlerini sağlamlaştırma ve tecrübe kazanma açısından işletme sahiplerine önemli kazanımlar sağlayan bir faktördür. Bu çerçevede işletme yeni iken alınan risklerin türü, yoğunluğu ile sahip olunan girişimcilik değerlerinin işletme eskidiğinde aynı kalması düşünülmemelidir. İşletmesi henüz yeni olan bir girişimci ile eski olan bir girişimcinin sahip oldukları heyecan ve isteklerde aynı değildir. Bu konuda örneklem grubumuzdan elde ettiğimiz veriler Tablo 2.18.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.18.: İşletmenin Yaşı**

| İşletmenin Yaşı        | Frekans |      |
|------------------------|---------|------|
|                        | Sayı    | %    |
| 9 ve altı ( Yeni )     | 72      | 25.4 |
| 10 – 15 Arası ( Orta ) | 71      | 25.1 |
| 16 ve üzeri ( Eski )   | 140     | 49.5 |
| Toplam                 | 283     | 100  |

9 yaş ve altındaki işletme sayısı 72 oranı ise %25.4'tür. Yeni ya da genç diye tabir edilebilecek işletme sayısının ancak dörtte bir düzeyinde olması girişimcilik açısından olumsuzdur. Bu orandaki azlık girişimcilik potansiyelinin yörede yeterince gelişmemiş olduğuna, ekonomiye dinamizm ve katma değer getirecek yeni işletmelerin kurulamadığına işaretler. Orta yaşta sayılabilecek

işletme sayısı 71 ve oranı %25.1'dir. Bunun yanında eski kabul edilen işletme sayısı 140 oranı ise %49.5'tir. Eski ve orta yaştaki işletmelerin ulaştıkları %74,6 oranı biraz önce yaptığımız yorum doğrultusunda bir sonuçtur.

#### 8. İşletmelerin Faaliyet Alanları

İşletmelerin faaliyet alanlarının; sahiplerinin girişimcilik özelliklerini ve girişimci davranış parametrelerini açığa çıkarmada çok büyük öneme haiz oldukları gerçektir. Bizde bu görüş paralelinde bu faaliyet alanlarından üretim işletmelerinin sahiplerinin diğerlerine göre daha ağırlıklı olarak girişimcilik özelliklerini taşıdıklarını kabul etmekteyiz. Bunu da üretim işletmelerin yenilikleri, teknolojik gelişmeleri ve rekabeti daha yoğun yaşadıkları ve uyguladıkları inancına dayandırıyoruz. Buradan hareket ederek hizmet ve ticaret işletmeleri sahiplerinin ise üreticilerin aksine daha az düzeyde girişimcilik potansiyeli taşıdıkları kanısına sahibiz. Araştırmamızın örneklemeden bu kategori çerçevesinde çıkan sonuç Tablo 2.19'da gösterilmiştir.

Tablo 2.19.: İşletmelerin Faaliyet Alanları

| İşletmenin Faaliyet Alanı | Frekans |      |
|---------------------------|---------|------|
|                           | Sayı    | %    |
| Üretim                    | 37      | 13.1 |
| Hizmet                    | 45      | 15.9 |
| Ticaret                   | 201     | 71   |
| Toplam                    | 283     | 100  |

Aslında bu konuda anakütle hakkında verilen bilgiler de hatırlanırsa daha sağlıklı bir değerlendirme yapılabilir. Hatırlanacağı üzere anakütlenin tamamı 2273 işletme, bunların 174'ü üretim işletmesi, 200'ü hizmet işletmesi ve 1899'uda ticaret işletmesi idi. Bu bilgiler; üretim işletmelerinin anakütlenin sadece %7.7'sinden ibaret olduğunu göstermekle Elazığ'daki girişimcilik potansiyelinin ve girişimcilik kültürü değerlerinin zayıf olduğuna işaret etmektedir. Bu açıdan bakıldığında örneklemeden elde edilen sonuçların anakütle ile paralellik gösterdiği de söylenebilir.

#### 9. Girişimcilerin Belirsizlikten Kaçınma Dereceleri

Belirsizlikten kaçınma; yeterince açık ve net olmayan durumları tolere edememe ya da etmeme durumudur. Tolerans derecesinin insandan insana ve

toplumdan topluma farklı olacağı malumdur. Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi girişimciliğin dominant olması, belirsizliğe olan toleransın yüksekliği ile doğru orantılıdır. Örneklemi oluşturan işletme sahiplerinin belirsizlikten kaçınma veya belirsizliğe karşı tolerans konusunda durdukları yeri belirlemek için altı görüşle ilgili olarak katılım dereceleri istenmiştir. Görüşler için belirtilen katılım düzeylerinden elde edilen değerler Tablo 2.20.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.20.: Girişimcilerin Belirsizlikten Kaçınma Dereceleri**

| GÖRÜŞ                                                                                    | KATILMA DERECEŚİ |      |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                                          | Hiç Katılmıyorum |      | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                                          | Sayı             | %    | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 1.Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir                                        | 32               | 11.3 | 16                 | 5.7  | 29                 | 10.2 | 37                  | 13.1 | 169                 | 59.7 | 283    | 100 |
| 2.Bilişim (bilgi ve iletişim) ve bilişime dayalı veriler, işletmeye önemli katkı sağlar. | 1                | 0.4  | 9                  | 3.2  | 33                 | 11.7 | 74                  | 26.1 | 166                 | 58.7 | 283    | 100 |
| 3.Firma içi haberleşme şekli kesin yazılı kurallara bağlı olmalıdır                      | 16               | 5.7  | 63                 | 22.3 | 70                 | 24.7 | 78                  | 27.6 | 56                  | 19.8 | 283    | 100 |
| 4.Kesin doğruları aramak işletmenin sağlığı için gereklidir.                             | 10               | 3.5  | 30                 | 10.6 | 52                 | 18.4 | 111                 | 39.2 | 80                  | 28.3 | 283    | 100 |
| 5.İşle ilgili konularda alışılmışın dışına çıkmak, beraberinde tehlikeler getirebilir.   | 11               | 3.9  | 42                 | 14.8 | 85                 | 30.0 | 93                  | 32.9 | 52                  | 18.4 | 283    | 100 |
| 6.Etkinlik için sağduyuya kulak vermek önemlidir.                                        | 5                | 1.8  | 24                 | 8.5  | 58                 | 20.5 | 66                  | 23.3 | 130                 | 45.9 | 283    | 100 |

Birinci görüşe verilen %59.7 oranındaki kesinlikle katılıyorum cevabı ile %13.1'lik fazlaca katılıyorum cevabı toplamda ulaştıkları %72.8'lik yüzde ile örneklem grubunun belirsizliğin tolere edilmesinde fazlasıyla isteksiz olduklarını göstermektedir. Bu denli yüksek isteksizlik ise girişimcilik açısından olumlu karşılanmayacak bir seviyedir. Bu oranlara karşılık %11.3'lük kısım ise hiç katılmayanlardan oluşmaktadır. Belirsizliği tamamen tolere etmek demek olan bu seçeneği seçenlerin ancak %10'ları geçmesi, Elazığ'da girişimcilik kültürünün

tam oturmadığı ve girişimciliğin belli kalıpları kıramadığı savını destekler niteliktedir. Çok az katılanlar ile kısmen katılanlar; %5.7 ve %10.2'lik yüzdelik dilimlerde dirler. Bu iki seçeneğinde girişimcilik için olumlu olan sınırlarda oldukları kabul edilse bile %72.8'e isabet eden katı grup karşısında pek bir değer ifade etmemektedirler.

İkinci görüş belirsizliğe karşı toleransı yüksek olan yani belirsizlikten kaçınma dereceleri düşük olan bireylerin iletişime ve enformasyona önem verdikleri inancı ile kullanılmıştır. Arzu edilen yüksek derecelerde katılım içeren cevapların alınabilmesidir. Bizim araştırmamızda tamamen katılan grup %58.7 oranında bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Girişimcilik açısından aslında çok olumlu olan bu oran bir önceki görüşe verilen yüksek derecede katılımı karşılaştırıldığında çelişkili çıkmıştır. Normal olan belirsizliğe karşı katı olan grubun aynı derecede ikinci görüşe hiç katılmıyorum cevabını vermesidir. Oysa bu cevabı verenler tüm grubun sadece %0.4'üdür. Bu paralelde fazlaca katılıyorum cevabının %26.1 oranında çıkması da bahsettiğimiz çelişkiyi destekler niteliktedir. Çok az katılıyorum diyenlerin oranı da %3.2 gibi çok düşük bir rakamdır. Kısmen katılanlar %11.7'lik oranla iletişime verilen önem noktasında ortada kalanlar olarak grubun bu konuda düştüğü çelişki sınırlarındadır.

Üçüncü görüşü kullanmanın mantığı belirsizliği tolere edemeyenlerin en ufak bir şey yapabilmek için bile; kesin sınırlara bağlanmış ve her an ulaşılabilir şekilde yazıya dökülmüş kurallara ve katı hiyerarşik yapılara ihtiyaç duydukları varsayımdır. Tamamen katılanlar %19.8'le olumlu sayılabilecek bir sınırdan çıkmış iken bunlara %27.6'lık oranda çıkan fazlaca katılanlar eklenerek ulaşılan %47.4 rakamı değerlendirildiğinde sonucun pek de olumlu olmadığı görülmektedir. Olumlu kabul edebileceğimiz hiç katılmıyorum cevabının %7'lik payı ile çok az katılıyorum cevabının %22.3'lük payı Elazığ girişimcilik yapısı hakkındaki temel hipotezimiz çerçevesinde kalan değerlerdir.

Dördüncü görüşe tamamen katılanlar %28.3'lük bir gruptur. Bu cevap tarafımızca belirsizlikten kaçınmanın maksimum olduğu şeklinde telakki edilmektedir. Bu durum girişimcilik açısından pek de olumlu olmayan bir durumdur. Doğruları aramak bir dereceye kadar iyi olabilir fakat doğruların peşine takılıp kalmak işletmeler için kaynak israfından başka bir şey değildir. Fazlaca katılanların oluşturduğu çoğunluk ise %39.2'den ibarettir. Bu cevapta

belirsizliğe karşı toleransın yüksek olduğuna işarettir. Bu kadar yüksek olması olumsuzluktur. Kısmen katılanlar bütünün %18.4'üdür. Bu sonuç Elazığ için normal kabul edilebilecek sınırlardadır. Çok az katılanların oranı %10.6'dır. Girişimcilik için olumlu sayılabilecek bir cevap olan bu seçenekten, çıkan sonuç Elazığ'da girişimciliğin sınırlarını delmeye çalışanların da oldukları ancak çok az oldukları şeklinde kabul edilmektedir. Hiç katılmıyorum cevabı ise %3.5 oranında çıkmıştır. Bir önceki seçenекle beraber değerlendirilirse çok az olduğu söylenebilir.

Beşinci görüşe tamamen katılım oranı %18.4'tür. Bu cevap sıra dışına çıkamayan yada rutin işlerden farklı işler yapamayanların ve de risk almayı sevmeyenlerin vereceği bir cevaptır. Bütünle birlikte bakıldığında olumlu kabul edilebilecek sınırın üzerinde çıktığı söylenebilir. Fazlaca katılanların oranı %32.9 çıkarak olumsuz değerlendirmeye sebep olmuştur. Kısmen katılanlar %30 oranındadır. Ara sıra rutin dışına çıkmayı kabul edilebilir bulduklarına inanılan bu grup örneklem için düşünüldüğünde olumlu sayılabilir ancak girişimcilik potansiyeli genel olarak göz önüne alınırsa fazla olduğu söylenebilir. Kısmen katılanların oluşturduğu grup toplamın %14.8'idir. Yeterli olarak kabul edilmemektedir. Hiç katılmayanlar ise %3.9 gibi küçük bir kitleyi oluşturmaktadır. Örneklemin girişimcilik potansiyeli açısından çok çok az bir sonuçtur.

Altıncı görüşe verilen tamamen katılıyorum cevabı %45.9 seviyesindedir. Girişimcilik için memnun edici bir cevap kabul ettiğimiz bu seçeneğe bu derecede yüksek katılım çıkması örneklem grubunun diğer sorulara verdikleri cevaplar karşısında yine bir çelişki sergilemektedir. Fazlaca katılıyorum cevabına %23.3 oranında çıkan katılım da çelişkinin devamı olarak kabul edilmiştir. Kısmen katılanlar %20.5, çok az katılanlar %8.5 ve hiç katılmayanlar ise %1.8 oranındadırlar. Üçü birlikte %30.8 ile girişimcilik için olumsuzluğa işaret etse de diğer seçeneklerle ortaya çıkan çelişki nedeniyle kati bir yorum yapılamamıştır.

Örneklem grubunun belirsizlikten kaçınma dereceleri konusunda genel bir değerlendirme yapılacak olunursa; grubun belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olduğu başka bir ifade ile belirsizliğe çok fazla tolerans göstermedikleri söylenebilir. Doğası gereği riske açık bir iş olan girişimcilik için bu seviyenin olmaması gerekir yani grup bu açıdan yeterli seviyede değildir.



## 10. Girişimcilerin Güç Mesafesi Değerleri

Türü, kaynağı ve seviyesi ne olursa olsun güç; toplumun üyeleri arasında mesafeler oluşmasına neden olur. Oluşan mesafe de toplumun değerleri ölçüsünde gerçekleşir ve güç düzeylerindeki farklılıklar zamanla benimsenir. Toplumlara göre; yaş, eğitim, makam ve aile gibi faktörlerin bireylere güç verdiğini bilinmektedir. Güç dengesinin dağılımı da toplumdan topluma değişmektedir. Girişimciliğe etkisi bakımından, güç mesafesinin az olduğu kültürlerin girişimcilik için uygun ortam yarattıkları söylenebilir. Girişimcilerin güç mesafesi değerlerini içeren anket sonuçları Tablo 2.21.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.21.: Girişimcilerin Güç Mesafesi Değerleri**

| GÖRÜş                                                                                                   | KATILMA DERECEşİ |      |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                                                         | Hiç Katılmıyorum |      | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                                                         | Sayı             | %    | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 7.İşletme içi çatışmalar mutlaka engellenmelidir.                                                       | 16               | 5.7  | 27                 | 9.5  | 40                 | 14.1 | 57                  | 20.1 | 143                 | 50.5 | 283    | 100 |
| 8.İyi bir girişimci hem otoriter hem de babacan olmalıdır.                                              | 3                | 1.1  | 9                  | 3.2  | 30                 | 10.6 | 84                  | 29.7 | 157                 | 55.5 | 283    | 100 |
| 9.Güçlü insanların desteğini almak için gereklidir.                                                     | 7                | 2.5  | 30                 | 10.6 | 88                 | 31.1 | 104                 | 36.7 | 54                  | 19.1 | 283    | 100 |
| 10.İnsani ilişkilerde becerikli olmak, güç elde etmede uzmanlık ve mevkiden önemlidir.                  | 20               | 7.1  | 46                 | 16.3 | 81                 | 28.6 | 78                  | 27.6 | 58                  | 20.5 | 283    | 100 |
| 11.Üst düzeydeki insanların haklı kabul edilme ihtimalleri alt düzeydekilerden fazladır.                | 13               | 4.6  | 33                 | 11.7 | 54                 | 19.1 | 82                  | 29.0 | 101                 | 35.7 | 283    | 100 |
| 12.Sosyal mekânlar, (yemekhane vs.) çalışanların statülerine göre (yönetici ve çalışan) düzenlenmelidir | 29               | 10.2 | 31                 | 11.0 | 63                 | 22.3 | 66                  | 23.3 | 94                  | 33.2 | 283    | 100 |

Yedinci görüş işletme içi çatışmalarla ilgilidir. İşletme yöneticiliği ve girişimcilik açısından önemli olan çatışmaların engellenmesi ya da yok edilmesi değil yönetilmesidir. Başarılı girişimciliğin ve yöneticiliğin gereği çatışmalara, yönetildiğinde işletme etkinliğini artıracak kaynaklar olarak bakabilmektir. Bu görüşe tamamen katılanlar %50.5'lik bir oranda çıkmıştır. Bu oran güç mesafesinin yüksekliğine işarettir ve bu kadar yüksek bir oran girişimcilik için kabul edilebilir seviyenin çok üzerindedir. Fazlaca katılanlar %20.1'lik bir çoğunluktur. Bu cevabı verenlerinde güç mesafeleri arzu edilen seviyeden yüksek denilebilir. Kısmen katılanlar %14.1'dir. Bunların çatışmaları yönetmeye bir dereceye kadar olumlu yaklaşıtları kabul edilebilir. Çok az katılanlar %9.5 oranındadırlar. Bu cevap girişimcilik açısından istenen bir cevap olmasına karşın ulaştığı seviye yeterli değildir. En çok istenen cevap hiç katılmıyorum cevabının oranı %5.7'dir. Bu da yetersizdir.

Sekizinci görüş çalışanlara karşı otoriteyi ve dostluğu dengeleme ile ilgilidir. Girişimcilik için bu dengenin sağlanması ve korunması önemlidir. Bu konudan çıkması gereken sonuç tamamen katılımın çoğunlukta olmasıdır. Tamamen katılıyorum cevabı ise güç mesafesinin fazla olmadığına işarettir. Alınan cevaplarda tamamen katılıyorum cevabı %55.5 oranındadır. Gayet olumlu bir sonuçtur fakat güç mesafesi ile ilgili bir önceki görüşe de bu oranda yüksek katılan grubun gösterdiği tutum ilginçtir. Bu sonuca, babacanlığın ve otoritenin veya tatlı sertliğin toplumumuzun genel karakteristiği olmasının neden olduğu tahmin edilmektedir.

Dokuzuncu görüş başarılı olmak için sırtın güç odaklarına dayanmasına işaret eden bir sorudur. Buna tamamen katılanlar %19.1 oranındadır. Bütün üzerinden bakılırsa iyi sayılabilecek bir seviyedir. Ama %36.7 oranında çıkan fazlaca katılıyorum cevabı ile birlikte değerlendirilirse güç mesafesinin yüksekliği bir kere daha ortaya çıkmaktadır. %31.1 oranında çıkan kısmen katılıyorum cevabı gücün meşruiyet aracı olarak kabul edildiğine ve yine güç mesafesinin nispeten yüksekliğine işaret olarak kabul edilebilir. Çok az katılanlar %10.6 oranındadırlar. Girişimcilik açısından kabul edilebilir bir cevap olmasına rağmen bu kadar az olması istenen bir durum değildir. Çok az katılanlarda bu paralelde %2.5 oranında çıkmıştır.

Onuncu görüş güç elde etmek için insani ilişkileri mevkie tercih etmeye yönelik bir sorudur. Bu sorudan çıkması arzulanan sonuç tamamen katılımın

yüksek olmasıdır. Anketten elde edilen sonuç ise tamamen katılımın %20.5 oranında olduğudur. İstenenden az çıkmıştır. Fazlaca katılanlar ise %27.6 oranındadır. Bu sonuç iyimserliğe yöneltici sayılabilse de, kısmen katılanların %28.6, çok az katılanların %16.3 ve hiç katılmayanların %7.1 oranlarında çıkmış olmaları karşısında grubun konu ile ilgili olarak olgunlaşmadığına işaret olarak kabul edilmektedir.

On birinci görüş üst makamlardaki insanların gerçek ne olursa olsun haklı kabul edileme ihtimallerinin alt makamdakilerden daha fazla olduğuna yönelik bir görüştür. %35.7 oranında çıkan tamamen katılıyorum cevabı güç mesafesinin yüksekliğini ve makamın haklılık kaynağı olarak kabul edildiğini göstermektedir. %29 oranında çıkan fazlaca katılıyorum cevabı da bu paraleldedir. %19.1 oranında çıkan kısmen katılıyorum cevabı makamın her zaman haklılık kaynağı olmayacağını gösterse de bizce fazladır. Çok az katılıyorum cevabı %11.7'lik oranla yeterli seviyenin altındadır. Yine hiç katılmıyorum cevabı da %4.6 ile fazla çıkması gereken seçeneklerden biri iken az çıkmıştır.

On ikinci görüş güç mesafesini belirginleştiren bir görüştür. Hiyerarşik kademeler arasındaki mesafeyi fazla tutmanın gereğine işaret eden bir sorudur. Sağlam bir girişimcilik potansiyeli için doğal olan sonuç hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum seçeneklerinin çoğunlukta olmalarıdır. Buna karşın hiç katılmıyorum cevabı %10.2 ve çok az katılıyorum cevabı %11 oranlarında çıkarak örneklem grubunun bu konuda da yeterli olamadığını göstermiştir. Tamamen katılanlar %33.2 oranında bir grup oluşturarak grubun güç mesafesinin yüksekliğine işaret olarak ortaya çıkmışlardır. Fazlaca katılanlarda %23.3 oranı ile oluşan genel izlenime uygun bir sonuç vermişlerdir. %22.3'lük kısmen katılanlar grubu ise konu ile ilgili olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Grubun güç mesafesi ile ilgili olarak gösterdiği genel tutum bütün cevaplara bakıldığında yükseklik eğilimi yönündedir. Belirsizlikten kaçınma gibi güç mesafesinin de yüksek olduğu toplumların girişimciliği motive eden kültürel değerleri yaratmadığı bilinmektedir. Bu konuda araştırma sonucu elde edilen sonuçlar Elazığ'daki kültürel ortamında bu yönde olduğudur.

## **11. Girişimcilerin Dişilik – Erillik Değerleri**

Dişilik ve erillik değerlerine baskın boyutlar da denilmektedir. Dişilere ya da erkeklere atfedilen değerlerden hangilerinin baskın olduğu ile ilgilidir.

Girişimcilik açısından anlamlı olan bu değerlerden erillik değerlerinin baskın olmasıdır. Erkeksi duygular olarak değerlendirilen; saldırganlık, ataklık, kabalık, acımasızlık, gözü peklik benzeri duyguların bütünleştiği toplumlarda girişimciliğin rahat bir ortam bulacağına inanılmaktadır. Araştırmanın I. Bölümünde de belirtildiği gibi Türk Toplumunu sanılanın aksine erilliğin hakim olduğu bir toplum değil dişi değerlerin hakim olduğu bir toplumdur. Örnekleme grubunun bu konuda verdiği sonuçlar Tablo 2.22.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.22.: Girişimcilerin Dişillik – Erillik Değerleri**

| GÖRÜş                                                 | KATILMA DERECEşİ |      |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|-------------------------------------------------------|------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                       | Hiç Katılmıyorum |      | ok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                       | Sayı             | %    | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 13.En iyi savunma, saldırmaktır.                      | 73               | 25.8 | 73                 | 25.8 | 55                 | 19.4 | 44                  | 15.5 | 38                  | 13.4 | 283    | 100 |
| 14.İnsanlara her zaman ikinci bir şans verilmelidir.  | 6                | 2.1  | 21                 | 7.4  | 59                 | 20.8 | 68                  | 24.0 | 129                 | 45.6 | 283    | 100 |
| 15.Her zaman son sözü ben söylemeliyim.               | 54               | 19.1 | 79                 | 27.9 | 67                 | 23.7 | 49                  | 17.3 | 34                  | 12.0 | 283    | 100 |
| 16.Hayattaki en önemli duygulardan birisi de vefadır. | 2                | 0.7  | 25                 | 8.8  | 40                 | 14.1 | 54                  | 19.1 | 162                 | 57.2 | 283    | 100 |
| 17.Başkalarını kontrol etmek benim için önemlidir.    | 23               | 8.1  | 66                 | 23.3 | 93                 | 32.9 | 72                  | 25.4 | 29                  | 10.2 | 283    | 100 |
| 18.İnsanlara her zaman sevgi ile yaklaşılmalıdır.     | 1                | 0.4  | 15                 | 5.3  | 44                 | 15.5 | 81                  | 28.6 | 142                 | 50.2 | 283    | 100 |

On üçüncü görüş erkeksi bir değer olarak kabul edilen saldırganlık kavramı konusundaki tutumu ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Girişimcilik açısından anlam ifade etmesi için katılımın yüksek çıkması gerekir. Katılımın yüksek derecede olduğu kabul edilen seçeneklerden fazlaca katılıyorum seçeneği %15.5'lik, tamamen katılıyorum seçeneğine de %13.4'lük frekansa ulaşmışlardır. Girişimcilik açısından düşük sayılsa da Toplumun genel eğilimine uygun bir sonuçtur. Bu paralelde katılımın düşük olduğu kabul edilen seçeneklerden hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum seçeneklerine %25.8'erlik oranlar isabet etmiştir. Toplamda elde edilen %51.6 sonucu girişimcilik potansiyelinin zayıf

olduğu kanaatini güçlendirmektedir. %19.4'lük grubu oluşturan kısmen katılanlar ise çoğunluk tarafında kabul edilmektedir.

On dördüncü görüş dışılığa atfedilen bir değeri içermektedir. Bu görüşe tamamen katılım %45.6 oranında gerçekleşerek grubun baskın değerinin dışılık olduğuna işaret etmektedir. Bununla beraber fazlaca katılanların oranının da %24 çıkması bu kanıyı kuvvetlendirmektedir. %20.8'lik kısmen katılım oranı yine aynı yönde değerlendirilmektedir. Çok az katılanların oranı %7.4 çıkarak erilliğin çok düşük olan seviyesini göstermektedir. Aynı şekilde hiç katılmayanlarda %2.1 ile eğilimin dışılıktan yana olduğunu göstermektedir.

On beşinci görüş olayları ve insanları kontrol altında tutmayı, yönetmeyi ve bu konuda karar mercii olmayı önemli sayan insanlara ait olan bir tutumu ifade etmektedir. Eril bir değer olduğu açıktır. Bu görüşe hiç katılmayanların oranı %19.1'dir. Bunlara hakim olan değer dışılık olduğu söylenebilir. Çok az katılanlar ise %27.9 oranında çıkmıştır. Bu oran da grupta son karar mercii olmayı isteyenlerin çoğunluğu kapsamadıklarını göstermektedir. Kısmen katılanlar ise %23.7'lik bir gruptur. İşletmeler için en azından stratejik kararları alanların girişimciler olduğu bilindiğine göre bu oran normal kabul edilebilir. Fazlaca katılanlar %17.3 oranında çıkmışlardır. Bu oran toplumların homojen olamayacağı bilindiğine göre zaten çoğunluğunda dışılık baskın olan bir toplum için eril çerçevede kabul edilebilecek bir orandır. %12 çıkan tamamen katılıyorum cevabı da bu paralelde değerlendirilmektedir.

On altıncı görüş dışıl bir değeri ifade etmektedir. Bu görüş için çıkan %57.2'lik tamamen katılıyorum cevabı ile gruba dışıl değerlerin hakim olduğu ve girişimcilik potansiyelinin zayıf olduğu inancı bir kere daha pekişmektedir. Fazlaca katılıyorum cevabı da %19.1 oranında çıkmıştır. Bu da dışılığın baskın olduğuna ve böylece girişimcilik potansiyelinin zayıf olduğuna bir işarettir. Kısmen katılanların oranı %14.1'dir. Bu durum bu değerlerden birinin dominant olamadığı şeklinde yorumlanmıştır. Çok az katılanlar %8.8 oranındadırlar bunlar ve bunlarla beraber %0.7 oranında çıkan hiç katılmayanlar da erilliğin bu soru çerçevesindeki temsilcileridirler.

On yedinci görüş herkesin ve her şeyin kendi mecrasında yürümesini isteyenlerin benimseyecekleri görüşü ifade etmektedir. Haliyle erilliği ifade eder. Tamamen katılanlar %10.2 oranında çıkarak bu konuda en eril olanları temsil eden grupturlar. Fazlaca katılanlarda %25.4 oranı ile bu grubu biraz daha alt

seviyede takip eden erillerdir. Kısmen katılanlar %32.9 ile bizce dişiliğe eğilimli gruptadırlar. Çok az katılanlar %23.3 ile dişil eğilimli saydığımız en büyük grubu oluşturmuşlardır. Bu soru kapsamında en dişil grubu oluşturan hiç katılmayanlarda %8.1'lik bir orana ulaşmışlardır.

On sekizinci görüş öne çıkardığı kavram bakımından dişiliğin ağır bastığı bir tutumu ifade etmektedir. Bu konuda en dişil olanlar ve dolayısıyla tamamen katılıyorum cevabını verenler %50.2 oranındadırlar. Dişiliği ağır basan ve bu gruptan sonra gelen ve de fazlaca katılıyorum cevabını verenler ise %28.6'lık bir orana ulaşmışlardır. Bu konuda dişilikten yana kabul ettiğimiz kısmen katılanlar ise %15.5'lik oranı sağlamışlardır. Çok az katılanlar %5.3 oranını sağlamış iken hiç katılmayanlarda %0.4 ile erilliği temsil eden grubu oluşturmuşlardır.

Baskın değerler ile ilgili genel olarak söylenebilecek son söz; örneklem grubunda baskın olan değerlerin dişil değerler olduğu ve dişiliğin baskın olmasının da girişimcilik için fazla arzu edilmeyen bir durum olduğudur. Grubumuz bu konuda dişil değerleri öne çıkarmakla girişimcilik açısından sağlam bir duruşa sahip olmadığını göstermiştir.

## **12. Girişimcilerin Denetim Noktaları**

Denetim noktasına göre insanlar içseller ve dışsallar olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Çalışma ve sorumluluk almak için içseller inisiyatif kullanırken dışsallar bunu yapmazlar. Dışsalların çalışmaları ancak dışarıdan yönlendirilme ile mümkün olur. McGregor'un Kuram X'indeki insan tipinde olduğu gibi çalışmak dışsallar için sıkıcı ve yaşamak için zorunlu bir eylem iken Kuram Y'sindeki insan tipinde olduğu gibi içsellerde çalışmayı oyun oynama ve dinlenme kadar doğal ve de eğlenceli kabul ederler. İçsellerin belirsizliğe karşı toleransları da yüksek olur ve katılımcılığı benimserler. İçseller kendi yaşamlarını kendileri kontrol etmek isterler. Nasıl olursa olsun, çevreden aldıkları tepkilere, kendi davranışlarının neden olduğuna inanırlar. Ödül kazanmışlarsa, ödülü kendi beceri ve davranışlarının sonucu olarak görürler. Ceza almaları halinde sebebini yine kendilerinde ararlar ve yanlışlarını düzeltmeye çalışırlar. Oysa dışsallar başarı ve başarısızlıklarıyla kendi davranışları arasında ilişki kurmazlar. Başarıyı torpile, başarısızlığı da çevresel faktörlere bağlarlar. Takdir edileceği gibi girişimcilik açısından değerli ve anlamlı olan içselliktir. Araştırmamız sonucu elde edilen denetim noktası ile ilgili sonuçlar Tablo 2.23.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.23.: Girişimcilerin Denetim Noktaları**

| GÖRÜŞ                                                                                            | KATILMA DERECEŐİ |     |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                                                  | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                                                  | Sayı             | %   | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 19.İnsanın başına gelenler kendi yaptıklarının sonucudur.                                        | 7                | 2.5 | 55                 | 19.4 | 95                 | 33.6 | 61                  | 21.6 | 65                  | 23.0 | 283    | 100 |
| 20.Her zaman problemleri çözecek birileri bulunur.                                               | 14               | 4.9 | 49                 | 17.3 | 99                 | 35.0 | 80                  | 28.3 | 41                  | 14.5 | 283    | 100 |
| 21.Çalışmak, yaşamak için bir zorunluluktur.                                                     | 7                | 2.5 | 40                 | 14.1 | 41                 | 14.5 | 71                  | 25.1 | 124                 | 43.8 | 283    | 100 |
| 22.Çalışmak, oyun oynamak kadar eğlenceli ve doğaldır.                                           | 27               | 9.5 | 56                 | 19.8 | 97                 | 34.3 | 57                  | 20.1 | 46                  | 16.3 | 283    | 100 |
| 23.Başarısızlık, çevresel faktörlerin sonucudur.                                                 | 16               | 5.7 | 62                 | 21.9 | 123                | 43.5 | 60                  | 21.2 | 22                  | 7.8  | 283    | 100 |
| 24.İşletmenin başarısı için çalışanların fikirlerini her zaman rahatça söyleyebilmeleri gerekir. | 1                | 0.4 | 11                 | 3.9  | 45                 | 15.9 | 82                  | 29.0 | 144                 | 50.9 | 283    | 100 |

On dokuzuncu görüş içselliliği işaret eden bir görüştür. Buna tamamen katılanlar %23'lük oranda çıkmışlardır. Bu oran örneklem grubu için olumlu sayılabilecek bir seviyedir. Aynı doğrultuda fazlaca katılanlarda %21.6'ya tekabül etmektedirler ki bu da içselliliğe ve sağlam girişimciliğe işaret olarak kabul edilebilir. Fakat aynı örneklem grubunun belirsizlikten kaçınma konusunda çıtayı düşük tutmuş olması bu sonuca iyimser olarak bakılmasını engellemektedir. Kısmen katılıyorum cevabının frekansı %33.6 çıkmıştır. Bu sonuçta içselliliğe yorulsa dahi belirsizlikten kaçınma sonuçlarıyla beraber bakıldığında oluşan çekince devam etmektedir. Çok az katılıyorum cevabını verenler %19.4 oranındadırlar. Bu cevap dışsallık eğilimini yansıtmaktadır ve çıkan sonuç girişimcilik açısından kabul edilebilir olsa da verilen diğer cevaplar karşısında yoruma gerek duyulmamıştır. Hiç katılmıyorum cevabı %2.5 oranında çıkmıştır. Bu sonuç hakkındaki fikrimiz bir önceki ile aynıdır.

Yirminci görüş sorumluluktan kaçmayı ve inisiyatif kullanmayı başkalarına yüklemeyi yani dışsallılığı işaret eden bir görüştür. Buna, tamamen

katılıyorum cevabını verenlerin oranı %14.5'tir. Dışsallığa eğilimli olanların bu kadar az olması iyi karşılanabilir fakat %28.3 oranında olan fazlaca katılıyorum cevabından alınan sonuçlar dışsallığın benimsendiği grubun %42.8 gibi ciddi bir oranda olduğunu göstermektedir. Kısmen katılanlar da %35'lik bir gruptur. Bunlar her zaman olmasa da çözümleri başkalarına yüklemeyi tercih etmeleri nedeniyle dışsal olarak kabul edilmektedirler. Bu soru çerçevesinde içsellik kuvvetli sayılabilecek olan çok az katılıyorum cevabını verenlerin %17.3'lük oranı ve içsellik pekişmiş sayılan hiç katılmıyorum cevabını verenlerin %4.9'luk oranı girişimcilik değerleri açısından az bulunmuştur.

Yirmi birinci görüşte dışsallık hedef alınmaktadır. Grup bu görüşe %43.8 oranında tamamen katılıyorum cevabını vererek denetim noktası konusunda dışsallıktan yana eğilimli olduğunu bir kere daha göstermiştir. Fazlaca katılıyorum cevabını verenlerin oranı da %25.1 gibi dışsallık eğiliminin ağır bastığına işaret etmektedir. Kısmen katılanlar %14.5 oranında çıkmışlardır. Bu cevap ve %14.1'lik çok az katılıyorum cevabı ile %2.5'lik hiç katılmıyorum cevabı için ayrıca bir değerlendirme yapılmasına gerek görülmemiştir.

Yirmi ikinci görüş içsellik hedef alındığı bir görüştür. Girişimcilik için anlam ifade eden sonuç olarak tamamen katılıyorum cevabının çoğunlukta olması gerekir. Bu cevabı verenler ise ancak %16.3 oranında çıkmışlardır. Bununla beraber %20.1 oranında çıkan fazlaca katılıyorum cevabı da değerlendirildiğinde yaklaşık üçte birlik bir içsellik eğilimi ağır basan grubun varlığı yeterli değildir. En fazla verilen ve %34.3 oranında çıkan kısmen katılıyorum cevabı soru ile ilgili olarak olumsuz yönde değerlendirilmektedir. Çok az katılıyorum diyenler %19.8'lik bir orandadırlar. Bu grubun dışsallık eğilimi kuvvetli sayılabilir. %9.5'luk hiç katılmıyorum cevabı ise dışsallık konusunda daha katı olanları ifade etmektedir.

Yirmi üçüncü görüş, başarıları üstlenip başarısızlıkları başkalarına yükleyen zihniyetin ifadesi olarak dışsallığı işaret eden bir görüştür. Buna, tamamen katılanların %7.8 oranında olması küçük bir oran olması itibarıyla olumlu karşılanabilir. Fazlaca katılanlarda %21.2 oranına isabet etmektedir. Bu oranda Elazığ örneği için kabul edilebilir. Ancak %43.5 çıkan kısmen katılıyorum cevabının oranı bu konu ile ilgili olarak çok da iyimser düşünülmemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çok az katılıyorum diyenler %21.9'luk bir dilim oluşturmaktadırlar. Bu cevap dışsallığın az olduğunu gösteriyor olabilir. Hiç

katılmıyorum cevabını verenler %5.7'lik bir orandadırlar. Toplamda %29'u bulan tamamen katılanlar ve fazlaca katılanlar ile %27.6'yı bulan hiç katılmayanlar ile çok az katılanların dengede sayılabilecek durumları ve diğer cevap grubu sonuçları dışsallığın yansıması olarak kabul edilmektedir.

Yirmi dördüncü görüş katılımcılığın bir ifadesi olarak içsellliği işaret etmektedir. Konu ile ilgili olarak girişimcilik için gayet olumlu bir seviyede yani %50.9 oranında tamamen katılıyorum cevabı çıkmıştır. Yine bu cevap kadar kuvvetli olmasa bile bu paralelde kabul edilen fazlaca katılıyorum cevabının oranı da %29'dur. Girişimcilik açısından istenilen bu sonuçların önemi dışsallığın ağır bastığına işaret eden önceki sorulara ait sonuçlar yanında azalmaktadır. Çıkan sonuçlar içinde kısmen katılıyorum cevabının oranı %15.9'dur. Bizce bu sonuç dışsallık yönündedir. Çok az katılıyorum cevabı %3.9 ve hiç katılmıyorum cevabı %0.4 oranında oluşarak dışsallığı işaret etmektedirler.

Denetim noktası konusunda örneklem hakkında genel olarak; dışsallığı ağır bastığı, girişimcilerin sorun çözmek, inisiyatif almak gibi konuları ve başarısızlıkları başkalarına yüklemeye çalıştıkları söylenebilir. Dışsallığın ağır basması ise girişimcilik için anlam ifade etmemektedir. Grubumuz bu konu ile ilgili olarak da girişimcilik değerleri konusunda kabul edilebilir bir görüntü vermemiştir.

### **13. Girişimcilerin Bireycilik – Toplulukçuluk Değerleri**

Toplulukçuluk sıkı toplumsal çerçeveleri ifade eder. Bu tip kültür, üyelerini dışsal baskıyla denetler. Bireycilik de; insanların kendi ihtiyaçlarına mı yoksa grubun ihtiyaçlarına mı önem verdiği ile ilgilidir. Bireyci kültürlerde denetim ise bireyin içsel baskısıyla sağlanır. Toplumumuz toplulukçuluğu önde tutan bir kültürün ürünüdür. Toplumumuzdaki yüzyıllardır süregelen imece ve benzeri sosyal yardımlaşmaların varlığı toplulukçuluğumuzun önemli bir kanıtıdır. Buna göre toplulukçulukla ilgili değerler olarak; işbirliği, ortaklaşa davranış, grubu öne çıkarma, grup tarafından denetlenme gibi değerler sayılabilir. Bireyci kültürlerde hakim olan değerler ise kendine güven, bağımsızlık eğilimi, akılcılık, iç denetim odaklılık vs. başarılı girişimcilerin sahip olmaları gereken özelliklerindendir. Bireyciliğin baskın olduğu kültürlerde girişimcilerin sayıca fazla olmaları da doğal sonuçtur. Bu konuda örneklem grubundan elde edilen sonuçlar Tablo 2.24'te gösterilmiştir.

**Tablo 2.24: Girişimcilerin Bireycilik – Toplulukçuluk Değerleri**

| GÖRÜŞ                                                                        | KATILMA DERECEŚİ |      |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                              | Hiç Katılmıyorum |      | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                              | Sayı             | %    | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 25. Eleman seçiminde hemşehrlik belirleyici bir kriter olmalıdır.            | 104              | 36.7 | 77                 | 27.2 | 62                 | 21.9 | 25                  | 8.8  | 15                  | 5.3  | 283    | 100 |
| 26. İnsan, gerekirse toplum için bazı haklarından fedakârlık edebilmelidir.  | 20               | 7.1  | 37                 | 13.1 | 83                 | 29.3 | 69                  | 24.4 | 74                  | 26.1 | 283    | 100 |
| 27. Grupla beraber hareket etmek akılcı davranıştan önde gelir               | 50               | 17.7 | 80                 | 28.3 | 95                 | 33.6 | 37                  | 13.1 | 21                  | 7.4  | 283    | 100 |
| 28. İşletmenin başarısını kişilerin davranışları belirler.                   | 12               | 4.2  | 42                 | 14.8 | 113                | 39.9 | 88                  | 31.1 | 28                  | 9.9  | 283    | 100 |
| 29. İnsan, sosyal davranışlarını kişisel ihtiyaçlarına göre belirlemelidir.  | 21               | 7.4  | 53                 | 18.7 | 102                | 36.0 | 70                  | 24.7 | 37                  | 13.1 | 283    | 100 |
| 30. Başarı, maliyet ve fayda faktörlerini önde tutan hesaplamalara bağlıdır. | 9                | 3.2  | 19                 | 6.7  | 54                 | 19.1 | 100                 | 35.3 | 101                 | 35.7 | 283    | 100 |

Yirmi beşinci görüş toplulukçuluk yönündedir. Verilen tamamen katılıyorum cevaplarının oranı %5.3'tür. Bu sonuç toplulukçuluğun pekişmiş olduğu bireylerin çok düşük seviyede olması itibarıyla girişimcilik açısından olumludur. Fazlaca katılıyorum cevabı ise %8.8 oranında çıkmıştır. Bu sonuçta girişimcilik açısından iyimserlikle değerlendirilebilecek bir sonuçtur. Kısmen katılanlar %21.9 oranında çıkarak girişimcilik süreci içerisinde bu durumun bazen zorunlu olabileceği şeklinde değerlendirilmektedir. Çok az katılıyorum cevabı ise %27.2 oranında çıkarak konu ile ilgili baştan çıkan olumlu tutumun devamı niteliğindedir. %36.7 oranında çıkan hiç katılmıyorum cevabı örneklem grubunun en azından hemşehrlik konusunda iyi bir sonuç verdiğini düşündürmektedir.

Yirmi altıncı görüş de toplulukçuluk yönünde olan bir görüştür. %26.1 oranındaki tamamen katılıyorum cevabı toplum menfaatlerini kendi menfaatlerine

tercih etmenin, grupta dörtte bir civarında önemli derecede olduğunu göstermektedir. Yüksek derecede toplulukçuluğun ise girişimcilik açısından iyi olmadığı bilinmektedir. Fazlaca katılıyorum cevabı %24.4 oranında alınmıştır. Yaklaşık yine dörtte bir oranında olan bu sonuçta toplulukçuluğa eğilimin göstergesidir. Bu iki sonuç, toplam %50.5 oranı ile yarıdan fazlanın toplulukçu eğilimde olduğu yönündedir. Buradan girişimcilik için anlamlı sınırlar içinde olunmadığı anlaşılmaktadır. %29.3 oranını gösteren kısmen katılıyorum cevabı yine toplulukçu eğilimi akla getirmektedir. %13.1'e isabet eden çok az katılıyorum cevabı bireycilik yönünde değerlendirilse de yeterli sayılabilecek bir oranı vermemiştir. Aynı şekilde bu soru ile ilgili olarak bireyciliği daha kuvvetli yansıtan hiç katılmıyorum sorusu için alınan %7.1 oranı da yeterli olmamıştır.

Yirmi yedinci görüş toplulukçuluğa işaret etmektedir. Görüşe tamamen katılıyorum cevabı verenlerin oranı %7.4 çıkmıştır. Bu cevabı verenler her zaman grubu öne çıkaran, kendilerini ait oldukları grupla tanıtan ve uyma davranışı gösterenler olarak değerlendirilmektedir. Alınan sonuç ise beklenenden az çıkmıştır. Fazlaca katılıyorum cevabı da %13.1'lik bir orana sahiptir. Bu sonuçta konu ile ilgili kuvvetli bir tutumu yansıtmaması itibarıyla grubun daha önce verdiği sonuçlara göre beklenenden az görülmüştür. Kısmen katılıyorum cevabı %33.6 oranındadır. Bu görüşe verilen kısmen katılıyorum cevabı toplulukçuluğa eğilimin önceki cevaplar kadar olmasa da kuvvetli olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. %28.3 oranında çıkan çok az katılıyorum ve %17.7 oranında çıkan hiç katılmıyorum cevapları örneklem grubunun az da olsa grup tarafından sürüklenme konusunda sahip olduğu girişimcilik kıpırtılarına işaret olarak kabul edilmiştir.

Yirmi sekizinci görüş bireyciliği işaret etmektedir. Bu görüş için %9.9 oranında tamamen katılıyorum cevabı alınmıştır. İşletmelerin bireysel aktivitelerin türevi olarak yol aldığına inananların ancak onda birlik orana ulaşmaları az görülmektedir. Bu konudaki inancı biraz daha gevşek olanları verdiği fazlaca katılıyorum cevabının %31.1'lik oranı iyi kabul edilebilir bir oran olabilir fakat daha önceki sorularda toplulukçuluktan yana eğilim gösteren örneklem grubu konu ile ilgili olarak tutarsızlık göstermektedir. %39.9 oranında çıkan kısmen katılıyorum cevabı sonucu da söz konusu tutarsızlığın devamı olarak değerlendirilmektedir. Bu görüşe verilmesi istenmeyen cevaplar olan; çok az katılıyorum cevabından çıkan %14.8 oranı ile hiç katılmıyorum cevabından alınan

%4.2 oranı grubun bireycilikle ilgili durduğu yer konusunda istenileni gösteremediğini düşündürmektedir.

Yirmi dokuzuncu görüş de bireycilik eğilimi ile ilgili bir görüştür. Tamamen katılıyorum cevabı %13.1 oranında alınmıştır. Bu oran düşük gibi görünse de %24.7 çıkan fazlaca katılıyorum cevabı ile birlikte vasat sayılabilecek bir bireycilik eğiliminden bahsedilebilir. %36 oranını veren kısmen katılıyorum cevabı, bize göre toplumun az veya çok mutlaka dikkate alınmasını ifade ettiği için toplulukçuluk yönünde değerlendirilmiştir. Çok az katılıyorum cevabından alınan %18.7 oranı bu sorunun görüş alanından bakıldığında grubun eğiliminin ağırlık merkezinin toplulukçuluk tarafında olduğunu teyit eder boyuttur. %7.4 oranına ulaşan hiç katılmıyorum cevabı yapılan yorumu tekrar akla getirmektedir.

Otuzuncu görüş yine bireycilik eğilimine yöneliktir. Alınan cevaplardan %35.7'lik tamamen katılıyorum cevabı ile %35.3'lük fazlaca katılıyorum cevabı, sadece bu soruya bakıldığında girişimcilik için gayet olumlu sınırları göstermektedir. %19.1 oranında çıkan kısmen katılıyorum cevabı da aynı doğrultuda değerlendirildiğinde sınır tamama yakını kapsar hale gelmektedir. Soru için verilen %6.7 oranındaki çok az katılıyorum cevabı ile %3.2 oranındaki hiç katılmıyorum cevaplarının diğer sonuçlar karşısında ihmal edilebileceği düşünülmektedir. Bu görüşden çıkması istenen düzeyde cevapların alınmış olsa da; örneklem grubunun önceki sorular ve boyutlar karşısında verdiği girişimcilik açısından fazla anlam ifade etmeyen görüntü hatırlandığında potansiyeli dinamik hale sokmaya yeterli değildir.

Bireycilik – Toplulukçuluk boyutu bütün halinde değerlendirildiğinde örnekleme oluşturan işletme sahiplerinin yine girişimcilik açısından olmaları gereken sınırların dışında oldukları anlaşılmaktadır. Bu kaniya toplulukçuluğa işaret eden sorulara katılımın yüksek olması nedeniyle varılmıştır.

#### **14. Girişimcilerin Risk Alma Dereceleri**

Girişimcilik doğasının en önemli temellerinden biri risk alma eğilimleridir. İyi girişimcilerin risk alma eğilimleri yüksek olur. Girişimcilerin risk alma eğilimleri yüksektir ama başarısız olma ihtimallerini maliyet, fayda, kazanç ve kayıp gibi faktörleri kullanarak değerlendirmeden de her riske de gözleri kapalı girmezler. Girişimcilerin eğilimleri hesaplı risk almaktan yana yüksek olmalıdır. Konu ile ilgili olarak araştırmamızın ulaştığı veriler Tablo 2.25.'te gösterilmiştir.

**Tablo 2.25.: Girişimcilerin Risk Alma Dereceleri**

| GÖRÜş                                                                                | KATILMA DERECEşİ |      |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                                      | Hiç Katılmıyorum |      | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                                      | Sayı             | %    | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 31.İleride zarar görme ihtimali olsa bile doğru olduğuna inandığım her şeyi yaparım. | 51               | 18.0 | 79                 | 27.9 | 58                 | 20.5 | 48                  | 17.0 | 47                  | 16.6 | 283    | 100 |

Alınan cevaplardan risk alma eğilimi çok düşük olanların ve hiç olmayanların çoğunluğu oluşturdukları görölmektedir. Hiç katılmıyorum cevabı %18 oranında çıkmıştır. Bu oran riske karşı katı olanları temsil etmesi nedeniyle ciddi sayılabilecek bir düzey olarak görölmektedir. %27.9 oranında çıkan çok az katılıyorum cevabı da risk alma eğiliminin azlığına işaret eden bir sećenek olması itibarıyla girişimcilik için olumsuz bakılacak bir seviyeyi göstermektedir. Kısmen katılıyorum cevabının hesaplı risk alanlar tarafından verildiği düşünölmektedir ve çıkan %20.5 oranı yeterli seviyenin altındadır. %17 oranında çıkan fazlaca katılıyorum cevabı risk almanın öneminin ve gereğinin örneklem tarafından yeterince kavranmadığı şeklinde düşöndürmektedir. %16.6 oranı ile yaklaşık altıda bir düzeyinde çıkan tamamen katılıyorum cevabı da yine olması gerekenin altında bir düzeydedir.

### 15. Girişimcilerin Yeniliğe Açıklık Dereceleri

Yenilik, girişimciliği başkalarından ayıran ve girişimciler için çok önemli olan bir özelliktir. Girişimciler açısından yenilik; ürünler, hizmetler, süreçler, yönetim tarzları ve pazarlama yöntemleri gibi hususlarda gelişmelere uymak ve farklılıkları ortaya çıkarıp avantaja dönüştürebilmektir. Konu ile ilgili olarak elde ettiğimiz veriler Tablo 2.26.'da gösterilmiştir.

**Tablo 2.26.: Girişimcilerin Yeniliğe Açıklık Dereceleri**

| GÖRÜş                                                                         | KATILMA DERECEşİ |     |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                               | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                               | Sayı             | %   | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 32.Fikirlerimi ve çalışma sistemimi güncel gelişmelere göre değiştirebilirim. | 8                | 2.8 | 40                 | 14.1 | 95                 | 33.6 | 69                  | 24.4 | 71                  | 25.1 | 283    | 100 |

Örneklem grubumuz bu konuda %25.1 oranında tamamen katılıyorum cevabı ve %24.4 oranında da fazlaca katılıyorum cevabı vererek çoğunlukla yeniliklerden yana olduğunu göstermiştir. %33.6'lık kısmen katılıyorum cevabı da en azından yeniliklere karşı kapalı olunmadığını göstermesinden dolayı yenilik özelliğinin istenilen boyutlarda olduğunu göstermektedir. Yeniliğe eğilimin bu kadar yüksek düzeylerde olması %14.1 oranında çıkan çok az katılıyorum ve %2.8 oranında çıkan hiç katılmıyorum cevaplarının normal olduğu kanısını oluşturmuştur.

#### 16. Girişimcilerin Yaratıcılık Dereceleri

Yaratıcılık ve girişimcilik yaşamın her anında iç içe olan kavramlardır. Her ikisi de bireycilik temellidir. Yaratıcılık süreci sonunda oluşan çıktılar girişimcilik için anahtar görevini yerine getirirler. Girişimcilik açısından yaratıcılığın anlamı; ürünler, hizmetler, süreçler, yönetim tarzları ve pazarlama yöntemleri gibi hususlarda bilinmeyi ve denenmemişi bulmak, oryaya koymak ve yürütülmesinde öncü olmaktır. Bu konu ile ilgili olarak elde ettiğimiz sonuçlar Tablo 2.27.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.27.: Girişimcilerin Yaratıcılık Dereceleri**

| GÖRÜŞ                                                            | KATILMA DERECEŚİ |     |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|------------------------------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                  | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                  | Sayı             | %   | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 33.Daha önce denenmemiş yöntemlerin öncüsü olmak bana haz verir. | 9                | 3.2 | 60                 | 21.2 | 103                | 36.4 | 59                  | 20.8 | 52                  | 18.4 | 283    | 100 |

Bu görüşden alınan tamamen katılıyorum cevabı %18.4 oranındadır. Yaratıcılığın girişimcilik potansiyeli üzerindeki etkisi düşünüldüğünde düşük olduğu söylenebilir. Fazlaca katılıyorum cevabı ise %20.8 oranında çıkmıştır. Önceki oranla birlikte düşünüldüğünde çıtayı bayağı yükseltmektedir. Fakat bu durum, yaratıcılıkla ilgili olan belirsizliğe karşı tolerans ve bireycilik boyutlarında olumsuz görüntü veren grupla ilgili şüpheyne neden olmuştur. Kısmen katılıyorum cevabından alınan %36.4'lük oranın belirsizliğe karşı tolerans ve bireycilikle ilgili sonuçlar doğrultusunda olduğu düşünülmektedir. Aynı şekilde çok az katılıyorum cevabı için çıkan %21.2 oranı ile hiç katılmıyorum cevabından çıkan %3.2 oranı

belirsizlikten yüksek derecede kaçan ve toplulukçuluğu ağır basan bir grup için normal sayılabilir.

### 17. Girişimcilerin Yöneticilik Becerileri

Girişimcilerin mutlaka yönetici olmaları veya yönetim yetkilerini kullanmaları gerekmemektedir ama işletmenin kurucusu ve stratejik amaçlarını belirleyen kişi olmaları itibarıyla yönetim becerilerine sahip olmaları işletmenin başarısı için çok önemlidir. Bu konu ile ilgili olarak araştırmamızın ulaştığı sonuçlar Tablo 2.28.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.28.: Girişimcilerin Yöneticilik Becerileri**

| GÖRÜŞ                                                                | KATILMA DERECEŚİ |     |                    |     |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|-----|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                      | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |     | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                      | Sayı             | %   | Sayı               | %   | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 34. Çalışanlarımı işletme hedefleri doğrultusunda motive edebilirim. | 3                | 1.1 | 13                 | 4.6 | 50                 | 17.7 | 81                  | 28.6 | 136                 | 48.1 | 283    | 100 |

Yönetim becerileri konusunda grup olumlu bir görüntü vermiştir. %48.1 ile yarıya yakın bir oranda çıkan tamamen katılıyorum cevabı bu görüntünün en kuvvetli işaretidir. Bunu takip eden fazlaca katılıyorum cevabına çıkan %28.6 oranı da bu görüşü kuvvetlendirmektedir. %17.7'lik kısmen katılıyorum cevabı konu ile ilgili olarak zayıf tutumlarında olduğu ancak fazla olmadığı şeklinde düşündürmektedir. %4.6 oranında çıkan çok az katılıyorum ve %1.1 oranında çıkan hiç katılmıyorum cevapları elemanlarını motive edemeyen girişimcilerin de varlığını göstermesi nedeniyle hayli ilginç bulunmuştur. Normal olan bu cevapların hiç çıkmamış olmasıdır.

### 18. Girişimcilerin Öğrenme İstekleri

Öğrenme tüm canlı varlıkların sahip olduğu ve onları diğer varlıklardan ayıran temel özelliklerden biridir. Her canlı çevresine uyum sağlamak ve bu uyumu sürdürebilmek için sürekli olarak öğrenmek zorundadır. Dolayısıyla, dinamik bir çevrede faaliyet gösteren girişimcilerin başarılı olabilmelerinin ve rekabetçi avantaj elde edebilmelerinin temel şartı, öğrenmek olacaktır. Bu konuda araştırmamız sonucu elde ettiğimiz veriler Tablo 2.29.'da gösterilmiştir.

**Tablo 2.29.: Girişimcilerin Öğrenme İstekleri**

| GÖRÜŞ                                                                                            | KATILMA DERECEŚİ |     |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                                                  | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                                                  | Sayı             | %   | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 35.Başarı için kullandığım yöntemlerden biri de sürekli, bilgi kapasitemi artırmaya çalışmaktır. | 4                | 1.4 | 37                 | 13.1 | 86                 | 30.4 | 70                  | 24.7 | 86                  | 30.4 | 283    | 100 |

Girişimciler öğrenme konusunda da iyi bir potansiyele sahip olduklarını göstermişlerdir. Görüşe tamamen katılıyorum cevabını verenlerin oranı %30.4 oranında çıkarak öğrenme potansiyellerini sonuna kadar kullananların üçte bire yakın bir kitleyi oluşturduğunu göstermiştir. Öğrenme konusunda güçlerini ve isteklerini zorlayan fakat bütünüyle kullanmayanlar ise fazlaca katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu görüşden alınan oran da %24.7'dir. Gerektiğinde öğrenme sürecini kullananların cevabı kısmen katılıyorum cevabıdır. Bu sorudan alınan %30.4'lük oran örneklem açısından iyi sayılabilecek bir düzeyi göstermektedir. Öğrenmek için kendini fazla zorlamayanlardan alındığı düşünülen çok az katılıyorum cevabından alınan oran ise %13.1'dir. Bu çağda öğrenmek için isteksiz girişimcilerin var olmaları oranları ne olursa olsun pek de iyi değildir. %1.4'lük hiç katılmayanlar da aynı şekilde çağın gerekleri dışında değerlendirilmektedir.

#### 19. Girişimcilerin İnsani İlişkiler Kurma Becerileri

Girişimci, insanlarla iyi geçinebilen, ilişkileri sağlam olan bir tutum içinde olmalıdır. İnsani ilişkiler kurma becerisi; personeli iyi bir şekilde motive etme, yönlendirme, aynı şekilde işletme ile ilgili kişilerle olumlu bağlar kurabilme ve etkili iletişim girişim sürecinin her aşamasında gerekli ve de önemlidir. Araştırmamız sonucunda bu konu ile ilgili olarak ulaşılan sonuçlar Tablo 2.30.'da gösterilmiştir.

**Tablo 2.30.: Girişimcilerin İnsani İlişkiler Kurma Becerileri**

| GÖRÜŞ                                                             | KATILMA DERECEŚİ |     |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|-------------------------------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                   | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                   | Sayı             | %   | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 36.Çevremdeki insanlarla kolayca arkadaşlık ilişkisi kurabilirim. | 3                | 1.1 | 62                 | 21.9 | 60                 | 21.2 | 66                  | 23.3 | 92                  | 32.5 | 283    | 100 |

Bu görüş için alınan tamamen katılıyorum cevabının oranı %32.5'tir. Yaklaşık üçte biri içeren bu oran insani ilişkiler geliştirme potansiyelinin gelişmişliği açısından iyi bir seviyenin yakalanmış olduğunu göstermektedir. Fazlaca katılıyorum cevabı %23.3 oranında çıkmıştır. Bu seviyenin de konu ile ilgili olarak olumlu ortamın işaretçisi olduğu kabul edilmektedir. İnsani ilişkiler geliştirebilme becerisinin bu denli yüksek olmasının Türk İnsanı'nın sevecenlik, sıcakkanlılık ve arkadaşlığa verdiği önemin etkileri dolayısıyla sahip olduğu düzeye gelmiş olabileceği akılda tutulmalıdır. Kısmen katılıyorum cevabından alınan %21.2'lik oran için insani ilişkilere hak ettiği önemi vermeyenler tarafından oluşturulduğu düşünülmektedir. Çok az katılıyorum cevabı için %21.9 oranı çıkmıştır. Bu oran girişimcilik açısından potansiyeli olumsuz etkileyecek bir düzeydedir. Hiç katılmıyorum diyenler %1.1 oranındadır. Oldukça az olan bu seviye önemsenmeyebilir. İnsani ilişkilerle ilgili olarak örneklemin iyi bir yerde durduğu söylenebilir.

## 20. Girişimcilerin Hırs Dereceleri

Nihai olarak başarıya ulaşmak ve başarı korunmak isteniyorsa; girişimcilik için hırs işidir, denilebilir. Sürekli değişen ve birbirinden farklı riskler içeren çevrede başarılı olmak ancak başarısız olarak öğrenilebilecek bir şeydir. Meydana gelirken kazandırdığı tecrübeler sonucu başarıyı öğreteceği için başarısızlıklar karşısında kararlılıkla durmayı ve hırsla mücadele etmeyi her girişimci kendine felsefe edinmelidir. Risklerin ağırlığı ve başarısız olma ihtimali girişimcileri işlerinden ve işle ilgili yeni denemelerden alıkoymamalıdır. Örneklem grubumuzdan bu konu ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar Tablo 2.31.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.31.: Girişimcilerin Hırs Dereceleri**

| <b>GÖRÜŞ</b>                                                | <b>KATILMA DERECEİ</b>  |          |                           |          |                           |          |                            |          |                            |          |               |          |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------------|----------|----------------------------|----------|----------------------------|----------|---------------|----------|
|                                                             | <b>Hiç Katılmıyorum</b> |          | <b>Çok Az Katılıyorum</b> |          | <b>Kısmen Katılıyorum</b> |          | <b>Fazlaca Katılıyorum</b> |          | <b>Tamamen Katılıyorum</b> |          | <b>Toplam</b> |          |
|                                                             | <b>Sayı</b>             | <b>%</b> | <b>Sayı</b>               | <b>%</b> | <b>Sayı</b>               | <b>%</b> | <b>Sayı</b>                | <b>%</b> | <b>Sayı</b>                | <b>%</b> | <b>Sayı</b>   | <b>%</b> |
| <b>37.Başarısız olmak beni yeni denemelerden alıkoymaz.</b> | 13                      | 4.6      | 55                        | 19.4     | 90                        | 31.8     | 68                         | 24.0     | 57                         | 20.1     | 283           | 100      |

%20.1 oranında tamamen katılıyorum cevabının alınmış olması girişimcilik açısından yeterli bulunmamıştır. Aynı şekilde %24 oranında çıkan fazlaca katılıyorum cevabının düzeyin yeterli seviyeye çıkmasına etki edeceği düşünülmemektedir. Kısmen katılıyorum cevabının %31.8 oranında çıkmış olması; başarısız olma halinin bazen yeni denemelerden alıkoyduğu girişimcilerin varlığını işaret etmesi dolayısıyla girişimcilerdeki hırsın başarıya ulaştırabilecek düzeyde olmadığına işarettir. Çok az katılıyorum cevabının oranı da %19.4'tür. Hırslılığın değerlerini olumsuz olarak yansıtan bir cevap olmasına dolayısıyla çıkan rakam kabul edilebilir bir sınırdadır değildir. Hırsla ilgili en olumsuz cevap olan hiç katılmıyorum cevabı ise %4.6 oranında çıkmıştır. Bu oranda hırs düzeyini pozitif değerlendirilebilecek noktaya çıkarmaktan uzak bir orandır. Genel olarak girişimcilerin hırs konusunda sınıfı geçemedikleri söylenebilir.

## 21. Girişimcilerin İyimserlik Dereceleri

İyi bir girişimci; her şeyi iyi yanı ile gören, her durumdan bir çıkış yolu uyan, her düşüncüyü ve yapılan her işi iyi tarafından değerlendiren bir kişiliğe sahip olmalıdır. Bu durum “iyimser; her felakette bir fırsat, kötümser, her fırsatta bir felaket görür” ifadesi ile vücut bulur. Başarısızlık veya başarısız olma olasılığına karşı kolay kolay kötümserliğe düşmemek girişimciliğin kalitesini artıran önemli özelliklerden biridir. Konu ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar Tablo 2.32.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.32.: Girişimcilerin İyimserlik Dereceleri**

| GÖRÜş                                            | KATILMA DERECEşİ |     |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|--------------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                  | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                  | Sayı             | %   | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 38.Büyük sorunlarla kolayca mücadele edebilirim. | 18               | 6.4 | 52                 | 18.4 | 99                 | 35.0 | 65                  | 23.0 | 49                  | 17.3 | 283    | 100 |

Bu görüşe verilen %17.3 oranındaki tamamen katılıyorum cevabı en olumlu durumu yansıtan cevap olmasına rağmen düşüktür. Fazlaca katılıyorum cevabı için alınan %23 oranı mücadele gücü ve iyimserlik açısından kuvvetli tutum içermekte buna rağmen vasatı aşmamaktadır. İyimserliğin net olmadığı tutumu işaret eden kısmen katılıyorum cevabının oranı %35'tir. Bu görüş çerçevesinde verilmesi istenmeyen cevaplardan biri olan çok az katılıyorum cevabı %18.4 oranında çıkmıştır. Aynı yönde kabul edilen hiç katılmıyorum cevabı ise %6.4 oranında çıkmıştır. Dörtte birlik kitleye isabet eden zayıf tutum sahipleri iyimserlik konusunda örneklemin en zayıf halkalarını oluşturan kitlelerdir. İyimserlikle ilgili olarak istenen yerin dışında görüntü veren örneklemin bu durumunun ülkemizde sıkça tekrar eden ekonomik krizlerin ve bir türlü sağlanamayan istikrarın neticesi olduğu düşünülmektedir.

## 22. Girişimcilerin Özgüven Dereceleri

Durmadan değişen, yönü kolaylıkla kestirilemeyen, zorluklar ve risklerle dolu çevrede başarılı olmak ve olumsuzluklara karşı gelebilmek için desteği en önemli olan özelliklerden biri de özgüvendir. İyi bir girişimci; sorumluluk alırken ve bu sorumluluğunu yerine getirmek için çalışırken kendine güven duyan kişidir. Kendine güvenen bir insan; çalışmaktan kaçınmadığı gibi sürekli ilerleme isteği de duyar. Özgüvenle ilgili olarak uygulama sonucu elde ettiğimiz sonuçlar Tablo 2.33.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.33.: Girişimcilerin Özgüven Dereceleri**

| GÖRÜş                                 | KATILMA DERECEşİ |      |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|---------------------------------------|------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                       | Hiç Katılmıyorum |      | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                       | Sayı             | %    | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 39.Her zaman hislerime güvenebilirim. | 33               | 11.7 | 39                 | 13.8 | 85                 | 30.0 | 63                  | 22.3 | 63                  | 22.3 | 283    | 100 |

Tamamen katılıyorum cevabı %22.3 oranında çıkmıştır. Kendine güveni tam olan girişimci sayısının bu orana ulaşmış olması sevindiricidir. Fazlaca katılıyorum cevabı için çıkan oran %22.3'tür. Bu oranda yüksek düzeyde kendine güveni göstermesi itibarıyla girişimcilik açısından olumlu bir değer taşımaktadır. %30 ile en fazla alınan cevap kısmen katılıyorum cevabıdır. Kendine güven konusunda net bir cevap olmasa da kısmen katılıyorum cevabı yine olumlu olarak değerlendirilmektedir. Çok az katılıyorum cevabı %13.8 oranında çıkmıştır. Kendine güveni bu derecede az olanların yedide bir oranında bile olsa var olması girişimci yaşam için engel teşkil edecek bir durumdur. Bu görüş için çıkması en çok istenmeyen cevap olmasına karşın hiç katılmıyorum cevabının oranı %11.7'dir. Bu oran da amaçlara ulaşmada rahat olunamayacak bir girişimci yaşam için gösterge olarak kabul edilmektedir.

### 23. Girişimcilerin Önsezi Dereceleri

Girişimciliğe; yeni bir işletme kurmak ya da geliştirmek için piyasalardaki fırsatları tespit etme, değerlendirme ve geliştirmeyi içeren bir süreç olarak bakılırsa, önsezilerin güçlü ve fırsatçılığın gelişmiş olmasının da girişimciliğin temellerinden olduğu söylenebilir. Girişimcilerin asli işlerinden birisi de piyasaları takip edip potansiyel fırsatları kollamaktır. Fırsatları görebilmek ise önsezilerin kuvvetli olmasına bağlıdır. Konu ile ilgili elde ettiğimiz sonuçlar Tablo 2.34.'te gösterilmiştir.

**Tablo 2.34.: Girişimcilerin Önsezi Dereceleri**

| GÖRÜŞ                                                                                 | KATILMA DERECEŚİ |      |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                                       | Hiç Katılmıyorum |      | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                                       | Sayı             | %    | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 40.İşimle ilgili olsun ya da olmasın piyasaları takip eder, boşlukları tespit ederim. | 44               | 15.5 | 71                 | 25.1 | 59                 | 20.8 | 51                  | 18.0 | 58                  | 20.5 | 283    | 100 |

Tamamen katılıyorum cevabı %20.5 oranında çıkmıştır. Piyasaları takip etmek ve boşlukları tespit etmek için gereken önsezi derecesi düşünüldüğünde bu oranın kabul edilebilecek sınırdan olmadığı görülmektedir. Fazlaca katılıyorum cevabını verenlerin oranı %18'dir. Girişimciliğin doğası bu düzeyinde yeter şartı

sağlamadığını düşündürmektedir. Kısmen katılıyorum cevabı için alınan %20.8 oranı; piyasa takip etmeyi gerektiğinde yapmayan ve buna bağlı olarak önsözleri güçlü sayılmayanlardan alınması nedeniyle yeterli görülmemiştir. Çok az katılıyorum cevabı %25.1 oranında çıkmıştır. Bu oran girişimciliğin sağlığı açısından olumsuz bir belirtidir. Çok az katılıyorum cevabı da %15.5 oranında aynı paralelde çıkmıştır.

#### 24. Girişimcilerin Vizyon Sahibi Olma Dereceleri

Vizyon, kişilerin kendilerine özgü görüş açılarını ve derinliklerini ifade eder. Bir girişimci için vizyon, geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başaramamış olan, gelecekte başarmayı düşündüğü yapılması gerekenler ile ilgili net olarak ifade edilen ve girişimcinin kendine özgü düşünceleridir. Girişimciler açısından vizyonun oluşturulmuş olması işletmeleri için tekdüze düşüncelerden arınmaları açısından çok önemlidir. Bu konu ile ilgili olarak elde ettiğimiz sonuçlar Tablo 2.34.'te gösterilmiştir.

Tablo 2.35.: Girişimcilerin Vizyon Sahibi Olma Dereceleri

| GÖRÜŞ                                                                                        | KATILMA DERECEŚİ |     |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                                              | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                                              | Sayı             | %   | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 41.İlerisini hep düşündüğümü ve hedeflerimi uzun vadeli olarak belirlediğimi söyleyebilirim. | 7                | 2.5 | 32                 | 11.3 | 107                | 37.8 | 80                  | 28.3 | 57                  | 20.1 | 283    | 100 |

Tamamen katılıyorum cevabı %20.1 oranında alınmıştır. Tam manasıyla vizyon sahibi olanların sayısını gösteren bu oran düşük gibi gelse de girişimcilik potansiyelinin sınırlı olduğu düşünülen örneklem grubu için iyi sayılabilir. Vizyon sahibi olmakla ilgili yine kuvvetli tutuma işaret eden fazlaca katılıyorum cevabı %28.3 oranında çıkmıştır. Bu oranda örneklem için olumlu kabul edilmektedir. Vizyon sahibi fakat vizyonu fazla sağlam temellere oturmamış olanların verdiği cevap olarak düşündüğümüz kısmen katılıyorum cevabı %37.8 oranındadır. İş hayatında biraz daha yol alınca üst gruplara dahil olacakları inancıyla, alınan bu sonucun olumlu kabul edilmesi düşünülmektedir. Çok az katılıyorum cevabı

%11.3 oranında çıkmıştır. Bu oran ve %2.5'lik hiç katılmıyorum cevabı konu ile ilgili uç noktaları göstermeleri itibarıyla normal kabul edilebilecek düzeydedirler.

## 25. Girişimcilerin Strese Karşı Dayanıklılıkları

Stres genellikle olumsuz manada düşünülen bir kavramdır. Stres olumsuz olabileceği gibi oluştığı şartlara bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilebilir. Psikolojik, sosyolojik veya fizyolojik şartlara bağlı olarak oluşan stres insanların hem ruhsal hem de fiziksel yapıları üzerinde etkili olur. Her ortamda olduğu gibi iş yaşamında da girişimcileri; yorgunluk, sinir bozukluğu ve endişe içeren deneyimler bekler. İşlerin istenildiği gibi gitmemesi, satışların düşmesi, rekabetin yoğunluğu, tecrübe eksikliği, sermayenin zayıflığı, teknolojik ve ekonomik değişim, tüketici tercihlerindeki değişim, geleceği öngörememe ve benzeri faktörler başarısızlık olasılığını dolayısı ile de stres düzeyini artırır. Bu yüzden girişimciler stresle başa çıkmak durumundadır. Araştırmamız sonucu konu ile ilgili olarak elde ettiğimiz veriler Tablo 2.36.'da gösterilmiştir.

**Tablo 2.36.: Girişimcilerin Strese Karşı Dayanıklılıkları**

| GÖRÜŞ                                                        | KATILMA DERECEŚİ |      |                    |      |                    |      |                     |      |                     |     |        |     |
|--------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|-----|--------|-----|
|                                                              | Hiç Katılmıyorum |      | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |     | Toplam |     |
|                                                              | Sayı             | %    | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %   | Sayı   | %   |
| 42.Hiçbir ortam beni kolayca sıkıntı ve endişeye sevk etmez. | 43               | 15.2 | 75                 | 26.5 | 87                 | 30.7 | 57                  | 20.1 | 21                  | 7.4 | 283    | 100 |

Alınan tamamen katılıyorum cevabının oranı %7.4'tür. Strese karşı dayanıklılığı ve soğukkanlılığı yansıtan en kuvvetli cevap tamamen katılıyorum cevabı olmasına rağmen çıkan oran hiç yeterli bir oran değildir. Fazlaca katılıyorum cevabı %20.1 oranında çıkmıştır. Alınan bu sonuçta girişimciliğin gücü açısından gerekeni vermemektedir. Kısmen katılıyorum cevabı da %30.7 oranında çıkmıştır. Bu oran stres ve stresle mücadele ile ilgili olarak girişimcilerin yeterince bilinçli olmadıklarını düşündürmektedir. Çok az katılıyorum cevabı için çıkan %26.5 cevabı girişimcilerden yüksek düzeyde stres yaşayanların önemli çoğunlukta olduğunu ve girişimcilik için tehlike arz ettiğini düşündürmektedir. Sıkıntılı durumlar karşısında en dayanıksız olanların vereceği cevap olarak kabul edilen hiç katılmıyorum cevabı %15.2 oranında çıkmıştır. Strese karşı dayanıklı

olmayan ve soğukkanlı tavır gösteremeyenlerin yarıya yakın bir kitleyi oluşturmaları girdaplarla dolu iş hayatında girişimcilerin çok önemli bir dayanakten yoksun olduklarını düşündürmektedir.

## 26. Girişimcilerin Proaktiviteleri

Proaktiviteyi belirleyen özellikler; ne istediğini bilmek, gerçekten yapılması gerektiğine inanılan şeyleri ne gerekiyorsa çekinmeden yapmak ve hata yapmaktan korkmamaktır. Konu ile ilgili elde ettiğimiz veriler Tablo 2.37.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.37.: Girişimcilerin Proaktiviteleri**

| GÖRÜŞ                                                                                          | KATILMA DERECEŚİ |      |                    |      |                    |      |                     |      |                     |     |        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|-----|--------|-----|
|                                                                                                | Hiç Katılmıyorum |      | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |     | Toplam |     |
|                                                                                                | Sayı             | %    | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %   | Sayı   | %   |
| 43.İnsanları harekete geçirebilmek için gerekirse politik davranabilirim veya rol yapabilirim. | 102              | 36.0 | 73                 | 25.8 | 48                 | 17.0 | 36                  | 12.7 | 24                  | 8.5 | 283    | 100 |

Alınan tamamen katılıyorum cevabının oranı %8.5'tir. Proaktif özelliklerini tam olarak kullanan kitlenin büyüklüğü girişimcilik ortamını destekler ölçüde değildir. Fazlaca katılıyorum cevabı %12.7 oranında çıkmıştır. Girişimciliğe uygun ortam için bu oran da yeterli görülmemektedir. %17 oranında alınan kısmen katılıyorum cevabı için proaktif potansiyeli yeterince kullanmayanların verdiği bir cevap olduğu ve bu durumun girişimciliği taşıyamayacağı düşünülmektedir. Çok az katılıyorum cevabı %25.8 oranında çıkmıştır. Proaktivitelerini hemen hiç kullanmayanların dörtte birlik bir grup oluşturmaları girişimcilerin bu konudaki başarısızlıklarına işaret olarak kabul edilmektedir. Hiç katılmıyorum cevabı %36 oranındadır. Çok az katılıyorum cevabı ile beraber bu cevaptan alınan sonuç girişimcilerin proaktifliklerinin çok zayıf olduğunu göstermektedir.

## 27. Girişimcilerin İşe Odaklanma Dereceleri

Girişimciler, başarılı olmak için işlerine ve işlerini ayakta tutan güçlerine odaklanırlar. Tüm varlıklarını yani enerjilerini, kaynaklarını ve zamanlarını bütünleştirerek işlerine konsantre olurlar. Çalışırken işlerinden başka bir şey düşünmezler. İşe odaklanarak ve işle bütünleşerek daha kalıcı başarılar elde edeceklerine inanırlar. Araştırmamızdan bu konu ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar Tablo 2.38.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.38.: Girişimcilerin İşe Odaklanma Dereceleri

| GÖRÜŞ                                         | KATILMA DERECEİ  |     |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|-----------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                               | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                               | Sayı             | %   | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 44.Çalışırken işimden başka bir şey düşünmem. | 18               | 6.4 | 51                 | 18.0 | 47                 | 16.6 | 76                  | 26.9 | 91                  | 32.2 | 283    | 100 |

Bu görüş için en çok çıkması istenen cevap tamamen katılıyorum cevabıdır. Bu cevapta %32.2 oranında çıkmıştır. Üçte bir sayılabilecek bu oran örneklem grubumuz için iyi bir sonuç olarak kabul edilmektedir. Odaklanma konusunda fazlaca katılıyorum cevabı da girişimcilik için olumlu yönde olan bir cevaptır ve %26.9 oranında çıkmıştır. Bu sonuçta, girişimcilerin işlerine odaklanma özellikleri açısından iyi bir yerde olduklarını göstermektedir. Alınan kısmen katılıyorum cevabının oranı %16.6'dır. Çalışırken motivasyonuna işten başka faktörlerinde etki ettiği girişimcilerin verdiği düşünülen bu cevaptan alınan sonuç normal olarak değerlendirilmektedir. Çok az katılıyorum cevabı %18 oranında çıkmıştır. Bu cevabın çalışırken işinden başka şeylere odaklanan ve işini daha az düşünenlerden alındığı düşünülmektedir. Bu cihetle çıkan oranın örneklem için problem teşkil edecek boyutta olduğu kabul edilmemektedir. Bu soru için çıkması istenmeyen cevap hiç katılmıyorum cevabıdır. Alınan oran ise %6.4'tür. Bu cevabı verenlerin kalıcı başarılar elde edebilecek girişimciler olmadıkları düşünülmektedir.

## 28. Girişimcilerin Hataya Karşı Toleransları

Hata, istemeyerek ya da bilmeyerek yanlışlığa düşmek demektir. Her gün yeniden kurulan, sanayi toplumuna ait kurum ve kararların yerini bilgi toplumuna ait kurum ve kararların aldığı dünyada, ülkelerin ekonomik gelişmesindeki en

temel girdilerden biri olan girişimcilerin hatalara karşı gösterecekleri tutum çok önemlidir. Araştırmamızın bu konuda elde ettiği sonuçlar Tablo 2.39.'da gösterilmiştir.

**Tablo 2.39.: Girişimcilerin Hataya Karşı Toleransları**

| GÖRÜŞ                                                      | KATILMA DERECEŚİ |     |                    |     |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|------------------------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|-----|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                            | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |     | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                            | Sayı             | %   | Sayı               | %   | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 45.Hata yapmamak değil aynı hatayı tekrarlamamak önemlidir | 8                | 2.8 | 14                 | 4.9 | 37                 | 13.1 | 72                  | 25.4 | 152                 | 53.7 | 283    | 100 |

Alınan %53.7'lik tamamen katılıyorum cevabı hatadan doğruyu öğrenmenin sadece bir denemede olması gerektiğini düşünenleri göstermesi itibarıyla çok iyi bir düzeydir. Görüşü bu doğrultuda fakat daha yumuşak olanlardan alındığı düşünülen fazlaca katılıyorum cevabı %25.4 oranında çıkmıştır. Çıkan sonuç bu konudaki potansiyelin olumlu değerlendirildiğini göstermektedir. Kısmen katılıyorum cevabı %13.1 oranında çıkmıştır. Potansiyelin dörtte üçten fazlasının olumlu olarak değerlendirilmesi karşısında bu oranın ihmal edilebileceği düşünülmektedir. %4.9 oranında çıkan çok az katılıyorum cevabı ile %2.8 oranında çıkan hiç katılmıyorum cevabı aynı paralelde ihmal edilebilecek şekilde nitelendirilmektedir.

## 29. Girişimcilerin Başarı İhtiyaçları

İnsanların işletme kurma sebeplerinin en önemlilerinden biri başarılı olmak ihtiyacıdır. Başarı ihtiyacı yüksek olan insanlar; risk almaktan çekinmezler, işten başka bir şeyle ilgilenmezler, kendilerine güvenleri tamdır, sorumluluk almak için gönüllüdürler, enerjiktirler ve amaçlarına ulaşmalarının engellenmesine müsamaha göstermezler. Başarı ihtiyacı yüksek olan insanlar girişimcilik nitelikleri gerektiren meslekler seçerler. Başka bir ifade ile girişimciler yüksek başarı ihtiyacının etkisi altındadırlar. Bu nedenle kendilerini başarı ile özdeşleştirmeyi isterler. Bu konuda araştırmamız sonucu elde edilen veriler Tablo 2.40.'da gösterilmiştir.

**Tablo 2.40.: Girişimcilerin Başarı İhtiyaçları**

| GÖRÜŞ                                               | KATILMA DERECEŚİ |     |                    |     |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|-----------------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|-----|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                     | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |     | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                     | Sayı             | %   | Sayı               | %   | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 46.Başarılı kabul edilmek benim için çok önemlidir. | 5                | 1.8 | 28                 | 9.9 | 76                 | 26.9 | 87                  | 30.7 | 87                  | 30.7 | 283    | 100 |

Başarı ihtiyacı maksimum seviyede olanların yani tamamen katılıyorum cevabını verenlerin oranı %30.7'dir. Elde edilen bu sonuç genel olarak girişimcilik için düşük görünse de örneklem grubumuz için normal kabul edilmektedir. Alınan fazlaca katılıyorum cevabının oranı %30.7'dir. Bu oran da başarı ihtiyacının yüksekliğini göstermesi nedeniyle olumlu girişimcilik ortamını destekler düzeyde sayılabilir. Kısmen katılıyorum cevabı %26.9 oranında çıkmıştır. Duruma göre başarılı kabul edilmeyi önemli kabul edenlerde alındığı düşünölmekle beraber bu sonuçta istenen sınırlar dahilinde kabul edilmektedir. Çok az katılıyorum cevabı %9.9 oranında çıkmıştır. Başarıyı önemsememek girişimciliğin doğasına aykırıdır ama çıkan oran önceki sonuçlar karşısında ciddi bir boyutta değildir. %1.8 oranında çıkan hiç katılmıyorum cevabının da ciddi boyutta olmadığı düşünölmektedir.

### 30. Girişimcilerin Bağımsızlık İhtiyaçları

Girişimci olmanın veya başka bir ifade ile işletme kurmanın en önemli sebeplerinden biri, kendi adına çalışma yani bağımsız olma ihtiyacıdır. Bağımsızlık, yani özgür hareket edebilmek; karar alma ve kendini ifade etme konularında insanın kendi çizdiği güven sınırları içinde istediğı gibi hareket edebilmesi demektir. Bağımsız olma arzusu insanlara hiyerarşie, kurallara, statükoya, sınırlara ve otoriteye karşı durma özelliğini kazandırır. Bağımsız çalışma ; toplumda değişime sebep olma ve toplumu etkileyebilme ortamını da yarattığı için girişimciler bu uğurda riskleri göze alarak kendi işlerini kurarlar. Bu konu ile ilgili olarak araştırmamızın elde ettiğı veriler Tablo 2.41.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.41.: Girişimcilerin Bağımsızlık İhtiyaçları**

| GÖRÜŞ                                                           | KATILMA DERECEŚİ |   |                    |     |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|---|--------------------|-----|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                 | Hiç Katılmıyorum |   | Çok Az Katılıyorum |     | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                 | Sayı             | % | Sayı               | %   | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 47.Fikirlerimi uygulamada özgür olabilmek benim için önemlidir. | —                | — | 22                 | 7.8 | 68                 | 24.0 | 111                 | 39.2 | 82                  | 29.0 | 283    | 100 |

Bağımsız olma isteği girişimciliğin temel özelliklerinden biri olduğuna göre bu görüşe verilen tamamen katılıyorum cevaplarının yüksek olması gerekir. Çıkan oran ise %29'dur. Bu oran genel olarak girişimcilik penceresinden bakıldığında az gibi görünse de örneklem için kabul edilebilir düzeydedir. Bunu takiben fazlaca katılıyorum cevabından alınan sonuç %39.2 oranındadır. Bu oran grubun bağımsızlık ihtiyacı düzeyini yükseltmekte ve girişimcilik açısından olumlu bir düzeye çekmektedir. Başarı ihtiyaçlarının vasat düzeyde olduğu kabul edilirse %24 oranında olan kısmen katılıyorum cevabı girişimciliği destekler nitelikte bulunmuştur. Bağımsızlığı tam manasıyla önemsemedikleri kabul edilen çok az katılıyorum cevabını verenlerin %7.8 oranında çıkması önemsenmeyebilir fakat bu düşüncede girişimcilerin olması bu çağa uygun bir hal değildir. Hiç katılmıyorum cevabını verenlerin çıkmamış olması en azından bağımsızlığa hiç önem vermeyenlerin olmadığını göstermesi açısından olumlu bir işarettir.

### 31. Girişimcilerin Esneklik Dereceleri

Esneklik kavramı ile çalışma prensiplerinin ve planların tolerans payı ifade edilmektedir. Başarılı girişimcilerin prensiplerinin ve planlarının her zaman tolerans payı olmalıdır. Planlar dinamik çevrenin değişen koşullarına karşı çabuk tepki verebilmek için değişik alternatifler içermelidir. Alternatif hareket seçeneklerinin olması girişimcilerin ufuklarının açık olmasına yardımcı olarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacaktır. Değişime ve öngörülemeyen durumlara karşı alternatif hareket seçeneği ya da seçenekleri olmayan girişimciler gideceği rotayı bilmeyen gemi kaptanlarına benzerler. Böylesi durumlarda gemileri, rüzgâr nereye sürüklerse oraya gider. İşte esneklikte bu tür sapmalara karşı işletmelerin güvencesidir. Esneklikle ilgili olarak elde ettiğimiz sonuçlar ise Tablo 2.42.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.42.: Girişimcilerin Esneklik Dereceleri**

| GÖRÜŞ                                                            | KATILMA DERECEŐİ |     |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|------------------------------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                  | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                  | Sayı             | %   | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 48.Prensiplerimin ve planlarımın her zaman tolerans payı vardır. | 4                | 1.4 | 32                 | 11.3 | 102                | 36.0 | 101                 | 35.7 | 44                  | 15.5 | 283    | 100 |

Tamamen katılıyorum cevabı %15.5 oranında çıkmıştır. Bu sonuç girişimci grubunu sapmalardan korumaya yeterli düzeyde değildir. Fazlaca katılıyorum cevabının oranı %35.7'dir. Bu oranın dinamik çevreye uyum sağlayabilecek alanı genişlettiği düşünülmektedir. Kısmen katılıyorum cevabını verenler grubun %36'sı kadardır. Kısmen esnek olabilmek veya başka bir ifade ile planlarda her zaman tolerans payının olmaması girişimcilik hızını ve yönünün aksi olarak etkileyecek bir durum olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla çıkan sonuç yüksek bulunmuştur. Çok az katılıyorum cevabı %11.3 oranında çıkmıştır. Girişimcilik açısından böyle bir cevabın alınması oran kaç olursa olsun normal değildir. Hiç katılmıyorum cevabı çok az da olsa %1.4 oranında çıkmıştır. Hiç esnek olamamak girişimciliğin doğasına aykırı bir durumdur.

### 32. Girişimcilerin Fırsatçılık Dereceleri

Gelecek, belirli yada belirsiz risklerle doludur. Böylesi ortamlar bile girişimciler için engel teşkil etmez. Çünkü, ileri görüşlüdürler. Her zaman her türlü yeniliğin öncüsü olabilmek için fırsat kollarlar. Fırsatçılık yönleri ile devamlı çevrelerini analiz eder, elde ettikleri verileri rasyonel bir biçimde değerlendirirler. Bu şekilde karar almadaki isabet oranları yükselir. Bu özellikleri ile kendilerini kabul ettirebilmeleri ise girişimciler için önemli bir motivasyon aracı olur. Bir başka ifade ile de fırsatçılığın girişimciliğin en kuvvetli hayat belirtilerinden biri olduğu söylenebilir. Fırsatçılık sayesinde ki insanlar işletme kurarlar ve de işletmelerini geliştirmek, büyütmek ve korumak için fırsatçılık özelliklerinden destek alırlar. Bu konu ile ilgili olarak elde ettiğimiz veriler Tablo 2.43.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.43.: Girişimcilerin Fırsatçılık Dereceleri**

| GÖRÜŞ                                                                                                  | KATILMA DERECEŐİ |     |                    |     |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|-----|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                                                                                        | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |     | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                                                                                        | Sayı             | %   | Sayı               | %   | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 49.Başarı için engelleri ve fırsatları ayırt etmek, her ikisini de yararlı hale getirebilmek önemlidir | 1                | 0.4 | 19                 | 6.7 | 76                 | 26.9 | 123                 | 43.5 | 64                  | 22.6 | 283    | 100 |

Fırsatçılık girişimciliğın en önemli kuvvet belirtilerinden olduğuna göre bu görüşe katılımın yüksek düzeyde olması gerekir. Hal böyle iken verilen tamamen katılıyorum cevaplarının oranı %22.6'dır. Bu sonuç yüksek kabul edilebilecek bir düzey değildir. Tamamen katılıyorum cevabının yüksek çıkmamış olması bu konuda tutumun yerleşmemiş olduğunu gösterse de %43.5 oranında çıkmış olan fazlaca katılıyorum cevabı fırsatçılık konusunda örneklem grubunun durduğu yeri kuvvetlendirmektedir. %26.9 oranında çıkan kısmen katılıyorum cevabının da kabul edilebilir sınırlar dahilinde olduğu düşünülmektedir. Çok az katılıyorum cevabı ise %6.7 oranındadır. Diğer sonuçlar karşısında bu sonucun çıkmasının doğal karşılanabileceği düşünülmektedir. Sadece bir kişiden alınan ve %0.4'e isabet eden hiç katılmıyorum cevabı ise ihmal edilecek boyuttadır.

### 33. Girişimcilerin Kararlılık Dereceleri

Kararlılık; karşılaşılan zorluklarla yılmadan mücadele edebilme gücüdür. Kararlı insanlar; şartlar ne olursa olsun çalışmayı severler, çalışırken sıra dışı bir performans gösterirler ve çözümü elde edene kadar çabalamaktan geri durmazlar. Bu özellikler ise girişimciliğın davranış parametrelerindendir. Yani iyi ve başarılı girişimci olmanın yolu kararlılıktan geçer. Kararlılık ile ilgili olarak elde ettiğimiz veriler Tablo 2.44.'te gösterilmiştir.

**Tablo 2.44.: Girişimcilerin Kararlılık Dereceleri**

| GÖRÜş                                         | KATILMA DERECEşİ |     |                    |      |                    |      |                     |      |                     |      |        |     |
|-----------------------------------------------|------------------|-----|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------|-----|
|                                               | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Fazlaca Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | Toplam |     |
|                                               | Sayı             | %   | Sayı               | %    | Sayı               | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı   | %   |
| 50.Başarısızlık, beni karamsarlığa sevk etmez | 23               | 8.1 | 63                 | 22.3 | 74                 | 26.1 | 71                  | 25.1 | 52                  | 18.4 | 283    | 100 |

Alınan tamamen katılıyorum cevabının oranı %18,4'tür. En kararlı kitlenin bu sonucu vermesi düşük olarak kabul edilmiştir. Kararlılık konusunda tutumu biraz daha esnek olanların verdiklerini kabul ettiğimiz fazlaca katılıyorum cevabı ise %25.1 oranında çıkmıştır. Bu oran girişimcilik için elverişli olan alanı biraz genişletmektedir. %26.1 oranında çıkan kısmen katılıyorum cevabı; ülke şartlarının kararlı davranmak için elverişli ortam sağlayamadığından hareketle, normal olarak kabul edilmektedir. Çok az katılıyorum cevabı %22.3 oranında çıkmıştır. Beşte birden fazla bir seviyede çıkmış olması zaten sınırlı gelişen girişimcilik için olumlu bir işaret değildir. Hiç katılmıyorum cevabı %8.1 oranında çıkmıştır. Bu sonuçta girişimcilik potansiyelini olumsuz etkileyebilecek seviyededir.

### 2.3.2. Cross Table Analizi

Cross Table Analizi yapılırken her bir kültürel farklılaşma boyutunun ve girişimci kişilik özellikleri ( girişimcilik puanı ) ile ilgili soruların toplamının ortalamaları alınmıştır. Bu ortalamalardan 2.50 ve altında olanlar girişimcilik kültürü açısından düşük, 2.50'nin üzerinde olanlar girişimcilik kültürü açısından yüksek olarak kabul edilmiştir. Buradan hareketle; girişimcilik kültürü açısından anlamlı olan seviyelerde çakışma olup olmadığına, varsa yeterli kabul edilip edilemeyeceğine bakılmıştır.

### 1. Belirsizlikten Kaçınma İle Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki

Tablo 2.45.'de görüldüğü gibi hem girişimcilik düzeyi hem de belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan girişimci bulunmamaktadır. Girişimcilik puanı düşük olduğu halde belirsizlikten yüksek derecede kaçınanların sayısı 29'dur. Bunların toplam içindeki oranı %10.2'dir. Girişimcilik puanı yüksek olan girişimcilerden 16'sının belirsizlikten kaçınma derecesi düşük iken

238'inin yüksektir. Dolayısıyla girişimcilik puanı yüksek ancak belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olanların oranı %5.7 iken, hem girişimcilik puanı hem de belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olanların oranı ise %84.1'dir. Bu faktörler açısından en ideal girişimci tipolojisini oluşturanların yani girişimcilik puanı yüksek ve belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olanların oranının %5.7 gibi düşük bir düzeyde olması girişimcilik kültürünün varlığı açısından iyi bir gösterge değildir.

**Tablo 2.45.: Belirsizlikten Kaçınma – Girişimci Kişilik Özellikleri**

| Belirsizlikten Kaçınma<br>Girişimci Kişilik Özellikleri | Düşük | Yüksek | Toplam |
|---------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
| Düşük                                                   | —     | 29     | 29     |
| Yüksek                                                  | 16    | 238    | 254    |
| Toplam                                                  | 16    | 267    | 283    |

## 2. Güç Mesafesi İle Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki

Tablo 2.46.'da görüldüğü gibi güç mesafesi ve girişimcilik düzeyi değerlerinin ikisinin de düşük olduğu girişimcilere rastlanmamıştır. Girişimcilik puanı ve güç mesafesi düşük olanların sayısı 15 ve bunların toplama oranı %5.3'tür. Her iki değeri de yüksek düzeyde olan girişimcilerin sayısı 239'dur ve bu sayı toplamın %84.5'ini kapsamaktadır. Girişimcilik puanı yüksek iken güç mesafesi düşük olanların sayısı ise 29'dur. Girişimcilik kültürünün varlığı açısından en olumlu durumu ifade eden bu grubun ancak %10.2 oranında çıkmış olması kabul edilebilir bir sonuç değildir.

**Tablo 2.46.: Güç Mesafesi – Girişimci Kişilik Özellikleri**

| Güç Mesafesi<br>Girişimci Kişilik Özellikleri | Düşük | Yüksek | Toplam |
|-----------------------------------------------|-------|--------|--------|
| Düşük                                         | —     | 29     | 29     |
| Yüksek                                        | 15    | 239    | 254    |
| Toplam                                        | 15    | 268    | 283    |

### 3. Denetim Noktası İle Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki

Denetim noktası ortalaması 2.50 ve altında olanlar içsel daha fazla olanlar ise dışsal olarak kabul edilmiştir. Tablo 2.47.'ye göre hem girişimcilik düzeyi hem de denetim noktası düşük olan sadece 1 girişimci bulunmaktadır. Bunun toplama oranı %0.4'tür. Denetim noktası düşük ve girişimcilik düzeyi yüksek olan girişimci sayısı ise 5'tir. Girişimcilik kültürünün sahip olduğu potansiyel açısından en iyi durum olan bu karşılaştırmaların oranı %1.8 gibi çok yetersiz bir seviyede kalmıştır. Girişimcilik düzeyi yüksek iken aynı zamanda denetim noktası da yüksek olan girişimci sayısı 249 ve bunun toplama oranı ise %88'dir. Girişimcilik düzeyi düşük olduğu halde denetim noktası yüksek olan girişimcilerin sayısı 28'dir. Bu sayı toplamın %9.8'ini içermektedir.

**Tablo 2.47.: Denetim Noktası – Girişimci Kişilik Özellikleri**

| Girişimci Kişilik Özellikleri \ Denetim Noktası | Düşük (İçsel) | Yüksek (Dışsal) | Toplam |
|-------------------------------------------------|---------------|-----------------|--------|
| Düşük                                           | 1             | 28              | 29     |
| Yüksek                                          | 5             | 249             | 254    |
| Toplam                                          | 6             | 277             | 283    |

### 4. Dişilik / Erillik İle Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki

Dişilik / Erillik yani baskın değerler ortalaması 2.50 ve altında olanlar eril üzerinde olanlar da dişil olarak kabul edilmiştir. Buna göre hem baskın değerleri hem de girişimci kişilik özellikleri düşük olan girişimci yoktur. Girişimci kişilik özellikleri düşük olduğu halde baskın değerleri yüksek olan girişimci sayısı ise 29'dur. Bunların toplam içindeki oranı ise %10.2'dir. Baskın değerleri yüksek iken girişimcilik puanı da yüksek olan girişimcilerin sayıları 242 ve toplama oranları %85.6'dır. Baskın değerleri düşük ve girişimcilik puanları yüksek olan girişimci sayısı 12 ve bunun toplama oranı %4.2'dir. Girişimcilik kültürü açısından en uygun durumu ifade eden bu grup iyi kabul edilebilecek bir çerçeve çizmemiştir.

**Tablo 2.48.: Dişilik / Erillik – Girişimci Kişilik Özellikleri**

| <b>Dişilik<br/>Erillik</b>               | <b>Düşük<br/>(Eril)</b> | <b>Yüksek<br/>(Dişil)</b> | <b>Toplam</b> |
|------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------|
| <b>Girişimci Kişilik<br/>Özellikleri</b> |                         |                           |               |
| <b>Düşük</b>                             | —                       | 29                        | 29            |
| <b>Yüksek</b>                            | 12                      | 242                       | 254           |
| <b>Toplam</b>                            | 12                      | 271                       | 283           |

### 5. Bireycilik / Toplulukçuluk İle Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki

Bu değerlendirme yapılırken ortalaması 2.50 ve altında olanlar bireyci 2.50'nin üzerinde olanlar ise toplulukçu olarak kabul edilmiştir. Bireycilik / Toplulukçuluk değeri düşük iken girişimcilik puanı da düşük olan girişimci sayısı 3'tür. Bunun toplama oranı ise %1'dir. Hem Bireycilik / Toplulukçuluk değeri hem de girişimcilik puanı yüksek olan girişimci sayısı 214'tür. Bu sayı toplamın %75.7'sini içermektedir. Bireycilik / Toplulukçuluk değeri yüksek olduğu halde girişimcilik puanı düşük olan girişimcilerin sayısı 26, toplama oranları %9.2'dir. Girişimcilik kültürünün varlığı açısından en ideal durum Bireycilik / Toplulukçuluk değerinin düşük ve girişimcilik puanının yüksek olmasıdır. Bu durumdaki girişimci sayısı 40 ve bu sayının toplama oranı %14.1'dir. Ulaşılan bu sonuçta girişimcilik açısından yeterli bir düzey değildir.

**Tablo 2.49.: Bireycilik / Toplulukçuluk – Girişimci Kişilik Özellikleri**

| <b>Bireycilik<br/>Toplulukçuluk</b>      | <b>Düşük<br/>(Bireyci)</b> | <b>Yüksek<br/>(Toplumcu)</b> | <b>Toplam</b> |
|------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|---------------|
| <b>Girişimci Kişilik<br/>Özellikleri</b> |                            |                              |               |
| <b>Düşük</b>                             | 3                          | 26                           | 29            |
| <b>Yüksek</b>                            | 40                         | 214                          | 254           |
| <b>Toplam</b>                            | 43                         | 240                          | 283           |

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç ve öneriler iki başlık halinde ele alınmıştır. Bunlar; “Kuramsal Bölüme İlişkin Sonuç ve Öneriler” ve “Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuç ve Öneriler” dir.

### 1. Kuramsal Bölüme İlişkin Sonuç ve Öneriler

Bilindiği gibi insanoğlu kıt kaynaklarla dolu olan dünyada sınırsız ihtiyaçları ile yaşamaya çalışan bir varlıktır. İnsan yaşamının varlığı ve sürekliliği, ihtiyaçlarını giderecek ürün ve hizmetlerin üretimine bağlıdır. Üretim olayını gerçekleştirmek ise üretim faktörlerinin bir araya gelmesi ile mümkündür. Bu faktörler kendiliklerinden bir araya gelemeyeceklerine göre bunları birleştirecek bir güç olmalıdır. Çalışmanın başında da belirtildiği gibi bu güce girişimcilik denmektedir. Girişimcilik üretim faaliyetini gerçekleştirmek ise girişimci de; bu faaliyeti; fırsat, cesaret, enerjiklik, risk, maliyet, kâr vb. faktörlerle beraber planlayan, uygulayan ve insanlar için yeni bir düzen oluşturan kişidir. Girişimciler kendi hesaplarına çalışıyor olsalar bile aslında toplumsal işbölümüne ve dengeye de hizmet etmektedirler. Bu açıdan bakıldığında girişimcilerin ve girişimciliğin toplumun değerleri kapsamında üretim faaliyetine katıldıkları görülmektedir. Toplumun değerlerine kültür diyecek olursak toplumun bir alt grubu olan girişimcilerinde kendilerine has değerlerine de genel olarak girişimcilik kültürü diyebiliriz.

Girişimcilik kültürü; girişimcilik ruhu, motivasyon ve girişimci yaşamdan oluşan bir değerler bütünüdür. Girişimcilik ruhu, insanın kendi hayatını yönlendirebileceği anlayışına dayanır. Bu anlayış sayesinde insanlar çevrenin koyduğu sınırların dışına çıkabilirler. Girişimcilik ruhuna sahip insanlar hareketlerini güce dayandırır ve enerjilerini etkileyebilecekleri olaylara yönlendirirler. Girişimcilerin motivasyonu ise girişimcilerin bir takım amaçları gerçekleştirmeleri için çeşitli güdülerle harekete geçirilmeleri şeklinde ifade edilebilir. Bu güdüler ekonomik ve psikolojik araçlardan oluşur. Motivasyon, girişimcinin hedefine ulaşabilmesi için isteklendirilmesi noktasında önem arz eder. İnsanın içindeki liderlik özelliklerini açığa çıkararak, egolarını tatmin ederek, kişisel gelişimine katkıda bulunarak girişimcilik sürecine ve girişimci kültür değerlerinin yerleşmesine zemin hazırlar. Girişimcilik kültürü değerlerinin

bir diğ er d uzlemi de girişimci yaşamdır. İnsanların girişimciliğı tercih etmelerinin temel felsefesi, amaçlarına ulaşmak ve önceden belli olan sonuçları yaratmaktır. Bunu gerçekleştirmek ise sahip olunan imk nlar arasında dengeyi sağlayabilecek, işletmeyi ve kaynaklarını bi imlendirebilecek tarzların ve değerlerin şekillendirdiği bir yaşamı sürdürebilmektir. Bu yaşama girişimci yaşam denilmektedir. Girişimci yaşam; girişimcilerin, toplum için bir değer oluşturma, topluma hizmet etme, toplumda  nc  olma hedeflerine yoğunlaşma yolunda kendilerini ve amaçlarını doğru algılamaları demek olan rollerin üzerine kurulan bir yaşamdır. Girişimcilik kültürünü oluşturan değerler bütünü konusunda girişimcilik ruhunun işlevi insanlara bağımsızlık isteğini tattırması, motivasyonun işlevi bu isteği tatmin edecek güdüleri hareketin başlangıcı olmak üzere  alıştırması ve girişimci yaşamın işlevi ise tüm bunları aynı potada eritebilen bir felsefeyi oluşturmasıdır.

Girişimcilik kültürü söz konusu   l  ayak üzerinde vücut bulmaktadır fakat unutulmamalıdır ki girişimcilik kültürü, toplumun yaşam tarzını oluşturan genel kültürün bir türevidir. Başka bir ifade ile kültürel sistemin bir alt sistemidir. Toplum içinde girişimciliğin hak ettiği ilgiyi görmesi, genel kültürel ortamın gösterdiği müsamaha ile paraleldir. Toplumdan topluma değer yargıları değişeceğinden yani kültürler farklılaşacağından her toplumun girişimciliğe göstereceği m samahada aynı olmayacaktır. Bu  alışma kültürler arası farklılaşma ile ilgili olarak; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, denetim noktası, erillik / dişillik ve bireycilik / toplulukçuluk boyutlarını ele almıştır. Girişimciliğe uygun bir kültürel ortamın varlığından söz edebilmek için belirsizlikten kaçınmanın ve güç mesafesinin düşük olması, iç denetime, erillice ve bireycilige eğilim gösterilmesi gerekmektedir. Bu konuda mutlaka belirtilmesi gereken bir husus da; hiçbir kültürel ortamın girişimciliğe ne tam olarak yol verdiği ne de engellediğidir. Birbiriyle etkileşim halinde olan birçok değerin oluşturduğu genel kültürün davranış parametreleri, girişimciliği olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek çok sayıda ve birbirinden farklı nitelikte ortamlar oluşturabilirler. Bu da; girişimcilik kültürünün genel kültürün bir alt kültürü olarak tabir edilmesi gerçeğine, girişimcilik kültürünün genel kültürü oluşturan her bir alt k lt r den bir iz taşıdığı gerçeğinin de eklenmesi zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Girişimcilik kültürünün varlığı; ülkelerin hele de gelişmekte olan ülkelerin sahip olabilecekleri en değerli kaynaklarıdır. Bu kültür insana; başkasının

üretmesini beklemek yerine kendisinin üretmesi anlayışını, yeniliğe başkasının öncülük etmesinden önce kendisinin öncülük etmesi anlayışını ve toplumun beklentilerini karşılayacak faaliyetleri herkesten önce kendisinin yerine getirmesi anlayışını aşılar. Bu sayede girişimciler; hayal güçlerine, cesaret, risk esprisi, dinamizm, fırsatçılık, bağımsızlık arzusu ve hırs gibi özelliklerini de katarak üretim olayı içinde yer alırlar.

Bu anlayışların hakim olmadığı bir girişimci kültür de söz konusu olabilir. Bu kültür, girişimcilik kültürünün olumsuz bir versiyonu olarak kabul edilebilir. Ancak sadece ben merkezli olmaktan ve köşe dönmeçilik zihniyetinden öteye gidemez. Toplumun geneli için bir değer yaratmayan girişimci kültür ise yok olup gideceği gibi toplumun gerçek girişimci dinamiklerini de, “kötü iyiyi kovar” mantığıyla pasifize edebilir. Bu etkinin gerçekleşmemesi toplumun köşe dönmeçiliğe anlayış göstermemesi ile aşılabılır.

Girişimcilik kültürü konusu, üzerinde ciddiyetle durulması ve çok daha geniş çaplı araştırmalar yapılması gereken bir konudur. Konunun önemi; girişimcilerin toplumların en dinamik kesimlerini oluşturmaları, toplumun ihtiyaç duyduğu yenilikleri yaşama getirmeleri ve bu uğurda riskleri üstlenen insanlar olmaları yolları ile toplumlarda sosyal ve demokratik denge unsuru olmaları ve de ekonomik sistemleri sürükleyerek refaha ve kalkınmaya öncülük etmelerinden kaynaklanmaktadır. Ülkemizin henüz kalkınmasını tamamlayamamış olması ve araştırmamızın uygulamasına konu olan Elazığ’ın ülkenin geri kalmış illerinden biri olması girişimcilik ve girişimcilik kültürü konularındaki eksikliğimize bir işaret olarak kabul edilip konu üzerinde çalışmalar yapılmaya devam edilmelidir. Bu çalışmanın uygulamasının yapıldığı il olan Elazığ tarih boyunca girişimcilik açısından önemli bir atılım yapamamıştır. Cumhuriyet öncesinde Osmanlı Devleti’nin önemli vilayetlerinden biri olan Harput’ta girişimcilik örneği olarak tarım sektörü ağırlıklıdır. Zaten o devirde Osmanlı’da hakim olan geçim kaynağı çoğunlukla tarım olmuştur. İmalat sektörü pek fazla yoğun ve etkin olmasa da yörede ticaret canlı bir seyir göstermiştir. Harput’ta var olan her sektörün kendine ait çarşılar, hanlar ve ahalinin tüm yurda nam salmış olan ticaret ahlâkı ticaretin canlı olduğuna dair işaretler olarak kabul edilebilir. 19. yüzyılın ortasından sonra şehir merkezinin isim ve yer değiştirmesinden sonra yani Mezre denilen ovada Ma’muret’ül Aziz adıyla yeni şehrin kurulmasıyla ticaretin canlılığı devam ediyor görünse de yine sanayie yönelik ciddi bir gelişme yaşanmamıştır. 20. yüzyılın

başlarında Balkan Harpleri ile başlayan, devlete ve millete çok ağır maddi ve manevi kayıplar yaşatan savaşlar silsilesi Ma'muret'ül Aziz ekonomisini de aynı ölçüde sarsmıştır. Cumhuriyet'in ilk yıllarında sıkıntıları devam eden Elazığ 1930'lardan itibaren ulaşım ile ilgili yatırımların yapılmasıyla gelişme kaydetmeye başlamıştır. 1927 verilerine göre Elazığ'da 587 işletme mevcuttur. Bu işletmeler arasında ağırlık 317 ile yine tarımdadır. Bunları dokumacılık, maden ve ağaç işleme sektörleri takip etmektedir. 1950'den sonra devlet eli ile sanayi yatırımlarının gelmesiyle şehir ekonomisinde kıpırdanmalar görülmeye başlanmıştır. Fakat özel sektör istenilen düzeye gelememiştir. 1970'li yılların başından itibaren özellikle Keban Barajı ve Hidroelektrik Santrali'nin yapılmasıyla ekonomik yapı gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde; çelik, yağ, süt, yem, beton, tuğla, kâğıt torba ve un üretimine yönelik 10 fabrika özel teşebbüs tarafından hayata geçirilmiştir. Girişimcilerin birlikteliğini sağlamak üzere Keban Holding kurulmuş ve bu holding şehir ekonomisine önemli katma değer sağlamıştır. Bunlarla beraber devlet tarafından da Azotlu Gübre Fabrikası ve Ferrookrom tesisleri kurulmuştur. Yine o dönemde kurulan Küçük Sanayi Sitesi ile imalat sektörüne canlılık getirilmesi amaçlanmıştır. 1965 – 1977 yılları arasında yaşanan bu olumlu gelişmelerden sonra aynı tempo ve inanç birliği bir daha sağlanamamıştır. 1965 – 1977 arasında kurulmuş olan işletmelerin birçoğu bugün hayatta değildir. 1988 yılında Organize Sanayi Bölgesi kurulmuştur. Organize Sanayi Bölgesi'nde 74 sanayi parseli olmasına rağmen bugün ancak 42'sinde üretim devam etmektedir. 14 işletme ise inşaat ve proje aşamasındadır. Mevcut işletmeler; tekstil, çelik, tüp, plastik, mobilya, gıda, mermer, elektrik, ağaç işleme alanlarında faaliyet göstermektedirler. Organize Sanayi Bölgesinin kuruluşundan itibaren 15 yıl geçmiş olmasına rağmen tamamında üretime geçilmiş olması ve ikinci bir organize sanayi bölgesi kurulması gerekirken sadece 56 tanesinin yani %76'sının girişimciler tarafından kullanılıyor olması ve bunlarında sınırlı birkaç alana yatırım yapıyor olmaları Elazığ'da girişimciliğin belirli bir sınırın dışına çıkamadığına dair bir gösterge olarak kabul edilebilir. Bu durum; girişimcilik konusunda yerel bakış açısının oturmamış olması veya olmaması, işbirliği ruhunun olmaması, yerel üretim imkânlarını harekete geçirecek, yeniliğe ve değişime açık ve aktif katılımı içeren anlayışların yeterince gelişmemesi sebebiyledir. Girişimciliğin belli kalıpları kıramamış olması; yerel değer yargılarından kaynaklanabileceği gibi, tarihten gelen bir alışkanlıktan dolayı yani

Osmanlı'nın Türk vatandaşlarını üretim ve ticaretten çok askerliğe yönlendirmesi, üretim ve ticaretin de gayr-ı müslim tebaaya bırakılmış olmasından dolayı oluşan genel karakteristik durumdan da çok önemli bir seviyede hayat bulmuş olabilir. Her şeye rağmen ülke genelinde bunun aksi örneklerin yaşanmış ve yaşanıyor olması Elazığ'ın bu konuda yüz yüze olduğu gerçeği değiştirememiştir. Ülkenin ulaşım ve iklim şartları bakımından en sıkıntılı bölgesinde olmasının etkileri ve tarih boyunca bu coğrafyada hüküm süren devletlerin yatırım, eğitim gibi konularda yöreye gereken önemi vermemiş olmaları da girişimcilik konusunda olumlu anlayışın olmamasında birer etken olarak kabul edilebilir.

Bu zincirin kırılması için Elazığ'lı işadamları hatta vatandaşlar girişimcilik konusunda eğitilmelidir. Bu eğitimle en başta insanlara girişimciliğin doğası anlatılmalıdır. Girişimciliğin sadece işyeri kurmak olmadığı insanların ihtiyaçlarını giderecek ürün ve hizmetleri üretmek için risk almak, fırsat kollamak ve cesaretle atak yapmayı gerektiren sosyal ve ekonomik bir süreç olduğu bilinci aşılanmalıdır. Bir işletmenin nasıl kurulacağı ve bununla ilgili prosedürlerin nasıl işlediği öğretilceği gibi “nasıl iş kurarım?” sorusundan çok “hangi işi kurmalıyım?” sorusunun peşinde koşmalarını sağlayacak değer yargılarına sahip olmaları sağlanmalıdır. Bunun için yerel yönetimin, ticaret ve sanayi odasının, üniversitenin ve meslek kuruluşlarının destekleriyle kapsamlı bir araştırma yapılarak ilin genel bir ihtiyaç profili başka bir ifade ile ihtiyaç listesi oluşturulabilir. Bu ihtiyaç profili çerçevesinde eldeki kaynaklarla, ulaşılabilecek kaynaklar değerlendirilerek bir önem sıralaması yapılabilir. Bundan sonra yapılması gereken ise ihtiyaçları gerçekleştirecek işbirliğinin sağlanmasıdır. Bu konu ile ilgili olarak 2001 yılında yapılmış olan I. Elazığ Ekonomi Kurultayı ve üçüncüsü 2003 yılında düzenlenecek olan ticaret ve sanayi fuarı iyiye gidişe bir olarak kabul edilebilir. Bu gibi organizasyonlar, yörenin kendi potansiyelinin farkına varmasına katkıda bulunmakla beraber hem işbirliği ruhunun gelişmesine hem de ilin ulusal ve uluslar arası pazarlarda tanıtımına da katkıda bulunacaklardır. Bu etkinin pekişmesi için devletin yöreye daha yoğun teşvik politikaları uygulaması efdal olacaktır. Bu politikalar çerçevesinde yatırım indirimleri, vergi muafiyetleri, enerji fiyatlarındaki indirimler, bedelsiz arsa tahsisi, düşük faizli ve uzun vadeli kredi verilmesi gibi araçlar ciddi bir şekilde ve yoğun olarak, girişimcileri motive edecek şekilde kullanılmalıdır. Devletin sağlayacağı bu güvencelerle birlikte bertaraf olacak riskler girişimcilerin harekete

geçmelerini hızlandıracaktır. Ayrıca bölgede devam eden Doğu Anadolu Projesi'ne ivme kazandırılarak Elazığ'ın sahip olduğu girişimcilik potansiyeline ivme kazandırılacağı gibi mevcut potansiyele yeni değerlerin eklenmesine de katkı sağlanacaktır.

## **2. Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuç ve Öneriler**

### **2.1. Kültürel Farklılaşma İle İlgili Bulgular**

2.1.1. Belirsizlikten Kaçınma : Bu kavram yeterli tanımlamaların yapılamadığı durumlara karşı tolerans gösterme ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma ile ilgili görüşler anketimizin ilk altı sırasını kapsamaktadır. Anketi cevaplayan girişimcilerin belirsizlikten kaçınma derecelerine ilişkin ortalamaları 3.84'tür. Bu ortalama girişimcilik kültürünün varlığı açısından yüksek bir seviyedir ve dolayısıyla iyi karşılanmayacak bir durumun işaretidir. Birinci görüşe hiç katılmayanların ve çok az katılanların oranı %17'dir. Bu sonuç girişimcilerin belirsizliğe girme konusunda isteksiz olduklarını göstermektedir. İkinci görüş belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğuna işaret eden bir görüştür. Bu görüşe tamamen ve fazlaca katılanların oranı %84.8'dir. Enformasyona önem vermek girişimcilik açısından olumlu bir göstergedir. Bu bakımdan çıkan sonuç da olumludur fakat ilk görüşten elde edilen izlenimle ters düşmektedir. Üçüncü görüş yüksek seviyede belirsizlikten kaçınmayı işaret eden bir görüştür. Alınan hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum cevapları toplam %28 oranındadır. Bu sonuçta, kabul edilebilir sınırlara yaklaşamamıştır. Dördüncü görüş de belirsizlikten kaçınmanın yüksekliğine işaret eden bir görüştür. Hiç katılmayanların ve çok az katılanların oranı %14.1'dir. Bu sonuç girişimcilerin belirsizliğe girme konusunda isteksiz oldukları kanısını kuvvetlendirmektedir. Aynı paralelde olan beşinci görüş için alınan hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum cevapları toplam %18.7 oranındadır. Altıncı görüş ise belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşüklüğüne işaret eden bir görüştür. Alınması arzulanan tamamen katılıyorum ve fazlaca katılıyorum cevaplarının oranı %69.2'dir. Bu sonuç özel olarak düşünüldüğünde iyi kabul edilebilir fakat girişimcilerin önceki görüşlere verdikleri cevaplarla birlikte değerlendirildiğinde çelişkili olarak kabul edilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma konusundaki mevcut görüntü değerlendirildiğinde girişimcilerin isteksiz oldukları yani belirsizliğe girmeye yanaşmadıkları

söylenebilir. Buna sebep olarak; toplumun önemli bir kısmını etkisi altına alan tembellik, atalet ve özgüvensizlik karakteristiği, ülkenin bir türlü ekonomik ve siyasi istikrara kavuşamaması, yöredeki başarısız girişimcilik örnekleri ve yörede örnek alınabilecek çarpıcı bir girişimcilik vakasının yaşanmamış olması sayılabilir. Bu olumsuz etkinin önüne geçebilmek için bebeklik ve çocukluk evrelerinden başlamak üzere insanlara tüm yaşamları boyunca yaratıcılıklarını geliştirmeleri, fırsatçı olmaları, sorumluluk yüklenmeleri ve kendi yazgılarını yazabilmeleri için ortamlar sunulmalıdır. Bu şekilde, özgüven kazanan ve tembellikten sıyrılan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin düşük olması hedefine ulaşılabilir.

2.1.2. Güç Mesafesi : Güç, toplum üyeleri arasında mesafeler oluşmasına neden olan bir kavramdır. İdeal girişimcilik tipolojisi ve sağlam bir girişimcilik kültürünün gereği güç mesafesinin düşük olmasıdır. Girişimcilerin bu konudaki ortalama puanları 3.78 'dir. Girişimcilik açısından 2.50'nin üzerindeki değerler menfi etki edecek bir gösterge olarak kabul edilebilir. Anketimizdeki güç mesafesi ile ilgili görüşler ikinci altı sırayı kapsamaktadır. Yedinci görüş yüksek düzeyde güç mesafesini işaret eden bir görüştür. Görüş için alınan hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum cevaplarının toplama oranı %15.2'dir. Bu sonuç girişimcilerin güç mesafesini yüksek tuttuklarını göstermektedir. Yüksek düzeydeki güç mesafesi ise istenmeyen bir durumdur. Sekizinci görüş düşük güç mesafesine yöneliktir. Alınan tamamen ve fazlaca katılıyorum cevapları bütünün %85.2'sini içermektedir ki bu sonuç oldukça olumlu bir sonuçtur. Dokuzuncu görüş ile yüksek güç mesafesi hedeflenmiştir. Alınan hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum cevaplarının toplamı %13.1'lik bir kitleyi içermektedir. Bu da girişimcilerin güç mesafelerini fazla tuttukları inancını desteklemektedir. Onuncu görüş güç mesafesini az tutma ile ilgilidir. Bu görüş için alınması arzulanan tamamen ve fazlaca katılıyorum cevapları %48.1 oranı ile uygun bir düzlemde olduğunu göstermekle beraber güç mesafesinin az olduğuna kanaat getirmeye yeterli görülmemiştir. On birinci görüş de yüksek düzeyde güç mesafesine işaret eden bir görüştür. Bu görüşle ilgili olarak en fazla çıkması beklenen hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum cevapları toplamın %16.3'üne erişebilmişlerdir. Bu durum yine, güç mesafesinin yüksek düzeylerde tutulduğu noktasına getirmektedir. On ikinci görüş de yüksek düzeyde güç mesafesi ile

ilgilidir. Aynı paralelde değerlendirildiğinde hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum cevaplarında %21.2'lik bir kitlenin olduğu görülmüştür. Bu sonuca bakılınca da güç mesafesinin yüksek tutulduğu izlenimi tekrar ortaya çıkmaktadır.

Güç mesafesi ile ilgili genel durum için girişimciler tarafından güç mesafesinin yüksek tutulduğu bir duruşun sergilendiği söylenebilir. Bunun; Türk Toplumunun genelinde var olan gücün her şeye hakim olacağı, her şeyi elde edeceği ve gücü elde tutanların her zaman haklı olacakları inancından kaynaklandığı düşünülmektedir. Toplumumuzdaki katı hiyerarşik organizasyon yapıları, yönetim sistemlerine hakim olan emir – komuta mekanizmaları ve asker millet benliği güç mesafesinin yüksek seviyelerde olmasının dayanakları olabilir. Bunun için örgüt yapılarının yalınlaştırılması yani örgütlerin gereksiz ayrıntılardan arındırılması, insanlara takım ve işbirliği ruhlarının aşılması başka bir ifade ile gücün değil, bilginin ve katılımın başarının anahtarı olduğu öğretilmelidir. Elazığ özelinde de bu geçerlidir. Aynen belirsizlikten kaçınma eğiliminin azaltılmasında olduğu gibi güç mesafesinin düşürülmesinde de en önemli yol açıcı araç eğitim ve eğitime yapılacak yatırımlar olacaktır.

2.1.3. Baskın Değerler : Bu değerler, dişilik ve erillik değerleridir. Girişimcilik açısından anlam ifade eden ise eril değerlerin baskın olmasıdır. Girişimcilerin bu konudaki ortalama puanları 3.49'dur. Bu sonuç dişil değerlerin işareti olarak kabul edildiğinden girişimcilik açısından uygun bir işaret değildir. Anketimizin baskın değerlerle ilgili olan görüşleri üçüncü altı sırayı içermektedir. On üçüncü görüş erilliğe eğilimi göstermektedir. Alınan tamamen katılıyorum ve fazlaca katılıyorum cevaplarının oranı bütünün %28.9'unu kapsamaktadır. Girişimcilik kültürü için ideal olan ortam erilliğin baskın olmasını gerektirdiğine göre bu sonucun ideal ortamdaki uzak olduğuna işaret ettiği düşünülmektedir. On dördüncü görüş dişiliğin işaret edildiği bir sorudur. Girişimcilik açısından anlam ifade etmesi için cevapların hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşması gerekir. Bu cevaplardan elde edilen %9.5'luk sonuç anlamın olumlu yönde değil de olumsuz yönde oluştuğunu göstermektedir. On beşinci görüş erilliğin baskın olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, beklenen cevaplar olan tamamen ve fazlaca katılıyorum cevaplarına bakıldığında oranın %29.3 olduğu görülmüştür. Bu sonuçta girişimcilik için baskın olması yeğlenen eril değerlerin yerine dişil değerlerin baskın olduğunu göstermektedir. On altıncı

görüŖe hakim olan anlayıŖ diŖil değerlerdir. Bu görüŖ ile ilgili olarak bakılacak uç değerler de hiç katılmıyorum veok az katılıyorum cevaplarıdır. Bu cevapların toplama oranları ise %9.5'tir. Yine görülmektedir ki giriŖimciler arasında baskın yani dominant olan değerler diŖil değerlerdir. On yedinci görüŖ de eril değerler ifade edilmiŖtir. Alınan tamamen katılıyorum ve fazlaca katılıyorum cevaplarının toplamdaki payları %35.6'dır. Elde edilen bu sonuçta göstermektedir ki giriŖimcilerin yaklaŖık üçte ikisi diŖil değerlerin hakimiyeti altındadır. Bu grupla ilgili sonuncu soru olan on sekizinci görüŖ diŖillik yönündedir. Hiç katılmıyorum veok az katılıyorum cevaplarındanıkan toplam %5.7'lik sonuç giriŖimcilerin baskın değerler boyutunda gösterdikleri diŖil görüntünün sağlam göstergelerinden biri olarak kabul edilmiŖtir.

GiriŖimcilere hakim olan diŖil değerlerin, Türk Toplumunu için de genellendiği sabittir. Örnek kütleyi oluŖturan giriŖimcilerinde toplumun geneline uygun olarak diŖi tavır sergilemesi doğaldır. GiriŖimcilik için eril değerlerin baskın olması istenmektedir fakat eril değerlerin diŖil değerlerin yerine geçmesi deok zor görünmektedir. Bu tutumun deęiŖmesi, yaratılıŖtan kaynaklanması, bilinaltlarıyla ve yaŖamsal değerlerle kaynaŖmıŖ olması nedeniyle pek da mümkün değildir.

2.1.4. Denetim Noktası : Bu kavram ile insanlarınalıŖırken ve sorumluluk yüklenirken etkilendikleri merkez kastedilmektedir. Buna göre insanlar içseller ve diŖsallar olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. GiriŖimcilięin doğasının ve kabul edilebilir bir düzlemdeki giriŖimcilik kùltürünün gereği içsel yani iç denetim odaklı olmaktır. GiriŖimcilerin bu konudaki ortalama puanları 3.51'dir. Bu değer diŖsallık iŖareti olarak kabul edildiği için giriŖimcilik ortamının ideal Ŗartını sağlamamaktadır. Denetim noktası ile ilgili görüŖler anketimizdeki dördüncü altı sırayı kapsamaktadır. On dokuzuncu görüŖ içsellikle ilgili bir sorudur. Bu görüŖ iinıkan tamamen katılıyorum ve fazlaca katılıyorum cevaplarının toplam içindeki paylarının %44.6ıkması giriŖimcilik için vasata yakın ve örneklemimiz için de olumlu kabul edilebilecek bir göstergedir. Yirminci görüŖ diŖsallık yönünde bir görüŖtür. Hiç katılmıyorum veok az katılıyorum cevaplarının %22.2 oranında olmaları olumsuz bir göstergedir ve bir önceki görüŖ için alınan sonuçlara göre giriŖimcilerin aralarında tutarlı bir duruşun olmadığı Ŗeklinde kabul edilmelidir. Yirmi birinci görüŖ de diŖsal eğilimli bir sorudur. Bu görüŖ için

alınan hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum cevapları %16.6 düzeyindedir. Bu sonuca istinaden girişimcilerin denetim noktası konusunda uygun olan düzlemi bulamadıkları söylenebilir. Yirmi ikinci görüşte içsellik işaret edilmiştir. Bu görüş için ideal kabul edilen tamamen katılıyorum ve fazlaca katılıyorum cevapları %36.4 oranındadır. Bu noktadan bakınca da girişimcilerin dışsallığa meyyal oldukları görülmektedir. Yirmi üçüncü görüş dışsallıkla ilgilidir. Bu görüş için toplam %27.6 oranında hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum cevabının alınmış olmasının, girişimcilerin denetim noktası açısından ideal durumdan uzak oldukları kanaatini güçlendirdiği düşünülmektedir. Yirmi dördüncü görüş içsellik yönündedir. Alınması umulan tamamen katılıyorum ve fazlaca katılıyorum cevaplarının toplama oranı %79.9'dur. Bu sonuç söz konusu görüş için özel olarak düşünüldüğünde gayet iyi olarak kabul edilebilir fakat içsellikğin dışa vurumu konusunda katılımcılığın tek başına gösterge olabileceği düşünülmemektedir. Denetim noktasına daha önce bakılan farklı açılarla ilgili tutumlardan çıkan sonuçların bu tutumdan çıkan olumlu sonucu pasifize edeceği düşünülmektedir.

Denetim noktası ile ilgili olarak girişimcilerin verdikleri genel görüntü eğilimin dışsallık tarafında olduğu şeklindedir. Dışsallığın ise girişimcilik için olması istenen uygun ortam için engel teşkil ettiği bilinmektedir. Girişimcilere hakim olan dışsallığın yani harekete geçmek için dışarıdan yönlendirilmeyi beklemenin, insanlara sorumluluk vermeyen ve ezberciliğe yönelterek yaratıcılıklarını körelten eğitim sisteminden kaynaklandığı düşünülmektedir. İnsanlara kendini ifade etmeyi, kendi birikimiyle bir şeyler üretmeyi ve kendi doğruları için yaşamayı öğretecek bir eğitim sistemi dizayn edilmedikçe bu ve benzeri hastalıkların tedavi edilebilmesi mümkün görülmemektedir.

2.1.5. Bireycilik / Toplulukçuluk : Bireycilik insanın kendi ihtiyaçlarını toplumun ihtiyaçlarına yeğ tutması iken toplulukçuluk da davranış tarzlarını sıkı denetim altına alan toplumsal sınırları ifade etmektedir. Bireyciliğin dominant olduğu kültürlerin girişimcilik için elverişli olan ortamlar yarattıkları kabul edilmektedir. Bu konuda girişimcilerin ortalama puanları 3.12'dir. 2.50'nin üzerinde olduğu için toplulukçuluk eğilimini gösterdiği kabul edilen bu sonuç girişimcilerin kendileri için daha uygun ortamı sağlayabilecek olan bireyciliği benimsemediklerini göstermektedir. Anketimizin beşinci altılık sırasını içeren görüşlerde bu konu ile

ilgilidir. Yirmi beşinci görüş toplulukçu bir düşünce tarzını ifade etmektedir. Alınan hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum cevapları %63.9 oranındadır. Toplulukçuluğun aksi yönünde bir tutumu gösterdiği için ilk bakışta idealize girişimcilik ortamı işareti olarak görülebilirse de bu konudaki genel ortalama ile uyuşmadığı için sadece hemşehriciliğin benimsenmemesi şeklindeki bakış açısı olarak kabul edilmelidir. Yirmi altıncı görüş de toplulukçuluk eğilimini işaret etmektedir. Bu görüş için alınan hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum cevaplarının oranı %20.2'dir. Bu sonuç genel ortalama paralelinde toplulukçuluğu işaret etmesi nedeniyle elverişli kabul edilebilecek girişimcilik ortamından uzaktır. Yirmi yedinci görüş de toplulukçuluk yönünde olan bir görüştür. Bu görüş için alınması beklenen hiç katılmıyorum ve çok az katılıyorum cevaplarının toplam içindeki payları %46'dır. Bu seviyede oldukça geniş bir kitleyi içermektedir fakat çoğunluğun diğer seçeneklerde oluşu bireyciliğe göre toplulukçuluğun daha fazla benimsendiğini düşündürmektedir. Yirmi sekizinci görüş bireycilik yönelimindedir. Bu görüşe tamamen ve fazlaca katılanların oranının %41 olması girişimcilerin bireycilik konusunda isteksiz olduklarını göstermektedir. Yirmi dokuzuncu görüş de bireycilik yönündedir. Bu görüşle ilgili olarak tamamen katılıyorum ve fazlaca katılıyorum şeklinde tutum beyan edenler %37.8 oranındadır. Bu alınan sonuçta, toplulukçu felsefenin girişimcilerin yaşamlarında önemli bir belirleyici faktör olduğunu düşündürmektedir. Otuzuncu görüş bireyciliği işaret etmektedir. Bu görüş için %71 oranında tamamen ve fazlaca katılıyorum tutumları çıkmıştır. Bireysel olarak elde edeceği faydayı herkesin göz önünde bulunduracağı muhakkaktır. Dolayısıyla elde edilen bu sonuç toplulukçuluğun bireyciliğe tercih edildiği izlenimini değiştirebilecek nitelikte bulunmamıştır.

Malum olduğu üzere bireycilik ile toplulukçuluk ortamları arasında karşılaştırma yapıldığında girişimcilerin toplulukçuluk tarafına daha yakın durdukları gözlemlenmiştir. Bu durumun karakteristik olarak kazanılmış olan işbirliği, ortaklaşa davranış, grubu öne çıkarma, grup tarafından denetlenme gibi değerlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Hep söyleye geldiğimiz gibi bu konudaki anlayışın değiştirilmesinin temel ilacı eğitim sisteminde yapılacak köklü reformlar ve mevcut girişimciler için uygulanacak kişisel gelişim programlarıdır. Bu şekilde girişimciler kendileri gibi olmalarını sağlayan değerleri fark edecek başka bir ifade ile doğru olarak algılayacaklardır. Yani toplumun var ettiği bireyin

bakış açısı yerine toplumu var eden bireyin bakış açısının oluşması böylece mümkün olacak ve girişimcilerin hareket etmelerini engelleyen toplulukçuluk zinciri kırılabilecektir.

## 2.2. Girişimci Kişilik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Girişimcilik bir takım kişisel özelliklerin bileşimidir. Bunlar; hayal, risk alma, yenilik, yaratıcılık, başarı arzusu, güç arzusu, enerjilik, kararlılık ve fırsatçılık gibi özelliklerdir. Girişimci kişiler bu özelliklerin bazılarını fazlaca önemserken bazılarını az önemseyebilir ya da hiç önemsemeyebilirler. Başka bir ifade ile bu özelliklerin hepsi bir girişimcinin kişiliğinde aktif olmayabilir yani her özelliğin girişimci kişiliğin oluşmasına etkisi farklı ağırlıkta olabilir. Başarılı kabul edilen girişimcilerde bu gibi kişisel özellikler bulunurken başarılı girişimcileri başarısız olanlardan ayıran kesin bir özellikler bütünü de yoktur.

Anketimizdeki son yirmi görüş girişimci kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik sorulardır. Girişimcilerin bu görüşlere katılım derecelerinin ortalaması 3.47'dir. Bu sonuç girişimci kişilik özellikleri ile ilgili olarak örneklem grubunun olumlu bir tutum gösterdiğinin işareti olarak kabul edilebilir. Ayrıca genel ortalamanın yüksek düzeyde çıkmış olması girişimcilerin her kişilik özelliği ile ilgili olarak yüksek düzeyde olduklarını da düşündürmemelidir. Çünkü her özellik eşit düzeyde tezahür etmemiş ve her girişimcinin değişik özelliklerden etkilenme dereceleri farklı düzeylerde gerçekleşmiş olabilir. Girişimci kişilik özellikleri konusunda elde edilen 3.47'lik genel ortalamaya bakıldığında; bu sonuca rağmen, girişimcilerin kültürel farklılaşma ile ilgili olarak istenen düzeylerde olmamaları enteresandır. Kültürel farklılaşma verilerinin girişimciliğin yeterince özgür ortamlarda gelişmesini desteklemediği düşünülebilir. Buradan hareketle mevcut durum, kültürel değerler anlam ifade edecek düzeyde olmadıkça girişimci kişilik özelliklerinin tek boyutlu olarak etkin bir faktör olamadığı yönünde değerlendirilebilir. Yani girişimci kişilik özelliklerinin girişimciliğin sağlam olarak hayat bulmasına etki edebilmesi için kültürel ortamdan yol alması gerektiği söylenebilir.

Girişimci kişilik ile ilgili sonuç ve öneriler ise şöyledir :

2.2.1. Risk : Anketteki otuz birinci görüş girişimcilerin risk alma özelliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Alınan tamamen ve fazlaca katılıyorum cevaplarının oranı %33.6'dır. İdeal girişimci kişilik tipi açısından bu sonuç girişimcilerin riske

girme konusunda yeterince istekli olmadıklarını göstermektedir. Bu durumun karakter, genel kültür, eğitim ve ülke şartları gibi etkiler nedeniyle oluştuğu düşünülmektedir. Bu problemi aşmak için değer yargılarının değiştirilmesi ve bu değişimi sağlayacak şok etkiyi gerçekleştirecek risk alma konusunda çarpıcı örnek teşkil eden başarılı girişimcilik uygulamalarının yaşanmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

2.2.2. Yenilik : Yenilikle ilgili görüş anketin otuz ikinci sırasındadır. Bu görüşe tamamen ve fazlaca katılanların oranı %49.5'tir. Girişimci yaşamın en önemli hayat belirtilerinden olan yenilik konusunda girişimcilerin yarısı istenen yönde katılım göstermişlerdir. Bu durumun artarak devam etmesi girişimcilerin yenilikleri hırsıyla takip etmeleri ile mümkün olabilir.

2.2.3. Yaratıcılık : Yaratıcılıkla ilgili görüş ankette otuz üçüncü sıradadır. Alınan tamamen katılıyorum ve fazlaca katılıyorum cevaplarının toplama oranı %39.2'dir. Girişimcilik bakış açısıyla; daha önce denenmemiş süreçler, teknikler, ürün ve hizmetler gibi konuları ilk defa düşünmek ve de uygulamak yolu ile rekabet avantajı elde etmeye yaratıcılık denilebilir. Hal böyle iken yaratıcılık konusunun girişimciler tarafından yeterince avantaja dönüştürülemediği söylenebilir. Bunun en önemli sebebinin taklitçi zihniyet olduğu düşünülmektedir. Bunun için girişimciler yaratıcı yönelimlerinin olduğu taraflarda teşvik edilmelidir.

2.2.4. Yöneticilik becerileri : Bu konu ile ilgili olan görüş ankette otuz dördüncü sıradadır. Yöneticilik becerilerine sahip olduğu yani çalışanlarını yönetebildiği yönünde tamamen ve fazlaca katılıyorum cevaplarını veren girişimcilerin oranı %76.7'dir. Yönetim becerilerine sahip olmak girişimcilik açısından iyi bir özelliktir fakat diğer özelliklerle de desteklenmiyorsa yetersiz kalacaktır.

2.2.5. Öğrenme isteği : Teknoloji, yaşam tarzları, dünya görüşleri, zevkler vs. sürekli değişim halindedir. Kısacası dünya değişmekte yani globalize olmaktadır. Bu halde her insanın olduğu gibi toplumun en dinamik kesimlerinden biri olan girişimcilerinde değişime ayak uydurmak için öğrenmeye ihtiyaçları vardır. Bu konudaki tutum anketteki otuz beşinci soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Öğrenme

isteği konusunda girişimcilerin %55.1'i tamamen katılıyorum ve fazlaca katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Öğrenme konusundaki istekleri iyi bir seviyededir. Ancak girişimciliğe elverişli olan bir kültürel ortamın olmaması ve yöredeki girişimcilik kapasitesinin sınırlı oluşu bu özelliğin yerinde kullanılmadığını düşündürmektedir.

2.2.6. İnsani İlişkiler Becerisi : İnsani ilişkilerde becerikli olmakla kolayca arkadaşlık ilişkisi kurabilmek, insanlarla iyi geçinebilmek, ikna kabiliyetine sahip olmak ve sıcakkanlı olmak kastedilmektedir. İşletmeler de insanlarla var oldukları için başarılı olmaları, girişimcilerin bu konu ile ilgili olarak beceriye sahip olmalarına bağlıdır. Anketimizdeki insani ilişkilerle ilgili görüş otuz altıncı sıradadır. Bu görüş için toplam %55.8 oranında tamamen katılıyorum ve fazlaca katılıyorum cevabı alınmıştır. Girişimcilerin bu konuda sahip oldukları potansiyel pozitif yöndedir. Bu pozitifliğin yörenin ve tüm toplumun sıcakkanlı yaratılışından kaynaklandığı düşünülmektedir.

2.2.7. Hırs : İnsanları işletme kurmaya yönelten her nedene hırs da eklenebilir. Bağımsız olma, prestij elde etme, para kazanma gibi isteklerin peşinden hırsla gitmedikçe oluşturulan fiili durumun başarılı olma ihtimali düşük olacaktır. Anketimizin hırs ile ilgili görüşü otuz yedinci sırada olan görüştür. Bu görüşe tamamen ve fazlaca katılanların oranı %44.1'dir. Varılmış olan seviye hırsın girişimciler için tam anlamıyla sürükleyici olmadığını göstermektedir. Yarıya yakın olan bu sonuca pozitif yönden de bakılabilirse de yöredeki girişimciliğin vizyonunu genişletemediği kabul edilmektedir.

2.2.8. İyimserlik : İş hayatı türlü riskler, sıkıntılar, olumsuzluklar ve başarısız denemelerle doludur. Bu menfi durumlar karşısında ayakta durmanın şartlarından biride şartlar ne olursa olsun iyimserliğin muhafaza edilmesi ve her şeye iyi yönlerinden yaklaşılmasıdır. Girişimcilerin bu konudaki tutumlarını belirlemek için anketteki otuz sekizinci görüş kullanılmıştır. Bu görüşe tamamen ve fazlaca katılım %40.3 oranındadır. Oran ideal girişimcilik ortamı için yeterli değildir. Girişimcilerin çoğunun iyimser olamaması; ülkenin ekonomik ve siyasi olarak bir türlü istikrara kavuşamaması ve sık sık yaşanan krizler sebebiyle genele yayılmış

olan karamsarlık psikolojisidir. Ülke şartları ideal koşulları taşımadıkça bu konuda müspet sonuçlara ulaşmak olası değildir.

2.2.9. Özgüven : İş kurmanın ve çalışıyor olmanın olmazsa olmazlarından biri özgüvendir. Özgüven sayesinde insan başarılı olabileceği inancına sahip olur zaten inanmanın başarmanın yarısı olduğu da malumdur. Anketteki otuz dokuzuncu görüşle ölçmeye çalıştığımız bu tutum için girişimciler %44.6 oranında tamamen ve fazlaca şeklinde katılım göstermişlerdir. Bu durum girişimcilerin inanmadıkları alanlarda faaliyet gösterdiklerine dair bir işaret olarak kabul edilebilir. Bunun kaynağının aile geleneğinin devamı şeklindeki girişimcilik tarzı olduğu düşünülmektedir. Bu tabunun yıkılması yeni faaliyet alanlarına girme, yeni yönetim tarzlarını deneme konularında genç kuşağın teşvik edilmesi ve özel girişimcilik eğitiminin verilmesi ile hızlanacaktır.

2.2.10. Önsezi : Girişimcilik için yeni bir işletme kurmak ya da geliştirmek için fırsatları tespit etme, değerlendirme ve geliştirmeyi içeren bir süreçtir; denilirse , önsezilerin güçlü ve gelişmiş olmasının da girişimciliği ideal düzlemine götürecektir şartlardan olduğu söylenebilir. Girişimcilerin asli işlerinden birisi fırsat kollamak ise fırsatları görebilmekte önsezilerin kuvvetli olmasına bağlıdır. Anketimizdeki önsezi ile ilgili görüş kırkıncı sıradaki görüştür. Tamamen ve fazlaca katılanların oranı %38.5'tir. Bu sonuç girişimcilerin önsezilerinin yeterince güçlü olmadığını ve girişimcileri başarıya götürecektir veri olabilme niteliğine tam olarak sahip olmadığını göstermektedir. Önsezilerin güçlenmesi, başarısızlık veya başarısızlıklar sayesinde yaşam içinde öğrenilebilir. Tabi bu öğrenmenin diğer özelliklerce de tamamlanması gerekir.

2.2.11. Vizyon : Bir girişimci için vizyon, düşünülmemiş ya da başarılammış olan, gelecekte başarmayı düşündüğü yapılması gerekenler ile ilgili net olarak ifade edilen kendine özgü düşünceleridir. Vizyon süzgecinden geçmemiş düşünceler ham hayaller olmaktan öteye gidemezler. Ham hayallerle uğraşmak ise girişimciler için israftan başka bir şey olamaz. Vizyon aynı zamanda girişimcinin yeniliğe, yaratıcılığa ve orijinalliğe açıklığının, başkalarının görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir. Vizyon, başkaları tarafından anlaşılıyor ve paylaşıyorsa değer kazanır. Girişimcilerin bu konudaki

tutumları anketimizdeki kırk birinci soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Tamamen ve fazlaca katılanların oranı %48.4'tür. Girişimcilerin bu konuda bulundukları yer bulunulması istenen yere yakın ya da fazla uzak değildir. Belirsizlikten yüksek düzeyde kaçınan girişimcilerin bu görüşe daha fazla katılmamaları normaldir.

2.2.12. Stres : Fiziksel ve sosyal çevresinden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle insanın hem bedensel hem de ruhsal kapasitesinin üzerinde harcadığı çabalar ile bu çaba nedeniyle organizması üzerinde oluşan sert etkilere stres denir. İş yaşamı da olumlu ya da olumsuz etkileri olan birçok stres faktörü içermektedir. Bu yüzden girişimciler stresten minimum seviyede etkilenecek yapıda olmalı ve stresin olumsuz etkileriyle mücadele etmesini bilmelidirler. Girişimcilerimizin bu konudaki tutumları anketteki kırk ikinci görüş ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu görüşe tamamen ve fazlaca katılanların oranı %27.5'tir. Bu sonuç girişimcilerin strese karşı dayanıklı olmadıklarını göstermektedir. Ülkenin ve yörenin içinde bulunduğu şartlar düşünüldüğünde stresin olumsuz yöndeki etkilerinin yoğun olması doğaldır. Bu konuda yetersiz olan girişimcilerde, psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri ile iyileşme sağlanabileceği düşünülmektedir.

2.2.13. Proaktivite : Bu kavram başarı için her ne gerekiyorsa yapan ve yerinde duramayan kişiliği ifade etmektedir. Söz konusu özelliklere sahip olmak ise girişimciler için önemli olan başarı faktörleridir. Bu konudaki tutum anketteki kırk üçüncü soru ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Görüşle ilgili olarak tamamen katılıyorum ve fazlaca katılıyorum şeklinde tutuma sahip olan girişimcilerin oranı %21.2'dir. Alınan sonuç girişimcilerin başarıyı elde edebilmek için her yolu deneme konusunda isteksiz olduklarını göstermektedir. Sonucun düşük çıkmasının, başarıyı getirebilecek meşru ya da ahlâki olmayan yöntemlerinde aynı kapsamda olabileceği endişesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

2.2.14. İşe odaklanma : Girişimciler başarılı olmak için işlerine ve işlerini ayakta tutan güçlerine odaklanmalıdırlar. Yani çalışırken işlerinden başka şeyleri düşünmemeye çalışmalıdırlar. Girişimcilerin işe odaklanma konusunda ne tarafta olduklarını öğrenmek için anketteki kırk dördüncü görüşten yararlanılmıştır. Alınan görüşlerin %59.1'i tamamen ve fazlaca katılıyorum şekillerinde

oluşturmuştur. İşe odaklanma konusunda bulunulan nokta girişimciler açısından pozitif bir halin göstergesidir.

2.2.15. Hataya Karşı Tolerans : Günümüz dünyasında iş çevresi bu kadar hızlı değişirken hatalar üzerine düşünmemiş, hataların kaynaklarını belirlememiş, sınırlarını çizmemiş ve de hataları erken uyarı aracı olarak görmemiş bir girişimcinin başarılı olması mümkün değildir. Hata yapma özgürlüğü olmayan veya hatayı kabul edemeyen girişimcilerin canlılıkları çok kuvvetli olamaz. Hata yapmak insana özgü olduğuna göre önemli olan hata yapmak değil aynı hatayı tekrarlamamaktır. Anketteki kırk beşinci görüş bu konudaki tutuma yöneliktir. Girişimcilerin %79.1'i konuyla ilgili olarak tamamen ve fazlaca katılıyorum yönlerinde fikir beyan etmişlerdir. Girişimcilerin hataya karşı toleranslarının gayet yüksek oluşu girişimcilik tipolojisi ve girişimcilik kültürü açılarından ideal seviyededir. Yinede girişimcilere; hataların kaynaklarını tespit etme, hatalar üzerinde tartışma ve hataları erken uyarı aracı olarak kabul etme konusunda eğitim desteği sağlanmalıdır. Bu şekilde bu konudaki sağlam tutumun muhafaza edilebileceği düşünülmektedir.

2.2.16. Başarı ihtiyacı : Kavram, yüksek düzeyde performans gösterme ya da rekabet ortamında öne çıkma arzusunu ifade etmektedir. İnsanı bu yönde motive eden güdüye ise başarı güdüsü denilmektedir. Başarı ihtiyacı yüksek olan insanların seçtikleri meslekler girişimcilik nitelikleri gerektiren mesleklerdir. Bu meslekler ya da kurdukları işler zorlu, riskli, karar verme sorumluluğu olan ve performanslarını ölçebilecekleri işlerdir. Böyle insanlar sürekli olarak kendilerini geliştirmeye çalışırlar. Girişimcilerin başarı ihtiyaçlarının düzeyini öğrenebilmek için anketteki kırk altıncı görüş kullanılmıştır. Bu görüşe tamamen ve fazlaca katılanların oranı toplam %61.4'tür. Ulaşılan bu sonuç girişimcilerin yüksek düzeyde başarı ihtiyaçlarının olduğunu göstermektedir. Sınırlı kapasitede olduğu bilinen yörenin girişimcilik potansiyeli açısından bu özelliğin doğru yönlere kanalize edilemediğinin göstergesi olarak kabul edilebilir. Doğru yöne kanalize olması için potansiyel alanlar için özel teşvikler uygulanabilir ve güç birliği örnekleri geliştirilebilir.

2.2.17. Bağımsızlık ihtiyacı : Girişimci olmanın ana sebeplerinden birisi de kendi işinin patronu olma isteği yani bağımsızlık ihtiyacıdır. İnsanların bir çoğu yaratılışları gereği başkalarına bağımlı olarak çalışmak istemezler. Çalışma koşulları ne kadar ağır olursa olsun, ne kadar engel içerirse içersin ve kârlılık ne kadar az olursa olsun, kendi kendinin buyruğu olma arzusu insanlara kendi imkânları oranında bağımsız çalışma isteği aşılar. Bu konu ile ilgili olarak girişimcilerin sahip oldukları düşünce anketimizdeki kırk yedinci görüş ile belirlenmeye çalışılmıştır. Tamamen ve fazlaca katılım %68.2 oranındadır. Girişimci olmanın temel sebebi de denilebilecek olan bağımsızlık ihtiyacına sahip olma oranının yüksekliği gayet olumlu bir göstergedir. Bu özellik, “Bağımsız olayımda ne olursa olsun” anlayışıyla ve öne gelen herhangi bir işe rast gele girilme şeklinde değerlendirilmemelidir. Diğer girişimcilik özellikleri ile desteklenerek bir değer olması sağlanmalıdır.

2.2.18. Esneklik : Bu kavram ile çalışma prensiplerinin ve planların tolerans payları ifade edilmektedir. Başarılı girişimcilerin prensiplerinin ve planlarının her zaman tolerans payı olmalıdır. Bu tolerans payından, prensiplerin ve planların istenildiği zaman istenildiği yöne çekilmeleri anlaşılmalıdır. Asıl olan, dinamik çevrenin değişen koşullarına karşı çabuk tepki verebilecek değişik alternatifler içeren prensipler ve planlarla hareket etmektir. Alternatif hareket seçeneklerinin olması girişimcilerin ufuklarının açık olmasına yardımcı olarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacaktır. Bu konu ile ilgili olarak anketteki kırk sekizinci görüşten faydalanılarak girişimcilerin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Söz konusu görüşe tamamen ve fazlaca katılanların oranı %51.2’dir. Esnek hareket etme düşünce tarzına sahip olan girişimcilerin yarıyı geçen bir çoğunluğu oluşturmaları, ideal girişimci kişilik şartlarının oluşmasına olumlu katkı sağlayabilecek bir durum olarak kabul edilebilir. Ancak yinede girişimcilerin planlama mefhumunu tam anlamıyla kavramaları ve farklı seçenekler içeren alternatif planlama anlayışını kavramaları için eğitime tabi tutulmaları ve planlama ile ilgili olarak profesyonel destek almaları uygun olacaktır.

2.2.19. Fırsatçılık : Girişimciliğin tanımlarından biri de; “yeni bir işletme kurmak için piyasalardaki fırsatları; tespit etme, değerlendirme ve geliştirmeyi içeren bir

süreçtir". Bu durumda, fırsatçılığın gelişmiş olmasının girişimciliğin temellerinden olduğu söylenebilir. Girişimciler fırsatçılık özellikleri ile sürekli çevrelerini analiz ederler, yeniliklere öncülük edebilmek ve piyasada avantaj sahibi olabilmek için düşünsel ve bedensel kapasitelerini zorlarlar. İşte buna da fırsatçılık denilebilir. Bu konuda anketteki kırk dokuzuncu görüş ile fikir edinilmeye çalışılmıştır. Tamamen katılıyorum ve fazlaca katılıyorum şekillerinde görüş beyan edenlerin toplama oranları %66.1'dir. Fırsatların tanımlanmaları ve kullanılmaları konusunda makul sınırlarda olan girişimciler bütünün üçte ikisidirler. Bu durum girişimcilik açısından çok iyi bir gösterge olarak kabul edilebilir ancak yörenin girişimciliğinin sınırlı gelişen görüntüsü ile çelişen bir sonuç olarak da kabul edilebilir. Fırsatçılık konusunda güçlü tutuma sahip olmanın gereği, rasyonel çalışılabilecek tüm alanlarda istihdam yaratıyor olmaktır. Bunun için daha öncede değindiğimiz gibi girişimcilerin doğru fırsatları görmeleri için yörenin ihtiyaç profili detaylı araştırmalar yapılarak tespit edilmelidir. Bu yönde devlet desteği ile beraber başarılı girişimcilerin yatırımlarının çekilmesi de sağlanabilirse girişimciler için önemli bir motive edici araç meydana getirilmiş olacaktır.

2.2.20. Kararlılık : Cesurca atılımlar yapmak ve hedeflere ulaşmada aynı kararlılık çizgisini korumak girişimciliğin doğası gereğidir. İş hayatı aksiliklerle, engellerle ve moral bozucu olaylarla doludur. Böylesi bir ortamda en büyük destek, kararlı olarak, girişimcinin kendisi tarafından oluşturulabilir. Aynı zamanda, girişimcinin kendini geliştirmeye çalışmasında ve düşüncelerini yaşama geçirmede sahip olacağı kararlılık, başarılı olması için önemli bir şarttır. Anketteki ellinci görüş ile girişimcilerin bu konuda ne durumda oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Tamamen ve fazlaca şekillerindeki katılım %43.5 oranındadır. Bu sonuç girişimcilerin yeterince kuvvetli bir kararlı tutum sergileyemediklerini göstermektedir. Bu konuda daha kuvvetli tutuma sahip olan bir girişimci tipinin oluşması için eğitimin ilk basamaklarından başlayarak, insanların kendi inisiyatifleri ile sonuca ulaşmalarını düşünsel olarak sağlayan bir sistem oluşturulmalıdır. Bu da bahsedildiği gibi ezberden uzak, kavrayarak öğrenmeye ve katılımcılığa dayalı eğitim sayesinde olabilir.

Girişimci kişilik özellikleri ile ilgili olarak ortalama bazında yüksek seviyede olan girişimcilerin, her özellik ayrı olarak incelendiğinde bazılarında

yoğun tutum gösterirken bazılarında da zayıf tutum sahibi oldukları görülmektedir. Esasen, her özelliğin her girişimcide bulunması ya da her birini aynı seviyede motive etmesi mümkün olamamaktadır. Önemli olan hangi özelliğin hangi girişimciyi ne derecede harekete geçirebildiğidir. Anketimize katılan girişimciler, girişimci kişilik özellikleri ile ilgili olan görüşlerle ilgili olarak, toplam %21.2 ile %79.1 arasında değişen oranlarda tamamen katılıyorum ve fazlaca katılıyorum şekillerinde tutum belirtmişlerdir. Girişimcilerin; hakkında görüş belirttikleri girişimci kişilik özelliklerinin kimine bir nebze kimine de fazlasıyla sahip oldukları görülmektedir. Böylesi girişimciler bulunan Elazığ'da girişimcilik kapasitesinin sınırlarının belirli alanların dışına çıkmamış veya çıkamamış olması enteresan gelebilir. Fakat kültürel farklılaşma sonuçları hatırlanırsa, Elazığ'da ki kültürel değerlerin girişimci kişilik potansiyelinin değerlendirilmesi için elverişli ortam yaratmadığı gerçeği ile karşılaşılacaktır. Belirsizlikten yüksek derecede kaçan, güç mesafesini fazla tutan, dışsal, dışıl ve toplulukçu değerlerle yaşayan bir yörede girişimci kişiliklerin başarıya ulaşması zordur. Elazığ girişimcilik kapasitesi sınırlı gelişen bir ildir. Türk Sanayici ve İşadamları Derneği'nin Aralık 2002 tarihli "Girişimcilik Raporu" bu durumu belgelemektedir. Aynı rapora göre otuz iki il yani tüm illerin %40'ı Elazığ'la aynı durumdadır. Elazığ, Anadolu'da yaşanan Gaziantep, Kayseri, Denizli, Çorum ve Yozgat gibi yüksek kapasiteli ve gelişen girişimcilik örneklerinden etkilenmemiştir. Böylesi çarpıcı başarı örnekleri yanı başındayken atılımın gerçekleştirilememesinin, Elazığ'lı girişimcilerin davranış parametrelerine hakim olan atalet olduğu düşünülmektedir. Atalet hali; belirsizlikten kaçınmayı ve güç mesafesini artıran, insanları dışsallığa, dışillığe ve toplulukçuluğa yönlendiren etkilerin kaynağı olarak kabul edilebilir. Elazığ'lı girişimcilerin kendilerini sınırlayan zincirleri kırmaları ve şehrin girişimci kapasitesi yüksek hale gelmesi bu ataletin kırılmasına bağlıdır. Atalet; denetim ve takipçilik anlayışlarının yerleşmesi, aktif öğrenmeye dayalı eğitim sisteminin kurulması, kadercilik anlayışından vazgeçilmesi, zamanlama bilincinin oluşturulması, planlama anlayışının geliştirilmesi, sistematik düşünmeye geçilmesi, topluma adalet ve eşitlik hislerinin verilmesi ile temel dayanaklarından yoksun bırakılabilir. İş dünyasının üzerindeki başka bir ifade ile girişimciler üzerindeki ataletin kırılması; girişimcilere coşku verecek başarılı örneklerin kavratılması ve kişisel gelişim eğitimleri verilmesi sayesinde olabilir. Aynı şekilde yörenin tamamının

paylaşacağı vizyonun oluşturulması ve rekabetin devlet eliyle kızıştırılması da etkili olacaktır. Etkili olabilecek çözüm yollarından birisi de sonuç odaklı yani sürecin nasıl işlediğine değil neticenin ne olduğuna dayalı işleyen organizasyon ve liderlik tarzlarının oluşmasıdır. Sonuç odaklı bu tarzların varlığı ve çalışabilmeleri; kültürel değerlerin girişimci kişilik potansiyelini ateşleyici etkilerinin olduğuna işaret olarak kabul edilebilir.

Araştırma bulguları ile ilgili bir özet yapacak olursak; kültürel farklılaşma boyutları ile girişimci kişilik özellikleri ile ilgili çapraz tablo karşılaştırmalarında ideal olan çakışmaları gösteren aşağıdaki tablo yararlı olacaktır. Hatırlanacağı gibi ideal girişimciliğin şartları; girişimci kişilik özelliklerinin yüksek olması yanında belirsizlikten kaçınma ile güç mesafesinin düşük olması ve de içsellik, erilik ve bireycilikten yana eğilim gösterilmesini gerektirmektedir.

| Kültürel Farklılaşma Boyutları |                                    | Girişimci Kişilik Özellikleri |      |
|--------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|------|
|                                |                                    | Yüksek                        |      |
|                                |                                    | Sayı                          | %    |
| Düşük                          | Belirsizlikten Kaçınma             | 16                            | 5.7  |
|                                | Güç Mesafesi                       | 15                            | 5.3  |
|                                | Denetim Noktası (İçsel)            | 5                             | 1.8  |
|                                | Baskın Değerler (Eril)             | 12                            | 4.2  |
|                                | Bireycilik-Toplulukçuluk (Bireyci) | 40                            | 14.1 |

Araştırmanın; “Elazığ’da ve Elazığ içinden seçilen uygulama alanında girişimcilik özelliklerinin doğru değerlendirilemediği ve kültürel değerlerin girişimciliğe ortam oluşturmadığı” şeklindeki temel hipotezini destekleyen bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Araştırmaya başlarken ulaşılması beklenen bulgulara ulaşılmıştır. Elazığ’da girişimciliğin belli anlayışları geçemediği ve istihdamın birkaç alanda sınırlandığı, bu çalışma ile de ortaya konulmuş olmaktadır. Daha önce önerilmiş olan çözüm yollarının uygulamaya konulmaları ve başarıya ulaşmaları girişimcilerle beraber tüm halkın inançla, aktif şekilde katılımlarıyla ve de ilk dönemlerde devletin maddi ve manevi katkılarıyla mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

### 1. KİTAPLAR

- AKAT İlter, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir 2002
- AKDEMİR Ali, **Girişimcilik Kültürü**, Kütahya 1996
- ALPUGAN Oktay, **Küçük İşletmeler Kavramı: Kuruluş ve Yönetimi**, Der Yayınları, Ankara 1994
- ARIKAN Semra, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002
- BAKTIR Selma, **Ticari İşletme Hukuku**, Barış Yayınlar, İzmir 1997
- BAŞARAN İ. Ethem, **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara 1991
- BAYSAL Can ve Erdal TEKARSLAN, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, 2. Baskı, İstanbul 1996
- BERBEROĞLU Güneş, **Karşılaştırmalı Yönetim**, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir 1991
- BINNEY George and Colin WILLIAMS, **Learning In To The Future: Chamging The Way People Chemge Organizations**, Nicholas Brealey Publishing, London 1995
- BOZKURT T., **İşletme Kültürü: Kavramı Tanımı ve Metodolojik Sorunlar**, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, İstanbul 1996
- BRANSAN Richard, **Girişimci ve Deneyci Olun: Değişime Uyun ya da Kaybolun**, Çeviren: Kaan TUNÇBİLEK, Form Yayınları, İstanbul 1998
- BREZEAL Deboreh V., **The Genesis of Entrepreneurship**, Entrepreneurship: Theory and Practise, USA 1991
- BRIDGE Simon, Ken O'NEILL and Stan CROMIE, **Understanding Enterprive: Entrepreneurship & Small Business**, McMilan Pres, London 1998
- BUDAK Gönül, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1999
- CASSON Michael, **Entrepreneurship**, Edward Elgar Pub. Co., Wervant 1990
- CHİCKEN John, **Yönetim ve Girişimcilik**, Çeviri: Beyhan KURT, Epsilon Yayınları, İstanbul 2002
- CÜCELOĞLU Doğan (a), **İnsan ve Davranışı**, Evrim Matbaacılık, İstanbul 1991

- CÜCELOĞLU Doğan (b), **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Remzi Kitabevi, 40. Baskı, İstanbul 2002
- ÇELİK Adnan ve Tahir AKGEMCİ **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998
- DAFT Richard L., **Organizational Theory And Desing**, West Pub. Co., USA 1983
- DİNÇER Ömer ve Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2000
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul 1998
- DOĞAN Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir 1998
- DOLLINGER Marc, **Entrepreneurship**, 2nd Ed., USA 1999
- DRUCKER Peter F. (a), **The Frantiers of Management: Where Tomoirow's Decisions Are Being Shajoed Today**, Harper & Row, NY 1986
- DRUCKER Peter F. (b), **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çeviren: Bülent TOKSÖZ, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1998
- DRUCKER Peter F. (c), **Gelecek İçin Yönetim**, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 2000
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul 1999
- EREN Erol (a), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2001
- EREN Erol (c), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2001
- EREN Erol (d), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. , İstanbul 2000
- ERGİN Esin, **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul 1992
- FİDAN Metin ve Şahap YILMAZ, **Müteşebbislik**, Tutibay Yayınları, Ankara 2001
- FLIPPO Edwin B., **Management : A Behavioral Approach**, Aling and Bacon, Boston 1996
- GEORGE J. and JONES G.R., **Organizational Behaviour**, Addison-Wesley Pub.Co., USA 1995

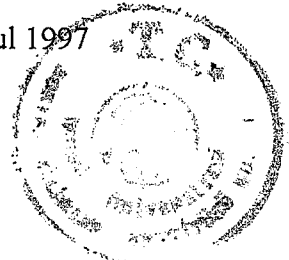
- GERBER Michael E., **Girişimcilik Tutkusu**, Çeviri: Tayfur KESKİN, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2002
- GOFFEE Rob ve Gareth JONES, **Kurum Kültürü**, Çeviri: Kıvanç KUTMANDU, MediaCat Kitapları, Ankara 2002
- GÜNEY Salih, v.d., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001
- GÜVENÇ Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul 1999
- HANDY Charles B., **Understanding Organizations**, Penguin Boks, 3th Ed. USA 1989
- HICKS Herbert G., **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, 1. Cilt, 3. baskı, Çeviri: OsmanTEKOK, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin, Turhan Kitapevi, Ankara 1997
- HISRICH Robert D. and Michael P. PETERS, **Entrepreneurship**, Mc Graw - Hill Irwin, USA 2002
- HOFSTEDE Geert (a), **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, Newburg Park Sage Publications, 1984
- HOFSTEDE Geert (b), **Motivation, Leadership and Organizatons: Do American Theories Apply Abroad?**, Organizational Dynamics, USA 1980
- IVANCEVICH John and Michael MATTESON, **Stres and Work**, Scott Foresman Glenview, USA 1985
- İHSANOĞLU Ekmeleddin, v.d., **Osmanlı Devleti Tarihi**, Feza Gazetecilik AŞ., İstanbul 1999
- İPŞİROĞLU Nazan, **Çağdaş Kültürümüz: Olgular-Sorunlar**, ÇYDD Yayını, No: 2, Cem Yayınevi, İstanbul 1991
- KAYA N. ve Ü. PEÇEN, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları**, EGS Bank Bilim Kültü ve Sanat Yayınları, İstanbul 1999
- KIRZNER İsrail, **Discovery and the Kapitalist Process**, University of Chicago Pres, 1985
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2001
- KOZLU Cem, **Kurumsal Kültür**, Defne Yayıncılık, İstanbul 1986

- KURATKO Donald and Richard M. HODGETS, **Entrepreneurship**, 2nd Ed.  
The Drydan Pres, USA 1995
- MAITLAND Iain, **Getting a Result**, Institute of Personel and Development,  
London 1994
- MARQUARDT Michael, **Building The Learning Organization: A Systems  
Approach To Quantum Impromevent And Global Sucess**, McGraw  
Hill, NY 1996
- MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001
- MÜFTÜOĞLU Tamer, **Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, Turhan  
Kitabevi, Ankara 2002
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, **Organizasyon Kültürü**, İstanbul 1996
- ÖZKALP Enver ve Çiğdem KIRAL, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi  
Yayınlar, Eskişehir 1996
- ÖZTÜRK Sevgi Ayşe, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çeviri, Etam AŞ.,  
Eskişehir 1994 (Stephan P. ROBBINS, Essential Of Organizational  
Behaviour)
- PETTIGREW Andrew M., **On Studying Organizational Cultures**,  
Administrative Sicience Quarter, USA 1979
- PHATTAK Arvind, **Uuluslararası Yönetim**, Çeviri: A.BARANSEL ve T.  
SOMAY, İstanbul 1990
- PHEYSEY D. C., **Organizational Culture**, Pitman Publishing, London 1995
- PINCHOT Gifford, **Intrapreneuring**, Harper-Row, USA 1985
- ROBBINS Stephan P. ve Mary COULTER, **Management**, 7th Ed., Prantice Hall  
Inc., USA 2002
- ROBBINS Stephan P., **Organizational Behaviour Concepts: Gantioverrier  
and Applications**, Prantice Hall Inc., USA 1989
- ROUSSEAU D.M., **Assesing Organizational Culture: The Case For Multip  
Constructs**, Organizational Climate and Culture, USA 1990
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi,  
Bursa 2001
- SARGUT Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi,  
Ankara 2001
- SCHEIN Edgar H. (a), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Bass  
Pub., USA 1992

- SCHEIN Edgar H. (b), **Coming to A New Awareness Of Organizational Culture**, Sloan Management Review, USA 1994
- SCHERMERON John, **Management**, John & Sons , 5. Ed., USA 1996
- SEKMAN Mümin, **Kişisel Ataleti Yenmek**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2002
- SENGE Peter, **Beşinci Disiplin**, Çeviri: Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Yayınlar, İstanbul 2002
- ŞİMŞEK M. Şerif, Tahir AKGEMCi ve Adnan ÇELİK, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001
- ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999
- ŞİMŞEK Muhittin, **Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2002
- TEVRÜZ Suna, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 1996
- TEVRÜZ Suna, İnci ARTAN ve Tülay BOZKURT, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1999
- TİKİCİ Mehmet, v.d. , **Örgütsel Davranış**, İnönü Üniversitesi, Malatya 1998
- TİTİZ Tınaz (a), **Genç Girişimcilere Öneriler**, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1998
- TİTİZ Tınaz (b), **Girişimcilik: Ulusça Zenginliğe Açılan Kapı**, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1994
- TURNER Colin, **Başarmak İçin Yönetmek Girişimci Organizasyonlar Yaratmak**, Çeviri : Özlem HANBEY, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2003
- WICKHAM Philip A., **Strategie Entrepreneurship**, Pitman Publishing, USA 1998
- WOODMAN R. Richard, John SLALOM, D. HELLIGREL, **Organizational Behaviour**, 4th. Ed., West Pub. Co., St.Peul 1985
- YOZGAT Uğur, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 1998

## 2. MAKALELER

- ACUNER Taner, **KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi**, 1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit 2002
- ARDYK. H, **What Do Entrepreneurs Coutribute?**, Ivy Business Journal, Vol 64 Iss. 2
- ATİK Selahattin, **Kültürün Girişimciliğe Etkileri**, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Sayı:3, Ankara 2002
- AYTAÇ Serpil, **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C: 3, S: 1, 2001
- BARON Robert A., **Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differntly Then Order People**, Journal of Business Vanturing, Vol. 13, USA 1998
- BASIM Nejat, **Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Kültürel Boyutları Bağlamında Asker Yöneticiler Üzerine Görgül Bir Araştırma**, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Sayı: 2, Anakara 2000
- BERBER Aykut, **Girişimci İle Yönetici Profilinin Karşılaştırılması Ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C: 29 S: 1, İstanbul 2000
- BOZKURT Veysel, **"Kobi'ler ve Elektronik Ticaret"**, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3, Bursa 1999
- BUCHANAN J. and J. VANBERG, **The Market as a Creative Proccs**, Economics and Philosophy, Vol: 7, 1991
- ÇEKMECELİOĞLU Hülya G., **Yaratıcı Birey Teorisi Ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler**, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli 2002
- ERCİL Yavuz, **Örgüt İçi Girişimcilik**, Kara Harp Okulu Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, Ankara 1995
- ERDOĞMUŞ Nihat, **Otobiyografilerinin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000
- EREN Erol (b), **İşletmelerde Yenilik Kavramı ve Yenilik Sürecinin Safhaları**, İstanbul Üniv. İşletme İkt. Ens. Yönetim Dergisi, Sayı 4, İstanbul 1997



- GUNDRY Lisa and J.R. KICKUL, **Flights of Imagination: Fostering Creativity Through Experimantal Learning**, Simulating and Gaming, Vol.27, 1996
- HARDY K., **What Do Entrepreneurs Coutribute?**, Ivy Business Journal, Vol 64 Issue 2
- JURKIEVICZ Carole, et all, **Motivation in Public and Private Organizations**, Public Pruductivity& Management Review, Vol. 21, Issue 3. 1998
- KORKMAZ Sezer, **Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma**, Hacettepe Üniv. İİBF Dergisi, C.18, S. 1, Ankara 2000
- KRAUSZ Rosa, **Power and Leadership In Organizatons**, Transactional Analysis Journal, V: 16, N: 8, USA 1986
- KRUEGER Norris F., et all, **Competing Models of Entrepreneurial Iutentions**, Journal of Business Venturing, Vol.15 Is.5-6, 2000
- M. MORRIS and D. DAVIS, **Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of the Importance of Induvidulism Vershs Collectivizm**, Journal of International Business Studies, Vol.25, Is. 1. , 1994
- MARTIN J. and C. SIEHL, **Organizational Culture and Comterculture: An Uneas Symbiosis**, Organizational Dynamics, Vol:12 Is: 2 , 1983
- MORRIS M. and D. DAVIS, **Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of the Importance of Induvidulism Vershs Collectivizm**, Journal of International Business Studies, Vol.25, Is. 1. , 1994
- ÖZKALP Enver, **Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000
- ÖZKAN Şule, Selçuk EMSEN ve Fatma GÜNDOĞDU, **KOBİ'lerde Girişimcilik Yenilik ve Finansman**, 1. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir 2001
- PAPATYA Gürcan, **İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği**, Verimlilik Dergisi MPM Yayınları, Sayı 4, Ankara 1997

- RENZULLİ Linda A., Howard ALDRİCH and James MOODY, **Family Matters: Gender, Networks And Entrepreneurial Outcomes**, Social Forces, Vol: 79, Iss: 2, 2000
- STARLING Kelly, **Success Secret of Young Entrepreneurs**, Ebony, Vol:54 Is: 11, 1999
- STEVENSON Lois and Andres LUNDSTROM, **Entrepreneurship Policy For The Future: Best Practice Componenets**, 46<sup>th</sup> World Conferance Of The International Council For Small Business, Taipei 2001
- TEKİN Mahmut, **Girişimcilikte Karşılaşılan Engeller ve Çözüm Önerileri**, İş Fikirleri Dergisi, Sayı: 22, İstanbul 1998
- UYGUÇ Nermin, **Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000
- ÜLGEN Hayri ve Ufuk DURNA, **Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetim Etkin Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Araştırma**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul 2001
- VAROĞLU Ahmet, Nejat BASIM ve Yavuz ERCİL, **Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce – Bütünleşik Düşünce Modellemeleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000
- WENNEKERS Sander, Lorraine UHLANER and Roy THURİK, **Entrepreneurship and its Conditions: A Macro Perspektive**, International Journal of Entrepreneurship Education, Vol:1, Iss.:1

### 3. DİĞER

- APAYDIN Fevzi, **Girişimcilik ve Başarılı Girişimcilik Uygulamaları**, Selçuk Ünv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya 1999
- Atatürkçülük**, Genel Kurmay Başkanlığı Yayınları, İstanbul 1984
- BAŞLAK Semra, **İşletme Hedeflerinin Pozitif Girişimcilik Konsepti Yöneliminde Yeniden Değerlendirilmesi**, Kocaeli Ünv. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli 2000
- BOZKURT Rüştü (a), **Girişimci ve Hata Kültürü**, <http://www.sisecam.com.tr/tur/rustuhoca/H&HKULT.HTM>
- BOZKURT Rüştü (b), **Güç Doğanın Parçasıdır Ama...**, <http://www.sisecam.com.tr/tur/rustuhoca/G&G.HTM.HTM>
- BOZKURT Rüştü (c), **Girişimci Yaşam**, <http://www.sisecam.com.tr/tur/rustuhoca/ROL&BIL.HTM>
- ÇELİK İsmail, **Düşüşteki Taylorizm ve Yükselişteki Ohnoizm Karşısında Türk Yönetici Elitinin Durduğu Yer**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya 2001
- DEMİRCAN Nigar, **Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri**, Gebze YTE, Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2000
- DENGİZ G. Murat, **Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açidan Bakış**, <http://www.pyd.org.tr/001.pdf>, Erişim : 03.01.2003
- Elazığ Yıllığı**, Elazığ Valiliği, Elazığ 2001
- ERSOY Melehat, **KOBİ'lerin Finansal Sorunları**, Marmara Ünv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999
- Gençlerimizin Geleceği Tekno-Girişimcilik**, [www.ttgiv.org.tr/tur/07\\_gencler\\_icin72.htm](http://www.ttgiv.org.tr/tur/07_gencler_icin72.htm), Erişim: 04.08.2002
- Girişimcilik Kültürü**, Ekonomik Denge Dergisi, Sayı : 4, Ankara Ticaret Odası Yayını, Ankara 1997
- GÖDEK Deniz B., **Türkiye'de Küçük Girişimci Profili ve OSTİM Örneğinde Küçük Girişimcinin Değerlendirilmesi**, Ankara Ünv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 1994
- GÜNAYDIN Cahit, **Girişim Ruhu**, Dünya Gazetesi Girişim Dergisi, İstanbul 11/2000

- KAPU Hüsnu, **Orta ve Güneydoğu Anadolu'da Yaşayan Girişimci/ Yöneticilerin Yaşam ve Girişimcilik Değerleri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2001
- MELEMEN Mehmet, **Türkiye'de KOBİ'lere Yönelik İhracat Teşvik Politikalarının Etkinliği Arttırıcı Bir Model Olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin İncelenmesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2000
- MERİH Kutlu, **Levinson Ölçeği ve Yaratıcı-Önder Yöneticilik**, <http://www.eylem.com/yarat/wlevinson.htm>, Erişim: 13.06.2002
- OĞUZ Fuat, **Ekonomik Özgürlükler ve Rekabet**, [http://www.server.karaelmes.edu.tr / bilim/CAYCUMA](http://www.server.karaelmes.edu.tr/bilim/CAYCUMA), erişim: 04.08.2002
- Okyanus Ansiklopedik Sözlük**, Cem Yayınevi, İstanbul 1987
- SAĞLAM Serhan, **Malatya'da Orta ve Büyük Ölçekli Müteahhitlik Firmalarında Yöneticilerin Yerel Kültürlerden Etkilenmeleri Hakkında Alan Araştırması**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya 1998
- SOYŞEKERCİ Serhat, **Örgütlerde Dahili (İç) Girişimcilik Kültürünün Tesisine Yönelik Örgüt Kültürü Tasarımı**, Kocatepe Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon 2001
- Tarihçe**, <http://www.elazigtso.org.tr>, Erişim : 15.01.2003
- TÜGİAD, **Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri**, TÜGİAD Yayınlar, İstanbul 1993
- TÜRKOĞLU Faruk (a), **Girişimcilik Tercih**, [http://omerweb.netfirms.com/new\\_page\\_49.htm](http://omerweb.netfirms.com/new_page_49.htm)
- TÜRKOĞLU Faruk (b), **Girişimciliğe Çağrı**, İş, Güç Bakış-İş Yaşamı Dergisi, Sayı : 3, İstanbul 2002
- TÜSİAD (a), **Türkiye'de Girişimcilik**, Yayın No: TÜSİAD-T/2002/12/340, İstanbul 2002
- TÜSİAD (b), **Türkiye'de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri**, Yayın No: T/87.10.103, İstanbul 1987
- ULUKAN Cemil, **Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci**, Anadolu Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir 2001

**What is Entrepreneurship?,**

<http://www.accenture.com/xd/ideas/entrepreneurship/home.xml>, Erişim:  
15.06.2002

**Yaratıcılık ve Yeniliğin Önündeki Engeller,** <http://www.insankaynaklari.com>,  
Erişim: 13.06.2002

**YOLCU Enver, Yaratıcılık: Kavramlar ve Tanım,**  
<http://www.geocities.com/enveryolcu/yaraticilik/kavramlar>, Erişim :  
01.09.2002



## **GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ ANKETİ**

**Sayın İlgili ;**

Erkan Turan DEMİREL 'in hazırlamakta olduğu “Girişimcilik Kültürü” konulu yüksek lisans tezinin tamamlanması; sizlerin, ekteki anket formunu doldurarak yapacağınız değerli katkılarla mümkün olabilecektir. Bu formu doldururken göstereceğiniz hassasiyet ve belirteceğiniz gerçek düşünceleriniz çalışmanın başarısını artıracaktır. Bu anket, kesinlikle sizi test etme amacı taşımamaktadır ve soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Bizim için önemli olan husus, soruları cevapladığınız zamanki düşüncelerinizi belirtmenizdir. Şunu da bildirmeliyiz ki; bu formu dolduran kişilerin veya işletmelerin kimlik bilgileri alınmayacaktır ve anketimize katılanlarla ilgili hiçbir şekilde isim zikredilmeyecektir. Ayrıca bu bilgiler sadece araştırmacıda bulunacak ve araştırmacı tarafından gizli tutularak muhafaza edilecektir.

Çalışmamıza yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Tez Danışmanı  
**Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ**  
İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü

Hazırlayan  
**Erkan Turan DEMİREL**  
İnönü Üniversitesi Sosyal Bil. Ens.  
İşletme ABD Y. Lisans Öğrencisi

## II. BÖLÜM

Aşağıdaki görüşlere hangi ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz

| Görüşler                                                                                 | Hiç Katılmıyorum         | Çok Az Katılıyorum       | Kısmen Katılıyorum       | Fazlaca Katılıyorum      | Tamamen Katılıyorum      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.Bilişim (bilgi ve iletişim) ve bilişime dayalı veriler, işletmeye önemli katkı sağlar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.Firma içi haberleşme şekli kesin yazılı kurallara bağlı olmalıdır.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.Kesin doğruları aramak işletmenin sağlığı için gereklidir.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.İşle ilgili konularda alışılmışın dışına çıkmak, beraberinde tehlikeler getirebilir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.Etkinlik için sağduyuya kulak vermek önemlidir.                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.İşletme içi çatışmalar mutlaka engellenmelidir.                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.İyi bir girişimci hem otoriter hem de babacan olmalıdır.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.Güçlü insanların desteğini almak başarı için gereklidir.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.İnsani ilişkilerde becerikli olmak, güç elde etmede uzmanlık ve mevkiden önemlidir.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.Üst düzeydeki insanların haklı kabul edilme ihtimalleri alt düzeydekilerden fazladır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Görüşler**

12.Sosyal mekânlar,  
(yemekhane vs.)  
çalışanların statülerine  
göre (yönetici ve çalışan)  
düzenlenmelidir.

Hiç  
Katılmıyorum ☐

Çok Az  
Katılıyorum ☐

Kısmen  
Katılıyorum ☐

Fazlaca  
Katılıyorum ☐

Tamamen  
Katılıyorum ☐

13.En iyi savunma,  
saldırmaktır.

☐☐☐☐☐

14.İnsanlara her zaman  
ikinci bir şans  
verilmelidir.

☐☐☐☐☐

15.Her zaman son sözü  
ben söylemeliyim.

☐☐☐☐☐

16.Hayattaki en önemli  
duygulardan birisi de  
vefadır.

☐☐☐☐☐

17.Başkalarını kontrol  
etmek benim için  
önemlidir.

☐☐☐☐☐

18.İnsanlara her zaman  
sevgi ile yaklaşılmalıdır.

☐☐☐☐☐

19.İnsanın başına  
gelenler kendi  
yaptıklarının sonucudur.

☐☐☐☐☐

20.Her zaman  
problemleri çözecek  
birileri bulunur.

☐☐☐☐☐

21.Çalışmak, yaşamak  
için bir zorunluluktur.

☐☐☐☐☐

22.Çalışmak, oyun  
 oynamak kadar eğlenceli  
ve doğaldır.

☐☐☐☐☐

23.Başarısızlık, çevresel  
faktörlerin sonucudur.

☐☐☐☐☐

24.İşletmenin başarısı  
için çalışanların  
fikirlerini her zaman  
rahatça söyleyebilmeleri  
gerekir.

☐☐☐☐☐

## Görüşler

|                                                                                       | Hiç<br>Katılmıyorum      | Çok Az<br>Katılıyorum    | Kısmen<br>Katılıyorum    | Fazlaca<br>Katılıyorum   | Tamamen<br>Katılıyorum   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 25. Eleman seçiminde hemşehrilik belirleyici bir kriter olmalıdır.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. İnsan, gerekirse toplum için bazı haklarından fedakârlık edebilmelidir.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Grupla beraber hareket etmek akılcı davranıştan önde gelir.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. İşletmenin başarısını kişilerin davranışları belirler.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. İnsan, sosyal davranışlarını kişisel ihtiyaçlarına göre belirlemelidir.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Başarı, maliyet ve fayda faktörlerini önde tutan hesaplamalara bağlıdır.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. İleride zarar görme ihtimali olsa bile doğru olduğuna inandığım her şeyi yaparım. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. Fikirlerimi ve çalışma sistemimi güncel gelişmelere göre değiştirebilirim.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Daha önce denenmemiş yöntemlerin öncüsü olmak bana haz verir.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Çalışanlarımı işletme hedefleri doğrultusunda motive edebilirim.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Görüşler**

|                                                                                                  | Hiç<br>Katılmıyorum      | Çok Az<br>Katılıyorum    | Kısmen<br>Katılıyorum    | Fazlaca<br>Katılıyorum   | Tamamen<br>Katılıyorum   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 35.Başarı için kullandığım yöntemlerden biri de sürekli, bilgi kapasitemi artırmaya çalışmaktır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36.Çevremdeki insanlarla kolayca arkadaşlık ilişkisi kurabilirim.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37.Başarısız olmak beni yeni denemelerden alıkoymaz.                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38.Büyük sorunlarla kolayca mücadele edebilirim.                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39.Her zaman hislerime güvenebilirim.                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40.İşimle ilgili olsun ya da olmasın piyasaları takip eder, boşlukları tespit ederim.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41.İlerisini hep düşündüğümü ve hedeflerimi uzun vadeli olarak belirlediğimi söyleyebilirim.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42.Hiçbir ortam beni kolayca sıkıntı ve endişeye sevk etmez.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43.İnsanları harekete geçirebilmek için gerekirse politik davranabilirim veya rol yapabilirim.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44.Çalışırken işimden başka bir şey düşünmem.                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45.Hata yapmamak değil aynı hatayı tekrarlamamak önemlidir.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Görüşler

46.Başarılı kabul edilmek benim için çok önemlidir.

| Hiç Katılmıyorum         | Çok Az Katılıyorum       | Kısmen Katılıyorum       | Fazlaca Katılıyorum      | Tamamen Katılıyorum      |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

47.Fikirlerimi uygulamada özgür olabilmek benim için önemlidir.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

48.Prensiplerimin ve planlarımın her zaman tolerans payı vardır.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

49.Başarı için engelleri ve fırsatları ayırt etmek, her ikisini de yararlı hale getirebilmek önemlidir.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

50.Başarısızlık, beni karamsarlığa sevk etmez.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

