

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

**GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ:
HOFSTEDE'İN KÜLTÜR BOYUTLARININ MALATYA
UYGULAMASI**

HAZIRLAYAN

Saliha EMRE

DANIŞMAN

Doç.Dr. Mehmet TİKİCİ

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim – Öğretim ve Sınav
Yönetmenliği'nin İŞLETME ANABİLİM DALI İçin Öngördüğü YÜKSEK LİSANS

TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır.

MALATYA

2007

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne
MALATYA

İş bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN
Adı, Soyadı ve Ünvanı

ÜYE.....
Adı, Soyadı ve Ünvanı

ÜYE.....
Adı, Soyadı ve Ünvanı

ÜYE.....
Adı, Soyadı ve Ünvanı

ÜYE.....
Adı, Soyadı ve Ünvanı

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2007

İMZA

Adı, Soyadı ve Ünvanı
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM TEORİK ÇERÇEVE

1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI	8
1.1.1. Girişimcilik Kavramının Tanımı.....	8
1.1.2. Girişimcilik İle Benzer Kavramlar	15
1.1.2.1. Yöneticilik	15
1.1.2.2. Liderlik	17
1.1.2.3. Tüccarlık	18
1.1.2.4. Esnaflık	18
1.1.2.5. İşyeri (İşletme) Sahipliği.....	18
1.1.3. Girişimcilik İle İlgili Kavramlar	18
1.1.3.1. Yaratıcılık	18
1.1.3.1.1. Yaratıcılık Türleri	19
1.1.3.2. Yenilik	22
1.1.4. Girişimcilik Türleri.....	25
1.1.4.1. İşin Mülkiyeti Boyutu	25
1.1.4.1.1. Kamu Girişimcileri.....	25
1.1.4.1.2. Piyasa Ekonomisi İçindeki Girişimciler	25
1.1.4.2. Büyüklük Boyutu	26
1.1.4.2.1. Büyük Girişimciler	26
1.1.4.2.2. Orta ve Küçük Girişimciler	26
1.1.4.3. Saf Girişimci	26
1.1.4.4. Nitelikler Boyutu	27
1.1.4.4.1. Tepkisel Girişimcilik.....	27
1.1.4.4.2. Durgun Bürokratik Girişimcilik	27
1.1.4.4.3. Girişimci Girişimcilik	27

1.1.4.4.4. Egemen Girişimcilik	27
1.1.4.4.5. Yenilikçi Girişimcilik	28
1.1.4.4.6. Pozitif Girişimcilik	28
1.1.4.5. Chicken Modeli	28
1.1.4.6. İç Girişimcilik	30
1.1.4.7. Kadın Girişimciler	30
1.1.4.8. Aile İşletmeleri	31
1.1.4.9. Tekno Girişimcilik	32
1.1.5. Girişimciliğin Önemi	33
1.1.5.1. Ekonomik Açıdan	33
1.2. GİRİŞİMCİ KİŞİLİK	36
1.2.1. Kişilik Kavramı	36
1.2.1.1. Kişiliği Belirleyen Etkenler	37
1.2.1.2. Kişilik- Karakter İlişkileri	37
1.2.1.3. Kişiliğin Başlıca Özellikleri	38
1.2.1.4. Kişilik ve İş Hayatı Arasındaki İlişi	38
1.2.2. Girişimci Kişilik Kavramı	38
1.2.3. Girişimcilerin Bazı Kişilik Özellikleri	41
1.2.3.1. Hayal	42
1.2.3.2. Riske Katlanma	42
1.2.3.3. Yenilik	43
1.2.3.4. Yaratıcılık	43
1.2.3.5. Yönetim Becerisi	43
1.2.3.6. Öğrenme Azmi	43
1.2.3.7. İnsani İlişkiler	44
1.2.3.8. Hırs ve Kararlılık	45
1.2.3.9. İyimserlik ve Kendine Güven	45
1.2.3.10. Ön Sezi ve Fırsatçılık	46
1.2.3.11. Vizyon	47
1.2.3.12. Odaklanma ve Denetim Noktası	47
1.2.3.13. Başarı İhtiyacı	48
1.2.3.14. Bağımsızlık İhtiyacı	48
1.2.3.15. Enerjiklik	49

1.2.3.16. Problem Çözme Yeteneği	49
1.2.3.17. Planlama	50
1.2.3.18. Esneklik	50
1.2.3.19. Hataları Kabul Etme.....	51
1.2.3.20. Proaktiflik.....	52
1.2.3.21. Strese Karşı Dayanıklılık	52
1.3. GİRİŞİMCİLİK VE KÜLTÜR	53
1.3.1. Kültür Kavramı.....	53
1.3.1.1. Kültürün Oluşması.....	54
1.3.1.2. Kültürün Özellikleri ve Çeşitleri	55
1.3.1.2.1. Kültürün Çeşitleri	55
1.3.1.2.1.1. Genel Kültür- Alt Kültür	55
1.3.1.2.1.2. Maddi Kültür- Manevi Kültür	55
1.3.1.2.1.3. Sonradan, Birlikte ve Önceden Oluşan Kültür Ayrımı	56
1.3.1.2.1.4. Diğer Sınıflandırmalar	56
1.3.1.2.2. Kültürün Özellikleri	56
1.3.1.3. Kültürün Ölçülmesi ve Boyutları	57
1.3.1.3.1. Kültürün Ölçülmesi	57
1.3.1.3.2. Kültürün Boyutları (Kültürler Arası Farklılaşma)	58
1.3.1.3.2.1. Güç Mesafesi	58
1.3.1.3.2.2. Belirsizlikten Kaçınma	59
1.3.1.3.2.3. Erilik - Dişilik.....	60
1.3.1.3.2.4. Toplumsalılık - Bireycilik.....	62
1.3.1.3.2.5. Denetim Noktası	62
1.3.2. Örgüt Kültürü Kavramı.....	64
1.3.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşması	64
1.3.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri, Çeşitleri ve Yararları.....	69
1.3.2.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri	69
1.3.2.2.2. Örgüt Kültürü Çeşitleri	69
1.3.2.2.2.1. Denison Modeli.....	69
1.3.2.2.2.2. Parsons Modeli.....	70
1.3.2.2.2.3. Schein Modeli.....	70
1.3.2.2.2.4. Kilmann Modeli	71

1.3.2.2.2.5. Deal ve Kennedy Modeli	71
1.3.2.2.2.7. Ouchi Modeli	73
1.3.2.2.2.8. Goffee ve Jones Modeli.....	73
1.3.2.2.3. Örgüt Kültürünün Yararları	74
1.3.2.3. Örgüt Kültürünün Çalışanlara Benimsetilmesi.....	75
1.3.2.3.1. Temel Değerler ve İnançlar	75
1.3.2.3.2. Liderler ve Kahramanlar	76
1.3.2.3.3. Törenler (Merasimler) ve Ritüeller	76
1.3.2.3.4. Öykü ve Efsaneler	77
1.3.2.3.5. Maddi Semboller.....	77
1.3.2.3.6. Dil ve Metaforlar	77
1.3.2.3.7. Davranış Kuralları	78
1.3.2.3.8. Mimari Özellikler ve Örgüt Kimliği.....	78
1.3.2.3.9. Varsayımlar.....	78
1.3.2.3.10. Örgüt Tarihi	79
1.3.2.3.11. Amaçlar	79
1.3.2.3.12. Çevre	79
1.3.2.3.13. Teknoloji	79
1.3.2.3.14. İnsanlar	79
1.3.2.3.15. Büyüklük.....	80
1.3.2.3.16. Yönetim Anlayışı.....	80
1.3.2.4. Örgüt Kültürünün Değişimi.....	81
1.3.2.5. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri	82
1.3.2.6. Örgüt Kültürünün Yönetim Literatüründeki Diğer Kavramlarla İlişkileri	83
1.3.2.6.1. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları.....	83
1.3.2.6.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Tasarım	83
1.3.2.6.3. Örgüt Kültürü ve Motivasyon.....	84
1.3.2.6.4. Örgüt Kültürü ve Liderlik	84
1.3.2.6.5. Örgüt Kültürü ve Küreselleşme	84
1.3.2.6.6. Örgüt Kültürü ve İş Ahlâkı.....	85
1.3.2.6.7. Örgüt Kültürü ve Stratejik Yönetim	85
1.3.3. Girişimcilik Kültürü Kavramı	86
1.3.3.1. Girişimcilik Kültürünün Oluşması.....	90

1.3.3.2. Girişimcilik Kùltürünü Belirleyen Değerler	91
1.3.3.3. Girişimcilik Kùltürünü Etkileyen Faktörler	92
1.3.3.3.1. Motivasyon.....	92
1.3.3.3.2. Girişimcilik Ruhu	95
1.3.3.3.3. Girişimci Yaşam	97
1.3.3.4. Kùltürel Boyutların Girişimciliğe Etkileri.....	99
1.3.3.5. Girişimcilik Kùltürünün Türkiye’deki Yeri ve Geleceği.....	102
1.4. TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ.....	104
1.4.1. Osmanlı İmparatorluğu Döneminde Girişimcilik.....	104
1.4.2. Cumhuriyet Dönemi 1923–1950 Arası Girişimcilik	106
1.4.3. Cumhuriyet Dönemi 1950–1980 Arası Girişimcilik	110
1.4.4. 1980 Sonrası-Bilgi Çağı	110
1.5. DEMOGRAFİK NİTELİKLER.....	111
1.5.1. Aile.....	111
1.5.2. Yaş ve Tecrübe	114
1.5.3. Cinsiyet	115
1.5.4. Eğitim	120
1.5.4.1. Eğitimin Tanımı	121
1.5.4.2. Eğitimin Önemi.....	122

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE BİR UYGULAMA

2.1. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEME.....	124
2.2. VERİ TOPLAMA VE DEğERLENDİRME YÖNTEMİ	124
2.3. DEğERLEME VE SUNUM TEKNİĞİ.....	124
2.4. BULGULARIN DEğERLENDİRİLMESİ.....	125
2.4.1. DEMOGRAFİK NİTELİKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	125
2.4.2. BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA DERECELERİ İLE İLGİLİ VERİLERİN ANALİZİ	132
2.4.3. GİRİŞİMCİLERİN GÜÇ MESAFESİ DEğERLERİNE İLİŞKİN ANALİZLER	136
2.4.4. GİRİŞİMCİLERİN DİŞİLİK ERİLİK DEğERLERİNE İLİŞKİN ANALİZLER	142
2.4.5. GİRİŞİMCİLERİN DENETİM NOKTALARINA İLİŞKİN ANALİZLER.....	146

2.4.6. GİRİŞİMCİLERİN BİREYCİLİK-TOPLUMCULUK DEĞERLERİNE İLİŞKİN ANALİZLER	152
2.5. ÇAPRAZ TABLOLAR ANALİZİ	157
2.5.1. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler-Yaş İlişkisi	157
2.5.2. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler – Cinsiyet İlişkisi	157
2.5.3. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler-İşletmenin Yaş İlişkisi	158
2.5.4. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler – Girişimcilerin Eğitim Durumu İlişkisi	159
2.5.5. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler-Girişimcilerin Yetiştığı Ortam İlişkisi	159
SONUÇ VE ÖNERİLER	162
KAYNAKÇA	169
EK: ANKET FORMU	187

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Girişimcilik Türleri–Sektörler–Girişimcileri Etkileyen Faktörler	29
Tablo 1.2. Güç Mesafesinin Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Başlıca Değerler	59
Tablo 1.3. Belirsizlikten Kaçınmanın Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Değerler	60
Tablo 1.4. Bireylerin Davranışlarını Etkileyen Eril ve Dişil Değerler	61
Tablo 1.5. Toplulukçu Kültür ile Bireyci Kültür Arasındaki Farklar	63
Tablo 1.6. Diğer Bazı Örgütsel Kültür Tanımları	68
Tablo 1.7. Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli	72
Tablo 1.8. Kültürel Boyutların Girişimciliğe Etkileri	102
Tablo 2.1. Girişimcilerin Yaşı	126
Tablo 2.2. Girişimcilerin Cinsiyeti	126
Tablo 2.3. İşletmenin Yaşı	128
Tablo 2.4. Girişimcilerin Eğitim Durumları	129
Tablo 2.5. Girişimcilerin Yetiştığı Aile Ortamı ve Yapısı	131
Tablo 2.6. Belirsizlik Faktörüne İlişkin Görüşler	132
Tablo 2.7. Bilim ve Bilişime Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	133
Tablo 2.8. Firma İçi Haberleşmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	134
Tablo 2.9. Kesin Doğruları Aramaya Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	135
Tablo 2.10. İşle İlgili Konularda Alışılmışın Dışına Çıkmaya Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	135
Tablo 2.11. Sağduyuya kulak vermeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	136
Tablo 2.12. Çatışmaların Engellenmesine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	137
Tablo 2.13. İyi Bir Girişimcinin Niteliklerine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	138
Tablo 2.14. Güçlü İnsanların Desteğine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	139
Tablo 2.15. İnsani İlişkilere Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	140
Tablo 2.16. Üst Düzeydeki İnsanlara Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	140
Tablo 2.17. Sosyal Mekânlara Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	141
Tablo 2.18. Saldırganlığa Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	143
Tablo 2.19. İkinci Bir Şans Verilmesine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	143
Tablo 2.20. Son Sözü Söylemeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	144
Tablo 2.21. Vefaya Dayalı Veriler İlişkin Görüşler	145
Tablo 2.22. Başkalarını Kontrol Etmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	145

Tablo 2.23. Sevgi ile Yaklaşmaya Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	146
Tablo 2.24. Yapılanların Sonucuna Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	148
Tablo 2.25. Problem Çözmeyle Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	148
Tablo 2.26. Çalışmanın Zorunluluğuna Dayalı Verilere İlişkin görüşler	149
Tablo 2.27. Çalışmayı Oyuna Benzetmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler.....	150
Tablo 2.28. Başarısızlığın Çevresel Sonuçlara Bağlanmasına Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	150
Tablo 2.29. Çalışanların Fikirlerine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler.....	151
Tablo 2.30. Eleman Seçimine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	153
Tablo 2.31. Haklardan Vazgeçmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	153
Tablo 2.32. Grupla Hareket Etmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	154
Tablo 2.33. İşletmenin Başarısına Dayalı Verilere İlişkin Görüşler.....	155
Tablo 2.34. Sosyal Davranışlara Dayalı Verilere İlişkin Görüşler	155
Tablo 2.35. Başarımın Bağlı Olduğu Faktörlere Dayalı Verilere İlişkin Görüşler.....	156
Tablo 2.36. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler–Yaş İlişkisi.....	157
Tablo 2.37. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler–Cinsiyet İlişkisi.....	158
Tablo 2.38. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler–İşletmenin Yaşı.....	159
Tablo 2.39. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler–Girişimcilerin Eğitim Durumu	160
Tablo 2.40. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler–Girişimcilerin Yetiştği Ortam İlişkisi.....	161

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Endüstriyel Yaratıcılık.....	20
Şekil 1.2. Yaratıcılık Süreci.....	21
Şekil 1.3. Girişimcilik Üreten Etkilerin Birleşimi	29
Şekil 1.4. Girişimciliğin Ekonomik Gelişmedeki Rolü ve Önemi	35
Şekil 1.5. Girişimciliğin Gelişmesinde Hayat Tarihi Modeli	40
Şekil 1.6. İnsan Aklının Programlanmasının Üç Seviyesi.....	55
Şekil 1.7. Goffee ve Jones'un Kültür Ekseni	74
Şekil 1.8. Girişimcinin Yerel Çevresi.....	88
Şekil 1.9. Girişimcinin Ulusal Çevresi	88
Şekil 1.10. Girişimcinin Uluslar Arası Çevresi	88
Şekil 1.11. Girişimcilik Kültürünü Belirleyen Değerler	92

GİRİŞ

Küreselleşme olgusuyla birlikte yeni bin yılda büyük bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu değişim sonucu küresel bir mahalle konumuna gelen dünyamızda yoğun bir bilgi alışverişi ve transferi gerçekleşmektedir. Bilgi ve bilişim teknolojilerinde meydana gelen değişim, ülkeler ve sistemler arasında yoğun bir rekabetin yaşanmasına neden olmuştur. 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 unsurlardan birisi 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.¹

Girişimcilik günümüz dev ekonomilerinin geliştiği ve güç aldığı en değerli kaynaktır. Ekonomini temel gücü olan girişim kaynaklarından gerektiği şekilde yararlanabilmek ülkenin girişimcilik sistemi, girişimcilik politikası ve stratejilerinin gücüne bağlıdır. Günümüzde gelişmiş ülkelerde her yıl milyonlarca iş fikri girişim ve işletme olarak kurulmaktadır. Bu girişimler zamanla büyüyerek geleceğin dünya şirketlerinin temelini oluşturmaktadır. Girişimciliğin ekonomi için önemi çok fazladır. Girişimcilik, işsizlik sorununa önemli bir çözüm olanağı sunduğu gibi ayarınca ekonomik büyümenin dinamosudur. Girişimci, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek verimlilik alanlarına aktarılma sürecinde baş aktördür. Girişimci yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulanmasını hızlandırır, ayrıca yeni endüstrilerin doğmasına yol açar, teknolojileri kullanan sektörlerde verimliliği artırır ve hızla büyüyen sektörler yarattığı için ekonomik büyümeyi hızlandırır.²

Gelişmekte olan Türkiye’de de kalkınmanın motorunun, “girişimcilik ve girişimciliği destekleyen kültürel ortamın” olduğuna inanılmaktadır. Ancak bu inancı dile getirmek ise çok kolay görünmemektedir. Yaklaşık 150 yıllık Batılılaşma çabalarımız ve 80 yıllık Cumhuriyet geçmişimiz boyunca girişimciliğin bir türlü istenilen seviyeye ulaşamaması girişimcilik konusundaki eksikliğin 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 karşılıklarına çıkan

¹ Mahmut Tekin, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Yenilenmiş 4.Baskı, Ankara 2004, s.1

² Dilek Eyuboğlu, **Girişimciliğin Geliştirilmesi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 668, Ankara 2003, s.15

bürokratik, mali, siyasi, ekonomik kaynaklı engellerden kaynaklanmaktadır. Türkiye yetmiş milyon nüfusuyla iyi bir pazar görünümüne sahiptir. Türkiye de gelişen ve büyüyen pazardan pay alabilmek ve işsizliği ortadan kaldırabilmek için üniversitelerde ve araştırma merkezlerinde üretilen iş fikirlerinin girişim haline dönüştürülerek bunlardan yararlanılması gerekmektedir. Ülkemizde dengeli bir ekonomik kalkınma ve toplumsal refahın sağlanması için her yıl geliştirilen on binlerce iş fikrini girişim ve işletme haline getirerek girişim potansiyelinden gereği kadar yararlanmak zorunluluğu vardır. Bu bağlamda özellikle yeni iş fikirlerini uygulamaya konulmak üzere girişimcilik ve genç girişimciler teşvik edilmelidir. 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. Türk girişimcisinin son otuz yılda nereden nereye geldiğini gözler önüne sermektedir.1970’li yıllarda Vehbi Koç başarılı olmanın sırlarını başkalarını tecrübelerinden yararlanmak, verilen öğütleri can kulağı ile dinlemek, ilgili yayınları dikkatle okumak ve kazanılan bilgileri değerlendirmek şeklinde açıklıyordu.2000 yılında kendisiyle yapılan bir söyleşide, işkadını Ayşe Zamanpur ise, girişimcide bulunması gereken özellikleri düş gücü, yaratma gücü, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma olarak sıralamaktadır. Zamanpur, ayrıca yöneticinin ilkeli, temel alanlarda bilgili, mesajları açık, ekip çalışması yapan, çağdaş işletme bilgilerini izleyen kişi olduğunu söylemektedir. Kuşkusuz Türk girişimcilerinin büyük bir bölümü, bu girişimci bilincine ve olanaklarına sahip değildir. Ayrıca yapılan araştırmalar, girişimcilerimizin son zamanlarda büyük bir değişim gösterdiğinin işaretlerini vermektedir.

Malatya tarımın ihracat getirisi sağlamasından ötürü tarıma dayalı bir ekonomiye sahiptir. Çalışan nüfusun yüzde 64’ünün tarım sektöründe çalıştığı ilimizde, son yıllarda yapılan barajların etkisiyle iklimin yumuşaması, sulanabilir arazinin artması tarımı daha da etkin hale getirdi. Tarımdaki bu gelişmişlik düzeyine karşılık, sanayileşme açısından Cumhuriyet dönemine küçük ölçekli bir sanayi ve sönük bir ekonomiyle giren Malatya, sanayileşmedeki ilk adımlarını 1933’te kurulan Tütün Fabrikası, Sümerbank’a bağlı Bez Fabrikası’yla atmıştır. 1968’de Malatya’nın kalkınmada öncelikli iller kapsamına alınmasıyla da meyvelerini 1970’lerde toplayacağı bir canlanma dönemine girdi. 1970’lerde özellikle gıda sanayine bağlı olarak birçok işletme kuruldu, bunu dokuma sanayi izledi. Ama Malatya’nın bugünkü koşullarına ulaşmasının temelinde ne KİT’ler, ne de kalkınmada öncelikli il olması yatar. Malatya’nın ekonomik kalkınması asıl, 24 Ocak 1980 İstikrar Kararları sonrasında başlamıştır. Türkiye genelinde başlatılan sanayileşme sürecine paralel olarak kurulan 1.

Organize Sanayi Bölgesi, şehrin sanayileşmesinde önemli bir adım olmuştur. Son yıllarda tekstil sektöründeki özel girişimcilerin Doğu ve Güneydoğu Anadolu'ya yaptıkları yatırımlar da Malatya ekonomisini canlandırmaktadır Hatta Malatya bu bölgede bir tekstil üretim merkezi haline geldi. Şehrin böyle bir merkez görevi üstlenmesinde Sümerbank Bez Fabrikasının yatırımlar için bir tecrübe ve alt yapı oluşturması etkili olmuştur.³

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”nü 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

³ <http://www.malatya.gov.tr/> erişim: 01.05.2007

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 yararlarıdır. 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 konusundaki çalışmaların azlığı ve konunun daha önce tez araştırmaları için yeterince kullanılmamış olduğu görülmüştür. Dolayısıyla konu ile ilgili olarak akademisyenlerin bundan sonra yapacakları çalışmalara esin kaynağı oluşturabilecek bir çalışma ortaya koymuş olmak hedeflerimizdendir. Çalışmamızın bir diğer ve de önemli muhatap kitlesi de girişimcilerin meydana getirdikleri “Ticaret ve Sanayi Odaları”, “Sanayici ve İşadamları Dernekleri” ile “Esnaf ve Sanatkâr Birlikleri” gibi kuruluşlardır. Sivil toplum örgütlerinin çalışmamızdan elde edeceklerini umduğumuz 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. Öncelikle girişimcilik, kültür ve örgüt kültürü konularını içeren yönetim ve organizasyon alanındaki Türk akademisyenleri yapmış oldukları çalışmalardan mümkün olduğu kadar yararlanılmıştır. Özellikle teorik çerçevenin oluşturulmasında İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak’ın “İşletme Yönetimi”, Güneş Berberoğlu’nun “Karşılaştırmalı Yönetim”, Halil Can’ın “Yönetim Organizasyon”, Ömer Dinçer ve Yahya Fidan’ın “İşletme Yönetimine Giriş”, Erol Eren’in “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Tamer Koçel’in “İşletme Yöneticiliği”, Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz’ün “Örgütsel Psikoloji” ve Selami Sargut’un “Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim” isimli eserlerinden faydalanılmıştır. Ayrıca; Semra Arıkan’ın “Girişimcilik”, Adnan Çelik ile Tahir Akgemci’nin “Girişimcilik Kültürü ve Kobi’ler” ve Ali Akdemir’in “Girişimcilik Kültürü” isimli eserlerinden önemli ölçüde faydalanılmıştır. Bu eserler; “girişimcilik” ve “girişimcilik

kültürü” konusunda çalışmamıza ışık tutmuşlardır. Arıkan çalışmasında; girişimciliğin tanımı, özellikleri, tarihçesi, türleri ve kültüründen bahisle bunlar kadar önemli gördüğü bilgi kavramını vurgulamayı amaçlamıştır.⁴ Akdemir’de çalışmasında girişimcilik kültürü konusuna teorik bir çerçeve çizmeye çalışmıştır.⁵ Çelik ve Akgemci’nin çalışmaları ise işyeri sahip ve yöneticilerinin girişimcilik kültürü ve yönetsel stratejilerle ilgili olarak bilgilendirilmeleri amacıyla, girişimcilik kültürü ve KOBİ’ler bölümlerinden oluşan bir çalışmadır.⁶ Konumuzla ilgili olarak Apaydın, Başlak, Demircan, Kapu, Soyşekerci’nin tez çalışmaları yararlandığımız başlıca tez çalışmalarıdır. Apaydın konuya girişimcilik ve girişimci kişilik kavramları noktasından bakmıştır.⁷ Başlak’ın bakış açısı da işletme hedefleri ve bunların niteliksel olarak pozitif girişimcilik eğiliminde değerlendirilmesidir.⁸ Soyşekerci’de çalışmasında örgüt kültürü ve girişimcilik kültürü kavramlarından hareketle; örgütlerde iç girişimcilik kültürünün oluşturulması ile ilgilenmiştir.⁹ 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.¹⁰ Demircan’da; girişimciliğin kişilik özelliklerine yönelik bir çalışma yapmıştır.¹¹ 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.¹² Berber, konuya girişimcilik ve yöneticilik kavramlarının farkları noktasından bakmıştır.¹³ Erdoğan ise girişimcilerin otobiyografilerinden yola çıkarak konuya yaklaşmıştır.¹⁴ Girişimcilik konusu ile

⁴ Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.VII

⁵ Ali Akdemir, **Girişimcilik Kültürü**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya 1996

⁶ Adnan Çelik ve Tahir Akgemci, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998

⁷ Fevzi Apaydın, **Girişimcilik ve Başarılı Girişimcilik Uygulamaları**, Selçuk Ün. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya 1999

⁸ Semra Başlak, **İşletme Hedeflerinin Pozitif Girişimcilik Konsepti Yöneliminde Yeniden Değerlendirilmesi**, Kocaeli Ün. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli 2000

⁹ Serhat Soyşekerci, **Örgütlerde Dahili (İç) Girişimcilik Kültürünün Tesisine Yönelik Örgüt Kültürü Tasarımı**, Kocatepe Ün. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon 2001

¹⁰ Hüsnü Kapu, **Orta ve Güneydoğu Anadolu’da Yaşayan Girişimci/ Yöneticilerin Yaşam ve Girişimcilik Değerleri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2001

¹¹ Nigar Demircan, **Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri**, Gebze YTE, Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2000

¹² Selahattin atik, **Kültürün Girişimciliğe Etkileri**, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Sayı: 3, Ankara 2002

¹³ Aykut Berber, **Girişimci İle Yönetici Profilinin Karşılaştırılması Ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C: 29 S: 1, İstanbul 2000

¹⁴ Nihat Erdoğan, **Otobiyografilerinin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000

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.¹⁵ Bir diğer TÜSİAD çalışması da benzer bir kapsamda yapılmış olan 1987 tarihli bir çalışmadır.¹⁶

Ayrıca; yabancı girişimcilerden, Henry Ford'un Michael Polard tarafından yazılan "Henry Ford ve Ford", Akio Morita'nın David Marshall tarafından yazılan "Akio Morita ve Sony", Bill Gates'in yine David Marshall tarafından yazılan "Bill Gates ve Microsoft" ve Lee Iacocca'nın William Novak tarafından yazılan "Milyarder Olma Sanatı" isimli otobiyografileri ile Türk girişimcilerden Vehbi Koç'un "Hatıralarım, Görüşlerim ve Öğütlerim", Sakıp Sabancı'nın "Başarı Şimdi Aslanın Ağzında" ve Sabri Ülker'in Ülker Gıda'nın internet sitesinde yayınlanan otobiyografilerinden yararlanılmıştır.

Bu çalışmanı hazırlanmasında Erkan Demirel tarafından hazırlanan ve İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında kabul edilen "girişimcilik Kültürü ve Elazığ Uygulaması" konulu Yüksek Lisans tezinden büyük ölçüde yararlanılmıştır.

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 başta olmak üzere birçok sosyal bilim alanının da ilgilendiği bir konudur. Araştırmamızın ana konusu olan girişimciliğin kültürel boyutu, özellikle sosyolojinin de ilgi alanı içerisine girebilir. Zaten 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 Malatya 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

¹⁵ TÜSİAD (a), **Türkiye'de Girişimcilik**, Yayın No: TÜSİAD-T/2002/12/340, İstanbul 2002

¹⁶ TÜSİAD (b), **Türkiye'de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri**, Yayın No: T/87.10.103, İstanbul 1987

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 Malatya 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 "Malatya Ticaret ve Sanayi Odası'na Kayıtlı İşletmelerde Girişimcilik Kültürü" başlığı altında uygulamayı içermektedir. Bu bölümde de; Malatya'da Girişimciliğin Tarihsel Gelişim Süreci, Metodoloji ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi kısımları bulunmaktadır. Malatya'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.

Uygulama alanı olarak Malatya Ticaret ve Sanayi Odası tarafından haklarında "Kurulu Kapasite Raporu" düzenlenen KOBİ'ler seçilmiştir. Bu konudaki temel hipotezimiz seçilen uygulama alanında girişimcilik özelliklerinin doğru değerlendirilemediği ve kültürel değerlerin girişimciliğe ortam oluşturmadığıdır. Hipotezimizle ilgili temel dayanağımız Malatya'nın planlı kalkınma döneminin başlangıcından beri bir türlü kalkınmada öncelikli yöre statüsünden çıkamamış olması ve TÜSİAD'ın çalışmasında da belirtildiği gibi girişimciliğin sınırlı olarak ilerleme kaydettiği bir il olmasıdır.¹⁷

¹⁷ 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 teknolojideki 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.¹⁸

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 dönüştürememekte? Girişimlerin başarı ya da başarısızlık nedenleri nelerdir? Gibi sorulara cevap aramak olmuştur.¹⁹ Bu tür sorulara yanıt verebilmek için girişimcilik kavramının ayrıntılarına inmek gereklidir.²⁰

Girişimcilik kavramı Fransızca “entreprendre” kelimesinden türetilmiştir.²¹ ve Türkçe karşılığı, “üstlenmek”tir.²² İleride de görüleceği üzere girişimciler gerçekten iş ve iş yeri organize etme, yönetme, riske girme gibi sorumlulukları üstlenmektedirler. Entrepreneur 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

¹⁸ Kapu, **age**, s.126

¹⁹ 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

²⁰ Arıkan, **age**, s.27

²¹ Arıkan, **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/>

²² **age.**, s.27

yaklaşımı ve girişimsel süreç ise kullandığı yöntemleri ifade eder²³. Bu kavramlar arasında belirgin sınırlar koymak tam olarak mümkün değildir. Çünkü bu kavramlar birbirleri ile sıkı bir şekilde ilişkilidir.²⁴

Girişimcilik kavramına gelmeden önce girişimci kavramını da açmak gerekmektedir. Bilindiği gibi insan ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmetlerin oluşması için üretim faaliyeti gerçekleşmelidir.²⁵ 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.²⁶ 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.²⁷ 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.²⁸ 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.²⁹ Mucuk’a göre girişimci; işgücü, sermaye ve doğa olarak belirtilen üretim faktörlerini insan ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri üretmek üzere bulan ve uygun şekilde bir araya getiren kimsedir. Genellikle amacı kârdır ve riske de katlanır. Kendisi de dördüncü üretim faktörüdür.³⁰

²³ Philip A. Wickham, **Strategie Entrepreneurship**, Pitman Publishing, USA 1998, s.4

²⁴ Arıkan, **age.**, s.28

²⁵ Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir 1998, s.275

²⁶ **age.**, s.8

²⁷ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2000, s.16

²⁸ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir 2002, s.14

²⁹ Metin Fidan ve Şahap Yılmaz, **Müteşebbislik**, Tutibay Yayınları, Ankara 2001, s.10

³⁰ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001, s.6

Drucker'e göre ise girişimci; bulanık ve değişken dünyada düzen yaratır. Bunun için yeni bir refah yaratabilecek kaynakları bir araya getirir ve düzenler.³¹

Girişimci kavramı; fırsatlardan yararlanma, yeni fırsatlar yaratabilmek için üretim girdilerini örgütlenme ve risk alma özellikleri ile bağdaştırılır. Buna göre girişimci, henüz belirgin olmayan bir bedelde satmak üzere üretim faktörlerini satın alan ve üretimi gerçekleştiren kişidir.³²

Çok genel bir tanımıyla, girişimci, potansiyel işgücü kaynaklarını kullanarak; mal ve hizmet üretiminde, nitelik yönünden bir artış sağlayan insandır. Girişimciyi diğer insanlardan ayıran temel özellikler, kaynaklar hakkında öngöründe bulunmak, iş planlamak, insanlar ile çalışmalar yaparak, onları bir organizasyon içinde bulunmaya razı etmek, girdiler sağlamak, organizasyon içinde girdileri işleyerek, tekrar tüketicilerin kullanımına sunma becerisini, üstelik kârlılık sağlayarak göstermektir.³³

İktisat kuramında girişimci; sürekli piyasaları gözleyip, talep açıklarını yakalayan, yeni talepler yaratan, talepteki değişimleri zamanında fark eden, kaynakları bir araya toplayarak üretim birimleri kuran, rekabetten kaçınmayan, tam tersine rekabeti varlığının temel koşullarından biri kabul eden, riske girmekten ve sorumluluk üstlenmekten çekinmeyen, atak ve yaratıcı kişidir.³⁴

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.³⁵ Bilgi sahibi, değer yaratacak düşünce sistemine sahip, gözlem yapabilen fırsatları önceden görebilen ve bu fırsatları değerlendirebilmek için kabul edilebilir riskleri üstlenerek, kaynak yaratan ve iş fikirlerini uygulamaya koyan insanlar girişimci olarak algılanmalıdır.³⁶

Girişimciler iş fırsatlarını görüp değerlendirme, gerekli kaynakları derleyerek onlardan yararlanma ve başarıya ulaşmak için etkinlikte bulunabilme becerisine sahip kişilerdir.

³¹ Peter F. Drucker (a), **The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions Are Being Shajoad Today**, Harper & Row, NY 1986, s.2

³² TÜGİAD, **Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul 1993, s.3

³³ TÜSİAD, **Türkiye'de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler...**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul 1987, s.1

³⁴ Eyuboğlu, **a.g.e.**, s.9

³⁵ Cemil Ulukan, **Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci**, Anadolu Ün. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir 2001, s.7

³⁶ Mehmet Başar, B.Tuğberk Tosunoğlu, A.Emre Demirci, **Girişimcilik Ve Girişimcinin Yol Haritası**, Eskişehir Ticaret Odası Yayınları, Eskişehir 2001, s.1

Girişimciler etkin; iyi yönlendirilmiş amaçlarına ulaşabilmek için risk altına girebilen bireylerdir. Girişimciler önderdirler ve etkinliklerinin büyük bir bölümünü sürdürürken bu önderlik niteliklerini sergilemeleri gerekmektedir. Kendilerine ve iyi karar verebilme yeteneklerine çok güvenirler. İşte bu karar verebilme yeteneği girişimcileri diğerlerinden ayıran en önemli özelliktir.³⁷

Girişimciler, yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip, hesaplı risk üstlenen ve işlerini sonuçlandırmak için kişisel sorumluluk üstlenme eğilimindedirler.³⁸Girişimciler, gündelik düşünceler, değişen tavırlar ve kendi önyargılarından etkilenmeksizin olayları yorumlayabilme yeteneğine sahip olan muhtemel tehlikelerden yılmaksızın hızlı karar vererek harekete geçen bir kişiliğe sahiptir.³⁹Girişimci, çevresine bakmasını ve ihtiyaçları görmesini bilen, bu ihtiyaçları bir iş fikrine çevirebilen, iş yapabilmek için gerekli kaynakları bir araya getirmesini becerebilen, risk alabilen, yaratıcı düşünebilen, yeniliklere açık kişi olarak tanımlanmaktadır.⁴⁰

Müftüoğlu'na göre girişimci; “bir tarayıcı gibi sürekli olarak çevreyi gözleyip talep açıklarını yakalayan, yeni talepler oluşturan, talepteki değişimleri zamanında fark eden, kaynakları sağlayarak üretim tesislerini kuran, rekabeti seven ve varlığının önemli nedeni olarak gören, riske girmekten ve sorumluluk üstlenmekten çekinmeyen, atak ve yaratıcı yeteneklere sahip kişiler” olarak görülmektedir.⁴¹

Girişimci her alandaki yeniliği başlatan kişi olduğu gibi yeniliklerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi de onun karar ve uygulamaları sonucunda gerçekleşebilecektir. Bu uygulamaları yönlendiren girişimci kültür ve zihniyetinin oluşumunda, bu kişilerin iş sahibi olmadan önceki uğraşları, eğitim düzeyleri gibi toplumsal ve ekonomik özellikleri ile birlikte bireysel özellik ve davranış boyutları da etkili olacaktır.⁴²

Bağımsızlık arzusu belki de girişimcinin başka gelir elde etme yolları varken neden bir girişimde bulunarak risk aldığını açıklayan en önemli özelliktir. Girişimci, mevcut sermaye birikimini, enerji ve sağlığını ve sosyal statüsünü belki de sırf başkalarına ekonomik olarak

³⁷ Meredith, G.G.v.d., **Girişimciliğin Uygulaması**, Çev.Serdar Tan, Orhan Pazarcık, Uluslararası Çalışma Örgütü, Ankara 1984, s.3

³⁸ Moorhead, Gregory, Rick W. Griffin, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Texas 1989, s.20

³⁹ Hinterhuber, Hans H., Wolfgang Popp, **Are You A Strategist or Just A Manager?** Harvard Business Review, January-February 1992, s.105-113

⁴⁰ Sezer Korkmaz, **Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 2000, s.116

⁴¹ Tamer Müftüoğlu, Kobi ve Girişimcilik, **KOSGEB Sanayicinin Sesi**, Aralık 2000, Sayı 1, s.10-11

⁴² Oğuz Aktan, **Türk İşadamları Ve İşletmesi**, Gündoğan Yayınları, Ankara 1996, s.5

bağımlı olmama, karar alırken ve uygularken başkalarından emir almama, başarı ve başarısızlığı paylaşmama ve kimseye hesap vermemeyi tercihi ve sadece kendi potansiyelini herkesten bağımsız olarak gerçekleştirme arzusu ile hareket etmektedir.⁴³

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

Genel olarak girişimcilik, çevresel etkilerin oluşturduğu fırsatlardan yararlanmak ya da yeni fırsatlar yaratmak amacıyla, ekonomik ürün ve hizmet üretmek için üretim faktörlerine sahip olma, bunları örgütlenme ve risk alma yeteneği ile ilişkilidir.⁴⁴

Girişimcilik kişisel yapı ile parasal olanakların ve kaynakların belirli bir çevre dâhilinde birleştirilmesi anlamına gelmektedir.⁴⁵ Girişimcilik bağımsız olarak ya da bir organizasyon içinde, bir fırsatı saptama ve yeni bir değer yaratmak ya da ekonomik başarı elde etmek için bu fırsatın üzerine gitme motivasyonu ve kapasitesini tanımlar Girişimciler sürekli olarak piyasaları gözleyip talep boşlukları yakalayan, yeni talepler oluşturan, kaynakları toplayıp yatırımları gerçekleştiren, rekabeti varlığının temel şartlarından biri olarak kabul eden kişilerdir. Girişimcinin gücü, yenilik yapma ve yaptığı yenilikleri iş dünyasında somut ticari ürünlere dönüştürebilme kapasitesine dayanır.⁴⁶

Girişimcilik, bir işletme kurmak ve onu işletmektir. Ekonomik ürün ve hizmet üretmeyi tasarlamak, bununla ilgili bir örgüt kurmak, bunun sonunda sahip olunan parasal fayda ile yaşamaya çalışmaktır.⁴⁷

Girişimcilik, girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümüne verilen addır.⁴⁸ Girişimcilik, bir kişinin, bağımsız olarak ya da organizasyon içinde bir fırsatı tespit etme ve yeni bir değer ortaya çıkarmak veya ekonomik başarı elde etmek için bu fırsatların üzerine gitme motivasyonunu tanımlar. Girişimci kişi mevcut bir pazara girmek ve rekabet etmek, girdiği pazarı değiştirmek, hatta yeni bir Pazar meydana getirmek için yaratıcılıktan ya da yeniliklerden yararlanır.⁴⁹

⁴³ Keskin H Alpkan, L.Zehir, “girişimcilik Hisleriyle Girişimcilik Potansiyeli Arasındaki İlişki: Gebze ve Civarındaki Girişimciler Üzerine Bir Saha Araştırması”, **Doğu Akdeniz Üniversitesi 21.Yüzyılda Kobiler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyum Bildirileri**, Ocak 2002, s.120

⁴⁴ Demircan, **age**, s.3

⁴⁵ Eyuboğlu, **age**, s.11

⁴⁶ Tınaz Titiz, **Girişimcilik**, inkılap Kitabevi, İstanbul 1994, s.3-11

⁴⁷ Akdemir, **age**, s.20

⁴⁸ Foss N.J., Klein, **P.G. Entrepreneurship and The Firm**, Edward Elgar Adershot, İngiltere 2002, s.23

⁴⁹ Dilek Çetindamar, **Türkiye’de Girişimcilik**, TÜSİAD Yayınları, 2002s.40-46

Girişimcilik, girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümüne verilen addır.⁵⁰

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.⁵¹

Oğuz'un çalışmasında girişimcilik; piyasa sürecinin bir elemanı olarak kabul edilmektedir. Piyasa sürecinde karar verme mekanizmaları incelendiğinde karşılaşılan kavramlardan biri de girişimciliktir.⁵² Girişimcilik, piyasada daha önce kimsenin görmediği alternatiflerin görülmesi ya da yeni alternatiflerin ortaya çıkarılması şeklinde ortaya çıkabilir. Buna girişimcilik, varolan fırsatların görülmesi⁵³ ya da fırsatların yaratılmasıdır⁵⁴ denilebilir. Benzer bir ifade ile girişimcilik; yeni bir gelecek anlayışının yaratılması ve diğer bireylerin beklentilerinin değiştirilmesini içerir.⁵⁵

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 kültürlere 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.⁵⁶

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.⁵⁷

Bir başka araştırmacı; piyasalarda çıkan fırsatları değerlendirmede, insanların içinde oldukları sosyal, kültürel, politik ve ekonomik çevrelerin etkisiyle fonksiyonel hale gelen

⁵⁰ TÜSİAD, **Türkiye'de girişimcilik**, İstanbul 2002, s.34

⁵¹ Robert D. Hisrich and Michael P. Peters, **Entrepreneurship**, Mc Graw - Hill Irwin, USA 2002, p.47

⁵² Fuat Oğuz, **Ekonomik Özgürlükler ve Rekabet**, <http://www.server.karaelmes.edu.tr/bilim/CAYCUMA>, Erişim: 04.08.2002

⁵³ İsrail Kirzner, **Discovery and the Kapitalist Process**, University of Chicago Pres, 1985, s.27

⁵⁴ J. Buchanan and J. Vanberg, **The Market as a Creative Proccs**, Economics and Philosophy, Vol 7, pp. 86 - 167

⁵⁵ **What is Entrepreneurship?**, <http://www.accenture.com/xd/ideas/entrepreneurship/home.xml>, Erişim: 15.06.2002

⁵⁶ Simon Bridge, Ken O'neill and Stan Cromie, **Understanding Enterprive: Entrepreneurship & Small Business**, McMilan Pres, London 1998, pp. 22 – 23

⁵⁷ Kapu, **age**, s.136

faaliyetler bütününe, girişimcilik demektir.⁵⁸ Titiz'e göre halk arasında girişimcilik; işletme kurma, iş, para, sermaye sahibi olmakla eş tutulmakta; bunlara sahip olan atak, enerjik insanlara da girişimci denilmektedir.⁵⁹

Literatürde başka girişimcilik tanımları da bulunmaktadır: Ölçülebilen bir değer ifade eden yenilikçi bir fikrin peşinde, risk almak, üretmek, uygulamak için bir süreç dâhilinde çalışmak⁶⁰ anlamına gelen girişimcilik; risk ve belirsizlik altında, kâr elde etme, büyüme amaçları ile yenilikçi ve ekonomik işletmeler kurulmasıdır.⁶¹

Fırsatları öne çıkaran, planlı davranış ve düşünceler bütünü⁶² şeklinde de tanımlanan girişimcilik; fırsatları tespit etmek, yakalamak ve başarı için veri haline dönüştürmek için kaynakları bir araya getiren bir değer sürecidir.⁶³

Hedef, kaynak, sınır ve değişim faktörlerini davranışlara ve süreçlere yönelik olarak yeni değerler ve birliktelikler yaratma işi⁶⁴ olan girişimcilik; bilinen, kullanılan ve rutinleşmiş iş süreçleriyle ilgili daha önce yapılmamış farklı şeyler yapabilmektir.⁶⁵

Bir başka tanıma göre de girişimcilik; insanlar tarafından fark edilemeyen fırsatları yakalamak ve değerlendirmektir.⁶⁶

Buraya kadar bahsedilen tanımlardan da anlaşıldığı ve de daha önce belirtildiği gibi girişimciliğin tam olarak bir tanımı yapılamamaktadır fakat varlığı herkes tarafından hissedilen bir kavramdır. Verilen tanımlar incelendiğinde girişimcilik kavramının yenilik, yaratıcılık, esneklik, risk alma, enerjilik, gelişim isteği, kâr isteği gibi kavramlarla desteklenerek açıklandığı görülmektedir.⁶⁷

⁵⁸ K. Hardy, **What Do Entrepreneurs Contribute?**, Ivy Business Journal, Vol 64 Issue 2, p.52

⁵⁹ Tınaz Titiz, **Girişimcilik: Ulusça Zenginliğe Açılan Kapı**, İnkılâp Kitabevi, İstanbul 1994, s.3

⁶⁰ Colin Turner, **Başarmak İçin Yönetmek Girişimci Organizasyonlar Yaratmak**, Çeviri: Özlem Hanbey, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2003, s.49

⁶¹ Marc Dollinger, **Entrepreneurship**, 2nd Ed., USA 1999, s.4

⁶² Norris F. Krueger, et all, **Competing Models of Entrepreneurial Intentions**, Journal of Business Venturing, Vol.15 Is.5-6, 2000, p.411

⁶³ 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

⁶⁴ Lisa Gundry and J.R. Kickul, **Flights of Imagination: Fostering Creativity Through Experimental Learning**, Simulating and Gaming, Vol.27, 1996, p.334

⁶⁵ Donald Kuratko and Richard M. Hodgets, **Entrepreneurship**, 2nd Ed. The Dryden Press, USA 1995, s.6

⁶⁶ Deboah V. Brezeal, **The Genesis of Entrepreneurship**, Entrepreneurship: Theory and Practice, USA 1991, pp.29 - 46

⁶⁷ Arıkan, **age**, s. 31

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.⁶⁸

Tüm tanımları toplayacak olursak, bize göre girişimciliğin tanımı şöyledir:

Girişimcilik; iş dünyasındaki fırsatları tespit ederek, fırsatların hedeflere, imkanlara ve değerlere uygun olduğunun anlaşıldığı anda kâr, prestij, büyüme, yeniliklere öncü 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. Üzerindeki 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, fırsatçı vs. çerçeve içerisinde hareket ederek; bir öğrencinin öğrenmek için didinmesi bu yolda öğretmenlerini zorlaması ve araştırmalar yapması onun girişimci tutumuna işarettir. Bu öğrenci üzerinde oluşan öğrenme ataletini kırabilmiştir. Toplumun üzerindeki ataleti kırarak girişimci tutum benimsemesine örnek olarak da hükümet politikalarını benimsemeyen vatandaşların demokratik yöntemlerle baskı mekanizmaları oluşturmak için eylem yapmaları verilebilir.⁶⁹

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: Bütün organizasyonlara can veren onu başarıya götüren unsur ruhtur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren ruhu aşıl原因an kişi, yöneticidir.⁷⁰ Yani yönetici rotayı tayin eden kişidir.⁷¹

⁶⁸ TÜSİAD (a), **age**, s.35

⁶⁹ Mümin Sekman, **Kişisel Ataleti Yenmek**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2002, s.29

⁷⁰ Zeyyat Hatipoğlu, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1993, s.220

⁷¹ G. Herbert Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çeviri: Osman Tekok vd., 1. Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara 1978, s.249

Kâr 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 yönlendirmektir. Amaçlara ulaşabilmek için karar alır, aldığı kararları uygular, üretim faktörlerini bulur, düzenler ve örgütler.⁷² 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.⁷³

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.⁷⁴

Üst yöneticiler, planlama ve örgütlenme işleriyle uğraşırlar. Asıl fonksiyonları amaçları belirlemek ve işletmelerin dış ilişkilerini sürdürmektir. Tepe yöneticilerin çoğu en önemli özelliklerinin “hayata geniş bir açıdan bakmayı sağlayacak bir kültüre sahip olmak” olduğu görüşündedirler.⁷⁵ Bu anlamda tepe yöneticiler, sahip oldukları resmi ve sembolik güç ile işletmenin faaliyetlerini ve aldığı kararlarla performansını doğrudan etkileyen kişilerdir.⁷⁶ Bu yöneticiler arasında yönetim kurulu başkanı, genel müdür vs. sıfatlarına sahip insanlar bulunur.

⁷² Doğan, **age**, s. 8

⁷³ Aykut Berber, **age**, ss. 23 – 46

⁷⁴ Doğan, **age**, s. 177

⁷⁵ J.L. Massie, **İşletme Yönetimi**, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir 1979, s.10

⁷⁶ N. Rajagopalan and K. Datto, **CEO Characteristics: Does Industry Matter?**, Academy of Management Journal, Vol: 39, Iss: 1, p. 297; Ken G. Smith and K. A. Smith, **Top Management Team Demography and Process: The Rol of Social İntegration and Communication**, Administrative Science Quarterly, Vol: 39, 1994, p.412

Orta yöneticiler, işletmenin değişik bölümlerini yönetirler ve üst yöneticilerle alt yönetim birimleri arasındaki iletişimi sağlarlar. Ayrıca; işletme, müşteriler ve girdi temin edenler arasında arabuluculuk yaparlar.⁷⁷ Bununla beraber orta düzey yöneticilerin örgütsel iletişimi yönlendirdikleri kabul edilmektedir.⁷⁸ 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.

1.1.2.2. Liderlik: Liderlik ve yöneticiliğin aynı kavramlar olduğunu ya da olması gerektiğini savunan bilim adamları olsa da, işin özünde liderlik bir önderliği yöneticilik de resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır.

George ve Jones lider kavramına; örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için üyeleri etkileyen kişi tanımını getirmişlerdir.⁷⁹ Krausz'da lider için başka insanların faaliyetlerini etkileyen güç demiştir.⁸⁰

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.⁸¹

Koçel'e göre ise liderlik; lider, izleyenler, şartlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu karmaşık bir fonksiyondur.⁸² Liderler için genel bir özellikler listesi verilemez ancak söz konusu özellikler çeşitli liderlik teorileri ile açıklanabilir.⁸³ Liderlik teorileri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.⁸⁴

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

⁷⁷ Steven W. Floyd and Bill Wooldrige, **Middle Management's Influence and Organizational Performance**, Journal of Management Studies, May 1997, p.246

⁷⁸ Carol A. Beatt and Gioria Lee, **Leadership Among Middle Managers – An Exploration in the Context of Technological Change**, Human Relation, Vol: 45, Number: 9, Sep 1992, p.961

⁷⁹ J. George, G.R. Jones, **Organizational Behaviour**, Addison-Wesley Pub.Co., USA 1995, s. 404

⁸⁰ Rosa Krausz, **Power and Leadership In Organizatons**, Transactional Analysis Journal, V: 16, N: 8, USA 1986, s. 86

⁸¹ Erol Eren(a), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2001, s. 465

⁸² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2001, s. 465

⁸³ Çelik ve Akgeçici, **age**, s. 10

⁸⁴ 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.⁸⁵

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.⁸⁶

1.1.2.5. İşyeri (İşletme) Sahipliği: Bir kurala bağlı olarak yapılmış bir tanımı 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 özelliklerindedir. 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, denememişi denemeye yani yaratmaya çalışır.⁸⁷

Yaratıcılık kavramı, Latince “Creativität”, İngilizce “Creativity” ve Fransızca “Creer” fiilinden türetilmiş olan “Creativite” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçe’ye girmiştir.⁸⁸ Hicks’e göre yaratıcılık; daha önce birbirleriyle ilişki kurulmayan şeyler arasında ilişki kurmaktır. Bu yetenek sorunlara geç kalmadan bakabilme yeteneğidir.⁸⁹ Başaran’a göre yaratıcılık; mevcut verilerden yeni düşünce, ürün, hizmet vs. üretmekteki güçtür.⁹⁰ Yaratıcılıkla ilgili başka tanımlar da şöyledir: ⁹¹Yaratıcılık, insanın kendi kişilik yapısından kaynaklanır ve yaşam boyu çevreden gelen geliştirici ve engelleyici etkilere maruz kalır. Bir

⁸⁵ Selma Baktır, **Ticari İşletme Hukuku**, Barış Yayınlar, İzmir 1997, ss. 73-75

⁸⁶ Apaydın, **age**, s. 19

⁸⁷ Başlak, **age**, s. 75

⁸⁸ Gönül Budak, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998, s. 79

⁸⁹ Başlak, **age**, s. 75

⁹⁰ İ. Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara 1991, s. 111

⁹¹ Arıkan, **age**, ss. 83-84

anlamda da insanın çevrenin olumlu etkilerinden faydalanma ve olumsuz etkilerini aşabilme kapasitesi olarak düşünülebilir.⁹²

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.⁹³

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.⁹⁴Yaratıcılık yeniliğin temelidir.⁹⁵

1.1.3.1.1. Yaratıcılık Türleri: Başlıca yaratıcılık türleri şunlardır:

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

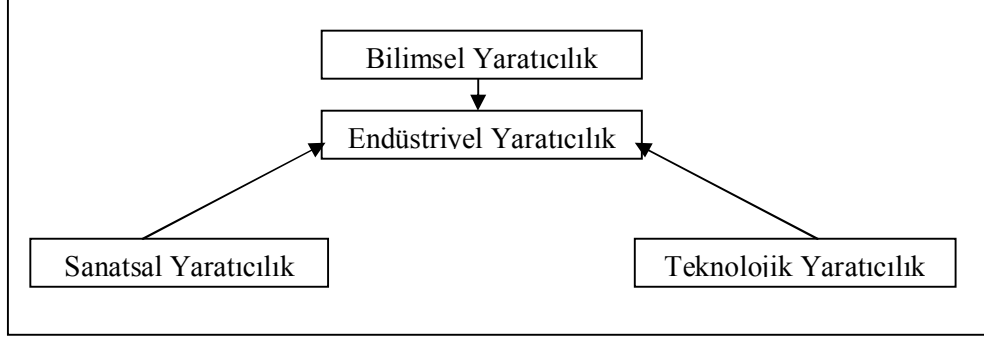
Söz konusu yaratıcılık türlerinin birleşimi sonucu endüstriyel girişimcilik oluşmaktadır. Bu oluşum Şekil 1.1. ile şematize edilmiştir.

⁹² Kutlu Merih, **Levinson Ölçeği ve Yaratıcı-Önder Yöneticilik**, <http://www.eylem.com/yarat/wlevinson.htm>, erişim: 13.06.2002

⁹³ **Yaratıcılık ve Yeniliğin Önündeki Engeller**, <http://www.insankaynaklari.com>, Erişim: 13.06.2002

⁹⁴ Enver Yolcu, **Yaratıcılık: Kavramlar ve Tanım**, <http://www.geocities.com/enveryolcu/yaraticilik/kavramlar>, Erişim: 01.09.2002

⁹⁵ Doç.Dr.M.Ali Gürol, **Türkiye'de kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi**, Atılım Üniversitesi Yayını-2, Ankara 2000, s.39



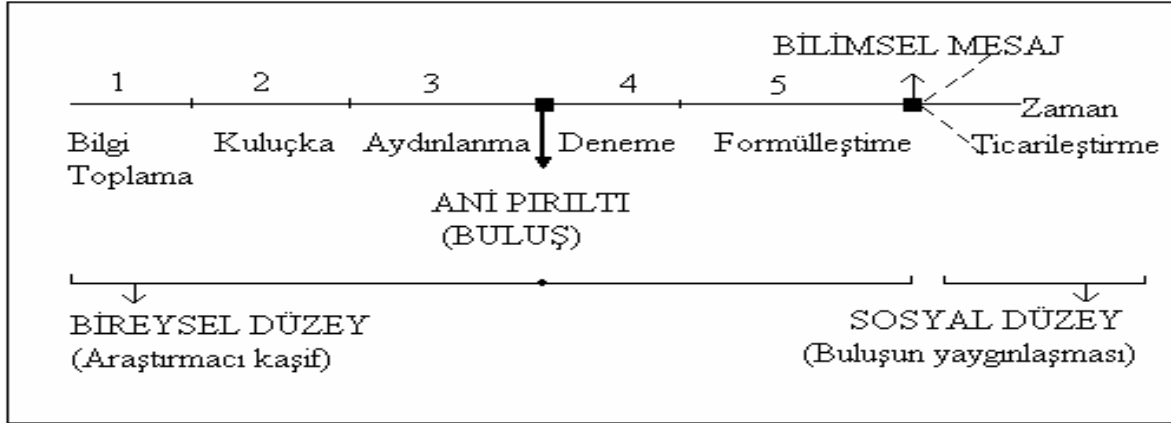
Şekil 1.1. Endüstriyel Yaratıcılık

Kaynak: İlder 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 düzeyde ticarileştirme ise sosyal düzeyde gerçekleşirler.

Yaratıcılık sürecinin oluşumu Şekil 1.2. ile açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 1.2. Yaratıcılık Süreci

Kaynak: İlder Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, “İşletme Yönetimi”, Barış Yayınları, İzmir 2002, s. 432.

Yaratıcılık sürecinin aşamaları şunlardır:

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 aşağıdaki kişisel özelliklere sahip olmayı gerektirir:⁹⁶

1. Sorunlara karşı duyarlıdırlar.
2. Düzgün ve akılcı ifadeler kullanırlar.
3. Esnektirler.
4. Düşünceleri özgür ve orijinaldir.
5. Meraklıdırlar.

⁹⁶ Hülya G. Çekmecelioglu, **Yaratıcı Birey Teorisi Ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler**, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli 2002, s.553

6. Duygularını rahatlıkla açığa vurabilirler.
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 çözmeye anlam ifade edebilmesi uygulama alanlarına aktarılabilmesine bağlıdır. Bu olduğu takdirde gelişmeler ve keşifler yenilik olarak adlandırılırlar.⁹⁷

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.⁹⁸

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.⁹⁹

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 biri pazara sürekli yeni ürün ve

⁹⁷ Başlak, **age**, s. 88

⁹⁸ Erol Eren (b), **İşletmelerde Yenilik Kavramı Ve Yenilik Sürecinin Safhaları**, İstanbul Üniv. İşletme İkt. Ens. Yönetim Dergisi, Sayı 4, İstanbul 1997, s. 49

⁹⁹ Oktay Alpugan, **Küçük İşletmeler Kavramı: Kuruluş ve Yönetimi**, Der Yayınları, Ankara 1994, s. 45

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.¹⁰⁰

Girişimcilik açısından başka bir yenilik tanımı da şöyledir: Yenilik; öncelikle geçmişti unutmaktır. Sonra, bir pazarın veya ürünün yetersizlikleri karşısında yeni fırsatlar aramaktır. Eski ürünleri modifiye etmekten ve yeni ürünler oluşturmaktan çok yeni işler yaratma sürecidir.¹⁰¹ 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.¹⁰²

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.¹⁰³ Yapıları yenilikçi olarak dizayn edilmiş işletmeler dinamik çevrelerde rahatça yaşayabilirler. Bu rahatlığı sağlayabilmek için yapılarını esnek ve organik hale getirirler.¹⁰⁴

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.¹⁰⁵

Girişimcilik gibi yenilikte temelde yerleşmiş yaklaşımlara, teamüllere, geleneksel görüşlere meydan okuma riskini üstlenebilmek demektir. Sezgisel güçlerinden biri, denemenin ve hata yapmanın önemini anlayabilmek olan girişimciler için yenilik, “dünyadan

¹⁰⁰ 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

¹⁰¹ Peter F. Drucker (b), **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çeviren: Bülent TOKSÖZ, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1998, s. 69

¹⁰² Dinçer ve Fidan, **age**, s. 168

¹⁰³ Başlak, **age**, s. 89

¹⁰⁴ Ülgen ve Durna, **agm**, ss. 184-200

¹⁰⁵ **agm**, ss. 184-200

al, iyileştir, bir sonraki için tekrar et ve yaygınlaştır” ifadesi ile de başka bir anlam bulmaktadır.¹⁰⁶

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.¹⁰⁷

Yenilikçilerin bu yeteneklerini belirleyen parametreler ise şunlardır: ¹⁰⁸

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 üretimini standartlaştırarak ve çeşitlendirerek kendi özel dağıtım kanalları olan dükkânları ile yaygınlaştırarak yenilik yapmıştır.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Richard Bransan, **Girişimci ve Deneyci Olun: Değişime Uyun ya da Kaybolun**, Çeviren: Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul 1998, s. 106

¹⁰⁷ Demircan, **age**, s. 52

¹⁰⁸ 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

¹⁰⁹ TÜSİAD (a), **age**, s.32

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.¹¹⁰

1.1.4.1.2. Piyasa Ekonomisi İçindeki Girişimciler

1. Fırsat Girişimciliği: Asıl olarak, pazardaki fırsatları görerek ya da sezinleyerek mevcut olan bir ürün ya da 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.¹¹¹ TÜSİAD'ın çalışmasında fırsat girişimciliği için mevcut kaynakları iyi kullanarak işlerini yürüten ve tam kapasite çalışma imkânlarını yaratan girişimcilik türüdür, denilmektedir.¹¹²

2. Yaratıcı Girişimcilik: Fidan ve Yılmaz'a göre; yeni bir fikir veya buluşun ya da mevcut olan ürün veya hizmetin dizayn, kalite, estetik, fiyat gibi yönlerden iyileştirilerek kâr amacıyla piyasaya sunulmasıdır.¹¹³ TÜSİAD'ın 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.¹¹⁴

Fırsat girişimciliği ile yaratıcı girişimcilik süreçleri sonunda toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin üretilmesi amaçlanır ve her ikisi de birtakım riskleri üstlenmesi, cesur ve

¹¹⁰ 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

¹¹¹ Fidan ve Yılmaz, **age**, s. 11

¹¹² TÜSİAD (b), **Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri**, TÜSİAD Yayınları No: T/87.10.103, İstanbul 1987, s. 2

¹¹³ Fidan ve Yılmaz, **age**, s. 11

¹¹⁴ TÜSİAD(b), **age**, s. 2

irade sahibi olmayı gerektirir. Bunlarla beraber çağımızın ve geleceğin gerekleri girişimciliğin, ağırlıklı olarak yaratıcı girişimcilik kapsamında değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.¹¹⁵

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.¹¹⁶

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.¹¹⁷

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.¹¹⁸

¹¹⁵ Fidan ve Yılmaz, **age**, s. 11

¹¹⁶ Apaydın, **age**, s. 35

¹¹⁷ **age**, s. 36

¹¹⁸ **age**, s. 36

1.1.4.4. Nitelikler Boyutu: İşletmeler, dış çevrelerdeki değişime kendi kişilik yapılarına göre tepki verirler.¹¹⁹ Buna bağlı olarak nitelikler boyutunda görülen bazı girişimcilik türleri aşağıdaki gibidir:¹²⁰

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.¹²¹

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.¹²² Bu girişimcilik türünün hakim olduğu işletmeler Pazar paylarının sürekliliği sebebi ile yeniliğe ve değişime pek duyarlılık göstermezler. Bunlara örnek olarak; KİT'ler ve pazarlama problemi olmayan özel sektör işletmeleri gösterilebilir.¹²³

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.¹²⁴

1.1.4.4.4. Egemen Girişimcilik: Bu tür girişimlerin; buldukları sektördeki yerleri çok güçlüdür ve piyasada kontrol edici olmaları nedeniyle Pazar payları da yüksektir. Egemen girişimciler yeniliklere kısmen açıktırlar ve de riske fazla girmezler.¹²⁵

¹¹⁹ Esin Ergin, **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul 1992, s. 9

¹²⁰ **age**, s. 47

¹²¹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul 1998, s. 274

¹²² **age**, s. 291

¹²³ Akdemir, **age**, s. 80

¹²⁴ Dinçer, **age**, s. 279

¹²⁵ Başlak, **age**, s. 69

1.1.4.4.5. Yenilikçi Girişimcilik: Yenilikçi girişimcilik; yaratıcı özelliklere sahip girişimcilerin yönettikleri örgütlere yüksek amaçlara yönelik yenilikler getirme çabalarının bir fonksiyonudur. Fonksiyonun işlenmesi 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.¹²⁶ Drucker ise yenilikçi girişimciliği; en iyi fırsatın yakalanması, başarısız olma riski ve gereken çaba ile harcamalardan oluşan üç faktöre bağlamaktadır.¹²⁷

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 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.¹²⁸

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.¹²⁹

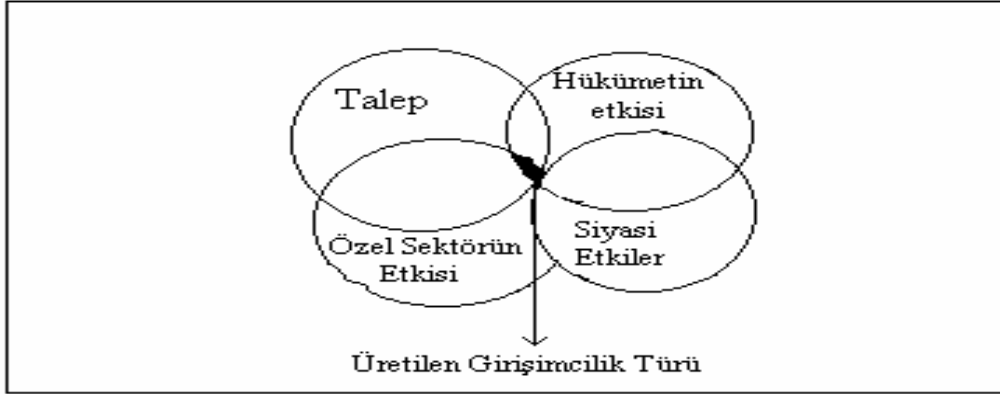
¹²⁶ **age**, s. 69

¹²⁷ Peter F. Drucker (b), **age**, s.121

¹²⁸ Başlak, **age**, s. 70

¹²⁹ John Chicken, **Yönetim ve Girişimcilik**, Çeviri: Beyhan KURT, Epsilon Yayınları, İstanbul 2002, ss. 32-34

Şekil 1.3'te; biraz önce bahsedilen talep, hükümet ve özel sektörün etkilerinin girişimcilik oluşturma konusundaki etkileşimleri gösterilmiştir.



Şekil 1.3. 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 Ulaştırma Turizm Medya...	Ürünlerin alım-satımını açık pazarlarda gerçekleştirirler. Hayatta kalmak için kâr etmek zorundadırlar. Bazı hükümet politikalarına tabidirler.
Kısmi Devlet Destekli Girişimcilik	Finans Tarım 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 Yerel Yönetimler 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 uyarılama

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.¹³⁰ Özel anlamda ise; örgüt içinde yapılan her türlü girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanabilir.¹³¹

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.¹³² Pinchot’un iç girişimcilik tanımı; herhangi bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu işletme içinde yüklenen kişi şeklindedir. Bu şekilde işletme çalışmalarının yaratma kapasiteleri gelişir ve işletmenin başarı düzeyi yükselir.¹³³ İç girişimcilerin özellikleri şunlardır: ¹³⁴

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 bağıışıklık sisteminin etkilerinden korunmaya çalışırlar.

1.1.4.7. Kadın Girişimciler: Kadın girişimciler kavramının çerçevesi aşağıdaki sınırlamaların sonunda çizilebilir:

1. Evinin dışında kendi adına işyeri olan;

¹³⁰ Arıkan, **age**, s. 186

¹³¹ Serhat Soyşekerci, **age**, s. 16

¹³² Tınaz Titiz (a), **Genç Girişimcilere Öneriler**, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1998, s. 55

¹³³ Gifford Pinchot, **Intrapreneuring**, Harper-Row, USA 1985, p. 10

¹³⁴ Yavuz Ercil, **Örgüt İçi Girişimcilik**, Kara Harp Okulu Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, Ankara 1995, s. 143

2. Bu işyerinde tek başına veya personeli ile çalışan ve iş sahibi sıfatıyla ortalıklar 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. İkinci olarak; personel azaltımı halinde ilk kendilerinin işlerini kaybedecekleri inancı ile kendi işlerinin patronu olmayı amaçlamalarıdır. Üçüncü neden; başarılı kadın girişimcilerin çoğalması ile örnek alabilecekleri insanların da çoğalması gelmektedir. Dördüncü neden; kadınların işletmelerde ancak bir yere kadar yükselebilecekleri düşüncesinin yani iş dünyasında hala erkeklerin egemen oldukları düşüncesinin geçerliliğini korumasıdır.¹³⁵

Bazı durumlarda iş kurmanın, ücretli bir işte çalışmakla elde edilebilenden daha fazla bir gelir elde etmenin yolu olarak görülmesi; evli kadınlar açısından aile sorumluluklarını ihmal etmeden el becerilerini ifade etmenin bir aracı olarak algılanması ve kişisel özerklik arzusu kadın girişimcilerin sayısını artıran diğer farklı nedenlerdir.¹³⁶

1.1.4.8. Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri konusunda üzerinde uzlaşılan bir tanım vermek zordur. Kavramın anlaşılabilmesi için bazı tanımlar verilmiştir.¹³⁷

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.

¹³⁵ Arıkan, **age**, ss. 211-213

¹³⁶ Robert Goffee and Richard Scase, **Kadınlar İş Başında, Kadın Girişimcilerin Deneyimleri**, Çeviri: Ahmet Fethi, Eti Yayınları, İş Dizisi: 01, İstanbul 1992, s.35

¹³⁷ 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 mirasçılarına 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.¹³⁸
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.¹³⁹

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.¹⁴⁰

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

¹³⁸ age, s.19

¹³⁹ Linda A. Renzulli, Howard Aldrich and James Moody, **Family Matters: Gender, Networks And Entrepreneurial Outcomes**, Social Forces, Vol: 79, Iss: 2, p523 24p, 2000

¹⁴⁰ **Gençlerimizin Geleceği Tekno-Girişimcilik**, www.ttg.org.tr/tur/07_gencler_icin72.htm, Erişim: 04.08.2002

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.¹⁴¹

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 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

¹⁴¹ age

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.¹⁴²

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.

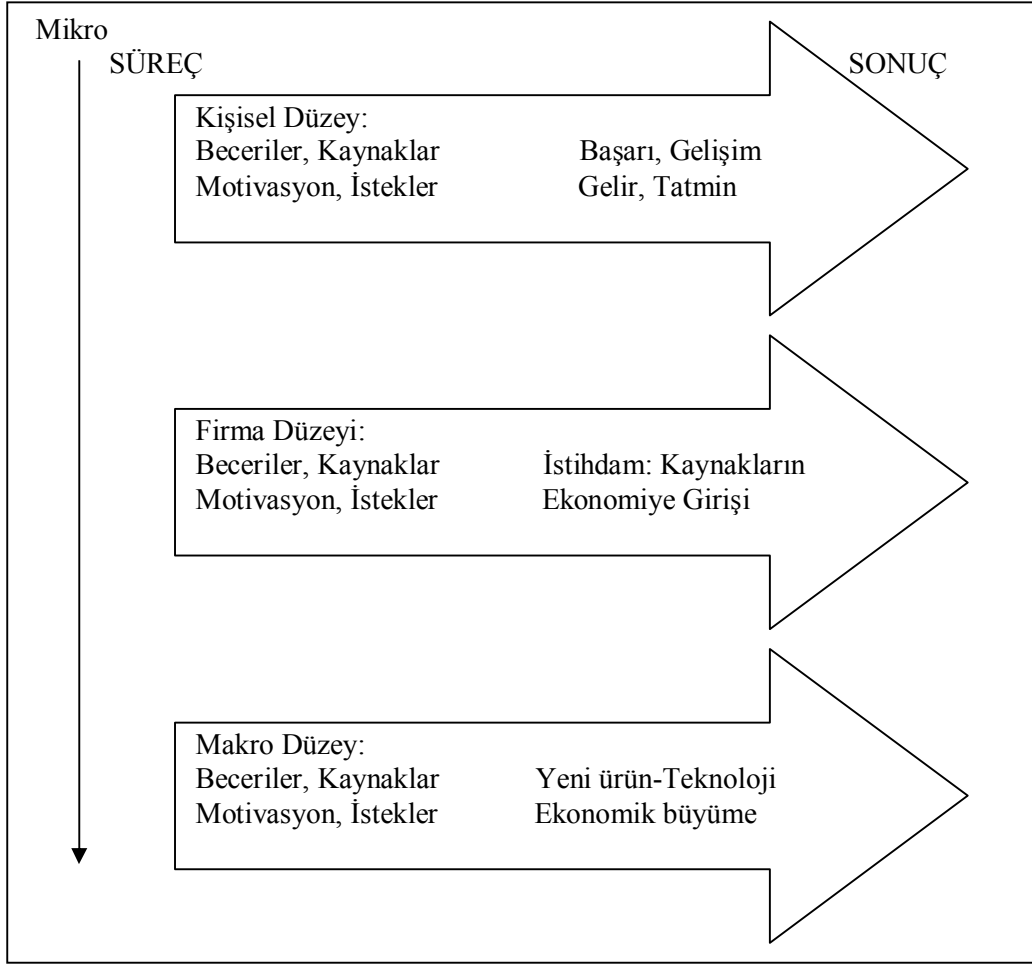
TÜSİAD'ın çalışmasında da girişimciliğin ekonomiye katkısı üç şekilde düşünülmüştür. Girişimcilik sayesinde; öncelikle, üretim faktörleri yeni yöntemlerle birleştirilerek kullanılmayan üretim faktörleri ekonomiye kazandırılır. Kullanılmakta olan üretim faktörlerinden mevcut girdiler farklı şekillerde kullanılarak daha fazla üretim miktarı elde edilir. Aynı zamanda girişimciler yeniliklerin yaratılmalarına, yayılmalarına ve de uygulanmalarına öncülük eder ve hız kazandırırılar.¹⁴³

Girişimciliğin ekonomik gelişmedeki rolünü ve önemini mikro düzey ve makro düzeyde düşünmek mümkündür. Bu düşünce Şekil 1.4.'te gösterilmiştir.¹⁴⁴

¹⁴² Stephan P. Robbins ve Mary Coulter, **Management**, 7th Ed., Prantice Hall Inc., USA 2002, s. 144

¹⁴³ TÜSİAD (a), **age**, s.38

¹⁴⁴ Erol Eren (c), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2001, s. 83



Şekil 1.4. Girişimciliğin Ekonomik Gelişmedeki Rolü ve Önemi

Kaynak: Semra Arıkan, “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 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.¹⁴⁵ 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 görünüşleri ile olduğu kadar tutum ve davranışları itibariyle de 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 grupta işgören bireylerin davranışları birbirlerinin aynı olsaydı, bu farklılıkların tek nedenini farklı çevresel koşullara bağlayabilirdik. Ancak, her bireye kendine mahsus benlik ve özellik kazandıran 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.¹⁴⁶

¹⁴⁵ 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

¹⁴⁶ Eren (c), **age**, s. 84

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. 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 süreklidir. 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.¹⁴⁷

¹⁴⁷ age, s. 85

1.2.1.3. Kişiliğin Başka 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 bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.

Bu özellikleriyle kişilik, bireyin kendisini tanıyarak çevresine uymasını belirleyen psikofizik bileşenlerin dinamik olarak düzenlenmesi sistemi ve yahut ta toplumsal yaşam sürecinde alışkanlık ve davranışlar yapısıdır.¹⁴⁸

1.2.1.4. 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.¹⁴⁹

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

¹⁴⁸ age, ss. 85

¹⁴⁹ Serpil Aytaç, **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C: 3, S: 1, 2001, s.17

böyle bir avantajları yoktur. Yaratıcı kişilerin başlattıkları sürecin başarıya ulaşması girişimci kişilerin sağlayacakları itici güç ile mümkün olmaktadır.¹⁵⁰

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.¹⁵¹

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 bahsedeceğimiz 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 berî 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 gerçekleştirmek 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 dönüştürebilmeleri ve risk almaya yetkin olmaları" olduğunu ifade etmektedir. Bu iki faktör tüm dünyadaki girişimcilerin değişmeyen özellikleridir.¹⁵²

Çağdaş ekonomilerde girişimcilerin fonksiyonu yöneticiler arasında dağılma eğilimi göstermekle birlikte, işletmenin stratejilerini ve çevresiyle ilişkilerini belirleyip düzenleyen bir otorite olarak devam etmektedir. Bu bakımdan girişimcilerin kendisini yöneticilerden ayıran kişiliğe sahip olmaları gerekir. Kişilik kavramı düşünüldüğünde girişimcilerin diğer

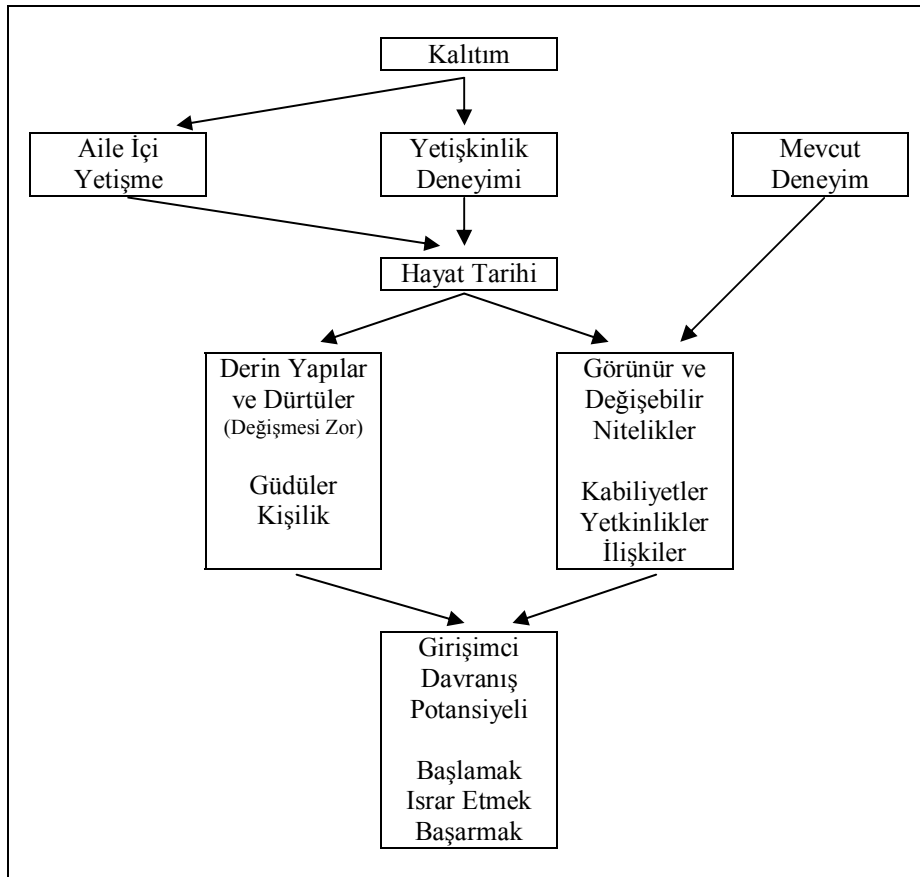
¹⁵⁰ Akat, ve diğerleri, **age**, s. 433

¹⁵¹ Eren (c), **age**, s. 89

¹⁵² Titiz, **age**, s. 6

insanlardan farklı olduklarının anlaşılması aşikardır. Girişimcilerin diğer insanlardan farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları başarılarının bir garantisi değildir, sadece başarıya ulaşma olasılığını artırır.

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.¹⁵³ Hayat tarihi modeli Şekil 1.5'te gösterilmiştir.



Şekil 1.5. Girişimciliğin Gelişmesinde Hayat Tarihi Modeli

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

¹⁵³ Erdoğan, age

Girişimci kişiliğe sahip insanlar, hayatları boyunca çok önemsiz durumları bile çok önemli duruma çevirebilirler. Girişimciler, toplumun vizyon sahibi üyeleridir. Geçmişte değil, gelecekte yaşarlar.¹⁵⁴

1.2.3. Girişimcilerin Bazı Kişilik Özellikleri

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, güç 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 önemseyebilir ya da hiç önemsemeyebilirler. 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 özellikleri doğrultusunda ideallerini ve enerjilerini paylaşıırken 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.

Özet 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 görüşlülük gibi özelliklere sahip oldukları söylenebilir. Buradan hareketle girişimcilerin sahip oldukları belirli kişilik özellikleri şöyle açıklanabilir:

¹⁵⁴ Michael E. Gerber, **Girişimcilik Tutkusu**, Çeviri: 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.¹⁵⁵ 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.¹⁵⁶ Risk almak; kayba uğramak, tehlikeye girmek, devam eden bir olayın sonucunun tam belirlilikle ifade edilememesi gibi anlamlar da taşır.¹⁵⁷ 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 eğiliminin; olayların gerçekleşme olasılıklarını düşünmeden, maliyet ve fayda gibi hesaplamalar yapmadan şuuruzca riske girmek olmadığı unutulmamalıdır.

Girişimciler için risk; getirisinin maksimum olacağına olan inanç ve akılcılıkla girişimi desteklemek demektir.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Gürçan Papatya, **İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği**, Verimlilik Dergisi MPM Yayınları, Sayı 4, Ankara 1997

¹⁵⁶ Enver Özkalp, **Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000

¹⁵⁷ Demircan, **age**, s. 47

¹⁵⁸ **age**, s. 48

Risk ile ilgili bilinmesi gereken hususlar; iş hayatında karşılaşılan her faktörün risk unsuru taşımayacağı ve girişimcilerin farklı risk düzeyleri ile nasıl başa çıkabilecekleri konularıdır. Birçok 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 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.¹⁵⁹

Örenme kavramını da tanımlayacak olursak, genel olarak, insanın davranışlarında değişiklik yaratan, yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci veya bilgi ve becerilerin kazanılması sürecidir.¹⁶⁰ 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.¹⁶¹

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 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 olduğunun unutulmaması
2. Her insanın farklı özellikte olduğu
3. Çevreyi tanımak ve çevre tarafından tanınmak
4. İnsanlara sevgi ile yaklaşmak

¹⁵⁹ George Binney and Colin Willams, **Learning In To The Future: Changing The Way People Chenge Organizations**, Nicholas Brealey Publishing, London 1995, s.52

¹⁶⁰ Michael Marquardt, **Building The Learning Organization: A Systems Approach To Quantum Impromevent And Global Sucess**, McGraw Hill, NY 1996, p. 30

¹⁶¹ Peter Senge, **Beşinci Disiplin**, Çeviri: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 2002, s. 22

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. Hırs 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.¹⁶²

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 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 girişimcilerin rekabet avantajı elde etmedeki en büyük şanslarından biridir.

¹⁶² Kelly Starling, **Success Secret of Young Entrepreneurs**, Ebony, Vol: 54 Is: 11, 1999, p. 165

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.

1.2.3.10. Ön Sezi ve Fırsatçılık: Önsezi kavramının kelime anlamı; “hiçbir belirti yokken bir şeyin olacağını anlaşılması ya da içe doğmasıdır.”¹⁶³ 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 metotlar bulmak için düşünsel ve fiziki kapasitelerini fazlasıyla kullanırlar.¹⁶⁴ 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 ya da 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.

¹⁶³ **Okyanus Ansiklopedik Sözlük**, Cem Yayınevi, İstanbul 1987, s. 2242

¹⁶⁴ Jonathan Eckhardt and Scott Shane, **Opportunities And Entrepreneurship**, Journal of Management, 29 (3), 2003

1.2.3.11. Vizyon: Bir girişimci için vizyon, geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarısız 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.¹⁶⁵

Girişimciler açısından vizyonun oluşturulmuş olması işletmeleri için tekdüze düşüncelerden arınmaları açısından çok önemlidir. Bunun sonucunda 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:¹⁶⁶

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

¹⁶⁵ Dinçer, **age**, s. 11

¹⁶⁶ John Schermeron, **Management**, John & Sons, 5. Ed., USA 1996, p. 320

edebileceklerine inanırlar. Çevreden aldıkları tepkilerin kendi davranışlarının sonucunda olduğu 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. İşseller gibi çalışmak ya da sorumluluk almak için inisiyatif kullanmak yerine dışarıdan güdülenmeyi beklerler. İşsellerin girişimcilik özellikleri öne çıkmaktadır ve işseller; kalıtmacı yönetimi, beceri geliştirmeyi öngören işleri, yaratıcılık ve yenilik içeren işleri tercih ederler. Bunun aksine dışsallarda rutin, belirsizlik içermeyen, beceri gerektirmeyen işleri tercih ederler.¹⁶⁷

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.¹⁶⁸

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.¹⁶⁹

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,

¹⁶⁷ Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara 2001, s. 197

¹⁶⁸ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, 2. Baskı, İstanbul 1996, s. 106

¹⁶⁹ Eren (c), **age**, s. 518

hareket tarzlarını kendi oluşturdıkları değer yargıları ile belirlerler. Çevreyi kendi bakış açılarıyla yorumlayıp, kendi istedikleri zaman 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 birçoğu 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 aşılır.¹⁷⁰ 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 belirginleşir. Girişimci sıfatını taşıyan bir insanın vazgeçemeyeceği en önemli iş karar vermektir.¹⁷¹

¹⁷⁰ Doğan, **age**, s. 19

¹⁷¹ Koçel, **age**, s. 47

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.¹⁷²

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, 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 anlaşılmalıdır. 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

¹⁷² Erol Eren (d), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2000, s. 35

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 yanılıya 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.¹⁷³

¹⁷³ Rüştü Bozkurt (a), **Girişimci ve Hata Kültürü**, <http://www.sisecam.com.tr/tur/rustuhoca/H&HKULT.HTM>, Erişim: 09.06.2002

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 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.¹⁷⁴ Bireyin; fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar sebebiyle bedensel ve psikolojik sınırların ötesinde harcadığı gayrettir.¹⁷⁵ Bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert tepkidir.¹⁷⁶

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 arttırır. Bu yüzden girişimciler stresle başa çıkmak durumundadır. İyi bir girişimci olmanın stres konusu ile ilgili gerekleri; stres kavramını iyi kavrayabilmek, stresle mücadele

¹⁷⁴ John Ivancevich and Michael Matteson, **Stres and Work**, Scott Foresman Glenview, USA 1985, s.9

¹⁷⁵ Doğan Cüceloğlu (a), **İnsan ve Davranışı**, Evrim Matbaacılık, İstanbul 1991, s. 321

¹⁷⁶ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim, Siyasal** Kitabevi, Ankara 1999, s. 296

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 görürler. İnsanların, grupların, örgütlerin, toplumların ve devletlerin; geçmişlerinin bilinmesi bugünlerinin tanınması ve yarınlarının öngörölmesi 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.¹⁷⁷ 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 düşünölmüş, 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.

¹⁷⁷ Nazan İpşiroğlu, **Çağdaş Kültürümüz: Olgular-Sorunlar**, ÇYDD Yayını, No: 2, Cem Yayınevi, İstanbul 1991, s. 27

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.¹⁷⁸

Bozkurt ise kültürün dört ayrı anlamda kullanıldığını öne sürmektedir. Bunlardan ilki, bilim alanındaki kültürdür ve uygarlığı ifade eder. İkincisi, Beşeri 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.¹⁷⁹Kültürün belli başlı öğeleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁸⁰

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| 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 yâda kalıtımsal 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.¹⁸¹Kültür, 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.¹⁸² Bu aşamalar sırası ile; insan doğası, kültür ve kişiliktir. İnsan aklını

¹⁷⁸ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, ss. 27-28

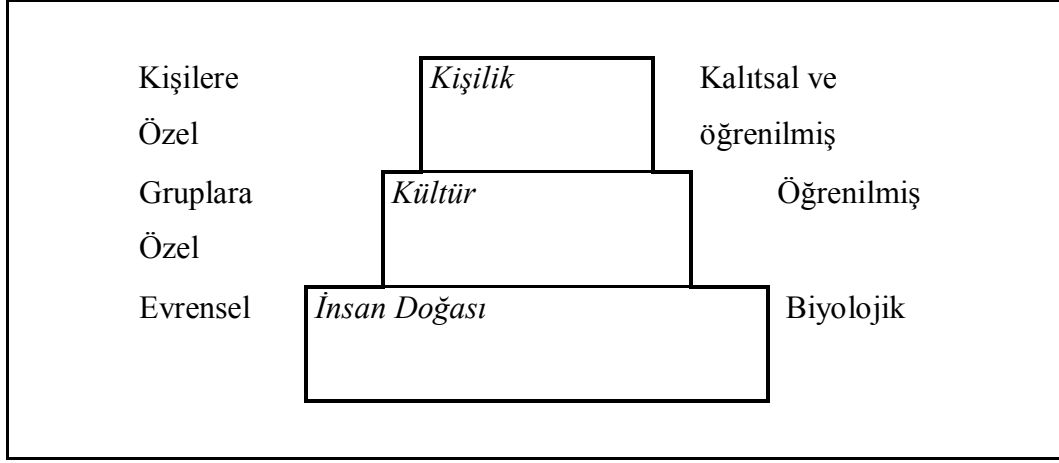
¹⁷⁹ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul 1999, s. 98

¹⁸⁰ **age**, s. 105

¹⁸¹ **age**, s. 101

¹⁸² Geert Hofstede (a), **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, Newburg Park Sage Publications, 1984, p. 25

programlamada kişilik, kültür ve insan doğasının hiyerarşik düzen içerisinde nasıl sonuç aldıkları Şekil 1.6.'da belirtilmiştir.



Şekil 1.6. 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.¹⁸³

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.

¹⁸³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul 1999, ss. 122-126

1.3.1.2.1.3. Üçlü Ayırım: 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.¹⁸⁴

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.

¹⁸⁴ age, s. 101

1.3.1.3. Kültürün Ölçülmesi ve Boyutları

1.3.1.3.1. Kültürün Ölçülmesi: Kültür ile ilgili araştırmalarda; kültürün değişik şekillerde tanımlanmasından dolayı ölçülmesinin zorlaşması sorunu yaşanmaktadır. Literatürde rastlanılan farklı tanımlar, ölçmeyle 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 gömülüdürler ve ancak toplum dışından kişilerce yapılacak etkileşimsel araştırmalardan sonra yüzeye çıkarılabilirler. Ayrıca varsayımlar, iş ilişkilerini de etkileyen duyguları kapsadıkları için, ölçme çalışmaları; değerler, kurallar ve somut kültür öğelerini dikkate almalıdır.¹⁸⁵ Başka bir çalışmada; törenler ve fiziksel ortam incelenerek kültür belirlenmeye çalışılmıştır.¹⁸⁶ Kültürü ölçen çalışmalar içerik bakımından farklı görünseler de, Rousseau, kültür ölçeklerinde 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.¹⁸⁷

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 ölçme yöntemleri için engel teşkil etmesidir.¹⁸⁸ 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.¹⁸⁹ Dolayısıyla emik yaklaşım kalitatif, etik yaklaşım ise kantitatif ölçme araçlarından yararlanmayı gerektirir.¹⁹⁰

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

¹⁸⁵ Edgar H. Schein (a), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Bass Pub., USA 1992, p. 161

¹⁸⁶ J. Martin and C. Stehl, **Organizational Culture and Comterculture: An Uneas Symbiosis**, Organizational Dynamics, 12(2), 1983, p. 52

¹⁸⁷ D.M. Rousseau, **Assesing Organizational Culture: The Case For Multip Constructs**, Organizational Climate and Culture, USA 1990, p. 153

¹⁸⁸ Schein (a), **age**, p. 165

¹⁸⁹ Sargut, **age**, s. 85

¹⁹⁰ Nermin Uyguç, **Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000, s. 386

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.¹⁹¹

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.¹⁹²

1.3.1.3.2. Kültürün Boyutları (Kültürler Arası Farklılaşma): Sürekli devinim halindeki dünyada kültürlerin de değişime uğraması ve topluluklara göre farklılaşması, doğanın gereğidir. Toplumların kültürlerinin farklı boyutlarla, daha anlaşılır hale getirildikleri şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalarla ortaya konmuştur.¹⁹³ Kültürlerin toplulukları farklı davranış biçimlerine yönelttikleri, farklı kültürlerde yaşayan insanların benzer konulara aynı koşullar altında farklı tepkiler verdikleri gerçeği de aşikârdır. Bu noktada yönetim tarzları ve çalışmamızın öncelikli ilgi alanı olan girişimcilerin davranış parametreleri de değişik kültürel boyutların oluşturduğu farklılaşmalar çerçevesinde hayat bulacaklardır.¹⁹⁴ Bu gerçekten yola çıkılınca açıklanması gereken kültürel boyutlar; Hofstede’in karşılaştırmalı kültür çalışmasında ele aldığı güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik ve bireycilik-toplumsalcılık boyutları¹⁹⁵ ile Sargut’un çalışmasında bunlara ek olarak belirttiği denetim noktası¹⁹⁶ boyutudur.

1.3.1.3.2.1. Güç Mesafesi: Bu boyut; bir topluluğun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir.¹⁹⁷ Gücün toplumun üyeleri arasında neden olduğu mesafe o toplumun değerleri ölçüsünde gerçekleşmekte ve güç düzeyinde mevcut olan

¹⁹¹ Rousseau, *age*, s. 160

¹⁹² T. Bozkurt, *İşletme Kültürü: Kavramı Tanımı ve Metodolojik Sorunlar*, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, İstanbul 1996, s. 96

¹⁹³ Atik, *agm*, s. 43

¹⁹⁴ Nejat Basım, *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

¹⁹⁵ Hofstede (a), *age*, p. 110

¹⁹⁶ Sargut, *age*, s. 171

¹⁹⁷ Hofstede (a), *age*, p. 65

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.¹⁹⁸ Anlaşılacağı üzere güç mesafesinin kavramsallaştırılması toplumdaki eşitsizliklerin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Bu noktada önemli olan eşitsizliklerin toplum tarafından nasıl algılandığı ve algılamının 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.¹⁹⁹

Öne çıkardıkları değerlere göre düşük güç mesafeli kültürler ile yüksek güç mesafeli kültürlerin karşılaştırılması Tablo 1.2.'de belirtilmiştir.

Tablo 1.2. Güç Mesafesinin Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Başlıca Değerler

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Toplumun eşitsizlik seviyesi düşüktür.	Güçlülerin ayrıcalıkları belirgindir.
İnsanların bağımlılık seviyeleri eşittir.	Güçsüzler güçlülere bağımlıdır.
Güç kullanmak yasaldır.	Doğruyu ve yanlışı 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

¹⁹⁸ Sargut, **age**, s. 188

¹⁹⁹ A. Kadir Varoğlu, Nejat Basım ve Yavuz Ercil, **Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce – Bütünleşik Düşünce Modelleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000, ss. 421- 441

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 çıkmaya ve kesin doğruları arama faaliyetlerini gerçekleştirmeleri kaçınılmazdır.²⁰⁰ 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 1.3.'te gösterilmiştir.

Tablo 1.3. Belirsizlikten Kaçınmanın Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Değerler

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
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.
Törenselle davranışlar azdır.	Törenselle 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

²⁰⁰ Basım, agm, s. 35

toplumda atılganlık ve materyalist değerler öne çıkıyorlarsa, insana verilen önem arka planda ise bu topluma erkek kültür hakimdir.²⁰¹

Dişi 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, saldırganlık, yükselme tutkusunu, dediğim dedik tavır, yarışmacılık, bağımsızlık, kendine güvenmek, baskıcı tavır takınmak benzeri değerlerdir.²⁰²

Bir kültürün erillik ve dişilik 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.²⁰³ Sargut'un araştırmasında kullandığı ve toplumun erillik – dişilik boyutunu ifade eden değerler Tablo 1.4.'te gösterilmiştir.

Tablo 1.4. Bireylerin Davranışlarını Etkileyen Eril ve Dişil Değerler

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

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

²⁰¹ Geert Hofstede (b), **Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?**, Organizational Dynamics, USA 1980, p. 142

²⁰² Sargut, **age**, s. 175

²⁰³ Atik, **agm**, s. 44

1.3.1.3.2.4. Toplumsalılık – Bireycilik: Toplumsalılık (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 beklerler. Belirlenimcilik (determinizm) toplumsalılık 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 kültürlerde 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.²⁰⁴ Toplulukçu kültürler ile bireyci kültürler arasındaki farklar Tablo 1.5.'de belirtilmektedir.

²⁰⁴ Sargut, *age*, s. 187

Tablo 1.5. Toplulukçu Kültür ile Bireyci Kültür Arasındaki Farklar

	Toplulukçu Kültür	Bireyci Kültür
Bireylerin Kendilerini Tanımlamaları	Diğerleri ile iç bağımlı Aynı kaynakları kullanan Çözümleme birimi olarak grubu kabul eden	Gruba dayalı olmayan ve bağımsız Çözümleme birimini grup olarak kabul eden
Amaçların Yapısı	Amaçlar iç grubun amaçları ile ortak	Amaçlar iç grubun amaçlarından farklı
Normlara Karşı Tavrılar	Toplumsal davranışın nedenlerini normlar, görevler ve sorumluluklar olarak kabul eden	Toplumsal davranışın nedenlerini tavırlar, kişisel ihtiyaçlar, algılanan haklar ve sözleşmeler olarak kabul eden
İlişki-Akıcılık	Koşulsuz ilişkili olma üzerine yoğunlaşmak Yarar sağlamasa dahi ilişkileri ve başkalarının ihtiyaçlarını öncelikli sayan	Akılcılık üzerine yoğunlaşmak 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.²⁰⁵

Dışsallığın hakim olduğu kültürlerde insanlar sıkı denetim olmadan çalıştırılmazlar. Bu tip örgütlerde, yöneticiler, işe yönelmeli ve denetim mekanizmalarını yoğun işleyecek şekilde dizayn etmelidirler. İşsellerin 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 örneklemetedir.²⁰⁶

“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 kültürlerle 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.

²⁰⁵ age, s. 196

²⁰⁶ Arvind Phattak, **Uluslararası Yönetim**, Çeviri: A.Baransel ve T. Somay, İstanbul 1990, s. 24

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.²⁰⁷

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. 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 kurulmaktadır. 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

²⁰⁷ Mehmet Tikici, v.d., **Örgütsel Davranış**, İnönü Üniversitesi, Malatya 1998, s. 49

gelmektedir. Zaten değişim, inanç ve değerlerde başlar, stratejilerde bunun üzerine bina edilirler.²⁰⁸

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 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.²⁰⁹

²⁰⁸ Eren (c), **age**, ss. 166-168

²⁰⁹ R. Richard Woodman, John Slalom and D. Helligrel, **Organizational Behaviour**, 4th. Ed., West Pub. Co., St.Peul 1985, p. 50

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 bazılarında 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 şeyler” olarak tanımlanabilmektedir.²¹⁰ Robbins, örgütsel kültürün, “çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi” olduğunu ve bunun bir örgütü diğer bir örgütten ayıran temel özellik olduğunu belirtmiştir.²¹¹ Daft ise örgütsel kültürü; “bir organizasyona yeni katılanları doğru olarak kabul ettikleri ve bunlar arasında paylaşılan inançların kılavuzu, anlama ve düşünme şekli” olarak tanımlamıştır.²¹²

Literatürde görülen diğer örgüt kültürü tanımlarından bazıları Tablo 1.6.’da ifade edilmektedir.

²¹⁰ Edgar H. Schein (b), **Coming to A New Awareness Of Organizational Culture**, Sloan Management Review, Winter 1994, p. 3

²¹¹ Stephan P. Robbins, **Organizational Behaviour Concepts: Gantioverrier and Applications**, Prantice Hall Inc., USA 1989, p. 317

²¹² Richard L. Daft, **Organizational Theory And Desing**, West Pub. Co., USA 1983, p.317

Tablo 1.6. 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.²¹³

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 görülmeyebilir.
2. İkinci ortak nokta, değerler bütünüünün 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

²¹³ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001, ss. 37-38

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.²¹⁴
5. Kültür, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur.
6. Kültür, bir örgütü başka örgütlerden ayıran sınırı çizer.
7. Örgütsel kültürü, üyeler için bir kontrol mekanizmasıdır.²¹⁵

1.3.2.2.2. Örgüt Kültürü Çeşitleri

Literatürde birçok örgüt kültürü modeli olmasına rağmen, bu çalışmada, bunlardan en çok öne çıkanlardan bazıları ele alınacaktır.²¹⁶

1.3.2.2.2.1. Denison Modeli

Profesör Don Denison “Örgütsel kültür ve etkinlik” adlı çalışmasında strateji, kültür ve çevre 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.²¹⁷

1. Uyum Kültürü: Uyum kültürü müşterilerin isteklerine ve dışsal çevrenin gereklerine stratejik ilginin yönetilmesi şeklinde açıklanabilir.

²¹⁴ Eren (c), *age*, s. 139

²¹⁵ Enver Özkalp ve Çiğdem Kırıl, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1996, s. 162

²¹⁶ Eren (c), *age*, ss. 142-159

²¹⁷ Daft, *age*, p. 323

2. Katılım Kültürü: Katılım öncelikle üyelerin katılımı ve dışarıdan gelen, umulan ani değişikliklerle ilgilidir. Bu kültürde çalışanların yüksek performans sağlayabilmeleri için izlemeleri gereken yol üzerinde durulur.
3. Denge Kültürü: Denge kültürü içsel dengeler ve kapalı bir çevre üzerinde durmaktadır. Bu örgütsel kültür yapılacak işler üzerinde metodik bir yaklaşımla çalışmasını destekler.
4. Görev Kültürü: Dışsal çevreye hizmet veren örgütlerde hızlı değişmeye ayak uydurmak gereklidir. Görev kültürü örgütsel amacın paylaşılan bir imaj olduğu hallerde de önem taşır.

Roger Harrison'a göre örgütsel kültür; güç, rol, görev ve kişi kültürleri şeklinde ayrımlanabilir. Her birinin etkili birer örgütsel kültür olduğu söylenebilir fakat örgütler yukarıdaki ayrımlara göre farklı bir konumda olabilirler. Yani yukarıda sayılan kültür tiplerinin karışımı veya herhangi birisinin farklı bir yorumlanması gözlemlenebilir.²¹⁸

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. 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:²¹⁹

1. Örgütsel dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirme sorunları. Belirleyicileri: Görev ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltme

²¹⁸ Charles B. Handy, **Understanding Organizations**, Penguin Boks, 3th Ed. USA 1989, pp. 125 - 127

²¹⁹ Erkan Demirel, **Girişimcilik Kültürü**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya 2003,s.65

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.

1.3.2.2.2.4. Kilmann Modeli

Örgüt kültürünü, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gerçek durum arasındaki boşluğu doldurmaktadır. 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 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.

1.3.2.2.2.5. 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 bildirim hızıdır. Konu ile ilgili ayırım aşağıdaki tablo ile açıklanabilir.

Tablo 1.7. Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli

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

Kaynak: Erol Eren, “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 2001, s.168

1.3.2.2.2.6. 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.
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.
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.
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 alınmalarınıdır.

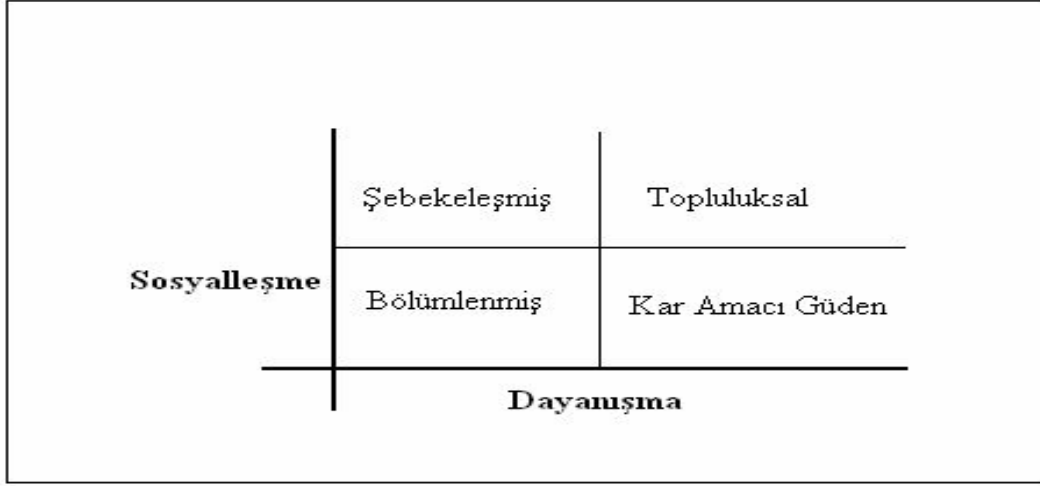
1.3.2.2.8. Goffee ve Jones Modeli

Araştırmacılara göre örgüt kültürü; sosyalleşme ve dayanışma olarak adlandırılan iki tip insan davranışının somutlaştırdığı bir kavramdır. Bu iki kavramın oluşturduğu eksende; 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:²²⁰

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.

²²⁰ Rob Goffee ve Gareth Jones, **Kurum Kültürü**, Çeviri: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları, Ankara 2002, ss. 113-180

Aşağıdaki Şekil 1.7.'de Sosyalleşme ve Dayanışma eksenlerinde oluşan kültür çeşitleri gösterilmektedir:



Şekil 1.7. 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 çalışanlar açısından bazı yararları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.²²¹

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.
3. Organizasyon içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, bireylerini birbirlerine ve örgüte bağlar; Birliktelik

²²¹ Mahmut Özdevecioğlu, **Organizasyon Kültürü**, İstanbul 1996, ss. 125- 127

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.²²²

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 nesnelere, 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. Örgüt kültürünün oluşmasında en önemli rolü üstlenen ve misyona uygun hedefleri belirleyen kurucular, hem kültürün oluşması hem de yaygınlaşması ve yerleştirilmesinde etkin rol oynadıkları için, onların kültürel değerleri ve inançları zamanla

²²² Eren (c), **age**, ss. 168-169

örgütsel yapının ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir.²²³ Değerler, örgütün ahlaki kodlarıyla ilgilidir. İnançlar ise örgüt içinde neye inanılıp inanılmamasının örgüt kültürüne desteklendiği ile ilgilidir.²²⁴ 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.²²⁵

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.²²⁶ 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.²²⁷

²²³ Turhan Erkmen ve Güven Ordun, **Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul 2001, s.69

²²⁴ Güney, vd., **age**, s. 181

²²⁵ Cem Kozlu, **Kurumsal Kültür**, Defne Yayıncılık, İstanbul 1986, s. 64

²²⁶ **age**, s. 65

²²⁷ Güney, **age**, s. 181

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 düzenli olarak tekrarlanmasından oluşur.²²⁸ Nasıl ki ilkokullarda her sabah “Türk’üm, doğuyum” 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.²²⁹ 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 Ferrari ve BMW idi. Arabaların imajı hem onları

²²⁸ Andrew M. Pettigrew, **On Studying Organizational Cultures**, Administrative Science Quarter, December 1979, p. 576

²²⁹ **age**, p. 576

kullanılanların imajlarına ve hem de Schwab'ın korumaya çalıştığı kültürel değerlere uymaktadır.²³⁰

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.²³¹ Kurallar değer sistemine bağlı olarak, toplumlarda bireylere yol gösteren, doğruyu, yanlışı, 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 olmasıdır.²³²

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 acizyetlerini vurgulamak için geniş bulvarlar üzerinde, keskin hatlı, koyu renkli ve devasa olarak yapılmışlardır. Böylelikle, bu binalara giren insanların devletin büyüklüğü karşısında ezilmeleri amaçlanmıştır. Anlaşılmaktadır ki, mimari özellikler örgütün stratejik profilini

²³⁰ Sevgi Ayşe Öztürk, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çeviri, Etam AŞ., Eskişehir 1994, s.318 (Stephan P. Robbins, Essential Of Organizational Behaviour)

²³¹ Suna Tevrüz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 1996, s. 91

²³² Güneş Berberoğlu, **Karşılaştırmalı Yönetim**, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir 1991, s. 41

göstermek için kullanılabilirler ve mimarideki değişiklikler çoğunlukla örgüt kültüründeki değişmeyi de gösterir.²³³

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 anlaşılabilir. 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 haline gelmiştir.

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.²³⁴

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.

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;

²³³ Güney, v.d., *age*, s. 180

²³⁴ Tikici, v.d., *age*, s. 56

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.²³⁵ 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.
4. İş ve sorumluluk, yöneticilerle işgörenler arasında paylaştırılmalı başka bir ifade ile sorumluluk işgörenden alınmalıdır.

²³⁵ E. Schein (b), **age**, s. 14

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.²³⁶ 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.²³⁷

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. Büyüme vizyon edinen yöneticiler, gerekli mevkilere, eğitilmiş ve yetenekli personel yerleştirerek değişimi başlatırlar.

²³⁶ Koçel, **age**, s. 142

²³⁷ Sabuncuoğlu, **age**, s. 59

Bir sonraki evre büyüme simgeler. Büyüme dikey boyutta olabileceği gibi yatay boyutta da olabilir. Büyüme veya bütünleşme esnasında örgüt kültürü 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.²³⁸

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.²³⁹

Her şeyden önce kültür oluşumunda yöneticinin rolü oldukça büyüktür. Bu bakımdan yönetim ile yönetici özdeşleştirilebilir.²⁴⁰ 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 benzer veya farklı kültürlerin üyesidirler. Kişiler, örgüt içinde

²³⁸ Eren (C), **age**, s. 171

²³⁹ Özdevecioğlu, **age**, s. 123

²⁴⁰ **age**, s. 123

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.²⁴¹

Örgüt üyelerinin hareket tarzları, işletmenin kültürel ortamıyla (amaçlar, değerler, çıkarlar....) çatışabilir. Örgüt üyelerinin davranışlarıyla, kültürel ortamı uyuşturma görevini üzerinde bulduran 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.²⁴²

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 ve seçme süreci, hizmet içi eğitim faaliyetleri, performans değerlendirme sistemleri ve ödül sistemlerinin örgüt kültürünü doğrudan etkilediği söylenebilir.²⁴³

²⁴¹ Serkan 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

²⁴² Edwin B. Flippo, **Management: A Behavioral Approach**, Aling and Bacon, Boston 1996, p. 69

²⁴³ Güney, v.d., **age**, s. 184

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.²⁴⁴

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.²⁴⁵

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 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 birçok uluslu şirketin kültürünün farklı ülkelerdeki şubelerde başarılı olamayabileceği de bilinmelidir. Örneğin; güç

²⁴⁴ D. C. Phesey, **Organizational Culture**, Pitman Publishing, London 1995, p. 126

²⁴⁵ Güney, v.d, **age**, s. 185

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.²⁴⁶

1.3.2.6.6. Örgüt Kültürü ve İş Ahlâkı

İş ahlâkı 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.²⁴⁷

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 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.

²⁴⁶ age, s. 186

²⁴⁷ age, s. 187

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.²⁴⁸ 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 temelini biraz öncede değinildiği gibi soyut kavramlarca oluşturulmuş olması sisteme ait çıktılardan 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.

²⁴⁸ age, s.190

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 beyndir. 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.²⁴⁹

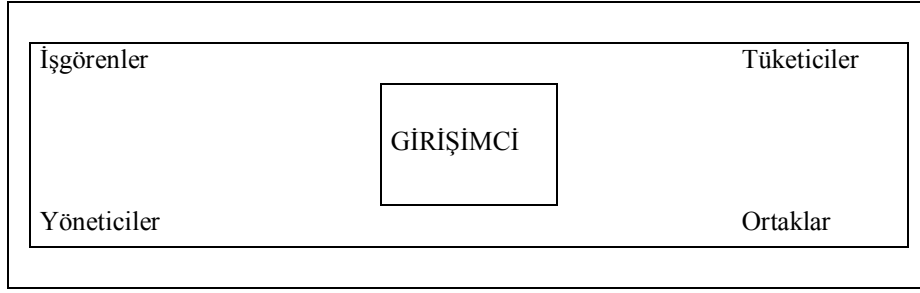
Günümüz işletmeleri, bir yandan insan ihtiyaçlarını giderirken, bir yandan da maksimum kâr elde etme amacı taşımaktadırlar. Gerek hizmet sunulan toplumun büyümesi ve gelişmesi gerekse işletmenin kârından pay alan kitlenin sayıca artması işletmeleri büyütüştür. Ortam bu halde iken girişimcilerde personel 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, 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.²⁵⁰

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.

Girişimciler; temel olarak, yerel, ulusal ve uluslararası çevrelerin etkisindedirler. Çevreleri de davranışlarına dolayısı ile kültürlerine etki eder. Bu çevreler; Şekil 1.8., 1.9. ve 1.10.'da gösterilmiştir.

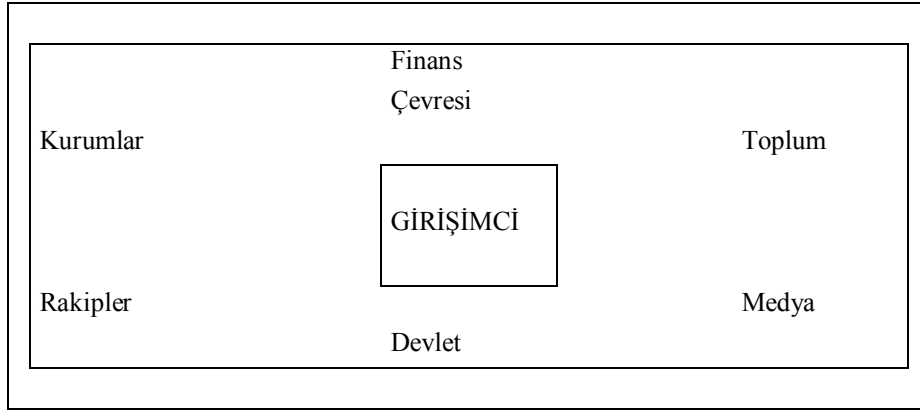
²⁴⁹ Herbert G. Hicks, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, 1. Cilt, 3. baskı, Çeviri: Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin, Turhan Kitapevi, Ankara 1997, s148

²⁵⁰ Çelik ve Akgeçici, **age**, ss.29-31



Şekil 1.8. Girişimcinin Yerel Çevresi

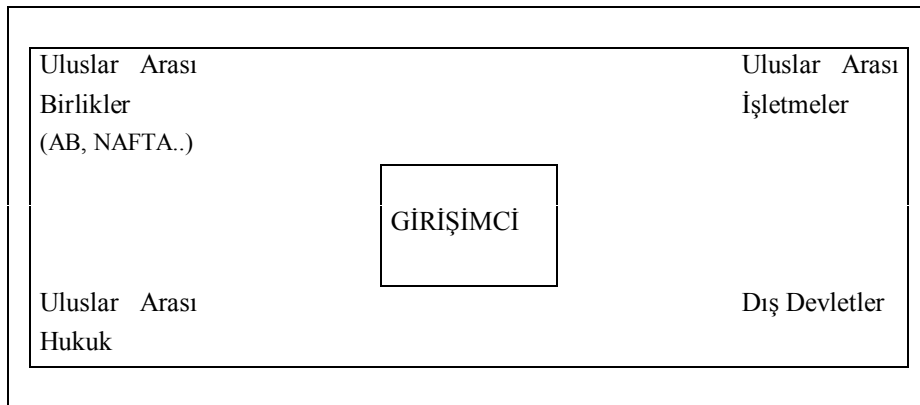
Kaynak: Adnan Çelik ve Tahir Akgemci, **Girişimcilik Kültürü Ve KOBİ'ler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998, s.29.



Şekil 1.9.

Girişimcinin Ulusal Çevresi

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



Şekil 1.10. Girişimcinin Uluslar Arası Çevresi

Kaynak: Adnan Çelik ve Tahir Akgemci, **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?”²⁵¹

Girişimcilik, bilgi, kültür ve karakter boyutları olan bir meslektir.²⁵² 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 teşvik etme ve sonuçlarına katlandırma, kişiye yetki ve

²⁵¹ Şimşek, vd., s.40

²⁵² **Girişimcilik Kültürü**, Ekonomik Denge Dergisi, Sayı: 4, Ankara Ticaret Odası Yayını, Ankara 1997, s.14

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.²⁵³

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:²⁵⁴

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.
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.

²⁵³ TÜSİAD, *age*, s.13

²⁵⁴ Mahmut Tekin, *Girişimcilikte Karşılaşılan Engeller ve Çözüm Önerileri*, İş Fikirleri Dergisi, Sayı: 22, İstanbul 1998, s.42

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 dönüştürebilmelidir.
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 kişidir.

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.

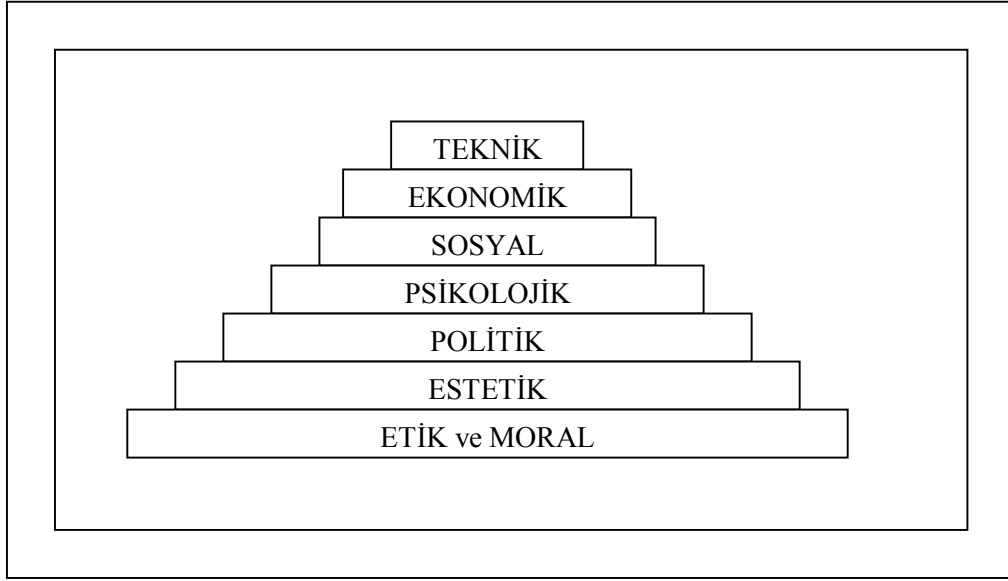
1.3.3.2. Girişimcilik Kültürünü Belirleyen Değerler

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:²⁵⁵

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 eğitimine dayanır.

²⁵⁵ şimşek, vd., **age**, ss.42-43

Söz konusu değerlerin girişimcilik kültürü konusunda nasıl belirleyici oldukları Şekil 1.11.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.11. Girişimcilik Kültürünü Belirleyen Değerler

Kaynak: M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **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 yöneltebilme 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 hedefdir.²⁵⁶ 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.

²⁵⁶ Tevrüz, vd., **age**, ss.57-59

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.²⁵⁷

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 gelirin iyi olması da yetmeyebilir. Günümüz insanları ise yeniliklerin başlangıcı olabilecek bir takım faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar.

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.²⁵⁸

Motivasyon girişimci açısından bazı yararlar sağlar. Bu yararlar şunlardır:²⁵⁹

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.

²⁵⁷ Çelik ve Akgemci, *age*, s.33

²⁵⁸ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999, s.193

²⁵⁹ *age*, s.195

Motivasyon ile ilgili olarak her bireye, her girişimciye ya da her işletmeye uyan motivasyon modelinden söz edilememektedir. Durum böyle iken varlıkları çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmış olan fakat önem derecesi farklılaşan motive edici araçlardan bahsedilebilir. Bu araçlar; ekonomik araçlar, psikolojik araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak gruplandırılmaktadır. Ekonomik araç olarak ücret ve prim örnek verilebilir. Psikolojik araçlar ise; bağımsız çalışabilme, kişisel inisiyatif kullanma ve güç sahibi olabilme, sosyal statü elde etme, psikolojik güvence, sosyal katılım ve de çevreye uyum sağlama şeklinde sıralanabilir. Örgütsel ve yönetsel araçlar da; liderlik, yetki ve sorumluluk, iş genişletme ve zenginleştirme, amaç birliği ve uygun fiziksel koşullar olarak ifade edilebilir.

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.²⁶⁰

Başlıca Motivasyon Teorileri:

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.

²⁶⁰ Koçel, age, s.513

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'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi, Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Teorisi.

1.3.3.3.2. Girişimcilik Ruhü

Girişimcilik yalnızca bağımsız olarak iş kurmak değildir. Aynı zamanda bir ruh halidir. Bu ruh halinin tipik özellikleri ise sorunlara meydan okuyabilmek ve mücadele etmekten korkmamaktır.²⁶¹ 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. Hepsisi; “ya olursa” ve “olduğu zaman” düşüncesi ruhuna hakimdir.²⁶²

Girişimcilerin gözleri gelecektedir. Fakat ellerinden geleceğin ipuçlarını da eksik etmezler. Böylece çok önemsiz durumları bile önemli fırsatlara çevirebilirler.²⁶³

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 temelinde 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.²⁶⁴

²⁶¹ Faruk Türkoğlu (a), **Girişimcilik Tercihü**, http://omerweb.netfirms.com/new_page_49.htm, Erişim: 08.08.2002

²⁶² Gerber, **age**, s. 24

²⁶³ **age**, s. 25

²⁶⁴ Doğan Cüceloğlu (b), **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Remzi Kitabevi, 40. Baskı, İstanbul 2002, s. 170

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.²⁶⁵

Bir insanda girişimcilik ruhu olup olmadığı, o insanın mesaisini ve enerjisini nelere yönelttiğine bakılarak anlaşılabilir. Bu konuda Cüceloğlu avcı örneğinden hareketle 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 menzilinden 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 vardır. Bu çerçevede başarılı olmak ise hedefin ne olduğunun bilinmesine, hedefin ne kadar uzakta olduğunun bilinmesine ve eldeki kaynakların hedefe ulaşmadaki yeterliliğine bağlıdır.²⁶⁶

Girişimcilik ruhuna sahip insanlar hareketlerini güç temeline dayandırır.²⁶⁷ 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.²⁶⁸

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

²⁶⁵ age, s. 171

²⁶⁶ age, ss. 177 – 179

²⁶⁷ Cahit Günaydın, **Girişim Ruhu**, Dünya Gazetesi Girişim Dergisi, İstanbul 11/2000

²⁶⁸ Rüştü Bozkurt (b), **Güç Doğanın Parçasıdır Ama...**, <http://sisecam.com.tr/tur/rustuhoca/G&G.HTM.HTM>, Erişim: 02.06.2002

sayesinde mutlaka başarıya ulaşırlar. Girişimcilik ruhunun bireylerle beraber devlette de aktif halde olması demokrasiyi derinleştirir ve ekonomik kalkınmayı hızlandırır.²⁶⁹

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 hedeflerler. Bunun için üç kaynaktan faydalanırlar:

Kendi enerjileri, erişebildikleri sermaye kaynakları ve ilişki kurabildiği insanlar. Bunlar aynı zamanda girişimcinin biçimlendirmek istediği işletmesinin yapı taşlarıdır. Girişimci yaşam; bunlar arasında denge oluşturarak sürer. Bu bağlamdaki denge ise küreselleşme boyutundaki ilişkilere bağlıdır.²⁷⁰

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.²⁷¹

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

²⁶⁹ Faruk Türkoğlu (b), **Girişimciliğe Çağrı**, İş, Güç Bakış-İş Yaşamı Dergisi, Sayı: 3, İstanbul 2002, Erişim: 08.08.2002

²⁷⁰ Rüştü Bozkurt (c), **Girişimci Yaşam**, <http://www.sisecam.com.tr/tur/rustuhoca/ROL&BIL.HTM>, Erişim: 02.06.2002

²⁷¹ **agm**

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 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 yanlıgıları kabul etmeyi ve yanlıgıları 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.²⁷²

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.²⁷³

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.²⁷⁴

Çizilen bu çerçeveden sonra kültürün girişimciliğe etkisi konusunda; daha önce tanımlarını ayrıntılı olarak (1.3.1.3.2.Kültürel Boyutlar) verdiğimiz kültürel boyutlarda, öne

²⁷² Hirsch and Peters, *age*, p. 11

²⁷³ *age*, p. 11

²⁷⁴ Michael Casson, *Entrepreneurship*, Edward Elgar Pub. Co., Wervant 1990, p. 14

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.

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 çıkararak kategoridedir.²⁷⁵ Çelik'in araştırmasında ise Türk insanının % 39'u gücü meşruiyet sebebi olarak kabul ederken, bu oran Amerika'da % 20, Japonya'da % 73 olarak görülmektedir.²⁷⁶ 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.²⁷⁷

Güç mesafesi boyutu belirsizlikten kaçınma boyutu ile birlikte değerlendirildiğinde girişimciliğin yapısı daha iyi anlaşılacaktır.²⁷⁸ 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.²⁷⁹ Bunun sebebi Türkiye'de uygulanan yaşam boyu istihdamdır.²⁸⁰ Belirsizliğe karşı toleransı 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 yüklemeler. Sorunlarını kendileri omuzlarlar çünkü sorunlar kendilerine aittir. Bu noktada belirsizlikten kaçınmadan sonra denetim noktası boyutu ortaya çıkmaktadır.²⁸¹ 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.²⁸² Denetim noktası açısından içseler ve dışsallar arasında girişimcilik konusunda da farklılık vardır. Şöyle ki; içseler başlarına gelenin kendi yaptıklarının sonucuna inanırlar. Başarılı olmaya önem verirler ve

²⁷⁵ Hofstede (b), p. 42-63

²⁷⁶ İsmail Çelik, **Düşüştteki Taylorizm ve Yükseliştteki Ohnoizm Karşısında Türk Yönetici Elitinin Durduğu Yer**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya 2001, s. 290

²⁷⁷ Hofstede (b), **age**, pp. 42-63

²⁷⁸ G. Murat Dengiz, **Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açından Bakış**, <http://www.pyd.org.tr/001.pdf>

²⁷⁹ Hofstede, **age**, pp. 42-63

²⁸⁰ Sargut, **age**, s. 182

²⁸¹ Dengiz, **agm**

²⁸² Sargut, **age**, s. 197

bunun için öğrenme, soru sorma ve sorumluluk üstlenme eğilimleri yüksektir. Katılımcı yönetim stilini benimserler. Yenilik ve yaratıcılık içeren çalışmalardan mutlu olurlar.²⁸³ Bunlar aynı zamanda başarılı girişimcilerin sahip olmaları gereken önemli özelliklerdendir. İçsellersin belirsizliğe toleransları yüksek olur. Belirsizliğe yüksek tolerans tanımak da belirtildiği gibi girişimcilik özelliklerindedir.

Boyutların dördüncüsü ise erillik-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.²⁸⁴ Sargut'un çalışmasında ise dişil kültürlere atfedilen sıcaklık, anlayışlılık, sevgi doluluk, halden anlayışlılık, başkalarına karşı duyarlılık, sadıklık, naziklik, merhametlilik ve şefkatlilik hislerinin Türk insanı tarafından öne çıkarıldığı görülmüştür.²⁸⁵ Hofstede'in çalışmasına tekrar baktığımızda eril değerlerin hakim olduğu toplumlar arasında Amerika, İngiltere, Kanada, Avustralya gibi toplumlar görülmektedir. Bunların gelişmelerini tamamlayan, teknolojiye ve rekabette önde olan toplumlardan oldukları aşikârdır. Buradan hareketle eril kültürlere hakim değerler de hatırlandığında; erillik-dişilik boyutunda, erilliğin girişimcilik için anlam ifade ettiği söylenebilir.

Söz konusu boyutların sonuncusu ise toplumsalcılık ve bireycilik boyutudur. Sargut'a göre Türk toplumu ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün ürünüdür.²⁸⁶ Bu kavram 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.²⁸⁷

Toplumumuzdaki yüzyıllardır süregelen imece ve benzeri sosyal yardımlaşmaların varlığı toplulukçuluğumuzun önemli bir kanıtıdır.

Bireyci kültürlere hakim olan değerleri; kendine güven, bağımsızlık eğilimi, akılcılık, iç denetim odaklılık vs. başarılı girişimcilerin sahip olmaları gereken özelliklerindedir. Doğal olarak bireyciliğin baskın olduğu kültürlerde girişimcilerinde sayıları fazladır.

²⁸³ **age**, s. 197

²⁸⁴ Hofstede (b), **age**, pp. 42-43

²⁸⁵ Sargut, **age**, s. 179

²⁸⁶ Sargut, **age**, s. 185

²⁸⁷ Çelik, **age**, s. 281

Hofstede'in ve Sargut'un çalışmalarından esinlenerek girişimcilik için elverişli olan boyutları Tablo 1.8.'de görebiliriz.

Tablo 1.8. Kültürel Boyutların Girişimciliğe Etkileri

Boyut	Girişimcilik İçin Gerekli Seviye	
	Düşük	Yüksek
Güç mesafesi	■	
Belirsizlikten kaçınma	■	
İçsellik		■
Erillik		■
Bireycilik		■

Kaynak:Hofstede,a.g.e.,s.110, Sargut,a.g.e.,s.171

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.²⁸⁸

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.²⁸⁹

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.²⁹⁰

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 kültürü sağlam değilse topluma kurnazlığın ve köşe dönmeçiliğin 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.

²⁸⁸ Tüsiad, **age**, s. 6

²⁸⁹ Çelik ve Akgemci, **age**, s. 37

²⁹⁰ **age**, s. 37

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.²⁹¹

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 girişimciliğin geleceğinin açık olduğunu göstermektedir.²⁹²

1.4. TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Türkiye'de girişimciliğin tarihsel gelişim süreci; Osmanlı imparatorluğu döneminde girişimcilik, Cumhuriyet dönemi 1923–1950 arası girişimcilik, 1950–1980 arası girişimcilik, ve 1980 sonrası bilgi çağı girişimciliği şeklindeki kategorilerde incelenebilir.²⁹³ Çalışmamızda bu kategorilere girişimciliğin temel taşı olan KOBİ'ler ve Girişimcilik kategorisi de eklenmiştir.

1.4.1. Osmanlı İmparatorluğu Döneminde Girişimcilik

Osmanlı İmparatorluğu'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 gelişmeler olmuş ve o günlerde bugünkü manada merkez bankası işlevlerini de gören Osmanlı Bankası kurulmuştur.²⁹⁴

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

²⁹¹ Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 2000, s.25

²⁹² Çelik ve Akgemci, **age**, s. 40

²⁹³ TÜSİAD, **age**, ss. 7-10

²⁹⁴ Gödek, **age**, s. 33

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.²⁹⁵

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 alınmaması 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. Sanayiye 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 hızlandırmaktadır.

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.²⁹⁶

Osmanlı İmparatorluğunun Tanzimat'la birlikte yapı değişikliği geçirmeye başlaması bile sanayinin gelişmesine yeterince etki edememiştir. Bu durum yetişmiş; idareci, maliyeci, iktisatçı, teknisyen gibi işleri görece elemanlarından yoksun olunmasından ve maddi imkânsızlıklardan kaynaklanmıştır. Batı'da görülen yenilikler bünye içine alınmadığından

²⁹⁵ Arıkan, **age**, s. 13

²⁹⁶ Ekmeleddin İhsanoğlu, v.d., "**Osmanlı Devleti Tarihi**", Feza Gazetecilik AŞ., İstanbul 1999, 2. Cilt ss. 613-637

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

1912 ile 1922 yılları arasında süren on yıllık savaş bittiği zaman artık Türkiye'nin beşeri coğrafyası değişmişti. Bir yanda yanmış yıkılmış şehirler ve evsiz insanlar diğer yanda yeni bir ülkeye yerleşme çabası içinde evini sırtına yüklemiş fakir göçmenler vardı. Bu dönemi AKTAR “Varlık Vergisi ve Türkleştirme Politikaları” adlı eserinde şöyle açıklamaktadır:

1912–1922 yılları arasında yaşanan savaşların Türkiye'de homojen bir nüfusun oluşmasına katkısı büyüktür. Özellikle Birinci Dünya Savaşı sırasında, Anadolu'nun her bölgesindeki Osmanlı Ermenilerinin zorla tehcir ettirilmeleri ve bu insanların önce Suriye'ye daha sonra Ermenistan'a ve en sonunda da bir kısmının Yunanistan'a göç etmeleri Anadolu'nun gayrimüslim azınlıklardan arındırılma sürecinde bir dönüm noktası olarak kabul edilmelidir. Türk-Yunan nüfus mübadelesi ise, Anadolu'da homojen bir nüfusun yaratılması sürecinde son aşama olarak görülmelidir.

Nüfus mübadelesinin ve Rum nüfusunu Anadolu'yu terk etmesinin ilk sonuçlarının ekonomik hayatta ortaya çıktığını bilinmektedir. Bu dönemde, girişimcilerin yokluğundan ve ticari hayatta girişimcilik ile ilgili bilgi ve becerilerin azlığından doğan sorunlar yaşanmaktadır. On yıllık savaş sırasında Anadolu'nun ekonomik açıdan görece olarak gelişmiş şehirleri olan Samsun, Trabzon, Erzurum, Adana ve Antep'te bulunan gayrimüslim kökenli ticaret burjuvazisi ya 1915 yılında Ermeni Tehciri ile yurtdışına sürülmüş ya da 1923–24 yılında mübadeleye tabi tutulmuştur. Bunlara ilaveten, Osmanlı işçi sınıfının gayrimüslim kökenli mensupları da tehcir ve mübadele konusunda ticaret burjuvazisi ile aynı kaderi paylaşmışlardı. Girişimcilerin yanı sıra kalifiye işçilerin bir kısmının da ortadan kaybolması ekonomik hayatta ciddi bir boşluk yaratmıştır. Yeni palazlanmakta olan Müslüman-Türk kökenli burjuvazi ise, ekonominin tüm sektörlerinde ülkeyi terk etmiş olan gayrimüslimlerin

yerini dolduracak bir etkinliğe ulaşmaktan uzaktı. Kolayca tahmin edilebileceği gibi, bir ülkenin insan malzemesinin bir gecede dönüşüme uğrayarak gidenlerin yerini doldurması beklenemezdi.

Lozan Antlaşmasının imzalanmasından sonraki dönemde, ticari hayatta yaşanan boşluğu doldurmak üzere Müslüman- Türk kökenli tüccarın evreye sokulmasına çalışılmıştır. Bu dönemde, Ankara hükümeti ile iyi ilişkiler kurmuş olan bazı yerel eşraf “emvâl-i metruke” olarak adlandırılan terk edilmiş Rum mallarının üzerine oturmuştur. Belki daha önemlisi, kent kökenli Rum nüfusunun geride bırakmış olduğu küçük sanayi işletmelerinin ve işyerlerinin paylaşımında da yerel eşraf ve Ankara bağlantılı seçkinlerin aslan payını kapmış olmalarıdır. On yıllık savaştan önce azınlıkların ülke ticareti içindeki sahip oldukları anahtar rolü oynamaya soyunan yeni bir Müslüman-Türk girişimci grubunun bu dönemde ortaya çıkmak ve rüştünü ispatlamak için bir mücadele vermektedir. Her ne kadar bunların uluslar arası ticaret deneyimleri ve girişimcilik becerileri son derece sınırlı olsa da, en azından Ankara hükümetinin doğrudan desteğini almış olmaktan ötürü kendilerini güvencede hissediyorlardı.

Bütün eksikliklerine rağmen 1920’lerin ortasından itibaren yerli girişimcilerin azınlıklardan boşalan yeri yavaş yavaş doldurmaya başlamıştır. 1925 yılı nisan ayında İzmir Ticaret Odası Başkanı Alaiyelizade Mahmut Bey tarafından, birazda propaganda amaçlı bir rapor hazırlanır. Raporda, İzmir’in Yunan işgalinden kurtuluşundan sonra iç bölgelerden gelen yerli müteşebbislerin kısa sürede İzmir’de 54 manifaturacı dükkânı açtıkları ve ithal malları sattıkları anlatılmaktadır. Bunlara ilaveten aynı raporda İzmir’de tarımsal ürünlerin ihracatında uzmanlaşmış birçok firma kurulduğu belirtilmektedir. 1920’lerde ağırlıklı olarak İzmir’den ihraç edilen tütün, kuru üzüm, pamuk, kuru incir ve fındık gibi tarımsal ürünler Türkiye’nin toplam ihracat gelirinin yaklaşık yüzde 60’ını oluşturuyordu. Milli Mücadeleden sonra Batı Anadolu’da Gerçekleştirilen üretim rakamları raporda ayrıntılı olarak verilmekte, Ankara hükümetinin sürekli desteği sayesinde çekirdeksiz kuru üzüm, kuru incir, tütün, zeytinyağı, pamuk gibi ürünlerde savaş öncesi üretim miktarlarına ulaşıldığı vurgulanmaktadır.

1929 yılı Kasım ayında İngiliz Elçisi Sir George Clerk tarafından hazırlanan raporda Müslüman-Türkler tarafından yeni kurulan firmalarda gözlemlenen “kifayetsizlikler” anlatılmakta ve Türk işadamları hakkında şöyle yorumlar yapılmaktadır.

“Türk ticaretinin belkemiğini oluşturan Rum ve Ermeni aracılarm yerini doldurmaya çabalayan birçok Türk şirketi bu kifayetsizlikleri aynen tekrarlamaktadır. İstisnasız olarak, bu şirketlerin hemen hepsi(yabancı firmaların) temsilcisi olarak işe başlarlar. Fakat bunlarda ne

yerlerini doldurmaya çalıştıkları Hıristiyan seleflerinin yaptığı gibi yavaş yavaş zenginleşmeye uygun bir yaratılış, ne de (onların sahip oldukları) sabır ve tecrübe vardır. Birçok Örnekte görüldüğü gibi, (bu şirketler) temsilcilik görevlerini ihmal ederek Ankara'ya koşarlar ve büyük (devlet) ihaleleri kaparak zengin olmaya çalışırlar. Zaten son yıllarda (Türkiye'de) ticari ahlak da çöküntüye uğramıştır.

İngiliz Elçisinin raporundan anlaşıldığı kadarıyla, Ankara'dan Müslüman-Türk girişimcilere gelen destek ve yardım pek arzu edilen sonuçları ortaya çıkarmamıştır. Eğer azınlıkların yerini doldurması düşünülen “milli tüccar” kesimine Ankara'dan bu kadar teşvik ve koruma sağlanmamış olsaydı, onlar da girişimcilik kapasitelerini geliştirmek için belki biraz çaba göstermek zorunda kalacaklardı. Bu dönemde verilen devlet desteğinin “milli Tüccar” olarak adlandırılan bu kesimin girişimcilik becerilerini geliştirmek bir yana, tam tersine onları ataletle sürüklediği anlaşılıyor. Yerli girişimcilerin bilgi ve becerilerini geliştirmek konusunda yerlerinde saymaları, Kemalist seçkinlerin ilerideki yıllarda farklı alternatifler aramaya zorlamış olabilir.

Nitekim 1930'ları başından itibaren, azınlıkların boşalttığı yerin tam anlamıyla doldurulamamış olması ve 1929 Dünya bunalımı'nın ticari hayatta yaratmış olduğu çöküntü sonucunda, Kemalist seçkinler “kendine yeterli” ve “içine kapalı” bir ekonomik gelişme modeline doğru yönelmeye başladılar. Bu yönelim doğrultusunda, Tek Parti Döneminde, özel kesimin yetersizliklerini kapatmak amacıyla KİT'lerin kurulmuş olması ve devletin ekonomik hayata gittikçe artan oranda müdahale etmesi, Türk iş adamları grubunun sayısal açıdan güdük kalmasına yol açmıştır. Ayrıca bu dönemde, Türk işadamları arasında yukarıda özetlenen kifayetsizliklerin kemikleştiğini ve hatta kalıcı hale geldiğini de söyleyebiliriz. Artan devlet müdahalesine paralel olarak, kara verme süreçlerinde gittikçe fazlaşan merkeziyetçilik eğiliminin sonucunda, yeni palazlanan “milli tüccar” dikkatini Ankara'ya çevirmek zorunda kalmıştır. Türk iş adamları kesiminin tarihsel kökenleri hakkında yapılmış bir çalışmada, Cumhuriyet döneminde devlet-özel sektör ilişkisinin belirgin özellikleri tanımlanırken işadamları arasındaki rekabetin esas olarak “Ankara'daki hükümet ve bakanlık binalarında yapıldığı” ve hangi firmanın ayakta kalacağı konusundaki kararı tüketicilerin değil; aksine devletin verdiği vurgulanmaktadır. Türk iş adamlarının verdikleri kararlarda ve davranışlarında piyasada oluşan talepten ziyade, Ankara'daki bürokratların yaktıkları yeşil ışığın tayin edici olduğunu söyleyebiliriz.

Kısaca azınlıkların yerinin “milli tüccar” ile doldurulması süreci, aynı zamanda Türk iş adamları kesiminin doğuş ve palazlanma süreci demektir. Türk-Yunan nüfus mübadelesinin

sonunda ülkeyi terk eden azınlıkların yerlerinin bu yöntemle doldurulmuş olması, Türkiye’de devlet-işadamları ilişkisini yukarıda özetlenen eksene oturtmuş ve devlet eli ile oluşturulan işadamları kesimi doğuştan sırtlarında taşıdıkları kamburla hayatlarını sürdürmek zorunda kalmışlardır. Bugün bile Türk-Yunan nüfus mübadelesinin kalıcı etkileri üzerinde düşündüğümüz zaman, azınlıkların yerini doldurmak üzere yetiştirilen birinci nesil Müslüman- Türk işadamlarının bazı kritik konularda bağımsız tavır ortaya koyamamalarının altında mübadele sonrası dönemde yaşananları aramamız hiç de yanıltıcı olamaz. Ne de olsa, bireyler gibi toplumsal grup ve kesimlerin de çocukluk dönemlerinde edinmiş oldukları bazı alışkanlıklardan kurtulmaları ve özgüven geliştirip rüştlerini ispat etmeleri hayli zaman almaktadır.²⁹⁷

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.²⁹⁸ 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
3. Demiryolu inşaatlarının devletçe programlanması
4. Sanayinin 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 sanayii kapsayan beşer yıllık ekonomi planları uygulanmaya başlamıştır. İlki başarı ile uygulanan bu planların ikincisi Atatürk’ün ölümü ve

²⁹⁷ Ayhan Aktar, **Varlık Vergisi ve Türkleştirme politikaları**, iletişim yayınları, İstanbul 2000, s.49, 55

²⁹⁸ **Atatürkçülük**, Genel Kurmay Başkanlığı Yayınları, İstanbul 1984, s. 220

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 Harekâtı'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 imkânlar 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, teknolojiye hızla uyabilen, bilgi akışını hızlandırabilen işletmeler başarılı olabilmektedir.²⁹⁹

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.

1.5. DEMOGRAFİK NİTELİKLER

1.5.1. Aile

Kişiliğin gelişmesinde aile ve çocuk etkileşimi çok önemlidir. Bu etkileşim sürecinde önemli bir olgu toplumsallaşmadır. Toplumsallaşma, çocuğun, ailesi ve içinde bulunduğu sosyal grubu tarafından kabul edilen standart, gelenek, töre ve beklentilere uygun davranışları geliştirme sürecidir. Birey, daha çok cinsiyetine, sosyal ve dinsel gruplarına uygun davranışları öğrenir. Toplumsallaşma, ilk önce aileden başlar. Aile toplumundaki en önemli kişi ise annedir. Çocuğun özellikle annesiyle olan ilk yaşantıları daha sonraki kişilik özelliklerini etkilemesi bakımından çok önemlidir.³⁰⁰ Örneğin çocukların korkuları hususunda 1987'de Marks ve Eysenck tarafından yapılan bir araştırmada "korkaklığın derecesi bireysel genetik yapı ve çevrenin bir fonksiyonu" şeklinde değerlendirilmiştir. Yapılan çalışmaların temel sonuçları, birinci olarak annenin korkaklığı ile çocuğun korkaklığı arasında dikkate değer oranda pozitif ilişki bulunmuştur. Bu ilişki yaş, cinsiyet, çocuğun kişisel endişesi ve annenin kişisel kontrol altında tutulduğunda anlamını yitirmemiştir. İkinci ve en önemlisi, model olmanın bu ilişkiye aracı olduğunu iddia eden kayıtlar bulunmuştur. Yani, korkularını

²⁹⁹ Uğur Yozgat, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 1998, s. 34

³⁰⁰ Faruk Kocacık, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fak., Eskişehir 1988, s.256

sık sık ifade eden annelerin çocukları en yüksek seviyede korku sergilerken, korkularını hiç ifade etmeyen annelerin çocukları en az, korkularını ara sıra ifade eden annelerin çocukları ise korkularını bu iki sınır arasında sergilemişlerdir. Dahası, kademeli çekingen analiz, annenin korku ifadesinin, çocukların korkaklık varyansının bir oranlaması olduğunu ortaya koymuştur. Yine yapılan diğer bir araştırmada endişe bozukluğuna sahip hastaların çocukları, normal çocuklar ve depresyonlu hastaların çocuklarına göre daha endişeli bulunmuşlardır. Mevcut veriler, annenin korku seviyesinin ve hatta korku ifadesinin çocuğun korkaklığına katkıda bulunduğunu göstermektedir.³⁰¹ Görüldüğü gibi kişilik anne karnında başlayıp aile içinde, özellikle çocukluk sürecinde anneden nasıl etkilendiği ortaya konulmuştur. Çocuğun toplumsallaştırılması aile içinde gerçekleştirildiği için kişilik gelişmesinde temel bir ortam olmuştur. Aile toplumun minyatürüdür. Bütün toplumlarda en fazla evrensellik gösteren bir kurumdur. Duygusal bir temele dayalıdır. İnsanların sevgi gereksinimi karşılayan en temel kurumdur. Toplumsal kuralları içerir.³⁰²

Aile, temel ve evrensel kurumlardan birisidir; toplumun oluşması ve devamlılığını sağlar. Aile bir yandan topluma yeni bireyler kazandırırken, diğer yandan yetişkinler için özel rollerin kaynağı görünümündedir. Bir kurum olarak ailenin devamını sağlama fonksiyonu içerisinde, çocuğun sosyal yapıya kazandırılması görevi de yer almaktadır.³⁰³ Kişi doğumla toplum üyesi olmaya başlamakta, dış dünyayı algılamaya başlaması ile birlikte aile bireylerden etkilenmekte, onlar aracılığıyla çevreyi kavramaktadırlar. Aile üyeleri arasında çocuğun ne yapması, ne yapmaması öğretilmeye çalışılır. Aile içi ilişkilerde karşılıklı sevgi ve saygı, birbirinin hakkına riayet etmek ve hoşgörü, demokrasi terbiyesinin çocuğa kazandırılmasını da sağlamaktadır.³⁰⁴

Aile kişilik belirleyicilerinin en önemli faktörlerinden birisidir. Aile, kişiliği kendi fikirlerine göre kalıplamak amacı güderken, hem kültürel, hem de sosyal sınıf baskılarından aynı şekilde yararlanır. Anne ve babalar çocuklarını yetiştirirken onları kendi kişilikleri doğrultusunda yönetirler ve çoğu zaman kasten veya bilmeyerek, çocukların sorunlarına kendi geçmiş tecrübeleri açısından cevap verme eğilimindedirler. Çocuk için bir model durumunda olan aile ayrıca onun belirli davranışlarını tasdik edip, ödüllendirerek davranışlarını

³⁰¹ Peter Muris, Pim Steerneman, “**Shorter Communications, Science Ltd., Printed in Great Behev**”, Res.Ther.Vol.34, No 3, pp.256-268, Elsevier Britain 1996, s.256, 268

³⁰² Mahmut Tezcan, **Sosyolojiye Giriş**, TDFO, Ankara 1993, s.128

³⁰³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniv. Yayını, No: 3456, İstanbul 1987, s.109

³⁰⁴ Savaş Büyükkaragöz, **Aile içi Demokrasi ve eğitimi**, T.C.Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Aile Kurultayı, 5. Kitap, Ankara 1995, s.114

saptayabilirler.³⁰⁵ Ailenin özellikle çocukluk döneminde yoğunlaşan kişilik biçimlenmesindeki etkisi, genel değerler ve tutumlar benimsetme açısından tartışılmaz bir öneme sahiptir.³⁰⁶

Aile yapısında zamanla meydana gelen değişimler derinlemesine değerlendirildiğinde iki temel olguyla karşılaşmak mümkündür. Birincisi, kişilerin sorumlulukları, dar olan aile sınırlarına bağlı olarak azalmaktadır. Bu nedenle büyük küçük arası ilişkilerde aile bağına dayalı kurallar, yerini ekonomik arayışlara terk etmektedirler. İkincisi, bireyler sadece ailelerin istediği yönde gelişmemekte, özellik ve yeteneklerine bağlı olarak dışsal olgulardan yararlandıkları ölçüde veya yönde gelişme anlayışını değiştirmektedir.³⁰⁷ Demokratik aile ortamında büyüyen çocuklar, başkaları ile nasıl işbirliği yapacağını, aile işlerinin nasıl paylaşılacağını, aile kararlarını gerçekleştirmek için nasıl birbirlerine yardım edebileceklerini öğrenirler. Bu çocuklar kendilerine güvenmede, bağımsız fert olmada iyi bir gelişim içindedirler.³⁰⁸

Bir taraftan yakın aile bağları ve bağlılık kültürü kişiler arası dayanışma sağlarken, Diğer taraftan da çocuk üzerindeki bağımlılık baskıları, çocukların özerklik eğilimlerini engelleyebilir.³⁰⁹ Bununla ilişkili bir başka sorun, çocukta dışsal denetimin gelişimiyle ilgilidir. Çocuktan beklenen itaat ve bağımlılıkla paralel olarak çocuk, anne-babanın mutlak otoritesi altında büyür. Genellikle çocuktan beklenen, bağımsız davranış ya da karar verebilme ve kararının sorumluluğunu taşıması değil, ana-babaya itaat etmesidir. Bu şekilde çocuk sürekli olarak dışarıdan denetlenir. Bu da çocuğun kendi kendini denetlemesine pek fırsat tanımaz.

Bireylerin kurduğu en önemli bağlardan bazıları, aile organizasyonunu içinde kurduğu bağlardır. Aile üyeleri ile ilişkili olarak oluşturulan ego tutumları genelde ilk ve en özel ego tutumlarıdır.³¹⁰

Türk toplumundaki kişi egemenliği ve hiyerarşik yapının aileye yansması, ailede de benzer bir yapının oluşmasına yol açmıştır. Türk ailesinde de tek kişi egemenliği vardır. Bu yapı içinde çocukların aile reisinin emirlerine uyması ve bir konuda ondan izin alması

³⁰⁵ Baysal Tekarslan, **Davranış Bilimleri I-II**, İst. Üniv.İşletme Fak.Yay., No: 191, İstanbul 1987, s.60

³⁰⁶ Tülay Özüerman, **Türk Toplumunda Demokrasi Eğitimi ve Katılımcı Kültürün Oluşmasında Ailenin Yeri Ve Önemi**, Aile Kurultayı, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, 5. Kitap, Ankara 1995, s.29

³⁰⁷ Erdoğan, a.g., s.185

³⁰⁸ Büyükkaragöz, a.g.e., s.118

³⁰⁹ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan, Aile, Kültür**, Remzi Kitabevi, 2. Basım, İstanbul 1991, s. 51

³¹⁰ Muzaffer Şerif, Carelyn W. Şerif, **Sosyal Psikolojiye Giriş**, Sosyal Yayınlar, İstanbul 1996, s.703

gerekmektedir. Böylece Türk insanı aile yapısı içinde de bağımsız kendi kendine karar veren değil, aksine anne-babaya bağımlı çocuk ve insan yetişmektedir.³¹¹

Bunların dışında sosyal kuruluşlar da kişiliğin gelişiminde önemli derecede etkide bulunabilirler. Örneğin, arkadaş grupları, okul, görsel ve işitsel yayınlar, yazılı basın gibi kitle iletişim araçları kişiliğin oluşmasında önemli faktörlerdir ve davranışların kazanılmasında önemli rol oynarlar.

Yöneticilerin yöneticilik eğitimine bakışlarının aile tiplerine ve aile ortamlarına göre farklılık gösterdiği düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin aile tiplerine ve aile ortamlarına

Göre sayısal dağılımı ve yöneticilerin aile tiplerine ve aile ortamlarına göre yöneticilik eğitimine bakış açısını gösteren dağılım uygulama bölümünde tablolar aracılığı ile sunulacak irdelenecektir.

Girişimcilik kültürünün oluşmasında aile yapısının etkisi büyüktür. Çocuğun aile içinde aldığı eğitim ve görgü onu yaşamı boyunca etkilemektedir. Araştırmalar, kişilerin doğumundan itibaren en çok babasından ve aile bireylerince etkilendiğini ortaya koymaktadır. Ailede girişimci ruhuna sahip bir kişinin olması dolayısıyla çocuğunda girişimci olması yolunda etkili olacaktır.³¹²

1.5.2. Yaş ve Tecrübe

Çalışma hayatının aktörlerinin özellikleri açısından yapılan araştırmalar, yaş ve tecrübe ile davranışsal boyut arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Yöneticiler yaşlandıkça işlerinden daha doyumlu olmaktadır. Bunun nedeni, deneyim sebebiyle uyumun artması olabilirliğidir. Öte yandan daha genç yöneticilerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle yönetime ilk geldiklerinde doyumsuz olma olasılıkları büyüktür. İş doyumunun yaşla ve tecrübeyle ilişkisi uluslar arası düzeyde yapılan çalışmalarda da kanıtlanmıştır.³¹³

Yaş ve tecrübe ile öğrenme arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin, psikoklara göre sözel öğrenme yeteneği doğuştan sıfırdır. Ancak bu yetenek 17–20 yaşa kadar devamlı olarak gelişir. Daha sonra 50 yaşına kadar sabit kalır. Öğrenileni kullanma yeteneğine ağırlık

³¹¹ Hüsnü Erkan, **Aile Yapımız Ve Demokratik Değerlerin Oluşumuna İlişkin Bir Analiz**, Aile Kurultayı T.C.Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Ankara 1995, s.108

³¹² Nuray Girginer.Nurullah Uçkun, **işletmecilik eğitimi alan lisans Öğrencilerinin Girişimciliğe bakış Açıları üzerine Bir Araştırma**, <http://www.iibf.ogu.edu.tr./kongre/bildiriler/18-02.pdf>, Erişim: 11.12.2006

³¹³ Kaith Dawis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev.Kemal Tosun ve Diğ., 5. Baskı, İstanbul 1982, s.100

veren zekâ testi puanlarına göre, ileriki yaşlarda zekâda çok az düşme olur. 20 yaş civarında en yüksek düzeye çıkan bu yeteneğin bundan sonra bütün yaşam boyunca hemen hemen pek değişmediği söylenebilir.³¹⁴

Kişini yaşı ve tecrübesi, işletmelerde başarıyı belirleyen etken faktörlerden birisidir. Bu açıdan personelin yaşı ve tecrübesi, demografik özelliklerinden birisini oluşturmaktadır.³¹⁵

İşyerindeki “yaş ve tecrübe “ konusu üzerine pek çok araştırma, yaş ve tecrübe ile performans arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örneğin Woldman ve Avolio, çalışanın performansının yaş ile doğru orantılı olduğunu vurgulamıştır.³¹⁶ Ancak yaş, tecrübe ve performans üzerinde yapılan bu çalışmalardan kesin bir kaniye varma k güçtür. Yapılan bazı araştırmalarda pek çok iş için gerekli olan fiziksel ve zihinsel yeteneğin yaş ve tecrübe ile orantılı olmadığı tespit edilmiştir. Yaş ve tecrübe olarak kıdemli olan yöneticilerin gençlere göre daha az verimli olacakları düşünülmemelidir. Bu tecrübeleri sayesinde genç meslektaşlarından çok daha verimli olabilirler.³¹⁷

Yaş'ın demografik nitelik olarak önemi, çalışanların iş hayatındaki tecrübe düzeyini de yansıttığından ileri gelmektedir. Yaş olarak kıdemli olan yöneticilerin genç meslektaşlarından çok daha verimli olabileceklerine ilişkin araştırma sonuçları da bunu göstermektedir.

Yöneticilerin (girişimcilerin) yöneticilik eğitime(eğitime) bakışlarının tecrübelerine göre farklılık gösterdiği düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin(girişimcilerin) tecrübelerine göre yöneticilik eğitime(eğitime) bakış açısını gösteren dağılım uygulama bölümünde tablolar aracılığıyla sunularak irdelenmiştir. Ayrıca yöneticilerin girişimcilerin hem yaş, hem de tecrübe düzeylerine göre oluşan dağılım, uygulama bölümünde tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

³¹⁴ İ. Ethem Başaran, **Eğitim Psikolojisi**, Ayyıldız Matbaası, Ankara 1966, s.70

³¹⁵ İlhan Erdoğan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 248, İstanbul 1991

³¹⁶ C.Robert Liden, D.Stillwell, Gerald R. Feris, “**The Effects Of Supervisor and Superordinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings**,” *Human Relations*, Vol: 49, No: 3, 1996, s.328

³¹⁷ Liden, a.g.e., s.329

1.5.3. Cinsiyet

Küreselleşmenin “dışa açılmayı” ve “içer açılmayı” kısırtan etkileri çerçevesinde her toplumda görülen toplumsal değişimlerden biri de “kadın-erkek” şeklindeki cinsiyet ayrımının gerilemesi ve kadının toplumların geleneksel ve tarihsel dokusundan kaynaklanan engelleri aşarak daha fazla rol üstlenmesidir.

Kadının ekonomik anlamda çalışma yaşamına girişi 18.yy’da gerçekleşen sanayi devrimi ile başlamaktadır. Sanayi devrimi, işgücü girdisinde büyük bir artışa gerek göstermiş ve böylece fabrikalar kadınlara da devamlı istihdam sağlamıştır.³¹⁸

Kadınların girmekte, yükselmekte ve erkek meslektaşları karşısında ayakta durabilmekte güçlük çektikleri meslek gruplarının başında “yöneticilik” gelmektedir. Bugün kadının toplumsal ve ekonomik yaşama en ileri düzeyde katılmanın sağlandığı ülkelerde bile “kadın yönetici” kavramını yerleştirmek için büyük çabalar harcanmakta fakat yinede yetersiz araştırmalarla konuya destek olabilecek sonuçlara varılmaktadır. Potansiyel kadın işgücünün, yöneticilik de dahil olmak üzere çalışma yaşamına girmesini ve dolayısıyla çalışan kadın işgücünün de performansını etkileyen birçok sebep bulunmaktadır.³¹⁹

Adler ve İsrail tarafından yapılan çalışmalarda Kuzey Amerika, Afrika, Ortadoğu, Avrupa ve Asya’da 21 farklı ülkenin ekonomisinde kadının katılımı ile ilgili araştırma sonuçları toplanmıştır. Bu sonuçlara göre kadının okuryazarlık oranının % 40’dan az olduğu, Tanzania gibi ülkelerde yönetimde kadının tartışılması anlamsızdır. Yine yerel sosyal değerlerin çözülmeden devam ettiği ülkelerde yönetimde kadının rolünü tartışmak gereksizdir.³²⁰ Diğer taraftan A.B.D.’de yapılan bir araştırma sonucunda, bu ülkede kadınların ilerleme olanaklarının az olduğunu göstermektedir.³²¹ V.G.Lewis ve L.D. Berders tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre; Kadın yöneticilerin performansı boş zaman etkinlikleri, cinsel tatmin, yaşama etki eden faktörler gibi değişkenlerden anlamlı derecede etkilenmektedir.³²² O.T.Muldon ve J.Mid Kremer tarafından 1995 yılında İrlanda’da yapılan bir araştırma sonucunda, genel olarak kadınların kariyer yapmaya karşı olan isteklerinin

³¹⁸ Phyllis Beane, **İlk Sanayi İnkılabı**, Çev.Tevfik Gürkan, Türk Tarih Kurumu Yay., Ankara 1998, s.13

³¹⁹ Şenay Eser, **Kadının Çalışmasını Aileye Etkileri**, Aile Şurası Bildirileri Tanıtıcı Seri, No: 3Ankara 1996, s.357, 359

³²⁰ Z. Nancy Adler, Nafna N.İzraeli, **Competitive Frontiers: Women Managers In a Global Economy**, Journal Of Marketing, October 1995, s.106

³²¹ M.Bernard Bass, Bruce F.Auclue, **Shatter The Glass Ceiling: Women May Make Better Managers**, Human Resource Management, Vol: 33, Number: 4, Winter 1994, s.549

³²² V.G.Lewis, L.D.Berders, **Life Satisfaction Of Single Middle Aged Professional Women**, Journal Of Counseling and Development, Vol: 74, Iss: 1, 1995, s.96

onların başarısı ile yüksek derecede ilişkili olduğunu tespit etmiştir.³²³ İşletmelerde kadın yöneticilerin benimsenmemesine yönelik önlemlerle ilgili olarak çalışmalar yapan Heilman; kadınları yönlendiren olumlu davranış ve tutumların arkadaşlıklara yol açan etkileşimlerden dolayı ortaya çıktığını tespit etmiştir.³²⁴

Geleneksel olarak “yönetimin yumuşak karnı” olarak nitelendirilen personel yönetiminin, kadınlar için ideal bir iş olduğu düşünülmektedir. Hatta personel yönetimi için “kadın yöneticilerin geleneksel kalesi” denilmektedir.³²⁵ Kadınlar genel olarak orta düzey yönetici kademesinde başarılı olduklarını ispatladıklarından, modern örgütlerde etkili yöneticilerin tek cinsiyetten gelmediğini de göstermiştir. Yönetimle ilgili kurallara bağlı kalan kadınlar, başarının ilk sinyallerini vermişler ve böylece kendilerini üst yönetici konumuna getirebilecek davranışlara yönelebilmişlerdir.³²⁶

Kadın okul yöneticilerini, erkek meslektaşlarıyla karşılaştırma amacıyla yapılan bir araştırmada; iş rolünün belirginliği ve başarı ihtiyacı gibi önemli göstergeler, her iki cins için aynı çıkmıştır.³²⁷ Yine kadın ve erkeklerden oluşan bir grup sağlık yöneticisi arasında yapılan çalışmalarda; erkek ve kadınların iş davranışları konusunda benzer özelliklere sahip oldukları saptanmıştır.³²⁸ E.S.Mason tarafından A.B.D.’deki farklı endüstrilerden yaklaşık 130 firmada çalışan 13.000 ‘in üzerinde memur ve yönetici pozisyonunda çalışan kadın ve erkekleri içeren bir araştırma sonucunda; iş yerindeki tatmin kaynakları konusunda kadı ve erkek yöneticilerin birbirinden farklılıkları bulunmadığı saptanmıştır.³²⁹

Özellikle kadınların yöneticilikle ilgili araştırmalardan Vinacke ve Gullickson tarafından yapılan bir çalışmada; rekabetin bulunduğu etkinliklerde bayanların uyumlu bir davranış içinde iş birliği yapmaya eğilimli oldukları, erkeklerin ise daha çıkarıcı oldukları ve işbirliğini kişisel çıkarlar sağlamada kullandıkları saptanmıştır.³³⁰

³²³ O.T.Muldan, J.Mid Kremer, **Career Aspirations, CopSatisfaction and Gende, İdentity inFemale Student Nurses**Journal Of Advanced Nursing, 1995, Vol: 21, Iss: 3, s.348

³²⁴ Bhatnager and Ranjini Susanj, **Attidudes Toward Women as Managers: Does İnteraktion Make a Difference?**, Human Relation, Vol: 48, No: 11, 1995, s.1298

³²⁵ Larraien Gooch Sue Ledwith, **Women in Personnal Mnagement Re-visioning of a Handmaiden’s Role ?**, Mc.Millan Business, England, 1996, s.99

³²⁶ B.Rosener Judy, **Ways Women Lead**, Harward Business Review, November-December, 1990, s.119, 1360

³²⁷ S.Aryee S., **Job Involement-an Analysis Of İts Determinants Aming Male and Female Teachers**, Canadion Journal of Administrative Selence, 1994, Vol: Ş11, Iss: 4, s.325

³²⁸ D.O.Kaldenberg, B.W.Becker, A.Zvonkovis, **Werk and Commitment Among Young Professionals a Study of Male and female Dentists**, Human Realitions, 1995, Vol: 48, Iss: 11

³²⁹ E.S.Mason, **Genden Differences in Cop Satisfaction**, Journal of Social Psychology, 1995, Vol: 135, Iss: 2, s.645

³³⁰ J.Brod Chapman, **Camparison of Male and Female Leadership Styles**, Academy of Journal, Vol: 135, Iss: 2, s.645

Pazarlama faaliyetlerinde bulunan bir grup firmanın kadın ve erkek yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada; rol çatışması ve rol belirsizliğinin düzeyi kadınlar için daha düşük çıkmıştır.³³¹ Spor yöneticiliği yapan kadın ve erkeklerden oluşan örnekler üzerinde yapılan çalışmada; kadınlara daha az ücret ödenmesine rağmen, iş tatminlerinin erkeklerle eşit düzeyde tespit edilmiştir.³³²

Statü nitelikleri, işe bağlılık, tatmin oranı açısından cinsiyete göre farklılıkların araştırma sonuçlarının yanı sıra³³³ Pupliesi tarafından yapılan bir çalışmada da; kendine saygı, sosyal entegrasyon gibi stresten uzaklaşmak ve mutluluk için etkileyici değişkenlerin tesirinde kalınması açısından kadın ve erkekler arasında farklılıklar saptanmıştır.³³⁴

Araştırma sonuçlarında en güvenilir bulgulardan biri, kadınların işlerinde erkeklere nazaran devamsızlıklarının daha fazla olduğudur.³³⁵

EPQR-S araştırmasına göre ise, erkekler kadınlardan daha rekabetçi ve paraya yönelimli olduğu halde kadınlar erkeklerden daha çok iş ahlakına bağlı olduğu görülmüştür. Kişilik ölçümlerinde (scalasında)kadınların erkeklerden daha duygulu, erkeklerin ise daha psikozlu (evhamlı) olduğu görülmüştür. Kişilik ölçütleri iş bağlantılı davranışlar arasındaki korelasyon, her iki gen arasında belirli olumsuz bağlantı olduğuna ve her iki gen arasında nörotizm (duygusallık)açısından bir olumsuzluk olduğu ancak erkeklerin ise daha psikoz olduğu görülmüştür.³³⁶

2000'li yıllara doğru hızla ilerlerken bu değişim ve gelişmeler çerçevesinde kadınların bir zamanlar sadece erkeklere açık olan iş dünyasına girdikleri ve bu dünyada güç, yetki ve mevki elde etmek için yoğun bir mücadele verdikleri görülmektedir. Çalışma hayatında küreselleşme çerçevesinde yaşanan değişimler ve yeni değerler, iş dünyasında erkek hâkimiyetinin kırılarak kadının güçlenmesine neden olmuştur. Özellikle küreselleşme ile beraber artan rekabet, işletmeleri bir taraftan kalite ve fiyat açısından malları ve hizmetleri

³³¹ J.A.Siguaw, E.D.Heneycutt, **An Examination of Gen, Differences in Selling Behaviors and Cop Attitudes**, Industrial Marketing Management, 1995, Vol: 24, Iss: 1., s.50

³³² R.L.Russel, J.B.Parks, P.H.Wood, P.A. Shewekis, M.A.Roberten, **The Paradox of Contented Working Women in Intercollegiate Athletic Administration**, Research Quarterly for Exercise and Sport, 1995, Vol: 66, Iss; 1., s.75

³³³ H.Rosin., K.Karabile, **Organizational Experiences and Propensity to Learn a Multivariate Investigation of Man and Women Managers**, Journal of Vocational Behavior, 1995, Vol; 46; Iss: 1., s.15

³³⁴ K.Pupliesi, **Work and Well Being Gender Differences in The Psychological Consequences of Employment**, Journal of Health and Social Behaviour, 1995, Vol; 36, Iss, 1., s.15

³³⁵ Audrey Vondenheuvel, Mark Wooden, **Do Explanations of Absenteeism Differ for Men and Women?** Human Relation, Vol: 48, No; 1, 1995, s.1309

³³⁶ Terence Martin, Bruce Kirkcaldy, **Gender Difference on the EPQ-R and to Work**, Personality and Individual Differences, Germany 1998, s.1-5

daha etkin bir biçimde tüketiciye yönlendirmeye, diğer taraftan da mevcut kuramsal yapı ve uygulamalarını insan kaynaklarının geliştirilmesi doğrultusunda “çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi”, “işin insanileştirilmesi”, “esneklik” vb. uygulamalarıyla çevrelenmiş yeni iş gücü yapısı ve davranış biçimine uygun hale getirmeye mecbur kılmaktadır. Bu anlayış doğrultusunda iş hayatında katılımı yetersiz olan, bilgi, beceri ve yeteneğinden yeteri kadar yararlanılmayan kadınların iş hayatına büyük oranda katılması ve daha etkin rol alması gelişen ekonomiler için bir “stratejik” zorunluluk halini almıştır.

Son yıllarda yapılan çalışmalar kadınların iş hayatına giderek artan oranda katılımının, ancak bu katılımın genellikle alt düzeylerde olduğu ve daha “üst düzey” yönetim kadrolarında yeterince yer almadıklarına işaret etmektedir. Bu duruma yol açan pek çok faktör sayılabilir. Toplumsal değerler, kişisel özellikler, kurumsal uygulamalar, aile desteği bunlar arasındadır. Üst yönetimde var olan cinsiyet ayrımcılığında bu faktörler kadar, kadınların “güç” kavramına olumsuz yaklaşımları, daha fazla “güç kazanmadaki” isteklerinin zayıflığı ve “güç kazanma stratejilerini “ uygulamadaki yetersizlikleri olarak ortaya konmaktadır.³³⁷

1970’li yılların ikinci yarısı ve sonları arasında, araştırmaların temel konusu olarak “kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıkların, davranışlarda da farklılıklar yaratır mı?” sorusuna yöneldiği görülmektedir. Bu, araştırmalar, kadın ve erkek tutum ve davranışları arasında yönetsel pozisyonlarda bir farklılık olup olmadığını karşılaştırmalı olarak ele almışlardır. Yapılan bu araştırmalarda kadın yöneticilerin iletişim yetersizliği, bağlantı kurmada güçlük çekme, kritik bilgiyi saklama vb. konularda pasif bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda kadın ve erkek tutum ve davranışlarının ve özelliklerinin erkekler için avantajlı, kadınlar için ise dezavantajlı olduğu ortaya konulmuştur. Bu nedenle kadınların yönetici ve lider olarak ortaya çıkmalarının erkeklere göre zor olduğunun bunda ise, içsel olarak ve dışsal olarak sınırlayıcıların etkili olduğu ortaya konulmuştur.

1980’den günümüze kadar yapılan araştırmalar ise “kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar” sorusu üzerinde odaklanmıştır. Bu araştırmalarda ilk olarak kadınların üst yönetim pozisyonlarındaki azlığı vurgulanmış ve bu sayıyı çoğaltabilmek için nelerin yapılması gerektiği ile eğitim düzeyi her geçen gün artan kadının üst yönetim için değerlendirilip değerlendirilemeyeceği tartışılmıştır. Bu çalışmada başarı ve üst pozisyonlara gelmenin kadınlar için ana bir problem olduğu üzerinde durulmuştur.³³⁸

³³⁷ Sabahat Bayrak, Atilla Yücel, **Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?**, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000 Nevşehir, s.125

³³⁸ Bayrak, a.g.e., s.126, 127

Özel sektör bankalarında yönetim pozisyonlarında bulunan kadınlar arasında yapılan bir araştırmada “yüksek” düzeyde güç kazanma ve kullanmayı engelleyen hususlar sırasıyla şöyledir. Kadın yöneticilerin arkadaşlarına amirlik yapmamak ve onlarla kurulan ilişkileri bozmamak için terfi ve yükselmeleri reddetmesi; kadın yöneticilerin ast ve üstleriyle kurduğu iletişimde “abla” “ağabey” vb. samimi ifadeleri kullanmaları; kadınların erkeklere kıyasla daha zayıf ve güçsüz olduklarına inanmaları; gücün “zarar verme”, “yıpratma”, “başkalarını dışlama” gibi olumsuz ve negatif değerlendirilmesi, kadın yöneticilerin yetki ve güç kazanmalarının aile ve eş ile kurulan mevcut dengeleri bozacağına inanmaları; yöneticiler tarafından kariyer geliştirmede enformasyon ve kaynak tahsisi olarak desteklenmemeleri; kadınların erkeklerden daha az tecrübe ve beceri sahibi olduğuna inanmaları; sıkı çalışma, ciddiyet ve işe bağlılığa rağmen kadınların sadece “cinsiyetleri” dolayısıyla terfi edemedikleri görüşüne katılmaları, kadınlarda terfi etme ve yüksek mevkilere gelme konusunda bir “isteksizlik” olduğuna inanmaları; “himayeci” ve “koruyucu” tutumları nedeniyle “annelik” ve “ablalık” yaptıklarının düşünülmesi; kadınların kararlı, ısrarlı ve iddialı tavırlarının “saldırganlık” ve “kendini bilmezlik” olarak değerlendirildiğine inanmaları, olarak değerlendirildiğine inanmaları; karalı tutum ve kendine güvenin olumsuz değerlendirileceği inancıyla meslektaşlarına daha sempatik ve dostça davranmaları; iş dışında arkadaş ve yöneticiler ile bir araya gelmede zorluk çekme durumu ve nihayet meslektaşlarından, çalışanlardan ve üstlerden herhangi bir tutum ve davranışın “onaylanmamasından korkma” durumları, tespit edilmiştir.³³⁹

Yöneticilerin yöneticilik eğitimine bakışlarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin cinsiyetlerine göre sayısal dağılımı ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre yöneticilik eğitimine bakış açısını gösteren dağılım uygulama bölümünde tablolar aracılığı ile sunulmaktadır.

1.5.4. Eğitim

Her devirde topluma yeni katılanların eğitilmesi, özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesi, toplumsal yapıya uyumlarının sağlanması için yeni bilgilerle donatılması esas olmuştur.³⁴⁰

Günümüz toplumlarında eğitim büyük ölçüde basit olmayıp, kişilere sadece bazı özellik ve beden yetenekleri kazandırmayı hedef olarak almamakta, modern toplumlarda eğitimin amaçları arasında yeni nesillere kültürel kalıtımın aktarılması, bireylere bazı temel veya özel

³³⁹ Bayrak, a.g.e., s.131

³⁴⁰ Erdoğan, a.g.e., s.114

bilgileri vererek onların toplumsal yapı içerisinde kendilerine özgü rolleri gerçekleştirmelerinin sağlanması da yer almaktadır.³⁴¹

Eğitimin amacı davranış değiştirmedir. Bu amaç ve sonuçlar kişiler arası ilişkilerde bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesiyle ideale ulaştırılır.³⁴² Sosyal bir sistem olan eğitim, kişilerin yeni bilgiler ve hüneler öğrenmek yoluyla da toplumun değişen şartlarına uymasını kolaylaştırır.³⁴³

İnsanoğlu doğuştan ölümüne kadar eğitim süreci içindedir. Yaşamak Eğitimle özdeşdir. Öte yandan sürekli aratan bilgiler, hızla gelişen teknoloji, durmadan değişen toplum ve çevre, insanın gerek yaşaması gerekse mesleğini sürdürmesi için eğitimi zorunlu kılmaktadır. Yöneticilik eğitimi; eğitim gereksiniminin tespitinden başlayıp, eğitimin amaçlarını, politikasını, planlamasını, hedefinin tespitini içeren hazırlıkları kapsayan, uygulama devresinde eğitim yöntemlerinin seçimi, iş başında veya iş dışında eğitim ile ilgili etkinlikleri içine alan, daha sonra ölçme ve değerlendirme ile sona eren, fakat yeniden başa dönüp sürekli devam eden bir süreçtir.³⁴⁴

1.5.4.1. Eğitimin Tanımı

Eğitim kelimesinin Türkçe sözlüklerde çeşitli tanımları yapılmıştır. Kemal Demiray “ Temel Türkçe Sözlük “te eğitimi; Vücut, zihin, ruh yeteneklerini geliştirme işi olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımda; kişiliğin gelişmesine yardım eden ve onu temel alan, onu yetişkin yaşamına hazırlayan, gerekli bilgi, beceri ve davranışlar elde etmesine yarayan bir süreç olarak verilmiştir.³⁴⁵ Eğitim bir meslek elemanın mesleğine aday veya asil olarak girişinden, çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceriye davranışlarında değişiklik yapmaya çevrik etkinliklerin tümüdür.³⁴⁶

Eğitim, teknik ve fen bilimlerinde olduğu gibi kesin, sınırları belirlenen bir tanıma sahip değildir. Zaten sosyal bilimlerin tanımlarını genel olarak kesin bir şekilde yapmak zordur. Eğitim kavramı için farklı yönlerini ele alan farklı tanımlar yapılmıştır. Bu farklı tanımlardan birkaçını incelemek, eğitim tanımını oldukça açacaktır. Eğitim, Eğitim Terimleri Sözlüğünde “Genel anlamda bireyde davranış değiştirme süreci veya bireylerin davranışında kendi

³⁴¹ Erdoğan, a.g.e., s.115F

³⁴² G.Brocka, S. Brocka, Quality Management, Business One Urwin, USA, 1992, s.42

³⁴³ Haydar Taymaz, **Hizmetçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem Yayını, No.3Ankara992, s.2

³⁴⁴ W.John Huble, **Management by Objectives in Action**, McGraw-Hill Book Co., Londra, 1970, s.13

³⁴⁵ Tezcan, a.g.e., s.223

³⁴⁶ Sibel Cengizhan, **Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması**, s.731

yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik (talep edilen)değişme meydana getirmesi süreci” şeklinde tanımlanmaktadır.

Wahrig, Deutsches Wörterbuch’da eğitim; “sağlam bir karakter ve mesuliyet şuurunu kazandırmak, ahlaki ve bedensel olarak, kuvvetli bir ruh kazandırmak için kişilere verilen planlı ve amaçlı bir faaliyettir.” Şeklinde tanımlanmaktadır.³⁴⁷

Diğer bir tanımda eğitim; Bireyleri içinde doğup büyüdükleri, yaşadıkları toplumun değerlerini, bilgilerini, becerilerini öğrenmeleri ve öğrendiklerini kendinden sonra gelecek kuşaklara aktarmaları sürecidir. Bu anlamı ile eğitim toplumsallaşma süreci ile eş anlamlıdır.³⁴⁸

Tanımlardan anlaşıldığı gibi, eğitimle ilgili olarak aşağıdaki ortak noktalar ortaya koymak mümkündür.

1. Kişilerde davranış değişikliği yapar.
2. Kişilere bedensel ve zihinsel gelişmeler sağlar.
3. Planlı ve amaçlı bir faaliyettir.
4. Eğitim amaçları önceden tespit edilmiştir.
5. Eğitim devamlı bir süreçtir.

1.5.4.2. Eğitimin Önemi

İşletmelerin başarısının temeli, bütün teknolojik gelişme ve yeniliklere rağmen yine de hala, insan faktörü ve her şeyden daha önemlisi yönetici faktörüdür. Günümüzde bir işletmenini başarısı artık; çalışanların ne derece üretken ve yaratıcı olduğu ve ayrıca kendilerini ne derece örgütün bir parçası olarak gördükleri ile ölçülmektedir. Bu ölçümde, yöneticilerin kendi alışmış oldukları davranış tarzları da olumlu ya da olumsuz bir etki yapmaktadır. Asıl önemli faktör, takımın bir üyesi olan yöneticinin, kendi davranış tarzının ne olduğunu ölçmesi ve etkili davranış tarzına doğru kendini yenilemesi ve eğitime hazır hissetmesidir.³⁴⁹Eğitimin işletme yönetimi açısından önemi ise, en az iki yönüyle vurgulanabilir. Öncelikle yetenek ve özelliklerin gelişmesi ile işgören-iş uyumu arasındaki ilişkidir. Diğer bir yönü de, toplumlar arasında kültürel aktarımların başlıca araçlarından

³⁴⁷ Wahring Gerhart, u.s.w., **Deutsches Wörterbuch**, Velagsgruppe Bertelsmann GMBH, Berlin 1975, s.1192

³⁴⁸ Kocacık, **a.g.e.**, s.91

³⁴⁹ Mehmet Şahin, **Yönetim Tarzı Matriksi ve Beş yüz Büyük Firma İçinde Yer Alan ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Eti Gıda, Tülomsaş ve Yönetici Profilleri**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25–27 Mayıs 2000, Nevşehir, s.81

olmasından gelir. Uluslararası işletme yönetiminde hakim olgu, gelişmiş ülkelerdeki yönetim tekniklerinin ve araçlarının gelişmekte olanlara aktarılmasıdır.³⁵⁰

Toffler, Drucker, Bell ve birçok gelecek bilimcinin müjdelediği “bilgi toplumunun en önemli varlığı iyi eğitilmiş insandır” demektedir. Yine Amerika Çalışma Bakanlarından Profesör Robert Reich, “artık ulusların refahına sahip oldukları şirketlerin kârlarından kaynaklanmadığını, insanları beceri ve yaratıcılıkları ile küresel ekonomiye sunabildikleri katma değerden doğduğunu” söylemektedir. Reich’in Harvard Üniversitesi’ndeki meslektaşı Michael Porter ise uluslar arası rekabette başarının koşullarını şöyle irdelemektedir: Uzun vadede bir ülkenin ekonomik başarısı ve yaşam standartları tamamıyla verimliliğe bağlıdır. Verimliliğin artış hızından ise hükümetler değil, özel firmalar sorumludur. Ancak şirketlerin verimlilik artışı sağlayabilmek için çalışanların uyum ve gayretlerine ihtiyaçları vardır. Bunun içinde hükümet, firmalar ve fertler eğitim ve beceri kurslarına yatırım yapmak zorundadır. Bu yatırımı da araştırma-geliştirme, altyapı ve tesis ile teçhizat yatırımları takip etmelidir.³⁵¹

Çeşitli eğitim düzeylerindeki eğitim kurumları, bireyin hem zihinsel, hem bedensel hem de duygusal yönden gelişmelerini sağlayacak faaliyetlere yer verirler.

Eğitim kurumları bireylere yeni değişme ve gelişmeler için gerekli bilgi, beceri ve değerleri kazandırarak onların toplumsal ve ekonomik gelişmeye uymalarını kolaylaştırır. Bunun yanı sıra toplumda yenilikleri başlatacak ve gerçekleştirecek yaratıcı bireylerin yetişmesine katkıda bulunur.³⁵² Davranışsal özelliklerin kazanıldığı eğitim düzeyleri bireyin doğumundan başlayıp, çeşitli eğitim düzeylerinden geçerek hayatın her safhasını içine alır.

Değerler, normlar aracılığı ile etkinlik kazanırlar. Yaptırım gücü olan normlar, değerlere uygun nasıl davranılacağını gösteren soyut modellerdir. Toplum içinde bireylerin davranışı, karşısındaki birey ve grubun davranış ve beklentilerinden etkilenir. Birey kendisinin ya da gözlediği başka birinin yaptığı davranışların doğurduğu sonuçlara bakarak davranışlarına yön verir. Ödüllendirilen davranışları tekrar ederken, cezalandırılan davranışları tekrar etmekten sakınır.³⁵³ Kişi zamanla bu yasakları veya uygun görülen davranışları benimser ve tüm davranışları yasakların veya ödüllerin tesiri altında kalmadan uygun biçimde yerine getirir.

³⁵⁰ Erdoğan, a.g.e. s.116

³⁵¹ Cem Kozlu, **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya modelleri**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 1994, s.201, 202

³⁵² İler Akat, Gönül Budak, Gülay Budak; **İşletme Yönetimi**, İzmir 1997, s.97

³⁵³ Nurettin Fidan, Münire Erden, **Eğitime Giriş**, Alkım Yayınevi, 1997, s.88, 89

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE BİR UYGULAMA

2.1.ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEME

Araştırmanın ana kütesini Malatya Ticaret ve Sanayi Odası tarafından haklarında ‘kurulu kapasite raporu’ düzenlenen KOBİ’ler oluşturmaktadır. Malatya TSO’nun internet sitesinde yer alan listede bu nitelikte 293 firma bulunmaktadır.³⁵⁴ Zaman ve para gibi maliyetler nedeniyle evreni oluşturan tüm firmaların araştırma kapsamına alınması olanaksız olduğundan örneklem üzerinde çalışılmıştır. Söz konusu firmalardan 100 tanesi basit tesadüfî örnekleme yolu ile seçilerek anket uygulanmıştır. Bunlardan 14 tanesi geçersiz sayılmış, 86 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem hacminin ana kütleyle temsil etme oranı % 30’dur. Bu oran istatistiksel analizler için yeterlidir.

2.2.VERİ TOPLAMA VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Veri toplamada anket yönteminden yararlanılmıştır. Konuya ilişkin olarak daha önce Erkan Demirel tarafından hazırlanan “Elazığ’da Girişimcilik Kültürü” konulu yüksek lisans tezinde kullanılan ankettten esinlenerek hazırlanan formlar seçilen örneklemdeki girişimcilere kişisel görüşme yolu ile doldurtulmuştur. Anket formunda beş soru girişimcilerin demografik niteliklerine ilişkin olup diğer otuz soru ise girişimcilik kültürü ile ilgilidir.

Anket formları hazırlandıktan sonra bir pilot uygulama yapılmış ve bun uygulama sonucunda formlar yeniden gözden geçirilerek yüzeysel geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır.³⁵⁵

2.3. DEĞERLEME VE SUNUM TEKNİĞİ

Bu şekilde toplanan veriler bilgisayar ortamında SPSS 12,0 for Windows programında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede frekans dağılımı, ortalamalar ve çapraz karşılaştırmalardan yararlanılmıştır. Bu yöntemle elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

³⁵⁴ <http://www.malatyatso.org.tr/firma.asp>, erişim: (01.11.2005)

³⁵⁵ Ali Balcı, *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*,3. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara 2001,s.5

2.4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.4.1. DEMOGRAFİK NİTELİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

1. Girişimcilerin Yaşı: Girişimcilerin 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 girişimci olmaya çeken sebepler olduklarına göre bir insanın genç yaşta işe başlamak ve ilerlemek istemesi doğal karşılanmaktadır. Başka bir ifade ile girişimcilik yaşının genç diye tabir edilen aralıkta olması avantaj sayılabilir

Buna karşılık ileri yaş grubun bazı avantajları olabilir. Bunun için girişimcilerin yaşı onların davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Nitekim bu yaşın davranışlar üzerine etkisi konusunda yapılan çalışmalar bu ifadelerle örtüşmektedir. Örneğin; insanların yaşları ilerledikçe iş tatmin düzeylerinin de yükseldiğini gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır.³⁵⁶ Bu oranlar 5 ayrı ülkede yürütülen çalışmalarda yaşlı işçilerin daha doyumlu olduğu saptanmıştır.³⁵⁷ Ayrıca yapılan başka çalışmalarda yaşın sadece iş tatmini ile değil hayat ilişkin tatmin gibi faktörleri de etkilediği görülmüştür.³⁵⁸ Genç yaş grubundaki insanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentileri onları daha çok girişimci davranışa yönlendirebilir. Nitekim Asuman Akdoğan tarafından “Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özelliklerine” ilişkin çalışmada yönetim kurulu başkanlarının da dahil olduğu üst düzey yöneticilerin, pozisyonları açısından oldukça genç yaş grubunda buldukları saptanmıştır.³⁵⁹

Araştırma kapsamındaki girişimcilerin yaşların göre oluşan dağılım Tablo 2.1’de gösterildiği şekildedir.

³⁵⁶ Mehmet Silah, **İş Tatmini ve verimlilikte Kalkınmanın Anahtarı**, MPM Yayını, Ankara 1997, s.7

³⁵⁷ Kemal Tosun, **Yönetim ve işletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul 1990, s.100

³⁵⁸ Michale Kacmar K., Carlson, Dawn S., **Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. A Comparison of Two Scales**, Education & Psychological Measurement, vol.59, iss.6, Dec 1999, s.976

³⁵⁹ Asuman Akdoğan, **Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri**, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000, s.59

Tablo 2.1. Girişimcilerin Yaşı

Yaş Aralıkları	Sayı	Oran(%)
20 ve altı(Genç)	0	0
21–40 arası (Orta)	43	50,0
41 ve üzeri (ileri)	41	47,7
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Tabloya dikkat edildiğinde genç yaş grup kabul ettiğimiz 20 yaş ve altındayken işletme sahibi olan girişimci sayısı sıfırdır. Bu sonuç oldukça doğaldır. Bu gruba yakın seviyede girişimcilik dinamizmi taşıyan orta yaş grubundaki işletme sahibi olan girişimci sayısı 43 oranı da % 50'dir. İleri yaş grubu olarak kabul ettiğimiz yaş aralığındaki girişimci sayısı ise orta yaştakilerine yakın olup 41 ve oran % 47,7'dir. Bu oranlar Malatya'da girişimciliğe başlama yaşının çok geç olmadığını göstermektedir. Girişimci yaşları orta ve ileri yaş gruplarında eşit olarak dağılmıştır. Bu grupları ulaştıkları yüksek oran girişimciliğin yani işletme sahipliğinin genç yaşlarda başlaması gerektiği iddiasına uyum göstermektedir. Başka bir ifadeyle Malatya'da girişimciliğin genç yaş grubuna yakın bir kitleden oluştuğunu göstermektedir. Bu durum yöre açısından iç açıcı sayılabilir.

2. Girişimcilerin Cinsiyetleri: Araştırma kapsamındaki girişimcilerin cinsiyetlerine göre oluşan dağılım Tablo 2.2'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.2. Girişimcilerin Cinsiyeti

Cinsiyet	Sayı	Oran(%)
Kadın	4	4,65
Erkek	80	93,02
Boş	2	2,33
Toplam	86	100

Tabloya dikkat edildiğinde kadın girişimci sayısı 4 ve oranı % 4,65 'e ulaşmaktadır. Bu oran kadınlar açısından çokta iç açıcı olduğu söylenemez. Son yıllarda kadın girişimcilerin sayısı gittikçe artmakla birlikte işletmelerin kuruluş aşamalarında kadın girişimcilerin farklı rollerinin olduğu bilinmektedir. Kadın girişimcilerin genellikle ya küçük çaplı işletmelerin ya da gelişme imkânı az olan firmaların kuruluş aşamalarında rol oynadıkları görülmektedir. Ayrıca bayan iş sahiplerinin çok sınırlı sektörlerde faaliyet gösterebildikleri de bir gerçektir. Türk halkının kadın girişimcilere bakış açısı ve onları algılamaları kadınların Türk toplumundaki yerinden kaynaklanmaktadır. Bu algılama biçimlerinden de kadın girişimciler etkilenmekte ve kendilerini ifade edebilmeleri belli engellere takılarak güçleşmektedir. Örneğin; Kutanis tarafından yapılan bir çalışmada kadın girişimcilerin % 46'sı çocukları ve evleri ile ilgili sorumluluklarının işlerinden daha önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu bakış açısı dünyadaki diğer araştırma sonuçlarında da benzerlik göstermektedir. Watkins'in yapmış olduğu bir çalışmada; erkeklerin girişimcilik ile ilgili alt yapılarının ve deneyimlerinin kadınlardan daha fazla olduğu saptanmıştır.³⁶⁰

Ancak ülkemizde kadınların iş hayatında taşıdıkları önemin gittikçe artması olumlu bir gelişme şeklinde değerlendirilebilir. Örneğin; TÜSİAD gibi ülkemizin iş dünyasının en büyük sivil toplum örgütünün başında bir kadın girişimcinin bulunuyor olması kadın girişimciliği açısından cesaretlendiricidir. Malatya gibi geleneksel değerlerin hakim olduğu bir toplumda kadın girişimci oranını % 4 olması bu anlamda olumlu gelişmenin işareti sayılabilir.

3.İşletmenin Yaşı (Girişimcilik Tecrübesi): Kişilerin işletmelerdeki hizmet süreleri ve tecrübeleri yaş ile paralellik arz etmektedir.Yani deneyimin çalışanların davranışlarına olan etkisi farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Yani tecrübe bazı insanların davranışlarını olumlu yönde etkilerken diğerlerinin davranışlarına aynı yönde etki etmeyebilmektedir. 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 eskiliğinde aynı kalması düşünülmemelidir. İşletme henüz yeni olan bir girişimci ile eski olan bir girişimcinin sahip oldukları heyecan ve isteklerde aynı değildir.

Araştırma kapsamındaki girişimcilerin işletmelerinin yaşlarına göre oluşan dağılım Tablo 2.3'de gösterildiği şekildedir.

³⁶⁰ Rana Özen Kutanis, **Girişimcilikte cinsiyet faktörü; Kadın Girişimciler**, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon 2003, s.60-66

Tablo 2.3. İşletmenin Yaşı

İşletmenin Yaşı	Sayı	Oran(%)
5 ve Altı (Yeni)	23	26,7
6–10 Arası(Orta)	25	29,1
11 ve Üzeri (Eski)	36	41,9
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Tabloya dikkat edildiğinde 5 yaş ve alındaki işletme sayısı 23 oranı ise % 26,7'dir.Yeni ya da genç diye nitelendirilen işletme sayısının az olması girişimcilik açısından olumsuz sayılabilir. Bu oran yörede yeni işletmelerin kurulmadığını göstermektedir. Yeni işletme kurulması için teşvik edici uygulamalara ağırlık verilmesi gerektiği de bu sonuçtan çıkarılabilir. Orta yaşta sayılacak işletme sayısı 25 ve oranı ise % 29,1'dir.Bu oran deneyimin avantajları açısından olumlu bir sonuç ifade ettiği söylenebilir. Eski olarak kabul edilen işletme sayısı 36 ve oranı ise % 41,9'dur. Bu sonuç yöredeki işletmelerin büyük bir çoğunluğunu eski olduğunu göstermektedir. Bu da deneyim açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

4.Girişimcilerin Eğitim Durumları: Eğitim, bireylere yeni değişme ve gelişmeler için gerekli bilgi, beceri ve değerler kazandırarak onların toplumsal ve ekonomik gelişmelere uymalarını kolaylaştırır. İnsanların, toplum içerisinde konumlarını almalarında, kişilik yapılarının oluşmasında ve sosyal tabakaların meydana gelmesinde eğitim durumunun etkisinin arz ettiği önem aşikârdır. Zaten eğitim ve eğitim kurumları toplumun kültürel temellerinin olduğu önemli yapı taşlarıdır.

Günümüzde eğitim üzerinde önemli sonuçlar doğuran ve birbirleriyle ilişkili 3 temel unsurdan söz etmek mümkündür.³⁶¹

1. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler: Bu alanda yaşanan gelişmeler bilginin üretimi ve bilgiye ulaşım sürecini hem hızlandırmış hem de ucuzlatmıştır.

³⁶¹ Cemil Ulukan, **İşletmecilik Eğitiminin Geleceği: Yeni Öğrenme Ortamları ve Kurumsal Gereklilikleri**, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon 2003, s.593-594

2. Küreselleşme: Küreselleşme olgusuna bağlı olarak bir takım ortak değer yargıları ortaya çıkmış ve yenilikler dünya üzerinde eskiye göre çok daha hızlı yayılmaya başlamıştır.
3. Yaşam Boyu Eğitim İhtiyacı: İlk iki maddedeki gelişmeler insanların bilgilerini sürekli yenilemeleri ihtiyacını doğurmuştur.

Yukarda sıralanan nedenlerden dolayı günümüzde eğitimin önemi geçmişe nazaran daha fazla artmış bulunmaktadır. Ayrıca günümüzde yenilik ve yaratıcılık ihtiyacının iş dünyasında “olmazsa olmaz” haline gelmiş olması araştırma geliştirme faaliyetlerine daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir. Bu gelişme de girişimcilerin daha eğitilmiş olmalarını gerektiren önemli bir gerekçedir.

Araştırma kapsamındaki girişimcilerin eğitim durumlarına göre oluşan dağılım Tablo 2.3’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.4. Girişimcilerin Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	Sayı	Oran(%)
İlköğretim	31	36
Lise	29	33,7
Üniversite	24	27,9
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Tabloya dikkat edildiğinde ilkokul ve ortaokul mezunlarından oluşan ilköğretim seviyesinde eğitim almış olanların sayısı 31 olanları ise % 36’dır. 29 kişilik bir grubu oluşturan lise mezunları da toplamın % 33,7’ni oluşturmaktadır. Üniversite mezunları 24 kişi ve % 27,9’luk bir orana sahiptir. Üniversite düzeyinde eğitim almış girişimcilerin % 27,9’luk bir oranda olmaları son yıllarda Türkiye’de yapılan benzer araştırmalar³⁶² doğrultusunda çıkararak; Türk girişimcilerin eğitim seviyelerinin gittikçe yükselmekte olduğu iddiasını kısmen destekler niteliktedir. Bu da gelişmekte olan Türkiye ve özellikle Malatya için oldukça umut vericidir. Diğer seviyelerde eğitim almış olan girişimcilerin toplamda oranları % 69,87 gibi yüksek bir değerdir. Bu oranın yüksek çıkması girişimcilerin eğitim seviyelerinin düşmesine

³⁶² Akdoğan, a.g.e., s.59

neden olduğunu akıllara getirirse de, % 27,9-% 69,87 rakamları karşılaştırıldığında Malatya gibi eğitimde ilerleme çabalarında olan bir şehir için normal kabul edilmektedir. Ayrıca Malatya'daki önemli bir kısmının işletmecilik yaşının ileri yaş grubunda olması girişimcilerin eğitim düzeyinin yüksek olmaması ile örtüşmektedir.

5.Girişimcilerin Yetiştigi Aile Ortamı ve Yapısı: İnsanların yetiştiği aile ortamı onların girişimci olmalarına etki edebilecek faktörlerden biridir. Çünkü aile kişiliği oluşturan faktörler arasında yer almaktadır. Kişiliğin oluşmasında ailenin rolünü açıklamaya çalışan araştırmalarda; baba ve annenin demokratik bir yapıya sahip olmaları halinde çocuğun biraz daha rahat yetiştiği ve bu rahatlığın sonucu objektiflik kazandığı, rasyonel davrandığı görülmüş ve zamanla daha aktif oldukları ve daha kolay sosyal ilişki kurduğu saptanmıştır. Aile normal şartlarda insanların karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu bakımdan bireylerin sosyo-kültürel değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer aile ortamıdır. Bu durumda ana-baba, toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve modelleridir. Çocuklar hem sosyo-kültürel değerleri hem de özel bazı davranış biçimlerini ana-babayı örnek alarak öğrenirler. Bireyin çocukluk döneminde aile içindeki yetiştirilme tarzı ile iş performansları arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırma da bu iki sürecin çok yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir.³⁶³

Aile, temel ve evrensel kurumlardan birisidir; toplumun oluşması ve devamlılığını sağlar. Aile bir yandan topluma yeni bireyler kazandırırken, diğer yandan yetişkinler için özel rollerin kaynağı görünümündedir. Bir kurum olarak ailenin devamını sağlama fonksiyonu içerisinde, çocuğun sosyal yapıya kazandırılması görevi de yer almaktadır. Kişiliğin gelişmesinde aile ve çocuk etkileşimi çok önemlidir. Bu etkileşim sürecinde önemli bir olgu toplumsallaşmadır. Toplumsallaşma, çocuğun, ailesi ve içinde bulunduğu sosyal grubu tarafından kabul edilen standart, gelenek, töre ve beklentilere uygun davranışları geliştirme sürecidir.

Araştırma kapsamındaki girişimcilerin yetiştiği aile ortamı ve yapısına göre oluşan dağılım Tablo 2.4'te gösterildiği şekildedir.

³⁶³ Mevlüt Türk, Bülent Helvacı, "Kişiliğin İşletmelerde İçsel ve Dışsal Müşteri İlişkileri Açısından önemi"Editör: Mehmet Tikici, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel basım yayım ve dağıtım, Ankara 2005, s.91-92

Tablo 2.5. Girişimcilerin Yetiştığı Aile Ortamı ve Yapısı

Aile Ortamı	Sayı	Oran(%)
Baskıcı ve Otoriter	22	25,6
Demokratik	34	39,5
Tam Serbesiyetçi	28	32,6
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Tabloya dikkat edildiğinde baskıcı ve otoriter aile ortamında yetişenlerin oranının % 25 olduğu görülmektedir. Buna karşılık demokratik ve tam serbesiyetçi aile ortamında yetişenlerin oranını ise % 72'dir. Bu dağılım ailenin girişimcilik davranışı üzerindeki etkisi açısından olumlu olduğu söylenebilir. Türkiye'de yapılan araştırmalar düşük gelirli kentsel ve yarı kentsel bölgelerde çocuğun zihinsel gelişmesini ve dil gelişimini destekleyebilecek çevresel uyaranlar ile neden-sonuç ilişkilerine dayanan açıklamalı tartışma ortamı ve iletişimin çok yetersiz olduğunu göstermektedir.³⁶⁴Buna karşılık Malatya'daki girişimcilerin büyük bir kısmının, çocuğun zihinsel gelişimini destekleyebilecek ve neden-sonuç ilişkilerine dayanan açıklamalı tartışma ortamı yaratabilecek demokratik ve tam serbesiyetçi ailelerden gelmelerini olumlu bir sonuç şeklinde değerlendirmek mümkündür.

Bütün bu açıklamalar ve tablodaki veriler karşılaştırıldığında Türkiye'de aile ortamı da çağın gereklerine göre kendini yenileme çabaları içinde olduğunu ispatlamaktadır. Tabloda demokratik aile yapısını diğerlerine göre az da olsa fark atması bunun bir göstergesidir. Demokratik aile ortamında yetişen girişimciler daha çocukken verdikleri kararların ne kadarının isabetli olduğunu ne kadarının kabul gördüğünü görme fırsatı bulmuşlardır. Bu da onların girişimci olmalarını ve girişimcilikteki başarılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Tabi bu gelişmelerin yanında geleneksel Türk aile yapısı olan baskıcı ve otoriter yapı hale varlığını önemli ölçüde korumaktadır. Değişme çabasında olan aile yapısının ortaya çıkardığı tam serbesiyetçi yapıda önemli yer tutmaktadır.

³⁶⁴ Kağıtcıbaşı, a.g.e., s.4

2.4.2.BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA DERECELERİ İLE İLGİLİ VERİLERİN ANALİZİ

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. 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; yeterince açık ve net olmayan durumları tolere edememe ya da etmeme durumudur.Tolerans derecesinin insandan insana ve toplumdaki topluma farklı olacağı malumdur.Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi girişimciliğin dominant olması, belirsizliğe olan toleransın yüksekliği ile doğru orantılıdır.Örnekleme oluşturan işletme sahiplerinin belirsizlikten kaçınma veya belirsizliğe karşı tolerans konusunda durdukları yeri belirlemek için altı görüşle ilgili olarak katılım dereceleri istenmiştir.

6. Belirsizlik Faktörüne İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Belirsizlik Tehlikelidir ve Azaltılması Gereklidir” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım Tablo 2.6’da görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.6. Belirsizlik Faktörüne İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	10	11,6
Kısmen Katılıyorum	23	26,7
Tamamen Katılıyorum	51	59,3
Boş	2	2,4
Toplam	86	100

Tabloya dikkat edildiğinde % 59,3 oranındaki tamamen katılıyorum cevabı ile % 26,7'lik kısmen katılıyorum cevabı toplamda ulaştıkları % 86'lık yüzde ile örneklem grubun belirsizliğin tolere edilmesinde fazlasıyla isteksiz olduklarını göstermektedir. Bu denli yüksek isteklilikse girişimcilik açısından olumlu karşılanmayacak bir seviyedir. Bu oranlara karşılık % 11,6'lık kısım ise hiç katılmayanlardan oluşmaktadır. Belirsizliği tamamen tolere etmek demek olan seçeneği seçenlerin ancak % 10'ları geçmesi, Malatya'da girişimcilik kültürünün tam oturmadığı ve girişimciliğin belli kalıpları kıramadığı savını destekler niteliktedir. Girişimcilerin risk almak istemediklerini göstermektedir. Bu da girişimciliğin gelişmesi önünde büyük bir engeldir.

7. Bilim ve Bilişime Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Bilişim(bilgi ve iletişim) ve bilişime dayalı veriler, işletmeye önemli katkı sağlar.” Görüşüne katılım düzeylerini gösteren tablo 2.7.'de görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.7. Bilim ve Bilişime Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	1	1,2
Kısmen Katılıyorum	18	20,9
Tamamen Katılıyorum	65	75,6
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu görüşte 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. Araştırmamızda tamamen katılıyorum cevabını veren grup % 75,6 oranında bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Girişimcilik açısından oldukça olumlu olan bu oran bir önceki görüşe verilen yüksek derece katılımı karşılaştırıldığında çelişkili çıkmıştır. Normal olan belirsizliğe karşı katılı olan grubun aynı derecede bu görüşe hiç katılmıyorum cevabını vermesidir. Oysa bu cevabı verenler tüm grubun sadece % 1,2'dür. Bu paralelde kısmen katılıyorum cevabının % 20,9 oranında çıkması da bahsettiğimiz çelişkiyi destekler niteliktedir.

8. Firma İçi Haberleşmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin, “Firma içi haberleşme şekli kesin yazılı kurallara bağlı olmalıdır.” Görüşüne katılım düzeyini gösteren dağılım tablo 2.8.’de görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.8. Firma İçi Haberleşmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	8	9,3
Kısmen Katılıyorum	51	59,3
Tamamen Katılıyorum	25	39,1
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Tabloya dikkat edildiğinde bu görüşü kullanmanın mantığı belirsizliği tolere edemeyenlerin en ufak bir şey yapabilmek için bile; kesin sınırlara bağlanmış ve her an ulaşılabilecek şekilde yazıya dökülmüş yazıya dökülmüş kurallara ve katı hiyerarşik yapılara ihtiyaç duydukları varsayımdır. Yani risk almak istemeyen girişimciler her şeyin yazılı şekilde olmasına özen göstermektedir. Ama tabloya bakıldığında yine az da olsa bir çelişkiyle karşı karşıya kalındığı görülmektedir. % 59,3’lük tamamen katılanların yanında % 59,3’lük kısmen katılan grup mevcuttur. Beklenen durum tamamen katılanların sayısının açık şekilde fazla olmasıydı. Ama olumlu olan görüş hiç katılmıyorum cevabıdır. Bu görüşün oranı ise % 9,3’lük az bir değerdir. Bu da girişimcilerin hala dışına çıkamadıkları kalıplara sahip olduklarının bir göstergesidir.

9. Kesin Doğruları Aramaya Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin, “Kesin doğruları aramak işletmenin sağlığı için gereklidir.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.9.’da görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.9. Kesin Doğruları Aramaya Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	6	7
Kısmen Katılıyorum	23	26,7
Tamamen Katılıyorum	55	64
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Tabloya dikkat edildiğinde Tamamen katılanların sayısı 55 olup oranı ise % 64 ‘lük bir oranı göstermektedir. Bu oran belirsizlikten kaçınmanın maksimum olduğu durumdaki yorumlanmaktadır. Kesin doğruları arayan girişimciler belirsizliği tolere edemeyen grubun içinde yer almaktadır. Girişimci için olumlu olarak kabul eden hiç katılmıyorum cevabını veren grubun toplamda ki sayısı sadece 6 iken oran % 7’lik bir kısma karşılık gelmektedir. İşletmelerin sadece doğruların peşine takılıp gitmesi aman ve kaynak israfına neden olmaktadır.

10. İşle İlgili Konularda Alışılmışın Dışına Çıkmaya Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “ İşle ilgili konularda alışılmışın dışına çıkmak beraberinde tehlikeler getirebilir.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.10’da görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.10. İşle İlgili Konularda Alışılmışın Dışına Çıkmaya Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	18	21,9
Kısmen Katılıyorum	44	51,2
Tamamen Katılıyorum	22	25,6
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Tabloya dikkat edildiğinde sıra dışına çıkamayan ya da rutin işlerden farklı işler yapamayanların ve de risk almayı sevmeyenlerin yani bu görüşe tamamen katılanların oranı % 25,6'dır. Bu oran olumlu bakılacak sınırı aşmaktadır. Kısmen katılanların oranı ise % 51,2'dir. Bu oran girişimcilerin risk almada rutin işlerin dışına çıkıp çıkmamada tereddütte olduklarının bir göstergesidir. Bu sonuç gelişme çabaları içinde olan girişimci kültürü için olumlu sayılabilir. Bununla birlikte hiç katılmayanları oranlarının % 21,9 gibi bir orana ulaşması ilerleme aşamasında hiç de azımsanmayacak bir durumdur. Ancak girişimcilik potansiyeli genel olarak göz önüne alınırsa bu sonucun yeterli olmadığı açıktır.

11. Sağduyuya Önem Vermeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Etkinlik için sağduyuya kulak vermek önemlidir.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.11’de görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.11. Sağduyuya kulak vermeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)
Hiç Katılmıyorum	8	9,3
Kısmen Katılıyorum	32	37,2
Tamamen Katılıyorum	44	51,2
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Tabloya dikkat edildiğinde bu soruya tamamen katılıyorum cevabını verenlerin oranı % 51,2 seviyesindedir. Girişimcilik için memnun edici bir cevap olarak kabul edilen bu seçeneğe bu derece yüksek katılım çıkması örneklem grubunun diğer sorulara verdikleri cevaplar karşısında yine bir çelişki oluşmaktadır. Kısmen katılıyorum oranının % 37,2 olması mevcut çelişkinin devamı niteliğindedir.

2.4.3. GİRİŞİMCİLERİN GÜÇ MESAFESİ DEĞERLERİNE İLİŞKİN ANALİZLER

Bu boyut; bir topluluğun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. 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. Anlaşılacağı üzere güç mesafesinin kavramsallaştırılması toplumlardaki eşitsizliklerin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Bu noktada önemli olan eşitsizliklerin toplum tarafından nasıl algılandığı ve algılamının 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.

Türü, kaynağı ve seviyesi ne olursa olsun güç; toplumun üyeleri arasında mesafeler oluşmasına neden olur. Oluşan mesafede toplumun değerleri ölçüsünde gerçekleşir ve güç düzeylerindeki farklılıklar zamanla benimsenir. Toplumlara göre; yaş, eğitim, makam ve aile gibi faktörlerin bireylere güç verdiği bilinmektedir. Güç dengesinin dağılımı da toplumdan topluma değişmektedir. Girişimciliğe etkisi bakımından, güç mesafesinin az olduğu kültürlerin girişimcilik için uygun ortam yarattıkları söylenebilir.

12. Çatışmaların Engellenmesine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “İşletme içi çatışmalar mutlaka engellenmelidir.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.13.’de görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.12. Çatışmaların Engellenmesine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)
Hiç Katılmıyorum	26	30,2
Kısmen Katılıyorum	22	25,6
Tamamen Katılıyorum	36	41,9
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

İşletme yöneticiliği ve girişimcilik açısından önemli olan çatışmaların engellenmesi ya da yok edilmesi değil yönetilmesidir. Başarılı girişimciliğin ve yöneticiliğin gereği çatışmalara, yönetildiğinde işletme etkinliklerini arttıracak kaynaklar olarak bakabilmektir. Bu soruya tamamen katılanlar % 41,9'luk bir oranda çıkmıştır. Bu oran güç mesafesinin yüksekliğine işaret eder ve bu denli yüksek bir oran girişimcilik açısından kabul edilebilir seviyenin çok üzerindedir. Kısmen katılanların oranı ise % 25,6'dır. Bunları çatışmayı yönetmeye bir dereceye kadar olumlu yaklaştıkları kabul edilebilir. Hiç katılmayanların oranı ise % 30,2'lik bir orana karşılık gelmektedir. Bu cevap girişimcilik açısından istenen bir cevap olmasına rağmen ulaştığı seviye yeterli değildir. Ama ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında ilerlemenin varlığı oldukça sevindiricidir.

13. İyi Bir Girişimcinin Niteliklerine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “İyi bir girişimci hem otoriter hem de babacan olmalıdır.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım Tablo 2.13.'de görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.13. İyi Bir Girişimcinin Niteliklerine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	11	12,8
Kısmen Katılıyorum	27	31,4
Tamamen Katılıyorum	46	53,5
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu 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 da güç mesafesinin fazla olmadığına işaret eder. Alınan cevaplarda tamamen katılıyorum cevabı % 53,5 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 ve tatlı sertliğin toplumumuzun genel karakteristiği olmasının neden olduğu tatmin edilmektedir.

14. Güçlü İnsanların Desteğine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Güçlü insanların desteğini almak başarı için gereklidir.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.14.’de görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.14. Güçlü İnsanların Desteğine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	11	12,8
Kısmen Katılıyorum	40	46,5
Tamamen Katılıyorum	33	38,4
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu soru başarılı olmak için sırtın güç odaklarına dayanmasına işaret eden bir sorudur. Buna tamamen katılanlar % 38,4 oranındadır. Bütün olarak bakıldığında iyi sayılabilecek bir sonuçtur. Ama % 46,5 oranında çıkan kısmen katılıyorum cevabı ile birlikte değerlendirilirse güç mesafesinin yüksekliği bir kere daha ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında kısmen katılıyorum cevabı meşruiyet aracı olarak kabul edildiğine ve yine güç mesafesinin nispeten yüksekliğine işaret olarak kabul edilebilir Hiç katılmayanlar %12,8 oranındadırlar. Girişimcilik açısından kabul edilebilir bir cevap olmasına rağmen bu kadar az olması istenen bir durum değildir.

15. İnsani İlişkilere Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “İnsani ilişkilerde becerikli olmak, güç elde etmede uzmanlık ve mevkiden önemlidir.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım Tablo 2.15.’de görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.15. İnsani İlişkilere Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	13	15,1
Kısmen Katılıyorum	38	44,2
Tamamen Katılıyorum	33	38,4
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu soru güç elde etmek için insani ilişkileri mevki tercih etmeye yöneliktir. Bu sorudan çıkması arzulanan sonuç tamamen katılımın yüksek olmasıdır. Anketten elde edilen sonuç ise tamamen katılımın % 38,4 oranında çıkmıştır. İstenenden az çıkmıştır. Kısmen katılanların oranının % 44,2 çıkması iyimserliğe yöneltici sayılabilir de, girişimcilerin bu konuda bazı tereddütlere sahip olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Hiç katılmayanların % 15,1'e ulaşması girişimcilerin bu konuda istenen seviyeye ulaşmadıklarını göstermektedir.

16. Üst Düzeydeki İnsanlara Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “üst düzeydeki insanların haklı kabul edilebilme ihtimalleri alt düzeydekilerden fazladır.” Görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.16'da görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.16. Üst Düzeydeki İnsanlara Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	16	18,6
Kısmen Katılıyorum	40	46,5
Tamamen Katılıyorum	28	32,6
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu görüş üst makamdaki insanların gerçek ne olursa olsun haklı kabuk edilme ihtimallerinin alt makamdakilerden daha fazla olduğuna yönelik soruyla ilgilidir.% 46,5 oranındaki kısmen katılıyorum cevabı girişimcilerin bu konuda kararsız olduklarını göstermektedir. Bu cevap üst düzeydeki insanların her zaman haklılık kaynağı olmayacağını gösterse de bizce sonuç oldukça fazladır. Tamamen katılıyorum cevabının % 32,6 oranında çıkması da girişimcilik kültürü açısından hiç olumlu karşılanacak bir durum değildir.Hiç katılmıyorum cevabının % 18,6 olması olumlu karşılanan bir cevap olmasına rağmen yeterli seviyede değildir.

17. Sosyal Mekânlara Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Sosyal mekânlar (yemekhane vs)çalışanların statülerine göre (yönetici ve çalışan)düzenlenmelidir.”görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.17’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.17. Sosyal Mekânlara Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	19	22,1
Kısmen Katılıyorum	30	34,9
Tamamen Katılıyorum	35	40,7
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu 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 seçeneğinin çoğunlukta olmasıdır.% 22,1’lik hiç katılmıyorum cevabı olumlu karşılanmasına rağmen istene seviye için yeterli değildi. Tamamen katılıyorum cevabının % 40,7 seviyelerinde olması güç mesafesinin yüksekliğine işaret etmektedir. Kısmen katılanlarında % 34,9 olması bu konuda olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Değerlendirilmeye alınan 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. Araştırma sonuçlarına bakıldığında Malatya’da ki kültürel ortamın da bu yönde olduğu görülmektedir.

2.4.4.GİRİŞİMCİLERİN DİŞİLİK ERİLİK DEĞERLERİNE İLİŞKİN ANALİZLER

Topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkarak, bir kültürün erkek mi yoksa dişi 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.

Dişi 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, saldırganlık, yükselme tutkusunu, dediğim dedik tavır, yarışmacılık, bağımsızlık, kendine güvenmek, baskıcı tavır takınmak benzeri değerlerdir

Bir kültürün erilik ve dişilik 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.

Dişilik ve erilik değerlerine baskın boyutlar da denilmektedir. Dişilere ya da erkeklere atfedilen değerlerden hangilerinin baskın oldu ile ilgilidir. Girişimcilik açısından anlamlı olan bu değerlerden erilik değerlerinin baskın olmasıdır Erkeksi duygular olarak değerlendirilen; saldırganlık, ataklık, kabalık, acımasızlık, gözü peklik benzeri duyguların bütünleştiği toplumlarda girişimciliğin rahat bir ortam bulacağına inanılmaktadır. I.Bölümde de bahsedildiği gibi Türk Toplumunu sanılanın aksine eriliğin hakim olduğu bir toplum değil dişi değerlerin hakim olduğu bir toplumdur.

18. Saldırganlığa Dayalı Verilere İlişkin görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “En iyi savunma saldırmaktır.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.18.’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.18. Saldırganlığa Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	32	37,3
Kısmen Katılıyorum	23	26,7
Tamamen Katılıyorum	29	33,7
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu 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. Katılım yüksek derece olduğu kabul edilen seçenek olan tamamen katılıyorum seçeneği % 33,7'lik bir orana karşılık gelmektedir. Girişimcilik açısından düşük sayılsa da Toplumun genel eğilimine uygun bir sonuçtur. Toplumda elde edilen % 37,3'lük hiç katılmıyorum oranı girişimcilik potansiyelinin zayıf olduğu kanaatini güçlendirmektedir.% 26,7'lik kısmen katılıyorum cevabını verenlerin toplumda büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu grup geçiş aşamasında bulunan girişimcilerin bulunduğu gruptur.

19. İkinci Bir Şansa Verilmesine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “İnsanlara her zaman ikinci bir şans verilmelidir.”görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.19’da görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.19. İkinci Bir Şans Verilmesine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	8	9,3
Kısmen Katılıyorum	30	34,9
Tamamen Katılıyorum	46	53,5
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu görüş dışılığe atfedilen bir değeri içermektedir. Bu görüşe tamamen katılıyorum cevabını verenlerin oranının % 53,5 olması grubun baskın değerinin dışılık olduğuna işarettir. Kısmen katılanların % 34,9 olması da aynı yöndeki yorumu desteklemektedir. Bu oranlar dışılık değerleri ağır basan toplumumuzla paralel değerlere sahiptir. Bu görüşe hiç katılmayanların oluşturduğu grup ise % 9,3'lük bir orana ulaşmaktadır. Bu ulaşılan sonuçlar girişimcilik potansiyeli için olumlu olan sonuçlar değildir.

20. Son Sözü Söylemeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Her zaman son sözü ben söylemeliyim” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.20’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.20. Son Sözü Söylemeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	31	36
Kısmen Katılıyorum	31	36
Tamamen Katılıyorum	22	25,7
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu 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 oldukça açıktır. Tablodaki sonuçlara dikkat edildiğinde Hiç katılmıyorum ile kısmen katılıyorum cevaplarını verenlerin oranların % 36'lık bir değerle eşit durumdadır. Hiç katılmıyorum cevabını veren gruptakilere hakim değerinin dışılık olduğu açıktır. Kısmen katılanların ise son karar mercii olmayı isteyenlerin çoğunluğu kapsamadıklarını göstermektedir. Tamamen katılanların oranının % 25,7 olması, dışılığın hakim olduğu bir toplum için şaşırtıcı ve biraz da üzücü bir sonuçtur.

21. Vefaya Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Hayattaki en önemli duygulardan birisi de vefadır.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.21.’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.21. Vefaya Dayalı Veriler İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	10	11,7
Kısmen Katılıyorum	26	30,2
Tamamen Katılıyorum	48	55,8
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu görüş dışıl bir değeri ifade etmektedir. Bu görüşe tamamen katılıyorum cevabını verenlerin oranın % 55,8 çıkması bu gruba dışıl değerlerin hakim olduğu ve girişimcilik potansiyelinin zayıf olduğu inancının pekişmesine neden olmaktadır. Kısmen katılıyorum cevabının % 30,2'e ulaşması grupta dışıl değerlere eğiliminin gittikçe artmakta olduğunu bir göstergesidir. Dışıl değerlerin hakim olduğu ülkemiz için bu sonuç hiç şaşırtıcı değildir. % 11,7'lik oranına ulaşan hiç katılmıyorum cevabını verenler grup erilik değerlerinin bir temsilciliğini üstlenmektedir.

22. Başkalarını kontrol Etmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Bşkalarını kontrol etmek benim için önemlidir.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.22’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.22. Başkalarını Kontrol Etmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	17	19,8
Kısmen Katılıyorum	43	50
Tamamen Katılıyorum	24	27,9
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Herkesin ve her şeyin kendi mecrasında yürümesini isteyenlerin benimseyecekleri görüşü ifade etmektedir. Bu görüş haliyle eriliği ifade etmektedir. Bu düşünceyi

benimseyenler insanları üzerlerinde hakimiyet kurmaktan hoşlanan bir kişiliğe sahip olduklarının bir göstergesidir. Haliyle bu görüş erliği ifade etmektedir. Tamamen katılanlar % 27,9'e ulaşması eriliği temsil edenleri göstermektedir. Kısmen katılanlar % 50'lik bir orana ulaşmaktadır. Bu oran gruptaki girişimcilerin bazı tereddütlerle birlikte erliği benimseme eğiliminde olduklarının göstergesidir. Hiç katılmıyorum cevabını verenler % 19,8 'e ulaşarak ülkemizde hakim grup olan dişiliği temsil etmektedir.

23. Sevgi İle Yaklaşmaya Dayalı Veriler İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “İnsanlara her zaman sevgi ile yaklaşılmalıdır.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.23'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.23. Sevgi ile Yaklaşmaya Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	13	15,2
Kısmen Katılıyorum	26	30,2
Tamamen Katılıyorum	45	52,3
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Görüş öne çıkardığı kavram bakımından dişiliğin ağır bastığı bir tutumu ifade etmektedir. Bu konuda en dişisi olanlar ve dolayısıyla tamamen katılıyorum cevabını verenler % 52,3 oranındadır. Dişiliği ağır basma eğilimde olanlar yani kısmen katılıyorum cevabını verenler ise % 30,2 oranına ulaşmaktadır. Bu iki sonuca dikkat edildiğinde toplumun geneliyle ulaştığımız sonuçlar aynı yöndedir Yani dişilik değerleri ağır basmaktadır. Bu görüşü benimsemeyen ve eriliği temsil eden grup yani hiç katılmıyorum cevabını verenler ise % 15,2'lik bir orana ulaşmaktadır.

2.4.5.GİRİŞİMCİLERİN DENETİM NOKTALARINA İLİŞKİN ANALİZLER

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. Çalışma ve sorumluluk almak için içsellerin inisiyatif kullanırken dışsallar bunu yapamazlar. McGregor'un 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. 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. Dışsallar McGregor'un Kuram X'indeki insan tipinde olduğu gibi çalışmayı sıkıcı ve yaşamak için zorunlu bir eylem olarak kabul ederler. 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

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. Takdir edileceği gibi girişimcilik açısından değerli ve anlamlı olan içselliktir.

24. Yapılanların Sonucuna Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “İnsanın başına gelenler kendi yaptıklarının sonucudur.” Görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.24'de görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.24.Yapılanların Sonucuna Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	10	11,6
Kısmen Katılıyorum	38	44,2
Tamamen Katılıyorum	36	41,9
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu görüş içselliği yansıtan bir ifadedir Bu görüşe tamamen katılanlar % 41,9'luk bir orana ulaşmaktadır. Bu sonuç girişimciler açısından olumlu sayılacak bir sonuçtur. Aynı doğrultuda kısmen katılanların % 44,2 bir orana tekabül etmesi içselliğe ve sağlam girişimciliğe bir işarettir. Fakat aynı örneklem grubunun belirsizlikten kaçınma konusunda çitayı düşük tutmuş olması bu sonuca iyimser olarak bakılmasını engellemektedir Hiç katılmıyorum cevabı verenler % 11,6 oranına ulaşmaktadır. Bu cevap dışsallık eğilimini yansıtmaktadır ve çıkan sonuç girişimcilik açısından kabul edilebilir olsa da verilen diğer cevaplar karşısında yoruma gerek duyulmamıştır.

25. Problem Çözmeyle Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Her zaman problemleri çözecek birileri bulunur.” Görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.25'te görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.25. Problem Çözmeyle Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	16	28,7
Kısmen Katılıyorum	34	39,5
Tamamen Katılıyorum	34	39,5
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu görüş sorumluluktan kaçmayı ve inisiyatif kullanmayı başkalarına yüklemeyi yani dışsallığı işaret eden bir ifadedir. Buna tamamen katılıyorum cevabını verenlerin oranı % 39,5'lik bir orana ulaşmaktadır. Kısmen katılanların oranı ise şaşırtıcı olarak tamamen katılanların oranlarıyla aynıdır. Bu sonuçlar girişimcilik için olumlu sayılacak bir değer değildir. Girişimciler kolay yolu yani dışsallığı seçmektedirler. Bu da beklenen bir sonuçtur. Hiç katılmıyorum cevabını veren yani içselliği benimseyenleri oranı % 28,7'lik bir orana ulaşmaktadır. Bu sonuç ise dışsallığı seçen girişimcilerin yanında umut verici bir sonuçtur.

26. Çalışmanın Zorunluluğuna Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Çalışmak, yaşamak için bir zorunluluktur.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.26’da gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.26. Çalışmanın Zorunluluğuna Dayalı Verilere İlişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	12	14
Kısmen Katılıyorum	24	27,9
Tamamen Katılıyorum	48	55,8
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu ifadeyle dışsallık hedef alınmaktadır. Bu görüşe tamamen katılıyorum cevabını verenlerin oranı % 55,8'lik bir orana ulaşmaktadır. Bu oran denetim noktası konusunda dışsallıktan yana eğilimli olduğunu bir kere daha göstermiştir. Yani girişimciler yine kolaylığa kaçtıklarını göstermektedir. Hiç katılmayanların yani içselliği benimseyenlerin oranı ise % 14'dür. Bu oran girişimcilerin dışsallığı benimsediklerini pekiştirmektedir. Kısmen katılanları oranı % 27,9'dur. Bu orana bakıldığında da aynı yorumlar yapılabilir.

27. Çalışmayı Oyuna Benzetmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap vere girişimcilerin “Çalışmak, oyun oynamak kadar eğlenceli ve doğaldır.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.27’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.27. Çalışmayı Oyuna Benzetmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	18	20,9
Kısmen Katılıyorum	29	33,8
Tamamen Katılıyorum	37	43
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu görüş içsellığın hedef alındığı bir görüştür. Girişimcilik için anlam ifade eden sonuç olarak tamamen katılıyorum cevabının çoğunlukta olması gerekir. Bu cevabı verenlerin oranı % 43 olması girişimciler için olumlu karşılanmaktadır. Yani girişimciler yaptıkları işlerden, çalışmaktan hoşlanmaktadır. Ama sonuca bakıldığında bu oran % 50'yi geçmediği için bir yetersizlik vardır. Kısmen katılanların % 33,8 olması girişimcileri bu konu da hala bazı ikilemlere sahip olduklarını göstermektedir. % 20,9 oranında çıkan hiç katılmıyorum cevabı ise girişimcilik için olumsuz sayılan bir seviyedir.

28. Başarısızlığın Çevresel Sonuçlara Bağlanmasına Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Başarısızlık çevresel faktörlerin sonucudur.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.28’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.28. Başarısızlığın Çevresel Sonuçlara Bağlanmasına Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	33	38,4
Kısmen Katılıyorum	38	44,2
Tamamen Katılıyorum	13	15,1
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Başarıları üstlenip başarısızlıkları başkalarına yükleye zihniyetin ifadesi olan bu görüş dışsallığı işaret etmektedir. Bu görüşe tamamen katılanların % 15,1 olması küçük bir oran olması yönünde olumlu karşılanmaktadır. Ama kısmen katılanların % 44,2 'ye ulaşması olumlu karşılanan sonucun yanında çokta iyimser değildir. Hiç katılmıyorum cevabı verenlerin % 38,4 oranında çıkması ise genele bakıldığında olumlu sayılacağı gibi ama bu oranın % 50'den düşük çıkması olumsuz bir sonuçtur.

29. Çalışanların Fikirlerine Dayalı Verilere İlişkin görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “İşletmenin başarısı için çalışanların fikirlerini her zaman rahatça söyleyebilmelerini gerekir.” Görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.29'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.29. Çalışanların Fikirlerine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	10	11,6
Kısmen Katılıyorum	22	25,6
Tamamen Katılıyorum	52	60,5
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu görüş katılımcılığın bir ifadesi olarak içselliği işaret etmektedir. Konu ile ilgili olarak girişimcilik için gayet olumlu bir seviyede yani % 60,5 oranında tamamen katılıyorum cevabı çıkmıştır. Girişimcilik açısından istenilen bu sonucun önemi dışsallığın ağır bastığına işaret eden önceki sorulara ait sonuçlar yanında azalmaktadır. Kısmen katılıyorum cevabı % 25,6 çıkmıştır. Bu da girişimcilik için olumlu sayılacak bir sonuçtur. Hiç katılmıyorum cevabı verenlerin % 11,6 çıkmıştır. Bu oranda girişimcilik açısından olumlu sayılabilecek bir sonuçtur.

Denetim noktası konusunda örneklem hakkında genel olarak; dışsallığın ağır bastığı, girişimcileri 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.

2.4.6.GİRİŞİMCİLERİN BİREYCİLİK-TOPLUMSALCILIK DEĞERLERİNE İLİŞKİN ANALİZLER

Toplumsalcılık (kolektivizm) sıkı toplumsal çerçeveleri ifade eder.Bu tip kültür, üyelerini dışsal baskıyla denetler İnsanlar kendi grupları ile diğerlerini ayrı tutarlar. İçinde etkinlik gösterilen gruplar diğerlerinden farklılaştırılır. Bu gruplar üyelerini kollar, karşılık olarak da sadakat beklerler. Belirlenimcilik (determinizm) toplumsalcılık 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 kültürlerde suç kültürü de denir. Bireycilik de; insanların kendi ihtiyaçlarına mı yoksa grubun ihtiyaçlarına mı önem verdiğiyle ilgilidir. 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.

Toplumumuz toplulukçuluğu önde tutan bir kültürün ürünüdür. Toplumumuzdaki yüzyıllardır süregelen imece ve benzeri sosyal yardımlaşmaların varlığı toplulukçuluğumuzun önemli bir kanıtıdır. Buna göre toplumsalcılıkla ilgili değerler olarak; işbirliği, ortaklaşa davranış, grubu öne çıkarma, grup tarafından denetlenme gibi değerler sayılabilir. Bireyci kültüre hakim değerler ise kendine güvenme, bağımsızlık eğilimi, akılcılık, iç denetim odaklılık vs. başarılı girişimcilerin sahip olmaları gereken özelliklerdendir. Bireyciliğin baskın olduğu kültürlerde girişimcilerin sayıca fazla olmaları da doğal sonuçtur.

30. Eleman Seçimine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Eleman seçiminde hemşehrlik belirleyici bir kriter olmalıdır.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.30’da görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.30. Eleman Seçimine Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	42	48,8
Kısmen Katılıyorum	28	32,6
Tamamen Katılıyorum	14	16,3
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu görüş toplumsalcılıkla ilgilidir. Bu soruya verilen tamamen katılıyorum cevabının % 16,3 oranında ortaya çıkması girişimcilik açısından olumlu karşılanmasına rağmen % 15’in üstüne çıkması ise olumsuz karşılanmaktadır. Kısmen katılanların% 32,6 olması bu konu da bazı çekinceleri olan girişimcilerin de mevcut olduğunun bir göstergesidir. Bu da girişimcilik için iyimser değildir. Bu grup girişimci bu durumun bir zorunluluk odlunu düşünmüş olabilir. Girişimcilik için olumlu kabul edilen hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı% 48,8 çıkmıştır. Bu sonuç girişimcilik açısından sevindiricidir.

31. Haklardan Vazgeçmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “İnsan, gerekirse toplum için bazı haklarından fedakârlık yapabilir.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.31’de görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.31. Haklardan Vazgeçmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	6	7
Kısmen Katılıyorum	41	47,7
Tamamen Katılıyorum	37	43
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Toplumsalcılık yönünde olan bir görüştür.% 43'lük oranındaki tamamen katılıyorum cevabı toplum menfaatlerini kendi menfaatlerine tercih etmenin, grubun neredeyse yarısı civarında olması önemli derecede olduğunu göstermektedir. Yüksek derece toplulukçuluğun girişimcilik açısından iyi olmadığı bilinmektedir. Kısmen katılanların oranlarının% 47,7 olması yine toplulukçu eğilimi akla getirmektedir. Örneklem grubunun bu görüşe verdikleri cevaplara bakıldığında toplulukçu bir yaklaşım benimsediklerini göstermektedir. Hiç katılmıyorum cevabı verenler yani bireyselciliği tensil edenler % 7'lik gibi bir orana ulaşmaktadır. Girişimcilik açısından olumlu kabul edilmesine rağmen yeterli bir oran değildir.

32. Grupla Beraber Hareket Etmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Grupla beraber hareket etmek akılcı davranıştan önde gelir.”görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.32’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.32. Grupla Hareket Etmeye Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	13	15,2
Kısmen Katılıyorum	37	43
Tamamen Katılıyorum	34	39,5
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu görüş de toplumsalcılıkla yönünde olan bir görüştür. Her zaman grubu öne çıkaran, kendilerini ait oldukları grupla tanıtan ve uyma davranışı gösteren yani tamamen katılıyorum cevabını verenlerin oranı % 39,5'tir. Alınan bu sonuç beklenenden az çıkmıştır. Çünkü diğer sorulara verilen cevaplarla karşılaştırıldığında bu sonuç azdır. Girişimci grubumuz genelde toplulukçu eğilimde olan bir gruptur. Kısmen katılanların oranının % 43 olması yine grubun toplulukçu görüşüne sahip olduklarını desteklemektedir. Kendine güvenen, bağımsızlık eğiliminde olan, iç denetime sahip olan kişilerin oluşturduğu grup yani hiç katılmıyorum cevabını veren girişimci oranı ise sadece % 15,2 oranındadır. Bu gelişmesi umudunda olduğumuz girişimcilik potansiyel için yetersizdir.

33. İşletmenin Başarısına Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “İşletmenin başarısını kişilerin davranışları belirler.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.32.’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.33. İşletmenin Başarısına Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	10	11,7
Kısmen Katılıyorum	43	50
Tamamen Katılıyorum	31	36
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu görüş bireyseliği temsil etmektedir. İşletmelerin bireysel aktivitelerin türevi olarak yol aldığını benimseyenlerin oranı % 36 oranına ulaşmaktadır. Bu girişimcilik için olumlu kabul edilen bir sonuçtur. Kısmen katılıyorum cevabı verenler ise % 50’lik gibi fazla olan şartıcı bir orana ulaşmaktadır. Diğer sorulara verilen cevaplara bakıldığında orta bir çelişkinin olduğu aşikârdır. Hiç katılmayanların yani toplulukçuluğu kabul edenlerin sadece % 11,7’lik bir oranda kalması bu çelişkiyi pekiştirmektedir.

34. Sosyal Davranışlara Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “İnsan, sosyal davranışlarını kişisel ihtiyaçlarına göre belirlemelidir.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.34’de görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.34. Sosyal Davranışlara Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	12	14
Kısmen Katılıyorum	43	50
Tamamen Katılıyorum	29	33,7
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu görüş de bireyselciliği temsil etmektedir. Bu soruya verilen cevaplar ile diğer sorulara verilen cevaplar karşılaştırıldığında çelişkinin varlığı açıktır. Bireyselciliği benimseyen kendine güvenen grup yani tamamen katılanların oranı % 33,7 gibi yüksek bir değerdir. Bunun yanında kısmen katılanların oranı ise % 50 gibi fazla olan bir değerdir. Örneklem grup bu görüş karşısında açık bir şekilde bireyselciliği benimsemektedir. Hiç katılmayanların % 14'lük bir oranda olması yorumu tekrar akla getirmektedir.

35. Başarının Bağlı Olduğu Faktörlere Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Ankete cevap veren girişimcilerin “Başarı, maliyet ve fayda faktörlerini önde tutan hesaplamalara bağlıdır.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 2.35’de görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.35. Başarının Bağlı Olduğu Faktörlere Dayalı Verilere İlişkin Görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran(%)
Hiç Katılmıyorum	5	5,8
Kısmen Katılıyorum	35	40,7
Tamamen Katılıyorum	44	51,2
Boş	2	2,3
Toplam	86	100

Bu görüş yine bireyselciliği temsil etmektedir. Bu soruya tamamen katılıyorum cevabını verenler % 51,2’lik bir oran karşılık gelmektedir. Sadece bu soruya bakıldığında bu oran girişimcilik için oldukça olumlu bir değerdir. Kısmen katılanların % 40,7’ye karşılık gelmesi bu olumlu sonucu teyit etmektedir. Hiç katılmayanların oranı % 5,8’lik bir orandır. Bu görüşten çıkması istenen düzeyde cevapların alınmış olsa da; örneklem grubun önceki sorular ve boyutlar karşısında verdiği girişimcilik açısından fazla anlam ifade etmeyen görüntü hatırlandığında potansiyeli dinamik hale sokmaya yeterli değildir.

Bireycilik–Toplumsalcılık boyutu bütün halinde değerlendirildiğinde örnekleme oluşturan işletme sahiplerinin yine girişimcilik açısından olmaları gereken sınırların dışında oldukları anlaşılmaktadır. Bu kanıya toplulukçuluğa işaret eden sorulara katılımın yüksek olması nedeniyle varılmıştır.

2.5. ÇAPRAZ TABLOLAR ANALİZİ

2.5.1. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler-Yaş İlişkisi

Ankete cevap veren girişimciler arasında girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerin cinsiyete göre dağılımı tablo 2.36’da görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.36. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler–Yaş İlişkisi

Girişimcilik kültürüne İlişkin Değerler	Düşük	Yüksek	Toplam
Yaş Grupları			
Genç Grup	27 %63	16 %37	43
İleri Yaş Grup	24 %58	17 %42	41
Toplam	51	33	84

43 kişilik genç yaş grubundaki girişimcinin 27’sinde (% 63)girişimcilik kültürüne ilişkin değerler düşük, 16’sında (% 37) ise yüksektir.41 kişilik ileri yaş grubundaki girişimcilerin 24’ünde (% 58) girişimcilik kültürüne ilişkin değer düşük, 17’sinde (% 42) yüksektir. Girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerin yaş grubuna göre dağılımlarına bakarak bu oranın ileri yaş grubunda daha yüksek olduğu görülmektedir. Genç yaş grubunda ise girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerin daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre girişimcilerin yaşı ilerledikçe girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerinde artış gösterdiği söylenebilir.

2.5.2. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler – Cinsiyet İlişkisi

Ankete cevap veren girişimciler arasında girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerin cinsiyete göre dağılımı tablo 2.37.’de görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.37. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler–Cinsiyet İlişkisi

Girişimcilik kültürüne İlişkin Değerler Cinsiyet	Düşük	Yüksek	Toplam
Erkek	50 %64	28 %36	78
Kadın	1 %17	5 %83	6
Toplam	51	33	84

78 erkek girişimcinin 50'sinin (% 64) girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerinin düşük, 28'nin (% 36) ise yüksek olduğu görülmektedir. 6 bayan girişimcinin 1 tanesinin (% 17) girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri düşük, 5 tanesinin (% 83) ise yüksek olduğu görülmektedir.

Girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında bayanlarda bu oran erkeklere nazaran 2 katından daha yüksek olduğu söylenebilir. Yani ankete cevap veren girişimciler arasında kadın girişimcilerin girişimcilik kültürüne erkeklere nazaran çok daha fazla sahip oldukları söylenebilir.

2.5.3. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler-İşletmenin Yaş İlişkisi

Ankete cevap veren girişimciler arasında girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerin işletmenin yaşına göre dağılımı tablo 2.38.'de görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.38. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerle-İşletmenin Yaşı

Girişimcilik kültürüne İlişkin Değerler	Düşük	Yüksek	Toplam
İşletmenin Yaşı			
Genç	29 %60	19 %40	48
İleri	22 %61	14 %39	36
Toplam	51	33	84

48 genç yaşta işleme sahip olan girişimciden 29'unun (% 60) girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri düşük iken, 19'unun (% 40) girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri yüksektir. İleri yaşta işleme sahip girişimcilerin 22 tanesinin (% 61) girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri düşük iken, 14 tanesinin (% 39) girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri yüksektir.

Girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerin işletmenin yaşına göre dağılımlarına bakıldığında genç yaşta işleme sahip olan girişimcilerle ileri yaşta işleme sahip olanların girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerin iki grup arasında aynı oranlarda olduğu görülmektedir.

2.5.4. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler – Girişimcilerin Eğitim Durumu İlişkisi

Ankete cevap veren girişimciler arasında girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerin girişimcilerin eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 2.39'da görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.39. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler–Girişimcilerin Eğitim Durumu

Girişimcilik kültürüne İlişkin Değerler			
Girişimcilerin Eğitim Durumu	Düşük	Yüksek	Toplam
Düşük	34 %56	26 %44	60
İleri	17 %70	7 %30	24
Toplam	51	33	84

60 eğitim durumu düşük olan girişimcinin 34 tanesinin (% 56) girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri düşük, 26 tanesinin (% 44) girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri yüksektir. İleri seviyede eğitim alan girişimcilerin 17 tanesinin (% 70) girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri düşük olarak çıkmışken, 7'sinin (% 30) girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri yüksektir.

Girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerin girişimcilerin eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında ileri derece eğitim alanların düşük derece eğitim alanlara göre girişim kültürüne ilişkin değerleri daha düşüktür. Bu sonuç girişimcilik açısından çok şaşırtıcıdır ve olumlu karşılanmamaktadır.

2.5.5. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler-Girişimcilerin Yetiştği Ortam İlişkisi

Ankete cevap veren girişimciler arasında girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerin girişimcilerin yetiştği ortama göre dağılımı tablo 2.40.'da görüldüğü şekildedir.

Tablo 2.40. Girişimcilik Kültürüne İlişkin Değerler–Girişimcilerin Yetiştigi Ortam İlişkisi

Girişimcilik kültürüne İlişkin Değerler			
Girişimcilerin Yetiştigi Ortam	Düşük	Yüksek	Toplam
Baskıcı	16 % 73	6 % 27	22
Demokratik	35 % 56	27 % 44	62
Toplam	51	33	84

Baskıcı ortamda yetişen 22 girişimcinin 16 tanesinin yani % 73'nün girişim kültürüne ilişkin değerleri düşük iken, 6 tanesinin yani % 27'sinin girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri yüksektir. Demokratik ortamda yetişen 62 girişimcinin 35 tanesinin yani % 56'sının girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri düşük olmasına karşılık, 27 tanesinin yani % 44'sinin girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri yüksektir.

Girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerin girişimcilerin yetiştikleri ortamlara göre dağılımlarına bakıldığında baskıcı ortamda yetişen girişimcilerin toplam girişimciler arasında düşük bir orana sahipken bu grubun büyük bir kısmının girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri düşüktür. Demokratik ortamda yetişen girişimciler toplamda büyük bir orana sahip olmakla beraber bu grubun yarısından çok az fazlasının girişimcilik kültürüne ilişkin değerleri yüksektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızın teorik bölümlerinde de belirtildiği gibi küreselleşme süreciyle birlikte ekonomilerde büyük bir değişim ve dönüşüm yaşanmıştır. Bu gelişme karşısında ulusal ekonomiler kendilerini ayakta tutacak dinamik unsurlar arayışına yönelmişler ve bu konuda en değerli güç kaynağı olarak girişimciliği görmüşlerdir. Ancak dev ekonomileri ayakta tutan dinamik unsur olarak girişimcilik kendine özgü kültürel ortamların varlığına ihtiyaç duymaktadır. Bu kuramsal gerekçelerden hareketle Malatya'daki girişimcilik kültürünü araştırmak amacıyla yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçları ve bu sonuçlara ilişkin önerileri kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür.

Araştırma kapsamındaki girişimcilerin yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında ileri yaş grubundaki girişimcilerde girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerin daha yüksek çıkması üzerine genç yaş grubundakilerin biraz daha cesaretlendirilmesi ve öz güvenlerinin artırılması gerektiği önerilebilir. Çünkü girişimcilik gençler sayesinde gelişecektir. Aslında beklenen, potansiyelleri fazla olan ve geleceğe ait hayalleri bulunan gençlerin girişimciliğe eğilimlerinin de fazla olmasıdır. Çünkü girişimciliğin olmazsa olmazı olarak kabul edilen risk alma, kararlılık, fırsatçılık, vizyon sahibi olma, yaratıcılık, öğrenme isteği, başarı ihtiyacı, bağımsız olma duygusu gibi özellikler gençlerde olması gereken vasıflardır. Ama toplumsal koşullar bu özelliklerin gençlerde ortaya çıkmasını engellemiştir. Bu yüzden genç girişimcilerin bu özelliklere yeniden sahip olmaları konusunda cesaretlendirilmelidirler.

Çapraz tablolara bakıldığında kadın girişimcilerin girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşılık kadın girişimcilik oranının düşük olması sonucunda kadın girişimci oranının yükseltilmesi gerektiği önerilebilir. Bu konuda beklenen gelişme aile şirketi niteliğindeki bu firmalarda “prenses sendromunun” sona erdirilmesidir. Özellikle aile işletmelerinde (ki, firmalarımızın tamamına yakını bu niteliktedir.) liderliğin devrinde erkek çocuklara öncelik verilmesi yani kız çocukların ikinci plana atılması şeklinde “prenses sendromu” mevcuttur. Ancak kadın girişimcilerin girişimcilik kültürüne ilişkin değerlerinin çok yüksek olduğu dikkate alındığında işletme sahiplerinin geleceğin lideri yetiştirirken kız çocukları aleyhine ayrımcılık yapmamaları önerilebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmeler içinde genç yaşta olanların fazla olması bir avantajdır ve doğal sonuçtur. Çünkü Malatya yeni sanayileşmekte olan bir ildir. Ancak bu oranda yeterli değildir. Gençlerin girişimcilik için cesaretlendirilmesi sonucu bu oranın artması muhtemeldir.

Girişimcilerin eğitim durumları oldukça önemlidir. Yeni sanayileşmekte olan Malatya’da girişimcilerin eğitim durumlarını yüksek olmaması olumsuz bir durumdur ve doğal bir sonuçtur. Her alanda olduğu gibi girişimcilik alanında da eğitim olmazsa olmaz bir şarttır. Eğitim seviyeleri düşük girişimcilerle kurulan işletmeler ayakta kalmayı başarsa bile rekabetin, bilginin acımasızca arttığı iş ortamında ilerlemeleri imkânsızdır. Hatta belli bir zaman sonra bu işletmeler bu şekilde hayatlarını sürdüremediğinden artık iş ortamından silinirler. Yani eski geleneksel bilgi ve tecrübelerle girişimcilik globalleşen dünyada hiçbir anlam ifade etmemektedir.

Girişimcilerin yetiştiği ortamlar girişimcilerin işletmelerini kurmalarından ayakta tutmalarına kadar birçok süreçte etkili olmaktadır. Çünkü aile kişiliği oluşturan faktörler arasında yer almaktadır. Aile normal şartlarda insanların karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu bakımdan bireylerin sosyo- kültürel değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer aile ortamıdır. Bu durumda ana-baba, toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve modelleridir. Çocuklar hem sosyo- kültürel değerleri hem de özel bazı davranış biçimlerini ana-babayı örnek alarak öğrenirler. Bireyin çocukluk döneminde aile içindeki yetiştirilme tarzı ile iş performansları arasındaki ilişki paralellik arz etmektedir. Araştırma sonuçlarının gösterdiği gibi demokratik kabul ettiğimiz ortamlarda yetişen girişimcilerin girişimcilik potansiyelleri yüksek, baskıcı ortamlarda yetişen girişimcilerin girişimcilik potansiyeli düşüktür. Baskıcı ortamlarda yetişen girişimcilerin bağımsız hareket etme, risk alma, kararlılık gibi sahip olmaları gereken vasıflar çok düşük seviyededir. Bu da girişimcilik için çok üzücü bir durumdur.

Belirsizlikten kaçınma 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 dolayısı ile iyi karşılanmayacak bir durumun işaretidir. Birinci görüşe hiç katılmayanların oranı % 11,6’dır. Su sonuç girişimcilerin belirsizliğe girme konusunda isteksiz olduklarını göstermektedir. İkinci görüş belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğuna işaret eden bir görüştür. Bu görüşe tamamen katılanların oranı % 75,6’dır. 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 cevabı % 9,3 oranındadır. Bu sonuçtan kabul edilebilir sınırlar dışında yaklaşamamıştır. Dördüncü görüşte belirsizlikten kaçınmanın yüksekliğine işaret eden bir görüştür. Hiç katılmayanların

oranı % 7'dir. Bu sonuç girişimcilerin belirsizliğe girme konusunda isteksiz oldukları kanısını kuvvetlendirmektedir. Aynı paralelde olan Beşinci görüş için alınan hiç katılmıyorum cevapları toplam % 21,9 oranındadır. Altıncı görüş ise belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşüklüğüne işaret eden bir görüştür. Alınması arzulanan tamamen katılıyorum cevaplarının oranı % 51,2'dir. Bu sonuç özel olarak düşünüldüğünde iyi kabul edilebilir. Fakat girişimcilerin önceki görüşleri 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 öz güvensizlik 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. Araştırmada elde edilen sonuçlar Türkiye genelinde hakim Türk kültürünün özellikleriyle örtüşmektedir. Malatya'daki ana kütle Türk toplumunu temsil ettiğinden Malatya için ortaya konulan öneriler Türkiye geneli içinde geçerlidir.

Güç, Toplum üyeleri arasından 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 cevaplarının toplama oranı % 30,2'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 katılıyorum cevapları bütünün % 53,5'ini içermektedir ki bu sonuç oldukça olumlu bir sonuçtur. Dokuzuncu görüş ile yüksek güç mesafesi hedeflenmiştir. Alınan hiç katılmıyorum cevaplarının toplamı % 12,8'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 katılıyorum cevapları % 38,4 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 görüş ile ilgili olarak en fazla çıkması beklenen hiç katılmıyorum cevapları toplamın % 18,6'sına erişebilmiştir. Bu durum yine, güç mesafesinin yüksek düzeylerde tutulduğu noktaya getirmektedir. On ikinci görüş de yüksek düzeyde güç mesafesi ile ilgilidir. Aynı paralelde değerlendirildiğinde hiç katılmıyorum cevaplarının da % 22,1'lik bir kitlenin oluştuğu 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 inancında 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. Malatya özelinde de bu geçerlidir. Aynen belirsizlikten kaçınma eğiliminin azaltılmasında olduğu gibi güç mesafesinin düşürülmesinde de en önemli yol açıcı araç eğitim ve öğretime yapılacak yatırımlar olacaktır.

Baskın 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 değerler ile ilgili olan görüşleri üçüncü altı sırayı içermektedir. On üçüncü görüş erilliğe eğilimi göstermektedir. Alınan tamamen katılıyorum cevaplarının oranı bütünün % 33,7'sini 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 işareti edildiği bir sorudur. Girişimcilik açısından anlam ifade etmesi için cevapların hiç katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşması bu cevaplardan elde edilen % 9,3'lük sonuç anlamı olumlu yönde değil de olumsuz yönde oluştuğunu göstermektedir. On beşinci görüş erilliğin baskın olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile beklenen cevaplar olan tamamen katılıyorum cevaplarına bakıldığında oranın % 25,7 olduğu görülmüştür. Bu sonuç da girişimcilik için baskın olması yeğlenen eril değerlerin

yerine dışil değerlerin baskın olduğunu göstermektedir. On Altıncı görüşe hakim olan anlayış dışil değerlerdir. Bu görüş ile ilgili olarak bakılacak uç değerler de hiç katılmıyorum cevaplarıdır. Bu cevapların toplama oranları ise % 11,7'dir. Yine görülmektedir ki girişimciler arasında baskın yani dominant olan değerler dışil değerlerdir. On Yedinci görüş de eril değerler ifade edilmiştir. Alınan tamamen katılıyorum cevaplarının toplamdaki payları % 27,9' dur. Elde edilen bu sonuç da göstermektedir ki girişimcilerin yaklaşık üç de ikisi dışil değerlerin hakimiyeti altındadır. Bu gurupla ilgili sonuncu soru olan On sekizinci görüş dışillik yönündedir. Hiç katılmıyorum cevaplarında çıkan toplam % 15.2'lik sonuç girişimcilerin baskın değerler boyutunda gösterdikleri dışil görüntünün sağlam gösterilerinden biri olarak kabul edilmiştir.

Girişimcilere hakim olan dışil değerlerin, Türk toplumu için de genellendiği sabittir. Örnek kütleyi oluşturan girişimcilerin de toplumun geneline uygun olarak dışil tavır sergilemesi doğaldır. Girişimcilik için eril değerlerin baskın olması istenmektedir. Fakat eril değerlerin dışil değerlerin yerine geçmesi de çok zor görünmektedir. Bu tutumun değişmesi, yaratılıştan kaynaklanması, Bilinçaltıları ile ve yaşamsal değerlerle kaynaşmış olması nedeni ile pek de mümkün değildir.

Denetim noktası ile insanların çalışırken ve sorumluluk yüklenirken etkilendikleri merkez kastedilmektedir. Buna göre insanlar içseller ve dışsallar olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Girişimciliğin doğasının ve kabul edilir bir düzlemdeki girişimcilik kültürünün gereği içsel yani iç denetim odaklı olmaktır, Girişimcilerin bu konudaki ortalama puanları 3.51'dir. Bu değer dışsallık işareti olarak kabul edildiği için girişimcilik ortamının ideal şartını sağlamamaktadır. Denetim noktası ile ilgili görüşler anketimizdeki dördüncü altı sırayı kapsamaktadır. On Dokuzuncu görüş içsellikle ilgili bir sorudur. Bu görüş için çıkan tamamen katılıyorum cevaplarının toplam içindeki payları % 41,9 çıkması girişimcilik için vasata yakın ve örneklememiz için de olumlu kabul edilebilecek bir göstergedir. Yirminci görüş dışsallık yönünde bir görüştür. Hiç katılmıyorum cevaplarının % 28,7 oranında olmaları olumsuz bir göstergedir ve bir önceki görüş için alınan sonuçlara göre girişimcilerin aralarında tutarlı bir duruşun olmadığı şeklinde kabul edilmelidir. Yirmi Birinci görüş de dışsal eğilimli bir sorudur. Bu görüş için alınan hiç katılmıyorum cevapları % 14 düzeyindedir. Bu sonuca istinaden girişimcilerin denetim noktası konusunda uygun olan düzlemi bulamadıkları söylenebilir. Yirmi ikinci görüş de içsellik işaret edilmiştir. Bu görüş için ideal kabul edilen tamamen kabul ediyorum cevapları % 43 oranındadır. Bu noktadan bakınca da girişimcilerin dışsallığa meyyal oldukları görülmektedir. Yirmi Üçüncü görüş

dışsallıkla ilgilidir. Bu görüş için toplam % 38,4 oranında hiç katılmıyorum cevabının alınmış olmasının, Girişimcilerin denetim noktası açısından ideal durumdan uzak oldukları kanaatini güçlendirdiği düşünülmektedir. Yirmi Dördüncü görüş içsellik yönündedir. Alınması umulan tamamen katılıyorum cevaplarının toplama oranı % 60,5'tir. Bu sonuç söz konusu görüş için özel olarak düşünüldüğünde gayet iyi olarak kabul edilebilir. Fakat içsellik dışı vurumu konusunda katılımcılığın tek başına göstere olabileceği düşünülmektedir. Denetim noktasına daha önce bakılan farklı açılarla ilgili tutumlardan çıkan sonuçların bu tutumda çıkan olumlu sonucu pasifize edeceği düşünülmektedir.

Denetim noktası ile ilgili olarak girişimcilerin verdiği genel görüntü eğilimin dışsallık tarafında olduğu şeklindedir. Bu sonuç Türkiye geneli içinde paralellik göstermektedir. Bu da insanların hep dışarıdan kontrol edilerek yetiştirildiğinin bir göstergesidir. Dışsallığın ise girişimcilik için olması istenen uygun ortam için engel teşkil ettiği bilinmektedir. Girişimcilere hakim olan dışsallığın yani harekete geçmek için dışarıdan yönlendirmeyi beklemenin, insanlara sorumluluk vermeyen ve ezberciliğe yönelerek yaratıcılıklarını körelten eğitim sisteminden kaynaklandığı düşünülmektedir. İnsanlara kendini ifade etmeyi, kendi birikimi ile bir şeyler üretmeyi ve kendi doğruları için yaşamayı öğretecek bir eğitim sistemi dizayn edilmedikçe bu ve benzeri hastalıkların tedavi edilebilmesi mümkün görülmemektedir.

Bireycilik insanın kendi ihtiyaçlarını toplumun ihtiyaçlarına yeğ tutması iken toplumsalcılık da davranış tarzlarını sıkı denetim altına alan toplumsal sınırlarını 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 toplumsalcılık eğilimini gösterdiği kabul edilen bu sonuç girişimcilerin kendileri için daha iyi 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 cevapları % 48,8 oranındadır. Toplulukçuğun aksi yönünde bir tutumu gösterdiği için ilk bakışta idealize girişimcilik ortamı işareti olarak görülebilirse de bu konudaki genel ortalama ile uyuşmadığı için sadece hemşericiliğin benimsenmemesi şeklindeki bakış açısı olarak kabul edilmelidir. Yirmi altıncı görüş de toplumsalcılık eğilimini işaret etmektedir. Bu görüş için alınan hiç katılmıyorum cevaplarının oranı % 7'dir. Bu sonuç genel ortalama paralelinde toplulukçuluğu işaret etmesi nedeni ile elverişli kabul edilebilecek girişimcilik ortamından uzaktır. Yirmi Yedinci görüş de toplumsalcılık yönünde olan bir görüştür. Bu görüş için

alınması beklenen hiç katılmıyorum cevaplarının toplam içindeki payları % 15,2'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 katılanların oranının % 36 olması girişimcilerin bireycilik konusunda isteksiz olduklarını göstermektedir. Yirmi dokuzuncu görüş de bireycilik yönündendir. Bu görüşle ilgili olarak tamamen katılıyorum şeklinde tutum beyan edenler % 33,7 oranındadır. Bu alınan sonuçta, Toplulukçu felsefenin girişimcilerin yaşamlarında önemli bir belirleyici faktör olduğunu düşündürmektedir. Otuzuncu görüş bireyciliği işaret etmektedir. Bu görüş için % 51,2 oranında tamamen katılıyorum tutumları çıkmıştır. Bireysel olarak elde edeceği faydayı herkesin göz önünde bulunduracağı muhakkaktır. Dolayısı ile elde edilen bu sonuç toplulukçuluğun bireyciliğe tercih edildiği izlemini değiştirebilecek nitelikte bulunmamıştır.

Malum olduğu üzere bireycilik ile toplumsalcılık arasında karşılaştırma yapıldığında girişimcilerin toplumsalcılık tarafına daha yakın durdukları gözlemlenmiştir. Bu durumun karakteristik olarak kazanılmış olan iş birliği, ortaklaşa davranış, gurubu öne çıkarma, gurup 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 girişim programlardır. Bu şekilde girişimciler kendileri gibi olmalarını sağlayan değerleri fark edecek başka bir ifade ile doğru olarak algılayacaktır. Yani toplumun var ettiği bireyin bakış açısı yerine toplumu var bireyin bakış açısının oluşması böylece mümkün olacak ve girişimcilerin hareket etmelerini engelleyen toplumsalcılık zinciri kırılabilecektir.

KAYNAKÇA

1. KİTAPLAR

AKAT İlter, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir 2002

AKDEMİR Ali, **Girişimcilik Kültürü**, Kütahya 1996

AKGEMCİ Tahir, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Yayını, Ankara 2001

AKTAN Oğuz, **Türk İşadamları Ve İşletmesi**, Gündoğan Yayınları, Ankara 1996

AKTAR Ayhan, **Varlık Vergisi ve Türkleştirme politikaları**, iletişim yayınları, İstanbul 2000

ALPUGAN Oktay, **Küçük İşletmeler Kavramı: Kuruluş ve Yönetimi**, Der Yayınları, Ankara 1994

ARIKAN Semra, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002

BAKTİR Selma, **Ticari İşletme Hukuku**, Barış Yayınlar, İzmir 1997

BALCI Ali, **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik Ve İlkeler**,3. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara 2001

BAŞAR Mehmet, B.Tuğberk Tosun oğlu, A.Emre Demirci, **Girişimcilik Ve Girişimcinin Yol Haritası**, Eskişehir Ticaret Odası Yayınları, Eskişehir 2001

BAŞARAN İ. Ethem, **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara 1991

BAYSAL A. Can ve Erdal TEKARSLAN, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, 2. Baskı, İstanbul 1996

BEANE Phyllis, **İlk Sanayi inkılabı**, Çev.Tevfik Gürkan, Türk Tarih Kurumu Yay., Ankara 1998

- BERBEROĞLU Güneş, **Karşılaştırmalı Yönetim**, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir 1991
- BINNEY George and Colin WILLIAMS, **Learning In To The Future: Chaneging 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
- CHICKEN 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
- ÇETİNDAMAR Dilek, **Türkiye'de Girişimcilik**, TÜSİAD Yayınları, 2002
- DAFT Richard L., **Organizational Theory And Desing**, West Pub. Co., USA 1983

DAWIS Kaith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev.Kemal Tosun ve Diğ., 5. Baskı, İstanbul 1982

DEMİREL Bekir Ali, **Elazığ'da Sanayi**, ELESKAV Yayınları, Elazığ 1998

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 Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped 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 Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 1999

ERDOĞAN İlhan **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:248, İstanbul 1991

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

- EYUBOĞLU Dilek **Girişimciliğin Geliştirilmesi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 668, Ankara 2003,
- FİDAN Metin ve Şahap YILMAZ, **Müteşebbislik**, Tutibay Yayınları, Ankara 2001
- FİDAN Nurettin, Münire Erden, **Eğitime Giriş**, Alkım Yayınevi, 1997, s.88, 89
- 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
- GOFFEE Robert and Richard SCASE, **Kadınlar İş Başında, Kadın Girişimcilerin Deneyimleri**, Çeviri: Ahmet Fethi, Eti Yayınları, İş Dizisi: 01, İstanbul 1992
- GÜNEY Salih, v.d., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001
- GÜROL. M.Ali, Türkiye’de **kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi**, Atılım Üniversitesi Yayını-2, Ankara 2000,
- GÜVENÇ Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul 1999
- HANDY Charles B., **Understanding Organizations**, Penguin Boks, 3th Ed. USA 1989
- HATIPOĞLU Zeyyat, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1993
- HICKS Herbert G., **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, 1. Cilt, 3. baskı, Çeviri: OsmanTEKOK, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin, Turhan Kitabevi, Ankara 1997
- HICKS Herbert G., **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çeviri: Osman Tekok vd., 1. Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara 1978

- 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
- KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, **İnsan, Aile, Kültür**, Remzi Kitabevi, 2. Basım, 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
- KOCACIK Faruk, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fak., Eskişehir 1988, s.256
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2001
- KOZLU Cem, **Kurumsal Kültür**, Defne Yayıncılık, İstanbul 1986
- KOZLU Cem, **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya modelleri**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 1994,
- KURATKO Donald and Richard M. HODGETS, **Entrepreneurship**, 2nd Ed. The Drydan Pres, USA 1995

- MARQUARDT Michael, **Building The Learning Organization: A Systems Approach To Quantum Impromevent And Global Sucess**, McGraw Hill, NY 1996
- MASSİE J.L., **İşletme Yönetimi**, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir 1979
- 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 Science 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
- ŞERİF Muzaffer, Carelyn W. Şerif, **Sosyal Psikolojiye Giriş**, Sosyal Yayınlar, İstanbul 1996
- 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
- TAYMAZ Haydar, **Hizmetçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem Yayını, No.3Ankara992
- TEKARSLAN Baysal, **Davranış Bilimleri I-II**, İst. Üniv.İşletme Fak.Yay., No:191, İstanbul 1987
- TEKİN Mahmut, **Girişimcilik ve küçük İşletme Yöneticiliği**, Yenilenmiş 4.Baskı, Ankara 2004,
- 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

TEZCAN Mahmut, **Sosyolojiye Giriş**, TDFO, Ankara 1993,

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

TİTİZ Tınaz, **Girişimcilik**, inkılâp Kitabevi, İstanbul

TURNER Colin, **Başarmak İçin Yönetmek Girişimci Organizasyonlar Yaratmak**, Çeviri : Özlem HANBEY, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2003

TÜRK Mevlüt, Bülent Helvacı, “kişiliğin İşletmelerde içsel ve dışsal Müşteri İlişkileri

Açısından önemi”Editör: **Mehmet Tikici, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel basım yayım ve dağıtım, Ankara 2005

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

ADLER Z. Nancy, Nafna N.İzraeli, **Canpetitive Frontiers:Women Manegers İn a Global Economy**, Journal Of Marketing, October 1995

AKDOĞAN Asuman, **“Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri”**, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000

ARDYK. H, **What Do Entrepreneurs Coutribute?**, Ivy Business Journal, Vol 64 Iss. 2

ARYEE S. S., **Job Involement-an Analysis Of İts Determinants Aming Male and Female Teachers**, Canadion Journal of Administrative Selence, 1994, Vol:Ş11, Iss:4

ATİK Selahattin, **Kültürün Girişimciliğe Etkileri**, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Sayı:3, Ankara 2002

AYTAÇ Serpil, **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğın Önemi**, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C: 3, S: 1, 2001

BARON Robert A., **Cognitive Mechanisms in Entreprenership: 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

BASSM.Bernard, Bruce F.Auclue, **Shatter The Glass Ceiling: Women May Make Better Managers**, Human Resource Management, Vol:33, Number:4, Winter 1994

BAYRAK Sabahat, Atilla Yücel, **“Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?”**, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000 Nevşehir

- BEATT Carol A. and Gioria LEE, **Leadership Among Middle Managers – An Exploration in the Context of Technological Change**, Human Relation, Vol: 45, Number: 9, Sep 1992, p.961
- BERBER Aykut, **Girişimci İle Yönetici Profiline 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
- BROCKA G., S. Brocka, **Quality Management**, Business One Urwin, USA, 1992
- BUCHANAN J. and J. VANBERG, **The Market as a Creative Proccs**, Economics and Philosophy, Vol: 7, 1991
- BÜYÜKKARAGÖZ Savaş, **Aile İçi Demokrasi ve eğitimi**, T.C.Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Aile Kurultayı, 5. Kitap, Ankara 1995
- ÇEKMECELİOĞLU Hülya G., **Yaratıcı Birey Teorisi Ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler**, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli 2002
- CENGİZHAN Sibel, **Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 25-27 Mayıs 2000 Nevşehir
- CHAPMAN J.Brod, **Camparison of Male and Female Leadership Styles**, Academy of Journal, Vol:135, Iss:2,
- ECKHARDT Jonathan and Scott SHANE, **Opportunities And Entrepreneurship**, Journal of Management, 29 (3), 2003
- 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
- ERKAN Hüsnu, **Aile Yapımız Ve Demokratik Değerlerin Oluşumuna İlişkin Bir Analiz**, Aile Kurultayı T.C.Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Ankara 1995
- ERKMEN Turhan ve Güven ORDUN, **Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul 2001
- ESER Şenay, **“Kadının Çalışmasını Aileye Etkileri”**, Aile Şurası Bildirileri Tanıtın Seri, No: 3 Ankara 1996,
- FLOYD Steven W. and Bill WOOLDRİGE, **Middle Management’s Influence and Organizational Performance**, Journal of Management Studies, May 1997, p.246
- FOSS N.J., Klein, P.G. **Entrepreneurship and The Firm**, Edward Elgar Adershot, İngiltere 2002, s.23
- GERHART Wahrung, u.s.w., **Deutsches Wörterbuch**, Velagsgruppe Bertelsmann GMBH, Berlin 1975, s.1192
- GOOCH Larraien Sue Ledwith, **Women in Personnal Mngement Re-visioning of a Handmaiden’s Role ?**, Mc.Millan Business, England, 1996
- 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, 1998
- HATNAGER B and Ranjini Susanj, **Attidudes Toward Women as Managers:Does İnteraktion Make a Difference?**, Human Relation, Vol:48, No:11, 1995
- HİNTERHUBER Hans H., Wolfgang Popp, **Are You A Strategist or Just A Manager?** Harward Business Review, January-February 1992,

HUBLE W.John, **Management by Objectives in Action**, McGraw-Hill Book Co., Londra, 1970

JUDY B.Rosener, **Ways Women Lead**, Harward Business Review, November-December, 1990,

KACMAR Michale K., Carlson, Dawn S., “Antecedentsand Consequences of Organizational Commitment.A Comparison of Two Scales”, **Education&Psychological Measurement**, vol.59, iss.6, Dec 1999

KALDENBERG D.O, B.W.Becker, A.Zvonkovis, **Werk and Commitment Among Young Professionals a Study of Male and female Dentists**, Human Realitions, 1995, Vol:48, Iss:11

KESKİN H Alpan, L.Zehir, “girişimcilik Hisleriyle Girişimcilik Potansiyeli Arasındaki İlişki:Gebze ve Civarındaki Girişimciler Üzerine Bir Saha Araştırması”, **Doğu Akdeniz Üniversitesi 21.Yüzyılda Kobiler:Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyum Bildirileri**, Ocak 2002

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

KUTANİS Rana Özen, “**Girişimcilikte cinsiyet faktörü; Kadın Girişimciler**”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon 2003, s.60–66

LEWİS V.G., L.D.Berders, **Life Satisfaction Of Single Middle Aged Professional Women**, Journal Of Counseling and Development, Vol:74, Iss:1, 1995

- LİDEN C.Robert, D.Stillwell, Gerald R. Feris, “**The Effects Of Supervisor and Superdinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings,**” Human Relations, Vol:49, No:3, 1996,
- MARTIN J. and C. SIEHL, **Organizational Culture and Comterculture: An Uneas Symbiosis,** Organizational Dynamics, Vol:12 Is: 2, 1983
- MASON E.S., **Genden Differences in Cop Satisfaction,** Journal of Social Psychology, 1995, Vol:135, Iss:2
- 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
- MOORHEAD Gregory, Rick W. Griffin, **Organizational Behavior,** Houghton Mifflin Company, Texas 1989
- MULDAN O.T., J.Mid Kremer, **Career Aspirations, CopSatisfaction and Gende, İdentity inFemale Student Nurses**Journal Of Advanced Nursing, 1995, Vol:21, Iss:3
- MURIS Peter, Pim Steerneman, “**Shorter Communications, Science Ltd., Printed in Great Behev**”, Res.Ther.Vol.34, No 3, pp.256-268, Elsevier Britain 1996
- MÜFTÜOĞLU Tamer, **Kobi ve Girişimcilk,** KOSGEB Sanayicinin Sesi, Aralık 2000, Sayı 1
- 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
- ÖZÜERMAN Tülay, **Türk Toplumunda Demokrasi Eğitimi ve Katılımcı Kültürün Oluşmasında Ailenin Yeri Ve Önemi,** Aile Kurultayı, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, 5. Kitap, Ankara 1995
- PAPATYA Gürcan, **İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği,** Verimlilik Dergisi MPM Yayınları, Sayı 4, Ankara 1997

- PUBLİESİ K, **Work and Well Being Gender Differences in The Psychological Consequences of Employment**, Journal of Healt and Social Behaviour, 1995, Vol;36, Iss, 1.
- RAJAGOPALAN N. and K. DATTO, **CEO Characteristics: Does Industry Matter?**, Academy of Management Journal, Vol: 39, Iss: 1, p. 297; Ken G. SMİTH and K. A. SMİTH, **Top Management Team Demography and Process: The Rol of Social İntegration and Communication**, Administrative Science Quarterly, Vol: 39, 1994, p.412
- RENZULLİ Linda A., Howard ALDRİCH and James MOODY, **Family Matters: Gender, Networks And Entrepreneurial Outcomes**, Social Forces, Vol: 79, Iss: 2, 2000
- ROSİN H. ., K.Karabile, **Organizational Experinces and Propensity to Learn a Multivariate Investigation of Man and Women Managers**, Journal of Vocational Behavior, 1995, Vol;46;Iss:1.
- RUSSEL R.L, J.B.Parks, P.H.Wood, P.A. Shewekis, M.A.Roberten, **The Paradox of Cantented Working Women in Intercollegiate Athletic Administratien**, Research Quarterly for Exercise and Sport, 1995, Vol:66, Iss;1.,
- SİGUAW J.A., E.D.Heneycutt, **An Examination of Gen, Differences in Selling Behaviors and Cop Attitudes**, Industrial Marketing Management, 1995, Vol:24, Iss:1.
- SİLAH Mehmet, “İş Tatmini ve verimlilikte Kalkınmanın Anahtarı”, MPM Yayını, Ankara 1997
- STARLİNG 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**, 46th World Conferance Of The International Council For Small Business, Taipei 2001
- ŞAHİN Mehmet, “Yönetim Tarzı Matriksi ve Beş yüz Büyük Firma İçinde Yer Alan ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Eti Gıda, Tülomsaş ve Yönetici Profilleri, “ 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25–27 Mayıs 2000, Nevşehir

TEKİN Mahmut, **Girişimcilikte Karşılaşılan Engeller ve Çözüm Önerileri**, İş Fikirleri Dergisi, Sayı: 22, İstanbul 1998

ULUKAN Cemil, “**İşletmecilik Eğitiminin Geleceği: Yeni Öğrenme Ortamları ve Kurumsal Gereklilikleri**”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon 2003

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 A.Kadir, 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

VONDENHEUVEL Audrey, Mark Wooden, **Do Explanations of Absenteeism Differ for Men and Women?** Human Relation, Vol:48, No:1, 1995

WENNEKERS Sander, Lorraine UHLANER and Roy THURİK, **Entrepreneurship and its Conditions: A Macro Perspective**, International Journal of Entrepreneurship Education, Vol:1, Iss.:1

3. DİĞER

APAYDIN Fevzi, **Girişimcilik ve Başarılı Girişimcilik Uygulamaları**, Selçuk Ün. 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 Ün. 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 Nigâr, **Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri**, Gebze YTE, Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2000

DEMİREL Erkan, **Girişimcilik Kültürü**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya 2003

DENGİZ G. Murat, **Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açından 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 Ün. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999

Gençlerimizin Geleceği Tekno-Girişimcilik, 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

GİRGİNER Nuray. Nurullah Uçkun, **İşletmecilik Eğitimi Alan Lisans Öğrencilerinin Girişimciliğe Bakış Açuları Üzerine Bir Araştırma**, <http://www.iibf.ogu.edu.tr./kongre/bildiriler/18-02.pdf>, Erişim:11.12.2006

GÖDEK Deniz B., **Türkiye’de Küçük Girişimci Profili ve OSTİM Örneğinde Küçük Girişimcinin Değerlendirilmesi**, Ankara Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 1994

GÜNAYDIN Cahit, **Girişim Ruhu**, Dünya Gazetesi Girişim Dergisi, İstanbul 11/2000

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

Malatya’nın Ekonomik Tarihi, <http://www.malatya.gov.tr/> erişim:01.05.2007

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 Ün. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon 2001

TÜGİAD, **Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri**, TÜGİAD Yayınlar, İstanbul 1993

TÜRKOĞLU Faruk (a), **Girişimcilik Tercihi**, 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 Ün. 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

EK 1
ANKET FORMU

GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ ANKETİ

Sayın İlgili;

Bu anket formu, “Malatya’da ki Girişimcilik Kültürü” konusunda yapılan akademik çalışmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Anketin amacı, Malatya’lı girişimcilerin girişimcilik kültürü açısından tanımlanmaları ve konuyla ilgili mevcut durumun tespit edilmesidir. Anketi cevaplamak, hiç kuşkusuz kıymetli zamanınızı alacaktır. Ancak Üniversite-sanayi işbirliğine yeni bir örnek kazandırmak ve elde edilecek sonuçlardan birlikte yararlanmak üzere bize yardımcı olacağınızı düşünmekteyiz. Aynı zamanda;çalışmamızın başarıya ulaşmasının, yapacağınız değerli katkı ile mümkün olabileceğine inanıyoruz.

Şu hususu biliniz ki; bu anket kesinlikle sizi test etmek amacı taşımamaktadır. Kullanılan ifadelerin doğru yada yanlış karşılıkları yoktur. Bizim için önemli olan, formu doldurduğunuz zamanki gerçek düşüncelerinizi belirtmenizdir. Ayrıca; bu formu dolduran yöneticiler ile işletmelerin isim ve adres bilgileri de alınmayacaktır. Verilen cevaplar gizli tutularak, sadece genel ve ortalama özellikler şeklinde yayınlanacaktır. Sonuçlar; eğer isterseniz sonradan size de iletilecektir.

Çalışmamıza yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Saliha EMRE
İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F.
Yüksek lisans

Doç.Dr. Mehmet TİKİCİ
İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın
3. Kaç yıldır kendinize ait bir işletmeye sahibsiniz:
4. Eğitim durumunuz nedir?
(İlkokul Ortaokul Lise Üniversite Mastır Doktora)
5. Yetiştığınız aile ortamını ve yapısını aşağıdaki kavramlardan hangisine benzetiyorsunuz.
Baskıcı ve Otoriter
Demokratik
Tam serbesiyetçi
6. Aşağıdaki görüşlere hangi ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.

GÖRÜŞLER

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir	<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"/>
3. Firma içi haberleşme şekli kesin yazılı kurallara bağlı olmalıdır.	<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"/>
5. İşle ilgili konularda alışılmışın dışına çıkmak beraberinde tehlikeler getirebilir.	<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"/>
7. İşletme içi çalışmalar mutlaka engellenmelidir.	<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"/>

9. Güçlü insanların desteğini almak başarı için gereklidir.
10. İnsani ilişkilerde becerikli olmak, güç elde etmede uzmanlık ve mevkiden önemlidir.
11. Üst düzeydeki insanların haklı kabul edilme ihtimalleri alt düzeydekilerden fazladır.
12. Sosyal mekanlar,(yemekhane vs.) çalışanların statülerine göre (yönetici ve çalışan) düzenlenmelidir.
13. En iyi savunma saldırmadır.
14. İnsanlara her zaman ikinci bir şans verilmelidir.
15. Her zaman son sözü ben söylerim.
16. Hayattaki en önemli duygulardan biri de vefadır.
17. Başkalarını kontrol etmek benim için önemlidir.
18. İnsanlara her zaman sevgi ile yaklaşılmalıdır.
19. İnsanın başına gelenler kendi yaptıklarının.
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.

25. Eleman seçiminde hemşerilik belirleyici bir kriter olmalıdır.
26. İnsan, gerekirse toplum için bazı hallerinden fedakârlık edebilmelidir.
27. Gurupla beraber hareket etmek akılcıda
28. İşletmenin başarısını kişilerin davranışları belirler.
29. İnsan sosyal davranışlarını kişisel ihtiyaçlarına göre belirlemelidir.
30. Başarı, maliyet ve fayda faktörlerini önde tutan hesaplamalara bağlıdır.