

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**İKTİSAT ANABİLİM DALI**

**EKONOMİK VE SOSYAL ÖZELLİKLERİ İLE TÜRK**  
**GİRİŞİMCİLİĞİ VE MALATYA UYGULAMASI**

**Hazırlayan: Ayşegül ŞİRELİ**  
**Danışman: Yrd.Doç.Dr. Nihat AKBIYIK**

**İnönü Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Öngördüğü**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Olarak Hazırlanmıştır.**

**MALATYA**  
**AĞUSTOS-2007**

## TEŞEKKÜR

Çalışma sırasında bilimsel katkıları ile bana yardımcı olan, eğitimim süresince yardımlarını esirgemeyen, tez danışmanım ve hocam Yard. Doç. Dr. Nihat AKBIYIK 'a en içten teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Araştırma süresince büyük yardımlarını gördüğüm, bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Halil Çivi 'ye, İktisat Bölüm Başkanı Prof. Dr. Çetin DOĞAN 'a, Doç.Dr. Ali ŐEN 'e, Doç. Dr. Mehmet TIKICI 'ye, Yard. Doç. Dr. Ali KOÇYİĞİT 'e, Yard. Doç. Dr. Levent GÖKDEMİR'e, Arş. Gör. Dr. Yusuf Cahit CUKACI 'ya, Arş. Gör. Gül MOR 'a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalıőmamın her safhasında maddi manevi desteğini hiç eksik etmeyen, sürekli moral ve ilham kaynağım olan aileme en içten teşekkürlerimi ve Őükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

<b>GİRİŞ</b> .....	8
<b>EKONOMİK VE SOSYAL ÖZELLİKLERİ İLE TÜRK GİRİŞİMCİLİĞİ VE MALATYA UYGULAMASI</b> .....	13
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	13
<b>GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ KAVRAMLARI</b> .....	13
<b>1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE TANIMI</b> .....	13
1.1.1. Tanımlar .....	13
1.1.2. Girişimcilik İle Benzer Kavramlar .....	18
1.1.3. Girişimcilik İle İlgili Kavramlar .....	21
1.1.4. Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler .....	27
1.1.5. Girişimcilerde Bulunması Gereken Beceriler.....	30
1.1.6. Girişimci Kavramının Kapsamı .....	32
1.1.7. Girişimciliğin Önemi ve Ekonomik Gelişmedeki Rolü.....	33
1.1.8. Girişimciliği Etkileyen Faktörler .....	37
1.1.9. Girişimciliğe İlişkin Efsaneler .....	38
1.1.10. Girişimciliğin Temel Fonksiyonları.....	43
1.1.11. Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları .....	44
1.1.11.1 Girişimciliğin Avantajları .....	44
1.1.11.2 Girişimciliğin Dezavantajları.....	44
1.1.12. Girişimcilik Türleri .....	46
1.1.12.1. Mülkiyet Sahipliği Bakımından.....	46
1.1.12.2. Ölçek (Büüklük) Bakımından .....	48
1.1.12.3. Saf Girişimciler .....	48
1.1.12.4. Nitelikler Bakımından.....	49
1.1.12.5. Chicken Modeli.....	50
1.1.12.6. İç Girişimcilik .....	52
1.1.12.7. Kadın Girişimciler .....	53
1.1.12.8. Aile İşletmeleri .....	54
1.1.12.9. Tekno Girişimcilik.....	55
<b>1.2. GİRİŞİMCİLİK VE KÜLTÜR</b> .....	56
1.2.1. Kültür Kavramı .....	56
1.2.2. Kültürün Özellikleri ve Çeşitleri.....	58
1.2.3. Örgütsel Kültürü Oluşturan Öğeler.....	60
1.2.4. Girişimcilik Kültürü ve Girişimcilik Kültürünün Oluşması .....	65
1.2.4.1. Girişimcilik Kültürünün Oluşması.....	65
1.2.4.2. Girişimcilik Kültürünü Belirleyen Değerler .....	67
1.2.4.3. Kültürel Boyutların Girişimciliğe Etkileri .....	68
1.2.4.4. Girişimcilik Kültürünün Türkiye’deki Yeri ve Geleceği.....	71
1.2.5. Girişimcilik Ruhu .....	73
1.2.5.1. Girişimcilik Ruhunun Kaynağı .....	75
1.2.5.2. Girişimci Yaşam .....	78
<b>1.3. AİLE ŞİRKETLERİ</b> .....	80
1.3.1. Tanımlar .....	80
1.3.2. Aile Şirketlerinin Önemi ve Makro Ekonomik Katkıları .....	84
1.3.3. Aile Şirketlerinin Anatomisi ve Gelişimi .....	85
1.3.3.1 Genel Olarak Dünyada Aile Şirketleri.....	85
1.3.3.2. Türkiye’de Aile Şirketleri .....	86
1.3.3.3. Malatya’da Aile Şirketleri .....	87

1.3.4. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	88
a. Aile Şirketlerinin Avantajları.....	88
b. Aile Şirketlerinin Dezavantajları.....	90
1.3.5. Aile Şirketleri, Yönetim ve Kurumsallaşamama.....	93
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>97</b>
<b>TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLİK.....</b>	<b>97</b>
<b>2.1. GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....</b>	<b>97</b>
2.1.2. Cumhuriyet Dönemi 1923–1950 Arası Girişimcilik.....	101
2.1.3. Cumhuriyet Dönemi 1950–1980 Arası Girişimcilik.....	107
2.1.4. 1980 Sonrası-Bilgi Çağı.....	108
<b>2.2. DEMOGRAFİK NİTELİKLER.....</b>	<b>109</b>
2.2.1. Aile.....	109
2.2.2. Yaş ve Tecrübe.....	112
2.2.3. Cinsiyet.....	113
2.2.4. Eğitim.....	118
2.2.4.1. Eğitimin Tanımı.....	119
2.2.4.2. Eğitimin Önemi.....	120
<b>2.3. TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞMESİNE KATKI VEREN KURULUŞLAR.....</b>	<b>121</b>
<b>2.4. GİRİŞİMCİ – DEVLET İLİŞKİSİ.....</b>	<b>126</b>
<b>2.5. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLİK : KARŞILAŞTIRMALI BAKIŞ.....</b>	<b>127</b>
2.5.1. Genel Ülke Yapısını Analizi.....	130
2.5.2. Girişimcilik Altyapısının Analizi.....	131
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>135</b>
<b>MALATYA UYGULAMASI.....</b>	<b>135</b>
<b>3.1. MALATYA GİRİŞİMCİSİ KİMDİR?.....</b>	<b>135</b>
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	136
3.1.2. Ana Kütlesi ve Örnekleme.....	136
3.1.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemi.....	137
3.1.4. Değerlendirme ve Sunum Tekniği.....	137
<b>3.2. BULGULAR, ANALİZ VE YORUMU.....</b>	<b>137</b>
3.2.1. Girişimcilerin Yaşı.....	137
3.2.2. Girişimcilerin Yetiştigi ve Bugün İçinde Bulunduğu Aile Durumu.....	138
3.2.3. Girişimcilerin Eğitim Durumları.....	139
3.2.4. Girişim Sayısı.....	141
3.2.5. Sermaye Edinme Durumu.....	142
3.2.6. Şirket Yapısı.....	142
3.2.7. İşletmenin Yaşı (Girişimcilik Tecrübesi).....	143
3.2.8. Yatırım Nedeni.....	144
3.2.9. Geleceğin Sektörü.....	144
3.2.10. Günümüz Girişimcisinin Eski Girişimlerle Mukayesesi.....	145
3.2.11. Tasarrufların Değerlendirilmesi.....	146
3.2.12. Yakın Çevre Desteği.....	146
3.2.13. Girişimciliğin Gelişmesine Katkıda Bulunan Kuruluşlar.....	147
3.2.14. Girişimciliğin Temel Adımları.....	148
3.2.15. Girişimcilik İle İlgili Eğitimler Düzenlenmesi.....	150
3.2.16. Güven Durumu.....	152
3.2.17. Girişimci Kişilik Durumu.....	154

3.2.18. Aile Şirketleri Hakkındaki Düşünceler .....	155
3.2.19. Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları .....	157
3.2.20. Girişimcinin Özellikleri .....	160
3.2.21. Girişimcide Olması Gereken Faktörler .....	166
3.2.22. Girişimci Ortamını Belirleyen Unsurlar .....	168
3.2.23. Girişimciliği Engelleyen Unsurlar .....	169
3.2.24. Siyasi Görüş .....	171
3.2.25. Yıldızlı Tablo Analizi .....	172
<b>SONUÇ .....</b>	<b>174</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>177</b>
<b>EK 1 – ANKET FORMU.....</b>	<b>187</b>

## TABLolar LİSTESİ

- Tablo 1:** Girişimcilerin Temel Özellikleri  
**Tablo 2:** Girişimcilerde Olması Gereken Beceriler  
**Tablo 3 :** Girişimcinin Ekonomik Gelişmedeki Rolü  
**Tablo 4:** Girişimcilik Türleri- Sektörler- Girişimcileri Etkileyen Faktörler  
**Tablo 5 :** Girişimcilik Kültürünü Belirleyen Değerler  
**Tablo 6 :** Kültürel Boyutların Girişimciliğe Etkileri  
**Tablo 7-** Girişimcilerin yaş grupları  
**Tablo 8-** Yetişip büyüdüğü aile durumu  
**Tablo 9-** Evli ise şu anki aile durumu  
**Tablo 10-** Eğitim durumu  
**Tablo 11-** Kendi girişimi ile oluşturduğu iş sayısı  
**Tablo 12-** Mevcut işini kurarken sermayeyi edindiği kaynak  
**Tablo 13-** Mevcut işin mülkiyet yapısı  
**Tablo 14-** İşletmenin yaşı  
**Tablo 15-** Yatırım nedenine ilişkin görüşler  
**Tablo 16-** Geleceğin en parlak sektörüne ilişkin görüşler  
**Tablo 17-** Kendisini eski kuşak girişimcilerden farklı bulduğu hususlara ilişkin görüşler  
**Tablo 18-** Kişisel tasarrufların değerlendirilmesi hususuna ilişkin görüşler  
**Tablo 19-** Yakın çevrenin etkisine ilişkin görüşler  
**Tablo 20-** Ülkemizde girişimciliği destekleyen kuruluşlara ilişkin görüşler  
**Tablo 21-** Aileden devralma hususuna ilişkin görüşler  
**Tablo 22-** Yeterli sermaye birikimi hususuna ilişkin görüşler  
**Tablo 23-** Bağımsız çalışma isteği hususuna ilişkin görüşler  
**Tablo 24-** Teşvikler hususuna ilişkin görüşler  
**Tablo 25-** Pazarlama - ihracat teknikleri hakkında konferans/sempozyum düzenlenmesinin girişimcilik çabalarına etkisi  
**Tablo 26-** Mesleki bilgi hakkında konferans/sempozyum düzenlenmesinin girişimcilik çabalarına etkisi  
**Tablo 27-** Girişimcilerin eğitilmesi hakkında konferans/sempozyum düzenlenmesinin girişimcilik çabalarına etkisi  
**Tablo 28-** Yönetim teknikleri ve danışmanlık hizmeti hakkında konferans/ sempozyum düzenlenmesinin girişimcilik çabalarına etkisi  
**Tablo 29-** Yeni bir girişime adım atarken çevre ve arkadaşlara güven düzeyi  
**Tablo 30-** Yeni bir girişime adım atarken siyasi bağlantılara güven düzeyi  
**Tablo 31-** Yeni bir girişime adım atarken kasadaki paraya güven düzeyi  
**Tablo 32-** Yeni bir girişime adım atarken işteki geçmiş tecrübelerle güven düzeyi  
**Tablo 33-** Yeni bir girişime adım atarken eğitime güven düzeyi  
**Tablo 34-** Yeni bir girişime adım atarken sektöre güven düzeyi  
**Tablo 35-** “Girişimcilik bir kişilik özelliğidir, doğuştandır” görüşüne katılım düzeyi  
**Tablo 36-** “Girişimcilik sonradan öğrenilebilen bir olgudur” görüşüne katılım düzeyi  
**Tablo 37-** “Aile şirketleri uzun ömürlüdür” görüşüne katılım düzeyi  
**Tablo 38-** “Aile şirketleri finansal açıdan daha güçlüdür” görüşüne katılım düzeyi  
**Tablo 39-** Kardeşlerle iş yapma hususuna ilişkin görüşler  
**Tablo 40-** Bağımsızlık-karar verme özgürlüğü-kendinin patronu olma avantajına katılım düzeyi  
**Tablo 41-** Başarma hissi avantajına katılım düzeyi  
**Tablo 42-** Daha çok servete sahip olmak avantajına katılım düzeyi  
**Tablo 43-** Toplumda saygı görmek, takdir kazanmak avantajına katılım düzeyi  
**Tablo 44-** Sağlık problemlerinin artması dezavantajına katılım düzeyi  
**Tablo 45-** Aileye fazla vakit ayıramama dezavantajına katılım düzeyi

- Tablo 46-** Sorumluluklarının çok fazla olması dezavantajına katılım düzeyi  
**Tablo 47-** Planlı çalışma özelliğine ilişkin görüşler  
**Tablo 48-** Mücadelecilik, azim özelliğine ilişkin görüşler  
**Tablo 49-** Yaraticılık, fırsatları sezebilme yeteneği özelliğine ilişkin görüşler  
**Tablo 50-** Orta düzeyde risk alarak ilerlemek özelliğine ilişkin görüşler  
**Tablo 51-** Örgütlenme yeteneği özelliğine ilişkin görüşler  
**Tablo 52-** Başarıya paradan daha çok önem verme özelliğine ilişkin görüşler  
**Tablo 53-** Yüksek düzeyde enerji özelliğine ilişkin görüşler  
**Tablo 54-** Başarma konusunda kendi yeteneklerine güvenme özelliğine ilişkin görüşler  
**Tablo 55-** Geleceğe dönük olma özelliğine ilişkin görüşler  
**Tablo 56-** Zamanlama özelliğine ilişkin görüşler  
**Tablo 57-** Yeterli maddi imkanlar özelliğine ilişkin görüşler  
**Tablo 58-** Yeterli iş tecrübesi özelliğine ilişkin görüşler  
**Tablo 59-** Yenilik yaratma faktörüne ilişkin görüşler  
**Tablo 60-** İstihdam olanaklarını artırma faktörüne ilişkin görüşler  
**Tablo 61-** Risk üstlenme faktörüne ilişkin görüşler  
**Tablo 62-** İleriyi görebilme faktörüne ilişkin görüşler  
**Tablo 63-** Para kazanma istemi faktörüne ilişkin görüşler  
**Tablo 64-** Eğitim unsuruna ilişkin görüşler  
**Tablo 65-** Siyasi bağlantılar unsuruna ilişkin görüşler  
**Tablo 66-** Gelişmiş yörede olmak unsuruna ilişkin görüşler  
**Tablo 67-** Politik ve ekonomik istikrar unsuruna ilişkin görüşler  
**Tablo 68-** Devlet unsuruna ilişkin görüşler  
**Tablo 69-** Finansal sorunlar engeline ilişkin görüşler  
**Tablo 70-** Pazarlama sorunları engeline ilişkin görüşler  
**Tablo 71-** Mesleki bilgi eksikliği engeline ilişkin görüşler  
**Tablo 72-** Kalifiye eleman yetersizliği engeline ilişkin görüşler  
**Tablo 73-** Araştırma - Geliştirme (AR-GE) engeline ilişkin görüşler  
**Tablo 74-** Siyasi görüşler durumu  
**Tablo 75-** Demografik ve genel değerler ilişkisi

## **ŞEKİLLER LİSTESİ**

- Şekil 1.** Endüstriyel Yaraticılık  
**Şekil 2.** Yaraticılık Süreci  
**Şekil 3:** Ulusal Düzeyde Girişimcilik Göstergeleri  
**Şekil 4:** Girişimcilik Üreten Etkilerin Birleşimi  
**Şekil 5:** Girişimciliğin Gelişmesinde Hayat Tarihi Modeli

## GİRİŞ

Küreselleşme olgusuyla birlikte yaşanmaya başlayan büyük değişim ve dönüşüm 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.<sup>1</sup>

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte daha büyük önem kazanmaya başlayan girişimcilik, ortaçağdan günümüze kadar değişik anlamlar ifade etmiştir. Şöyle ki; ortaçağda girişimci kavramı büyük üretim projelerini yöneten ancak hükümet tarafından kendisine verilen kaynakları kullanarak risk üstlenmeyen kişiyi ifade ediyordu. 17. yüzyılda girişimci, bir hizmet sunmak ya da taahhüt edilen bir malı üretmek üzere hükümetle sözleşme yapan kişiydi. Sözleşmede yer alan fiyat sabit olduğundan meydana gelen kâr ya da zarar girişimciye aittir. 18. yüzyıldan itibaren ise artık girişimci risk üstlenme yanında “yenilikçi” de olmak zorundaydı.

Girişimcilik kelimesi 1980'lerden sonra dünya çapında çok kullanılır olmuştur. 1990'larda Avrupa ve Sovyet Rusya'sındaki komünist bloğun yıkılması Çin ve Vietnam'ın dışa açılması dünya genelinde geri dönüşler ve yüksek işsizlik oranları girişimciliğin öneminin artmasına yardım etmiştir. ABD, Avrupa Birliği ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde girişimcilik çok yaygındır. Bu ülkelerde girişimciliği teşvik etmek için çok önemli teşvik araçları kullanılmaktadır. Bunun yanında gelişmekte olan Singapur, İrlanda, Güney Afrika gibi ülkelerde girişimci sayısını arttırmak için bir çok teşvik araçları kullanılmaktadır.

Türkiye'de ise girişimcileri kaba çizgileriyle, Osmanlı İmparatorluğu Dönemi, Cumhuriyet Dönemi'nin ilk dönemi, 1950-1980 dönemi ve 1980 ve sonrası dönemi olarak dört kategoride değerlendirmek gerekir. Osmanlı İmparatorluğu'nun son

---

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

dönemlerinde, ekonomik girişimciler, sanayi devriminden sonra Batı'yla daha sıkı ilişkide olan ve bilgi alışverişinde bulunan Yahudi, Rum, İtalyan asıllı Türk vatandaşları idi. İttihat ve Terakki iktidarıyla Cumhuriyet kurucuları, ülke, Kurtuluş Savaşı'yla siyasal bağımsızlığı kazanınca, ekonomik bağımsızlığı kazanmak için bir de ulusal girişimciler grubu yaratma çabasına girmişlerdir. Bu süreçte çeşitli ülkelerden gelen Türkler, edindikleri üretim kültürünü Türkiye'ye taşımışlardır. 1930-50 arasında uygulanan katı devletçi politikalar özel girişimciliğin gelişmesine engel olmuştur.

1950'den sonra gelişen "her mahallede bir milyoner yaratma" özlemi Türk girişimcisini yaratma çabalarının bir sonucudur. 1961'den itibaren Almanya'ya giden Türk işçilerinin göndermiş olduğu dövizlere kamu yetkililerinin sağladığı geniş teşvikler de eklenince, 1970'li yıllarda hızla çoğalan girişimciler ortaya çıkmıştır. Bu girişimcilerin çoğu yurtiçi ve yurtdışında yüksek öğrenim görmüş insanlardır.

Türkiye'de girişimcilik konusunun özellikle 1980 yılından itibaren önemli gelişmeler kaydettiğini görüyoruz. Bu gelişmede ithal ikamesine yönelik kalkınma stratejisinin terk edilerek serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde ihracata yönelik kalkınma stratejisine geçilmesi kararının alındığı 24 Ocak 1980 kararlarının büyük rolü vardır. Bu değişikliklerle ihracata yönelik girişimcilik büyük oranda desteklenmiştir. Girişimci, pazarda mevcut bulunan fırsatları gözleyen, saptayan, bu fırsatları ve tüketicide varolan talebi iş fikrine dönüştüren, kaynakları bir araya getirerek işletme kuran, risk alan kişidir. Projenin finansmanını, üretim ve üretim süreçlerini ve insan kaynaklarını yönetir. Üründe, yönetimde, teknolojiye ve ürünlerinin pazarlanmasında sürekli yeniyeye doğru değişme çabasını sürdürür.

Girişimcilik, risk ve belirsizlik koşulları altında, kazanç elde etme ve büyüme amacı ile yenilikçi bir ekonomik organizasyonun oluşturulmasıdır. Bir başka tanımda ise girişimcilik, fırsatların önemine dikkat çeken bir düşünce biçimi ve planlı bir davranış türüdür. Daha birçok yazar tarafından çeşitli tanımları yapılan girişimcilik kavramı, ortak bir tanımlamadan yoksun olsa da varlığının herkes tarafından hissedildiği konusunda bir şüphe yoktur. Girişimcilikle ilgili bu tanımlar incelendiğinde, girişimcilik kavramının yenilik ve yaratıcılığı içerecek şekilde tanımlandığı görülür. Günümüzün modern işletmecilik anlayışına göre hareket eden işletme yöneticilerinin girişimcilik kavramını, yenilik, esneklik, dinamiklik, risk alma, yaratıcılık ve gelişim odaklı olma gibi kavramlarla açıkladıkları görülmektedir.

Dünyadaki küreselleşme eğilimlerine paralel olarak ülkemizdeki ekonomik yapılanmanın değişime başlamasıyla birlikte girişimcilik konusu gittikçe önem

kazanmakta ve girişimci ekonomik gelişmenin asıl motoru olarak kabul edilmektedir. Ancak konu ile ilgili Türkiye’deki teorik ve pratik çalışmalar konunun önemi ile kıyaslandığında yetersiz kalmaktadır. 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 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 elzemedir. İnsanlar sadece paralarını ya da zamanlarını değerlendirmek gibi sebeplerle girişimci olmazlar. İşletme yöneticiliği için önemli olan bu çerçevenin doğru boyutlara oturtulabilmesidir. Ayrıca bulunduğumuz ilin girişimciliğinin tarihsel boyutta dününü bugününü, sosyo-ekonomik yapısını ve ihtiyaçlarını belirleyen yeterli boyutta çalışma olmaması bu konuda araştırma yapmayı gerekli kılmaktadır.

Dünya ekonomisi 1990’lı yıllarda küreselleşmeye yönelmiştir. Bunun anlamı; ülkelerarası ekonomik sınırların gevşemesi ve giderek ortadan kalması, her ülkedeki işletmeler ve girişimcilerin daha şiddetli bir rekabet ortamı içinde çalışmak zorunda kalmasıdır. Artık kapalı ekonomi döneminin dış rekabete karşı devletçe korunan işletmecilik anlayışına yer yoktur. İşletmeler, etkin ve verimli çalışmak zorundadırlar. İşte böyle bir ortamda girişimci faktörü hayati bir önem kazanmaktadır. Girişimciliği özendirecek bir ekonomik, sosyal ve zihinsel ortama ihtiyaç vardır. Bunun içinde girişimciliğin ne olduğu, nitelikli girişimcilerin gelişebileceği ekonomik ve sosyal ortama nasıl ulaşılacağı incelenmelidir. Bunlardan önce de ülkede, girişimcilerin mevcut seviyelerini, özelliklerini, problemlerini ortaya çıkaracak araştırma ve çalışmalara ihtiyaç vardır. Çalışmamızın, belirttiğimiz bu ihtiyaçları karşılamaya yönelmesi, önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Biz de söz konusu çerçevenin oluşturulabilmesine katkıda bulunabilmek için konu olarak “EKONOMİK VE SOSYAL ÖZELLİKLERİ İLE TÜRK GİRİŞİMCİLİĞİ VE

MALATYA UYGULAMASI'ni seçtik. Araştırmamızın amacı, Türkiye'de girişimci sınıfını etkileyen ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal atmosferi Osmanlı ve Cumhuriyet dönemleri itibariyle inceleyerek, geçmişten günümüze ülke girişimciliğinin geçirmiş olduğu evrelerini, girişimciliği etkileyen faktörlerini, ekonomik ve sosyal özelliklerini, girişimcilik türlerini, Anadolu girişimcisinin özelliklerini ve sorunlarını, aile şirketlerinin yapısını, değerlerini, sorunlarını, girişimcilik ruhunun nasıl ve ne şartlarda geliştiğini, bölgesel gelişmişlik farklılığının nedenlerini, devlet - işadamları ilişkilerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda girişimcilik ruhunun iller arasındaki gelişmişlik farklılığına değinilerek özellikle Malatya girişimcisinin yapısı, özellikleri, sosyal ve ekonomik çevresi, karşılaştığı sorunları üzerinde duracağız. Diğer taraftan araştırmamızda, ulusal ve bölgesel kalkınmanın gerçekleşmesinde girişimcilik faktörünün son yıllarda gittikçe artan önemini vurgulamayı amaçlamaktayız. Türk girişimcisinin başka ülkelerin girişimcileriyle mukayeseleri yapılarak girişimciliğin ekonomik gelişmedeki rolü ve önemi belirtilmeye çalışacağız. Buradan hareketle literatüre girişimcilik kavramının tanımlanmasının yanı sıra girişimciliğin sosyal, ekonomik boyutlarının, dönemler itibariyle girişimcilik ruhunun ortaya çıkmasının ve bölgesel farklılaşmasının da ele alındığı bir çalışma ekleyebilmeyi amaçlıyoruz.

Çalışmamızı okuyacak işletme sahiplerinin iş dünyasında var oluş sebeplerinin ve iş dünyasındaki hareket tarzlarının kaynaklarını bilimsel anlamda kavramalarının kolaylaşacağı inancını taşıyoruz. Bu inançla; bilinçaltılarında saklı olan güdülerin ne derecede girişimcilik tutumlarına etki ettiği, hangi faktörlerin motive olmalarına sebep olduğu, kendilerinin ne tür girişimci sınıfına girdikleri, girişimcilik özelliklerinin derecesi ve bu özellikleri pekiştirecek faktörlerin neler olabileceği gibi konularda aydınlanacaklarını söyleyebiliriz. Yine aynı şekilde işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının da girişimcilik 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 Türk girişimcisinin ekonomik ve sosyal özellikleri konusundaki çalışmaların azlığı ve konunun daha önce tez araştırmaları için kullanılmamış olduğu görülmüştür. Dolayısıyla konu ile ilgili olarak akademisyenlerin bundan sonra yapacakları çalışmalara esin kaynağı oluşturabilecek bir çalışma ortaya koymuş olmak hedeflerimizdendir. 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 sosyal, ekonomik ve siyasal 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.

Araştırmamız üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Girişimcilik Kavramı, Girişimcilik ve Kültür, Girişimcilik Ruhu ile Aile Şirketleri konuları bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, Türkiye’de Girişimcilik başlığı altında Türkiye’deki Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi, Girişimciliğin Demografik Yapısı, Türkiye’de Girişimciliği Destekleyen Kuruluşlar, Girişimci–Devlet ilişkisi, Dünyadaki ve Türkiye’deki Girişimciliğin Karşılaştırılması konuları incelenecektir. İlk iki kısımda girişimcilikle ilgili teorik çerçeve çizildikten sonra asıl yöneldiğimiz konu olan Malatya girişimcisinin irdelenmesine geçilecektir. Üçüncü bölümde, Malatya’daki girişimcilerin sosyolojik profilini belirleme esas amaç olarak belirlenmiştir. 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 girişimcilerin sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal çevreden etkilendiğidir. Bu doğrultuda girişimciliğin içinde bulunduğu ekonomik, sosyal, siyasal, ve kültürel şartlardan bağımsız olup olmadığı test edilecektir.

# EKONOMİK VE SOSYAL ÖZELLİKLERİ İLE TÜRK GİRİŞİMCİLİĞİ VE MALATYA UYGULAMASI

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ KAVRAMLARI

#### 1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE TANIMI

Girişimcilik; çağımızın, ekonomik ve sosyal açılardan en önemli güçlerinden biridir. Bu derece önemli bir güç haline gelmiş olması girişimci faaliyetlere yönelik ilginin artmasından kaynaklanmaktadır. Girişimci faaliyetlere ilginin artması ise, iş alanlarındaki ve teknolojiadaki gelişme dalgalarının sürekli olarak, dünyayı dönüşüm üzerine şekillendirmesinin bir göstergesidir. Dünyadaki bu dönüşümün doğru bir şekilde algılanabilmesi; girişimciliğin ve girişimcilikle ilgili dinamiklerin tam olarak anlaşılmasına bağlıdır.<sup>2</sup>

Girişimci kavramı, pek çok yazar tarafından, farklı yönler vurgulanacak şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu farklılıklar sayesinde ki; girişimcilik bilimsel literatürde oldukça belirsiz bir kavramdır. Bu noktada girişimciliğin anlaşılabilmesi için mevcut tanımları incelemek gereği ortaya çıkmaktadır.

##### 1.1.1. Tanımlar

Girişimci veya bir başka deyimle müteşebbis, piyasa ekonomisinde üretim faktörlerini bir araya getirerek üretime dönüştüren ve üretimi organize eden kimsedir. Girişimci tanımı içinde yer alan en önemli unsur, toplum içindeki ihtiyaçların tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların bir yatırım sonucu giderilerek toplum refahına dönüştürülmesidir.

Girişimci geleceğe yönelmiş kişidir. Toplum içinde giderilmeyi bekleyen ihtiyaçları düşünür, bunun sahasını ve hesaplarını yapar, sonuçlarını kestirir. Mevcut durumun bir değerlendirmesini yapar, gerçekleşmiş sonuçlara ve bulgulara, kendi sezgi ve tecrübelerini de katarak geleceğe dönük kararlar alır.

Ekonomik hayatta gelecek, önceden kestirilmesi güç belirsizliklerle doludur. Bu belirsizliklere veya bunların lehte veya aleyhteki sonuçlarına kısaca “risk” denilmektedir. Girişimci, giriştiği ekonomik faaliyetlerden doğabilecek sonuçları önceden hesaplayan ve bunları üstlenmekten çekinmeyen kimsedir. Güven ortamı veya istikrar, riskleri azaltan veya riskleri daha kolay hesaplanabilir şekle dönüştüren

---

2 Hüsnü Kapu, **Orta ve Güneydoğu Anadolu’da Yaşayan Girişimci/ Yöneticilerin Yaşam ve Girişimcilik Değerleri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2001, s.126

unsurlardır. Bunlardan dolayıdır ki siyasi ve ekonomik istikrar iş hayatı için son derece önemlidir. İstikrar ortamında girişimci sayısı artar ve sağlıklı bir şekilde gelişir.

Geçmişte bir işletmede mal sahipliği ile yöneticilik aynı kimsede birleşmekteydi. Az gelişmiş ekonomilerde bu olaya daha fazla rastlanırdı. Bu gibi işletmelerin çoğu kapalı aile çevresinin dışına pek taşamadığından bunlara “aile işletmeleri” denildiği görülür. Günümüzde ise teşebbüsler büyük sermayeleri gerektirmektedir. Bir veya birkaç kişinin mal sahibi durumunda bulunduğu işletmeler olmaktan çıkmıştır. Büyük çaplı teşebbüslerin doğması anonim şirketlerin hızla gelişmesine yol açmıştır. Anonim şirketlerde teşebbüs için gerekli sermaye kaynağı, bir veya birkaç kişinin serveti değil, sayıları çoğalan ortakların hisselerinden oluşmaya başlamıştır. Bir ülkede girişimcilerin çoğalmasıyla birlikte iktisadi faaliyetler de dinamizm kazanmıştır.<sup>3</sup>

Girişimcilik bireysel ve toplumsal anlamda bir refah yarattığı için pek çok araştırmacının ilgi odağı olmuştur. Girişimcilik alanında yapılan araştırmalar şu tür sorulara yanıt aramıştır: Neden bazı insanlar yeni fırsatlar görme yada yaratma yeteneğine sahipken diğerlerinin bu tür bir özelliği yoktur? Neden bazı kişiler iş fikirlerini yada hayallerini gerçek bir işletmeye dönüştürürken diğerleri bunu başaramaz.? Neden bazı girişimciler başarılı iken bazıları başarısızdır?

Bu tür sorulara yanıt verebilmek için girişimcilik kavramını ayrıntılı bir biçimde incelemek yerinde olacaktır:

Girişimcilik kavramı, Fransızca “**entreprendre**” ve Almanca’da “**unternehmen**” sözcüklerinden türetilen<sup>4</sup> ve Türkçe’de “üstlenmek” anlamına gelen bir fiildir. Gerçekten de girişimci, bir işletmeyi organize etme, yönetme ve risk alma şeklindeki sorumlulukları üstlenen kişiyi ifade eder.

**Entreprendre** kavramından türetilen diğer üç kavram ise **entrepreneurship** yani “girişimcilik”, **entrepreneurial**, yani “girişimsel” ve **entrepreneurial process**, yani “girişimsel süreç”tir. Girişimcilik, girişimsel ve girişimsel süreç kavramları birbiriyle son derece ilintilidir. Girişimcilik, girişimcinin halihazırda yaptığı işi ifade ederken, girişimsel, girişimcinin sahip olduğu yaklaşımı belirtir. Girişimsel süreç ise girişimcinin ‘ne ile meşgul olduğunu’ ifade eder.<sup>5</sup> Girişimcilik, bir işletme kurmak ve onu

---

<sup>3</sup> TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), **Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Yayın No: TÜSİAD-T/87.10.103) İstanbul, 21 Ekim 1987, s. 1

<sup>4</sup> Robert B. CARTON, Charles W Hofer ve Michael D. MEEKS; “**The Entrepreneur and Entrepreneurship: Operational Definitions of Their Role in Society**”, (<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/pdf/32.pdf> ), (Erişim: 12/01/2006)

<sup>5</sup> Philip A WICKHAM; **Strategic Entrepreneurship**, Pitman Publishing, 1998, s. 4

işletmektir. Ekonomik ürün ve hizmet üretmeyi tasarlamak, bununla ilgili bir örgüt kurmak, bunun sonunda sahip olunan parasal fayda ile yaşamaya çalışmaktır.<sup>6</sup>

Girişimcilik, bilimsel literatürde oldukça belirsiz bir kavramdır. Girişimci kavramı, gerçekten de, pek çok yazar tarafından, farklı yönler vurgulanacak şekilde tanımlanılmaya çalışılmıştır. Yönetim teorisyenlerinin çoğu girişimciyi bir yaratıcı, işletme sahibi veya bir girişimin yöneticisi olarak görürken diğer bazı araştırmacılar ise, girişimcinin en temel özelliği olarak finansal riskten söz etmişlerdir.

Henry Mintzberg (1973), yöneticinin işlevlerinden söz ettiği makalesinde **kararla ilgili roller** başlığı altında yöneticilerin girişimcilik rollerinden bahsetmiştir.<sup>7</sup> Bu rol, yeni bir projenin, girişimin ve hatta yeni bir işletmenin oluşturulması ve uygulamasını ifade eder. Girişimci rolü üstlenen yönetici, geliştirici projeler başlatır ve yeni fikirleri astlarına delege eder. Girişimcilik sürecini tanımlamadan önce, girişimci tanımı yapmak uygun olacaktır:

Bir ekonomist açısından girişimci, kaynakları, işgücünü, makine-teçhizatı ve diğer varlıkları bir araya getiren ve önceki değerlerinden daha fazla bir değer yaratmalarını sağlayan bir kişiyi ifade ederken, bir psikolog için girişimci bir şey elde etmek veya bir şeye ulaşmak, denemeler yapmak, başarmak ve diğerlerinin elindeki otoriteyi almak ihtiyacında olan ve bu tür güdülerle güdülenen insanlar anlamına gelir. Bir *işadamı* için girişimci ise bir tehdit unsuru ve saldırgan bir rakip anlamına gelebileceği gibi bir müşteri, müttefik veya diğerlerinin refahı ve mutluluğu için çalışan bir kişi olarak ifade edilebilir.<sup>8</sup> Girişimciler, yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip, hesaplı risk üstlenen ve işlerini sonuçlandırmak için kişisel sorumluluk üstlenme eğilimindedirler.<sup>9</sup> Dinçer ve Fidan'a göre, girişimci, ürün veya hizmet üretmek amacıyla yatırım yapar. Bunun sağlanması için gerekli olan üretim faktörlerini toplar ve harekete geçirir. Faaliyetlerini sermayeye bağlar ve kâr bekler. İşletmesini kendi yönetebileceği gibi görevini profesyonel yöneticilere de devredebilir.<sup>10</sup> Günümüzde girişimci, geleneksel üretim faktörleri olan emek, sermaye ve doğanın yanında yer alan bir başka üretim faktörüdür. Bu durumda ise girişimci, üretimin gerçekleşebilmesi için üretim faktörlerini en iyi koşullar altında bir araya getiren kişi olmaktadır.<sup>11</sup> Bir başka tanıma göre girişimci,

---

<sup>6</sup> Ali Akdemir, **Girişimcilik Kültürü**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya 1996, s. 20

<sup>7</sup> Henry MINTZBERG, **The Nature of Managerial Work**, Irwin McGraw-Hill, 1973, s.5

<sup>8</sup> Robert D. Hisrich ve Michael P. Peters; **Entrepreneurship**, Irwin McGraw-Hill, 1998, s. 9.

<sup>9</sup> Moorhead, Gregory, Rick W. Griffin, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Texas 1989, s.20

<sup>10</sup> Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2000, s.16

<sup>11</sup> İter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir 2002, s.14

insanların ihtiyaç duyduğu dolayısıyla talep edilebilecek ürün ve hizmetleri bulan, üretmeye çalışan ve yaratıcılığıyla buna öncülük eden kişidir. Ekonomik gördüğü bir iş için emeği ve sermayesi ile risk alır ve piyasaya girer.<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup>

Drucker'e göre ise girişimci; bulanık ve değişken dünyada düzen yaratır. Bunun için yeni bir refah yaratabilecek kaynakları bir araya getirir ve düzenler.<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup> Girişimciler, gündelik düşünceler, değişen tavırlar ve kendi önyargılarından etkilenmeksizin olayları yorumlayabilme yeteneğine sahip olan muhtemel tehlikelerden yılmaksızın hızlı karar vererek harekete geçen bir kişiliğe sahiptir.

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.<sup>17</sup>

Günümüzde girişimci, fırsatları sezen ve elde eden, bu fırsatları uygulanabilir ve pazarlanabilir fikirler haline getiren; buna zamanı, çabası ve yetenekleri ile değer ekleyen; bunun için piyasadaki riskleri üstlenen ve bu çabalardan gelecek kazancı

<sup>12</sup> Metin Fidan ve Şahap Yılmaz, **Müteşebbislik**, Tutibay Yayınları, Ankara 2001, s.10

<sup>13</sup> İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001, s.6

<sup>14</sup> Peter F. Drucker, **The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions Are Being Shajod Today**, Harper & Row, NY 1986, s. 2

<sup>15</sup> TÜGİAD, **Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul 1993, s. 3

<sup>16</sup> Tamer Müftüoğlu, KOBİ ve Girişimcilik, **KOSGEB Sanayicinin Sesi**, Aralık 2000, Sayı 1, s.10-11

<sup>17</sup> Dilek Eyuboğlu, **Girişimciliğin Geliştirilmesi**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 668, Ankara 2003, s.9

sezebilen gelişimci ve yenilikçi kişidir.<sup>18</sup> 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.<sup>19</sup>

Girişimciler iş fırsatlarını görüp değerlendirme, gerekli kaynakları derleyerek onlardan yararlanma ve başarıya ulaşmak için etkinlikte bulunabilme becerisine sahip kişilerdir. 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 güvenirlir. İşte bu karar verebilme yeteneği girişimcileri diğerlerinden ayıran en önemli özelliktir.<sup>20</sup>

Girişimci, 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.<sup>21</sup> Girişim (teşebbüs) belirli bir yasal, finansal, örgütsel ve ekonomik özelliğe sahip kuruluş olarak tanımlanabilir. Çoğu kez özel yada kamu girişimlerinden söz edilir. Örneğin Türkiye’de sıkça söz edilen KİT’ler (Kamu İktisadi Teşebbüsleri) genellikle sermayesinin yarısından fazlası devlete ait olan politik, ekonomik, sosyal ve mali düşüncelerle kurulan girişimleridir.

İşletme, daha çok fabrika, satış mağazası gibi mal veya hizmet üreten yada pazarlayan teknik bir birim, girişim ise hukuksal, ekonomik ve finansal bir kuruluş olarak tanımlanabilir. Örneğin, Sümerbank bir girişim, Merinos Fabrikası ise bir işletmedir, ancak her işletme bir girişim değildir. Bir bakıma girişim, işletmeye göre daha geniş bir anlam taşır. Bununla birlikte çoğu kez işletme ve girişimin eş anlamda kullanıldığı görülür.

Girişimci (müteşebbis) ise, mal ve hizmet üretmek yada pazarlamak için üretim faktörlerini (doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye) bir araya getiren, kâr amacını güden ve zarar olasılığını göze alan kişi olarak tanımlanabilir.

---

<sup>18</sup> Cemil Ulukan, **Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci**, Anadolu Ün. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir 2001, s.7

<sup>19</sup> Mehmet Başar, B.Tuğberk Tosunoğlu, A.Emre Demirci, **Girişimcilik Ve Girişimcinin Yol Haritası**, Eskişehir Ticaret Odası Yayınları, Eskişehir 2001, s.1

<sup>20</sup> Meredith, G.G. v.d., **Girişimciliğin Uygulaması**, Çev. Serdar Tan, Orhan Pazarcık, Uluslararası Çalışma Örgütü, Ankara 1984, s.3

<sup>21</sup> Sezer Korkmaz, **Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 2000, s. 116

Girişimcinin üstlendiği belirli işlevler (fonksiyonlar) vardır. Özet olarak belirtmek gerekirse:

- Üretim faktörlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üretmek,
- İşletmenin politikalarını belirlemek,
- Ürünlerin kalitesini yükseltmek ve yeni pazarlar bulmak,
- Yeni mal ve hizmet, yeni üretim yöntemleri, dağıtım kanalları araştırmak,
- Hammadde kaynakları bulmak,
- Riske katlanmak gibi.<sup>22</sup>

### 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.<sup>23</sup> Yani yönetici rotayı tayin eden kişidir.<sup>24</sup>

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.<sup>25</sup> Ayrıca, planlama, talimat verme ve denetleme yetkilerine sahip insanlara da yönetici denir.

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

Girişimciler üstlendikleri risk çerçevesinde üretim faktörlerini bir araya getirerek kurdukları işletmenin yöneticisi de olmak durumundadırlar ve bu durum kendilerini zamanla bir yol ayrımına getirir. Bu yol ayrımı, işletmenin büyüme evresine girmesi ile

---

<sup>22</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol; **İşletme I-II**, 1997, s. 15

<sup>23</sup> Zeyyat Hatipoğlu, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1993, s.220

<sup>24</sup> G. Herbert Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çeviri: Osman Tekok vd., 1. Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara 1978, s. 249

<sup>25</sup> Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir 1998, s. 8

daha profesyonel bir yönetici kimliğini gerektirmektedir. Girişimci ile yönetici arasındaki farkta bu noktada belirginleşmektedir.<sup>26</sup>

İşletmeler büyüdükçe yönetim işlerini yürüten yöneticilerin sayıları da artmakta ve bu yöneticiler yönetim basamaklarını oluşturmaktadırlar. Bu basamaklar ise üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim olarak adlandırılır.<sup>27</sup>

Üst yöneticiler, planlama ve örgütleme 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.<sup>28</sup> Bu anlamda tepe yöneticiler, sahip oldukları resmi ve sembolik güç ile işletmenin faaliyetlerini ve aldığı kararlarla performansını doğrudan etkileyen kişilerdir.<sup>29</sup> Bu yöneticiler arasında yönetim kurulu başkanı, genel müdür vs. sıfatlarına sahip insanlar bulunur.

Orta yöneticiler, işletmenin değişik bölümlerini yönetirler ve üst yöneticilerle alt yönetim birimleri arasındaki iletişimi sağlarlar. Ayrıca; işletme, müşteriler ve girdi temin edenler arasında arabuluculuk yaparlar.<sup>30</sup> Bununla beraber orta düzey yöneticilerin örgütsel iletişimi yönlendirdikleri kabul edilmektedir. 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.<sup>31</sup> Krausz’da lider için başka insanların faaliyetlerini etkileyen güç demiştir.<sup>32</sup>

---

<sup>26</sup> Aykut Berber, **Girişimci İle Yönetici Profiline Karşılaştırılması Ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C: 29 S: 1, İstanbul 2000, 23 – 46

<sup>27</sup> Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir 1998, s. 177

<sup>28</sup> J.L. Massie, **İşletme Yönetimi**, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir 1979, s.10

<sup>29</sup> N. Rajagopalan ve K. Datto, **CEO Characteristics: Does Industry Matter?**, Academy of Management Journal, Vol: 39, Iss: 1, p. 297; Ken G. Smith ve K. A. Smith, **Top Management Team Demography and Process: The Rol of Social Integration and Communication**, Administrative Science Quarterly, Vol: 39, 1994, p.412

<sup>30</sup> Steven W. Floyd ve Bill Wooldrige, **Middle Management’s Influence and Organizational Performance**, Journal of Management Studies, May 1997, p.246

<sup>31</sup> J. George, G.R. Jones, **Organizational Behaviour**, Addison-Wesley Pub.Co., USA 1995, s. 404

Eren'in lider tanımı da şöyledir: Liderlik; insanları amaçlar etrafında bir araya getiren ve amaçlara ulaşabilmek için onları harekete geçiren bilgi ve tecrübelerin toplamıdır. Lider ise ait olduğu grubun üyelerinin hissettikleri ancak net olmayan amaç ve düşünceleri benimsenecek şekilde ortaya çıkarabilen ve grup üyelerinin güçlerini bu amaçların etrafında faaliyet gösterecek hale getiren kimsedir.<sup>33</sup>

Koçel'e göre ise liderlik; lider, izleyenler, şartlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu karmaşık bir fonksiyondur.<sup>34</sup> Liderler için genel bir özellikler listesi verilemez ancak söz konusu özellikler çeşitli liderlik teorileri ile açıklanabilir.<sup>35</sup> Liderlik teorileri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.<sup>36</sup>

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

**1.1.2.3. Tüccarlık:** Ticari bir işletmeyi kısmen dahi olsa kendi adına işleten kimseye tüccar(tacir) denir. Tüccar olabilmek için işletmenin açıldığının bildirilmesi gerekir. Tüccarlar iflasa tabidirler, bir unvan kullanırlar, kanunen zorunlu olan defterleri tutarlar, işletmelerini ticaret siciline kaydettirirler, ticaret karnesine tabidirler ve ticari faaliyetleri için fatura kullanırlar.<sup>37</sup>

**1.1.2.4. Esnaflık:** Sermayesi tüccar kadar olmayan daha çok beden gücü ile kendi hesabına bağımsız olarak çalışan kişidir. Türk Ticaret Kanunu'nda 17. maddesi ile esnaf için; geliri, sermayesinden çok emeğine dayanan ve geçimine yetecek kadar gelir elde eden kimse tanımını yapmıştır.<sup>38</sup>

**1.1.2.5. İşyeri (İşletme) Sahipliği:** Bir kurala bağlı olarak yapılmış bir tanımı yoktur. Karnesi işletmenin mülkiyetine sahip olmaktır. Girişimci sıfatı da olması için risk üstlenme, enerjiklik, yenilikçilik gibi bazı özelliklere sahip olmalıdır.

---

<sup>32</sup> Rosa Krausz, **Power and Leadership In Organizatons**, Transactional Analysis Journal, V: 16, N: 8, USA 1986, s. 86

<sup>33</sup> Erol Eren(a), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2001, s. 465

<sup>34</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2001, s. 465

<sup>35</sup> M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s. 10

<sup>36</sup> Salih Güney, v.d., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s. 288 – 296

<sup>37</sup> Selma Baktır, **Ticari İşletme Hukuku**, Barış Yayınlar, İzmir 1997, ss. 73-75

<sup>38</sup> Fevzi Apaydın, **Girişimcilik ve Başarılı Girişimcilik Uygulamaları**, Selçuk Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya 1999, s. 19

### 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 bilinmeyen bulmaya, denenmemişi denemeye yani yaratmaya çalışır.<sup>39</sup>

Yaratıcılık kavramı, Latince “Creativöt”, İngilizce “Creativity” ve Fransızca “Creer” fiilinden türetilmiş olan “Creativite” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçe’ye girmiştir.<sup>40</sup> Hicks’e göre yaratıcılık; daha önce birbirleriyle ilişki kurulmayan şeyler arasında ilişki kurmaktır. Bu yetenek sorunlara geç kalmadan bakabilme yeteneğidir.<sup>41</sup> Başaran’a göre yaratıcılık; mevcut verilerden yeni düşünce, ürün, hizmet vs. üretmekteki güçtür.<sup>42</sup> Yaratıcılıkla ilgili başka tanımlar da şöyledir: Yaratıcılık, insanın kendi kişilik yapısından kaynaklanır ve yaşam boyu çevreden gelen geliştirici ve engelleyici etkilere maruz kalır. Bir anlamda da insanın çevrenin olumlu etkilerinden faydalanma ve olumsuz etkilerini aşabilme kapasitesi olarak düşünülebilir.<sup>43</sup>

Yaratıcılığa örgütlerin her seviyesinde ve her boyutunda ihtiyaç duyulur. Yaratıcılık her fonksiyonel sistemin, her örgütün ve her bireyin sorumluluğudur. Yaratıcılık sadece yeni ürünler, hizmetler, süreçler ve iş alanları ile sınırlanamaz. Bireyin gününü daha iyi organize edebilmeyi ya da işinden daha etkili sonuçlar alabilmeyi düşünmesi gibi durumlar da yaratıcılık kapsamında değerlendirilmelidir.<sup>44</sup>

Şimdiye kadar verilen tanımlara dikkat edildiğinde hemen hemen her tanımın içerisinde yeni ya da yenilik kavramlarının ortak olarak kullanıldığı fark edilecektir. Buradan hareketle, yaratıcılık için bilinenin, alışılmışın ve kalıplaşmış olanın tam karşıtı olan bir davranış ve düşünme süreci olduğu söylenebilir. Bu süreçte de bilinene, tekrara, alışılmışa, kurallara ve sınırlara yer yoktur.<sup>45</sup> Yaratıcılık yeniliğin temelidir.<sup>46</sup>

---

<sup>39</sup> Semra Başlak, **İşletme Hedeflerinin Pozitif Girişimcilik Konsepti Yöneliminde Yeniden Değerlendirilmesi**, Kocaeli Üniv. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli 2000, s. 75

<sup>40</sup> Gönül Budak, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998, s. 79

<sup>41</sup> Semra Başlak, **İşletme Hedeflerinin Pozitif Girişimcilik Konsepti Yöneliminde Yeniden Değerlendirilmesi**, Kocaeli Üniv. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli 2000, s. 75

<sup>42</sup> İ. Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara 1991, s. 111

<sup>43</sup> Kutlu Merih, **Levinson Ölçeği ve Yaratıcı-Önder Yöneticilik**, <http://www.eylem.com/yarat/wlevinson.html>, (Erişim: 13.06.2002)

<sup>44</sup> **Yaratıcılık ve Yeniliğin Önündeki Engeller**, <http://www.insankaynaklari.com>, Erişim: 13.06.2002

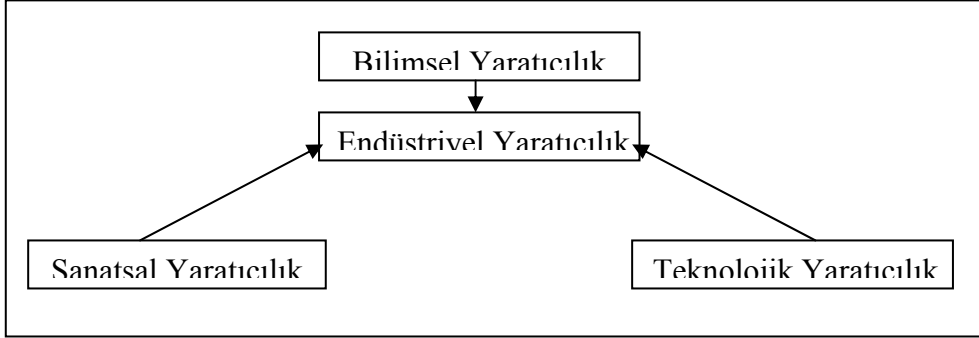
<sup>45</sup> Enver Yolcu, **Yaratıcılık: Kavramlar ve Tanım**, <http://www.geocities.com/enver Yolcu/yaratıcılık/kavramlar>, (Erişim: 06.05.2005)

### 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. ile şematize edilmiştir.

**Şekil 1.** Endüstriyel Yaratıcılık



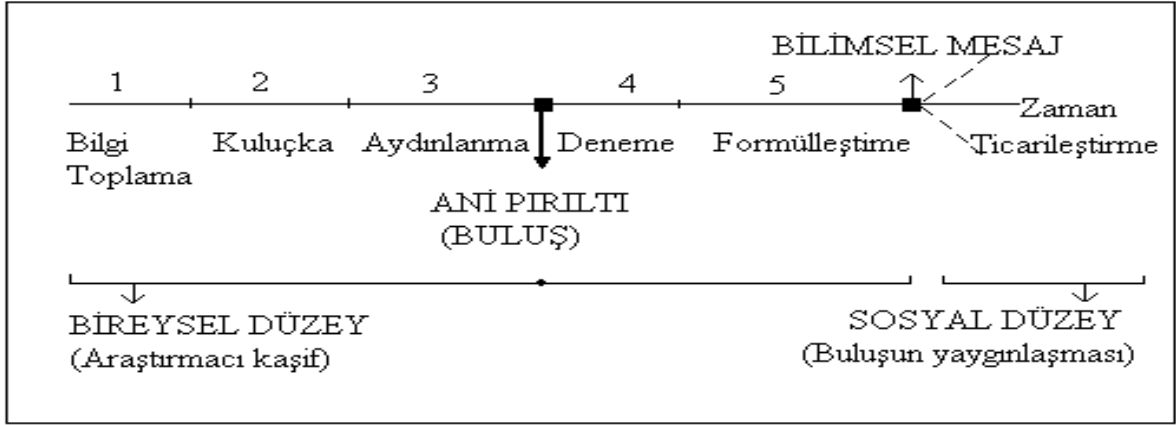
**Kaynak:** İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, “İşletme Yönetimi”, Barış Yayınları, İzmir, 2002, s. 430’dan Uyarlama.

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

Yaratıcılık; bir süreç sonucunda meydana gelen bir kavramdır. Bilgi toplamadan başlayarak sırasıyla kuluçka, aydınlanma, buluş, deneme, formülleştirme ve ticarileştirme aşamalarından geçer. Bu aşamalardan ticarileştirmeden önce olanlar bireysel düzey ticarileştirme ise sosyal düzeyde gerçekleşirler. Yaratıcılık sürecinin oluşumu Şekil 2 ile açıklanmaya çalışılmıştır.

<sup>46</sup> M. Ali Gürol, **Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi**, Atılım Üniversitesi Yayını-2, Ankara, Ekim 2000, s. 39

**Şekil 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.<sup>47</sup>

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

<sup>47</sup> Hülya G. Çekmecelioğlu, **Yaratıcı Birey Teorisi Ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler**, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli 2002, s.553

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.<sup>48</sup>

Genel anlamda yenilik, keşiflerle yakından ilgilidir. Çünkü yenilik için keşif temel taşıdır. Fakat her keşif yenilik olmayabilir. Herhangi bir keşfin yenilik olarak değerlendirilmesi; ticarileştirilmesine, bu yol ile verim ve fayda yaratmasına kısacası pratik hayatta uygulanmasına bağlıdır.<sup>49</sup>

Yeni buluşların, fikirlerin ortaya konulmasında, geliştirilmesinde ve hayata uygulanması aşamasında ortaya çıkan itici güçlerden biri ise girişimcilerdir. Buluş ve fikirlerin topluma kabul ettirilmesi, yararlarının kanıtlanması, ürün haline getirilmesi gibi konularda girişimcilerin büyük rolleri vardır. Girişimcilerin bu rollerinin önem kazanması ve sorumluluklarının artması ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesiyle rekabetin çok daha yoğunlaşmasıdır. Bu çağda değişim çok hızlıdır ve bunu da teknolojik gelişmeler tetiklemektedir. Bu nedenle girişimciler, yoğun rekabet ortamında sağlam durabilmek için yenilikleri takip etmeli ve uygulamak için öncü olmaya çalışmalıdırlar.<sup>50</sup>

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

---

<sup>48</sup> Semra Başlak, **İşletme Hedeflerinin Pozitif Girişimcilik Konsepti Yöneliminde Yeniden Değerlendirilmesi**, Kocaeli Üniv. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli 2000, s. 88

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

<sup>50</sup> Oktay Alpugan, **Küçük İşletmeler Kavramı: Kuruluş ve Yönetimi**, Der Yayınları, Ankara 1994, s. 45

pazara sürekli yeni ürün ve hizmetler sunabilmektir. Yenilik, rekabet avantajı elde etmenin temellerinden biridir. Bunun için işletmelerin süreçlerine; artı bir değer ilave edebilen ve bunu rakiplerine göre farklı ve üstün kılabilen girişimcilerin global rekabet ortamında öne çıkanlardan olacaktır.<sup>51</sup>

Girişimcilik açısından başka bir yenilik tanımı da şöyledir: Yenilik; öncelikle geçmişini unutmaktır. Sonra, bir pazarın veya ürünün yetersizlikleri karşısında yeni fırsatlar aramaktır. Eski ürünleri modifiye etmekten ve yeni ürünler oluşturmaktan çok yeni işler yaratma sürecidir. Yenilik bir değişim sürecidir fakat her değişim yenilik olarak kabul edilemez. Yenilikle gelen değişimin, o güne kadar uygulanmamış ve orijinal olması gerekir. Bu manada yaşamdan bir adım önde gitmeyi, böylelikle çevreyi etkilemeyi ve de değiştirebilmeyi ifade eder.<sup>52</sup>

Yenilik; yeni ürün ve hizmet üretmekten daha geniş olarak algılanmalıdır. Rekabet ortamında atak olmanın, kazancı, kârı ateşleyecek yeni ürünler yaratmanın en önemli yoludur. Yani işletmelerin en iyi rekabet silahıdır.<sup>53</sup> Yapıları yenilikçi olarak dizayn edilmiş işletmeler dinamik çevrelerde rahatça yaşayabilirler. Bu rahatlığı sağlayabilmek için yapılarını esnek ve organik hale getirirler.<sup>54</sup>

Doğası gereği risk taşıyan yeniliklerin gelişmesi, özgür ve şeffaf ortamlarda mümkündür. Yeniliklerin kabul görme sürecinde hatalar ve başarısızlıklar söz konusu olabileceğinden işletme kültürünün buna uygun psikolojik ortamı hazırlaması gerekir. Yenilikçi stratejiler başarısızlık riskini içerecek şekilde oluşturulmalıdır. Girişimciler, bir yeniliği başlatmaya karar vermek kadar, gerektiği anda bundan vazgeçmesini de bilmelidir. Bencil olmamaları ve işletmelerin yeni bir şey yaratması için özveriyle çalışmaları gerekir. Özverinin gereği ise özgür bir ortamda profesyonel ekiplerle çalışmaktır.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Hayri Ülgen ve Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetim Etkin Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Araştırma**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul 2001, ss. 184-200

<sup>52</sup> Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2000, s. 168

<sup>53</sup> Semra Başlak, **İşletme Hedeflerinin Pozitif Girişimcilik Konsepti Yöneliminde Yeniden Değerlendirilmesi**, Kocaeli Üniv. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli 2000, s. 89

<sup>54</sup> Hayri Ülgen ve Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetim Etkin Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Araştırma**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul 2001, s. 184-200

<sup>55</sup> Hayri Ülgen ve Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetim Etkin Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Araştırma**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul 2001, s. 184-200

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 al, iyileştir, bir sonraki için tekrar et ve yaygınlaştır” ifadesi ile de başka bir anlam bulmaktadır.<sup>56</sup>

Yenilikle ilgili olarak; girişimcilik organizmasının hayati parçalarından biri olduğu söylenebilir. Gerçekten de, yenilikçi olmak, girişimciliğin hayatiyet şartı olduğu kadar en zor görevlerinden de biridir. Çünkü çevredeki tüm güçleri, tüm dinamikleri anlayabilmeyi gerektirir. Bu noktada yenilik yaratma yeteneğinin girişimcileri diğer canlılardan ayıran bir içgüdü olduğu görülmektedir. Bununla beraber belirtilmesi gereken bir husus da; yeniliğin, girişimcilerin ve işletmelerin bir kereye mahsus gerçekleştirip unutacağı bir kavram değil çevrenin değişim özelliklerine bağlı olarak geliştirilmesi gereken bir yetenek olduğudur.<sup>57</sup>

Yenilikçilerin bu yeteneklerini belirleyen parametreler ise şunlardır: <sup>58</sup>

1. Öğrenme eğilimleri yüksektir.
2. Sosyal, enerjik ve meydan okuyuculardır.
3. Öz güvenleri 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

---

<sup>56</sup> Richard Branson, **Girişimci ve Deneyci Olun: Değişime Uyun ya da Kaybolun**, Çeviren: Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul 1998, s. 106

<sup>57</sup> Nigâr Demircan, **Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri**, Gebze YTE, Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2000, s. 52

<sup>58</sup> N. Kaya ve Ü. Peçen, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları**, EGS Bank Bilim Kültü ve Sanat Yayınları, İstanbul 1999, s. 6

çeşitlendirerek kendi özel dağıtım kanalları olan dükkânları ile yaygınlaştırarak yenilik yapmıştır.<sup>59</sup>

#### 1.1.4. Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler

Çeşitli araştırmacılar başarılı girişimcilerin profilini çizmeye çalışan çok sayıda araştırma yapmıştır. Gerçekten de iş hayatına yeni başlayan bazı girişimcilerin büyük başarılar elde ederken diğer bazılarının başarısız olması ve işletmelerini kuruluş tarihinden kısa bir süre içerisinde kapatmalarının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli yazarlar mevcuttur. Örneğin Baron, başarılı girişimciliği bilişsel ve sosyal faktörlere bağlar ve başarılı girişimcilerin, çeşitli özellikleri itibarıyla daha farklı olduklarını ifade eder. Baron'a göre başarılı girişimciler kendi yargılarına fazlasıyla güvenen, diğer insanlarla başarılı bir biçimde etkileşimde bulunan, sosyal algıları yüksek ve yeni durumlara daha hızlı uyum sağlayan insanlardır.<sup>60</sup>

Meredith'e göre girişimcide bulunması gereken özellikler ise şöyle sıralanabilir<sup>61</sup>:

- a. İş fırsatlarını görüp değerlendirebilme,
- b. Kaynakları bir fayda yaratmak üzere bir araya getirebilme,
- c. Başarıyı sağlayacak uyum eylemleri başlatabilme.

Lambing ve Kuehl ise, girişimcilerde bulunan özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır<sup>62</sup>:

- a. İş kurmaya hevesli olmak,
- b. Başarısızlığa rağmen vazgeçmeme,
- c. Güven,
- d. Kararlılık,
- e. Risk yönetimi,
- f. Yaratıcılık,
- g. Değişimi fırsat olarak görmek,
- h. Belirsizliğe karşı tolerans,
- j. Önyak olma be başarı ihtiyacı,
- j. Detaylara önem verme ve mükemmeliyetçilik.

---

<sup>59</sup> TÜSİAD, **Türkiye’de Girişimcilik**, Yayın No: TÜSİAD–T/2002/12/340, İstanbul, Aralık 2002, s.32

<sup>60</sup> Robert A. BARON; “**Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs’Success**”, **Current Directions in Psychological Science**, Vol. 9; Issue. 1, 2000, s.15.

<sup>61</sup> Elizabeth CHELL, Jean HAWORHT ve Sally BREARLEY, **The Entrepreneurial Personality**, Routledge, 1991, s. 4.

<sup>62</sup> Peggy LAMBING ve Charles R. KUEHL, **Entrepreneurship**, Second Edition, Prentice Hall, 2000, s. 15-18.

Girişimcilerin temel özelliklerinin belirlenmesi konusunda değişik yazarlar tarafından yazılan bilimsel makaleler ise aşağıdaki özellikleri ortaya koymuştur:

**Tablo 1:** Girişimcilerin Temel Özellikleri

Tarih	Yazar	Özellikler
1848	Mill	Risk alma
1917	Weber	Biçimsel otoritenin kaynağı olma
1934	Schumpeter	Yenilik, önyak olma
1954	Sutton	Sorumluluğa istek duyma
1959	Hartman	Biçimsel otoritenin kaynağı olma
1961	McClelland	Risk alma, başarı güdüsü
1963	Davids	Hırslı olma, bağımsızlık isteği, sorumluluk, özgüven
1964	Pickle	İnsan ilişkileri, iletişim becerisi, teknik bilgi
1965	Litzingler	Riski tercih etme, bağımsızlık, tanıma, babacanlık, liderlik
1965	Schrage	Doğru algılama, güç motivasyonu, gerginliğin performansı azalttığı gerçeğinin farkına varma
1971	Palmer	Risk ölçme
1971	Hornadey ve Adoud	Başarı güdüsü, özerklik; saldırganlık; güç; tanıma
1973	Winter	Güç ihtiyacı
1974	Borland	İçsel güç odağı
1974	Liles	Başarı ihtiyacı
1977	Gasse	Kişisel değerlere dönüklük
1978	Timmons	Güdü/öz-güven, amaca dönüklük; orta düzeyde risk alma; kontrol odağı, yaratıcılık/yenilikçilik.
1980	Brockhaus	Risk üstlenme eğilimi
1980	Sexton	Enerjik olma/hırs; olumlu terslikler
1981	Mescon-Montanari	Başarı, hakimiyet, özerklik, dayanma gücü, kontrol
1981	Welsh-White	Kontrol ihtiyacı, sorumluluk isteği, özgüven/güdü; mücadele etme, orta düzeyde risk alma
1982	Dunkelberg-Cooper, Welsh-Young	Büyümeye dönüklük, bağımsızlığa dönüklük, zanaatkârlığa dönüklük Kontrol kaynağı, öz güven, yenilikçilik

**Kaynak:** Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s. 30

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, girişimci, pazarda mevcut bulunan fırsatları gözleyen ve saptayan, bu fırsatları ve tüketicide varolan talebi iş fikrine dönüştüren, kaynakları bir araya getirerek işletme kuran, risk alan kişidir. Projenin finansmanını, üretim ve üretim süreçlerini ve insan kaynaklarını yönetir. Üründe, yönetimde, teknolojiye ve ürünlerin pazarlanmasında sürekli yeniye doğru değişme çabası sürdürür.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> <http://www.girisimcilik.network.gen.tr> , (Erişim tarihi 21/05/2006)

Girişimcilik ise, risk alma ve belirsizlik koşulları altında, kazanç elde etme ve büyüme amacı ile yenilikçi bir ekonomik organizasyonun oluşturulmasıdır.<sup>64</sup> Aşağıda bir *süreç* olarak girişimciliğin tanımları yer almaktadır:

Girişimcilik fırsatların önemine dikkat çeken bir düşünce biçimi ve planlı bir davranış türüdür.<sup>65</sup> Girişimcilik; bir fırsatı yakalamak ve değerlendirmek için kaynakların bir araya getirilmesiyle oluşan bir değer yaratma sürecidir.<sup>66</sup> Girişimcilik; niyet, kaynak, sınır ve değişim faktörleriyle, davranışa ve süreç perspektifine yönelik olarak, yeni birleşimler yaratma sürecidir.<sup>67</sup> Kapu'nun çalışmasında, girişimcilik iki sürece ayrılmıştır. Birincisi insan ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetlerin üretim faaliyetlerindeki yenilgi sağlayan süreçler; ikincisi de işletme kurmak, yönetmek ve geliştirmekle ilgili faaliyetleri, riskleri vs. anlatan süreçlerdir.<sup>68</sup>

Girişimcilik; daha önceden, kişi veya kişiler tarafından fark edilmemiş bir fırsat yakalamaktır.<sup>69</sup> Girişimcilik, daha önce rutin, sıradan iş süreçlerinde yapılmayan farklı bir şeyler yapmaktır. 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.<sup>70</sup> Girişimcilik, girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümüne verilen addır.<sup>71</sup>

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 bağımlı olmama, karar alırken ve uygularken başkalarından emir almama, başarı ve başarısızlığı paylaşmama ve kimseye hesap

---

<sup>64</sup> Marc J. Dollinger, **Entrepreneurship**, Second Edition, 1999, s.4

<sup>65</sup> Norris F Krueger JR, Michael D. Reilly ve Alan L. Carsrud, "**Competing Models of Entrepreneurial Intentions**", Journal of Business Venturing, Vol. 15, Iss. 5-6, 2000, s.411

<sup>66</sup> M. H. MORRIS ve D. L. DAVIS; "**Fostering Corporate Entrepreneurship; Cross-Cultural Comparisons of the Importance of Individualism Versus Collectivism**". Journal of International Business Studies, 1994, Vol.25, Iss. 1, s.65.

<sup>67</sup> Lisa K GUNDRY ve J. R. KICKUL, "**Flights of Imagination: Fostering Creativity Through Experimental Learning**", **Simulation and Gaming**, 1996, Vol.27, 334-350.

<sup>68</sup> Hüsnü Kapu, **Orta ve Güneydoğu Anadolu'da Yaşayan Girişimci/ Yöneticilerin Yaşam ve Girişimcilik Değerleri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2001, s.136

<sup>69</sup> Deborah V. Brazeal; "**The Genesis of Entrepreneurship**", **Entrepreneurship; Theory and Practice**, 1999, Vol. 23, ss.29-46.

<sup>70</sup> Dilek Çetindamar, **Türkiye'de Girişimcilik**, TÜSİAD Yayınları, 2002, s.40-46

<sup>71</sup> Foss N.J., Klein, P.G. **Entrepreneurship and The Firm**, Edward Elgar Adershot, İngiltere 2002, s.23

vermemeyi tercihi ve sadece kendi potansiyelini herkesten bağımsız olarak gerçekleştirme arzusu ile hareket etmektedir.<sup>72</sup> Titiz'e göre 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.<sup>73</sup>

Girişimcilik ortak bir tanımdan yoksun olsa da yani girişimciliğin tanımı tam olarak ortaya konamasa da, varlığının dolayısıyla da etkisinin herkes tarafından hissedildiği konusunda şüphe yoktur. Girişimcilikle ilgili bu tanımlar incelendiğinde, girişimcilik kavramının, yenilik ve yaratıcılığı içerecek şekilde tanımlandığı görülür. Günümüzün modern işletmecilik anlayışına göre hareket eden işletme yöneticilerinin girişimcilik kavramını yenilik, esneklik, dinamiklik, risk alma, yatıcılık ve gelişim odaklı olma gibi kavramlarla açıkladıkları görülmektedir.<sup>74</sup>

### 1.1.5. Girişimcilerde Bulunması Gereken Beceriler

Girişimcilik bazı özellikler gerektirdiği gibi bazı becerileri de gerekli kılmaktadır. Hisrich bu becerileri *teknik beceriler*, *yönetim becerileri* ve *kişisel girişimcilik becerileri* olarak üçe ayırmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu üç temel beceri kategorisi ve alt beceri kategorileri yer almaktadır<sup>75</sup>:

Girişimci her şeyden önce bir insandır. Bu nedenle girişimciler; yaşadıkları sosyo-ekonomik ortamın ürünüdürler. İktisat tarihçisi W. Sombart'ın deyimiyle iktisadi ortam girişimcinin işe yönelme ve çalışma kalıbını (etik) belirleyen en önemli etkidir. J. Schumpeter ise bu ortamın istikrarlı olması gerektiğini ve bir dönemi kapsamaması halinde girişimcinin yeniliklere yöneldiğini kaydeder. Ekonomik gelişme her iki bilim adamının hipotezlerini doğrulamış, onu adeta iki temel teoriye dönüştürmüştür.

---

<sup>72</sup> Keskin H Alpkan, L.Zehir, "Girişimcilik Hisleriyle Girişimcilik Potansiyeli Arasındaki İlişki: Gebze ve Civarındaki Girişimciler Üzerine Bir Saha Araştırması", **Doğu Akdeniz Üniversitesi 21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyum Bildirileri**, Ocak 2002, s.120

<sup>73</sup> Tınaz Titiz, **Girişimcilik**, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1994, s.3-11

<sup>74</sup> Sezer KORKMAZ; "Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **H.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, 2000, Sayı. 18, s. 163-179.

<sup>75</sup> Robert D. Hisrich ve Michael P. Peters; **Entrepreneurship**, Irwin McGraw-Hill, 1998, s. 21.

**Tablo 2:** Girişimcilerde Olması Gereken Beceriler

TEKNİK BECERİLER	
1.	Yazma
2.	Sözlü iletişim
3.	Çevreyi izleme
4.	Teknik yönetim
5.	Teknoloji
6.	Dinlenme
7.	Organize etme becerisi
8.	Şebeke oluşturma becerisi
9.	Yönetmel tarzlar
10.	Antrenör türü liderlik
11.	Ekip oyuncusu olma
YÖNETİM BECERİLERİ	
1.	Planlama ve amaç oluşturma
2.	Karar verme
3.	İnsan ilişkileri
4.	Pazarlama
5.	Finansman
6.	Muhasebe
7.	Yönetim
8.	Kontrol
9.	Müzakere
10.	Büyüme yönetmek
KİŞİSEL GİRİŞİMSEL BECERİLER	
1.	İçsel kontrol / disiplinli olmak
2.	Risk almak
3.	Yenilikçi olmak
4.	Değişime dönük olmak
5.	Sabırlı olmak
6.	Vizyon sahibi bir lider olmak
7.	Değişimi yönetme yeteneği

**Kaynak:** Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.33

Önemli olan, normal koşullarda, enerjiyi iyi planlayarak; işgücü ve sermaye kaynaklarını, zaman faktörünü de iyi kullanarak üretime sokma becerisini göstermektedir. Girişimci kavramıyla incelemek istediğimiz, özellikle ülkelerin ekonomik sıçrama noktaları aşamasında (take-off) rasyonel tercihler yapmak, genellikle ana sermaye güvencesi olmadan yola çıkarak mikro başarısını kanıtlamış insanı gözlemek ve sonuçlar çıkarmaktır.

### 1.1.6. Girişimci Kavramının Kapsamı

Girişimci mevcut yada potansiyel işgücü ve sermaye kaynaklarını üretim sürecine sokarak; gerçekleştirdiği mal ve hizmet üretimi ile sonuçta toplumsal refahı arttıran insanlara verilen addır.

Girişimcileri her şeyden önce iki ana kategoriye ayırmak genel bir eğilim haline gelmiştir: Kamu girişimcileri ve piyasa ekonomisi içinde yer alan girişimciler. Kamu girişimcileri, genellikle ‘Katı bütçe kısıtlamaları ile ve siyasi otoritenin kararlarına bağlı olarak’ çalışırlar. Bir başka anlamda, kimi zaman ekonomik kısıtlamaların ağırlık kazandığı alanlarda ‘genellikle dışardan gelen dürtülerle (input) karar veren, kendi yarattığı kaynakları değil de hazır yada kamunun ürettiği kaynakları kullanan kişilerdir. Bu katı bütçe kısıtlaması, kamu girişimcilerini dar anlamda ‘Bürokrat’ tanımı içine sokmaktır. Ancak, zaman zaman siyasi yetkililer gerekli fırsatı verdiklerinde, ülkemiz özelinde Sümerbank, PTT ve başka kamu iktisadi teşebbüslerinde gözlemlendiği gibi, bürokratik sınırlar aşılarak, kaynak kullanımını adeta esnetip, rasyonellik ilkesini ön plana çıkaran yönetimler de gözlenmektedir. Piyasa ekonomisinin varlığında bu kurallar içinde çalışan kamu mülkiyetli kuruluşların sayısı hiç de az değildir. Dünya’nın çeşitli ülkelerinden ve ülkemizden bu konuda değişik örnekleri sıralamak mümkündür.

Girişimciler, işin mülkiyetine göre ikiye ayrılabilirdiği gibi yapılan işin niteliğine göre de iki gruba ayrılabilirler. Birincisi, mevcut kaynakları kullanarak işlerini iyi götüren, tam kapasite çalışma olanaklarını yaratan girişimcilerdir. İkinci kategori yaratıcı girişimcilerdir ki girişimci kavramının asıl içeriği bu kategoride yer alır.

Yaratıcı girişimci, olağan ve olağandışı koşullarda, iş gücü ve sermaye kaynağını verimli kullanarak, detaylı düşünebilen, planlayan, yürüten ve sonuç alan kişidir. Bu başarıyı ölçerken de kullanılacak kriter, o girişimcinin yaptığı işle ilgili uluslararası verimlilik parametreleridir. Yeni girişimcilik (venture capital) deyimiyile teoride ifadesini bulan girişimciden kastedilen budur.

Özetlemek gerekirse, girişimci kavramı, başta kendi enerjisi olmak üzere toplumsal kaynakları kullanarak mal ve hizmet üretimini yönlendiren insanları kapsar.

76

---

<sup>76</sup> TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), **Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Yayın No: TÜSİAD-T/87.10.103) İstanbul, 21 Ekim 1987, s.1,2

### 1.1.7. Girişimciliğin Önemi ve Ekonomik Gelişmedeki Rolü

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 ayarıca 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.<sup>77</sup>

Girişimciler tarafından gerçekleştirilen yenilik faaliyetleri ve artan rekabet ekonomik büyüme açısından çok önemlidir. Gerçekten de ekonomik gelişmede girişimcinin rolünü sadece kişi başına düşen geliri artırmakla sınırlamak doğru bir yaklaşım değildir. Girişimci hem iş hayatının hem de toplumun yapısını harekete geçirir ve değiştirir.

Girişimciliğin önemi, girişimcilerin toplumun ihtiyaçlarını belirleyip, bunu yatırıma, sonucunda da toplumsal refaha dönüştürmelerinde yatmaktadır. Çünkü yatırım neticesinde istihdam ve gelir düzeyi yükselmekte, bireylerin ve genel olarak toplumun refah düzeyi artmaktadır. Yatırımlar ekonomik dengeye ulaşmada önemli etkenlerdir. Milli ekonomi açısından bakıldığında girişimcilerin yürüttüğu yatırım projeleri, aşağıdaki nedenlerden dolayı önem kazanır:

1. Milli gelirden artış sağlanması,
2. Gizli ve açık işsizliğin giderilmesi,
3. Gelir dağılımında adaletsizliğin önlenmesi,
4. Kalkınma ve sanayileşmenin yaygın hale getirilmesi,
5. Dış ödemeler dengesinde açığın kapatılması,
6. Yerli hammaddelerin üretimde değerlendirilmesi.

Girişimcilerin ekonomiye sağladığı yararlar ise şu şekilde de ifade edilebilir:

1. İş olanakları yaratmak

---

<sup>77</sup> Dilek Eyuboğlu, **Girişimciliğin Geliştirilmesi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 668, Ankara 2003, s.15

- a. Öğrenci ve ev hanımları gibi kesimlere yarı zamanlı iş olanakları yaratmak,
- b. Kadınlara iş olanakları yaratmak,
- c. Azınlıklara iş olanakları yaratmak.
- d. İşten çıkarılan ya da emekli olanlara iş olanakları yaratmak,
- e. Düşük eğitim seviyesi olanlara iş olanakları yaratmak,
2. Yeni ürün ve hizmetler sunmak,
3. Büyük firmalara tedarikçi olmak, taşeronluk yapmak, hizmet sunmak yada bayilik yapmak,
4. Büyük firmaların sunamadığı ama toplumun talep ettiği ürün ve terzi, kuaför, tamirat, kuru temizleme vb. gibi hizmetleri sunmak,
5. Rekabeti artırma yoluyla çeşitliliği ve kaliteyi arttırmak.<sup>78</sup>

Girişimcinin ekonomik gelişmedeki rolünü mikro düzeyde başlayarak makro düzeye kadar, başka bir ifadeyle kişisel düzey, firma düzeyi ve makro düzeye kadar olan sürecini aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür

**Tablo 3 : Girişimcinin Ekonomik Gelişmedeki Rolü**

SÜREÇ	SONUÇ
<p><b><u>Kişisel düzey</u></b></p> <p>1. Beceriler 2. Kaynaklar 3. Motivasyon 4. İstekler</p>	<p>Kişisel başarı Kişisel gelişim Kişisel gelir Bireysel tatmin</p>
<p><b><u>Firma düzeyi</u></b></p> <p>1. Beceriler 2. Kaynaklar 3. Motivasyon 4. İstekler</p>	<p><b>İstihdam</b></p> <p>Kaynakların ekonomiye girişi</p>
<p><b><u>Makro düzey</u></b></p> <p>1. Beceriler 2. Kaynaklar 3. Motivasyon 4. İstekler</p>	<p><b>Yeni ürün, servis, teknoloji</b></p> <p>Arz ve talebin artması  Ekonomik büyüme</p>

**Kaynak :** Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.42

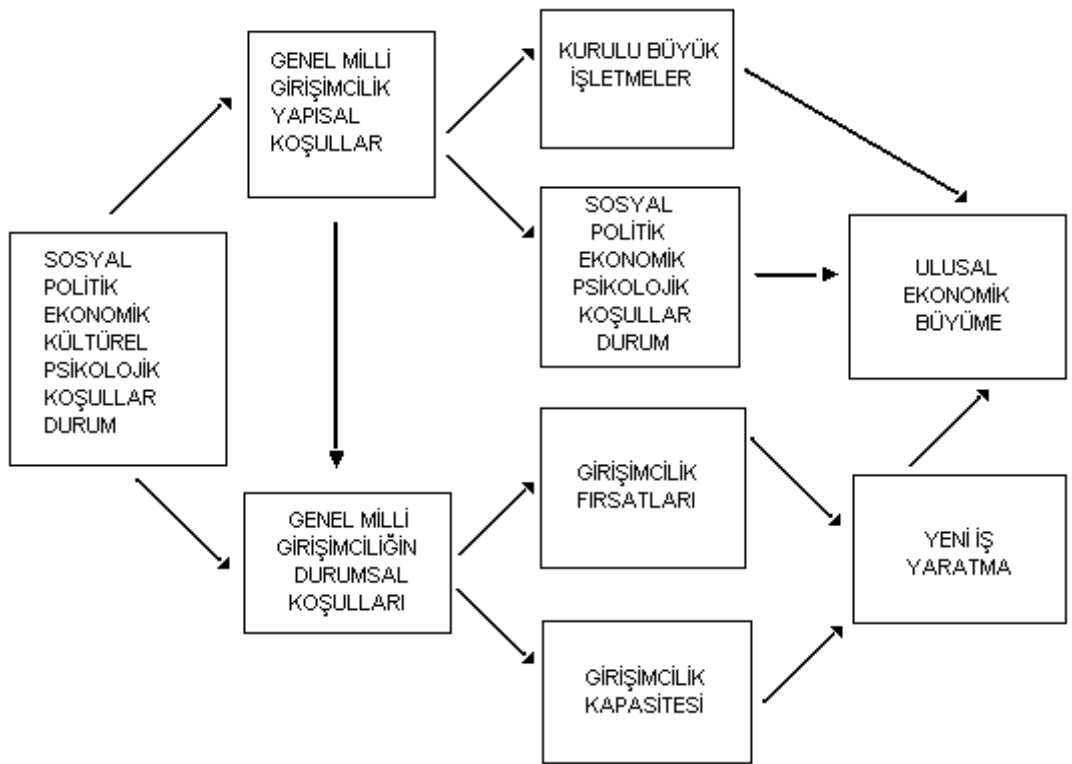
Son yirmi yıldır girişimcilik üzerine geçmiş yıldan daha fazla bir sermaye yatırımı yapılmakta ve girişimciliğin kalitesi de gerek nitelik ve gerekse nicelik açısından geçmiş yüzyıla oranla daha fazla gelişmektedir. Dünyanın pek çok bölgesinde

<sup>78</sup> İrfan Dilsiz, Nihat Kölük, Meslek Yüksek Okulları İçin Girişimcilik, Semih Ofset, Ankara 2004, s. 3-4

girişimciliğin sosyolojisinde de önemli değişimler gözlenmektedir. Artık tüm dünyada girişimcilik toplum tarafından da büyük bir kabul görmekte, teşvik edilmekte, tasvip ve tavsiye görmektedir.

Bunlara paralel olarak akademik alanda da ilgi yoğun bir şekilde artmaktadır. Daha önceki dönemlerdeki akademik ilginin azlığına rağmen, son zamanlarda girişimcilik ve yeni girişimci geliştirme konusunda oldukça yoğun çalışmalar yapılmaktadır. Girişimcilerin nihayet toplumların damarlarında dolaşan kan gibi hayati olduğu gerçeği net olarak kabul görmeye başlamıştır.

**Şekil 3:** Ulusal Düzeyde Girişimcilik Göstergeleri



**Kaynak:** Kevin HINDLE ve Suzan RUSHWORTH “Regional Differences in Business Start-Up Rates in Avusturalia: Implacations for Future Research and Public Policy” Unitech and Massey University December 2001, Auckland-New Zeland, s.6

Şekilde 3’te görüleceği gibi, her ülke politik, stratejik, kültürel, sosyal, ekonomik, teknolojik, psikolojik olarak varlığını devam ettirebilmesi için temel üretim biçimlerini yaratmaya ve temel üretim biçimlerini değiştirmeye muktedir olması gerekir. Genellikle üretim ve değişim teorisi, sadece ekonomik bağlamda ele alındığından konunun can alıcı noktası olan girişimcilik de sıklıkla atlanır. Her ülke için genel bir standart şablon niteliği taşıyan bu modelin sadece içeriği ülkelere göre farklılık gösterir. Girişimciliğin teorik yapısı iki ana esas üzerine oturtulur. Bunlardan birincisi genel ve mevcut milli

girişimciliğin yapısal ve durumsal koşulları ile gelecekteki girişimciliğin yapısal ve durumsal koşullarının hazırlanması gerekmektedir. Kurulu girişimcilik koşulları gereği iki ana temel üzerine yapılandırılır. Bunlar bilindiği gibi model ve kuluçkalık rolleri de olan kurumsal büyük ana işletmelerle KOBİ'lerdir.

Gelecek milli girişimcilik yeni kurulacak girişimlerle veya kendi işini kuracak kişilerle ilgili olup bu girişimcilik de genelde iki ana temele oturtulur. Bunlardan birinci ulusal ve küresel düzeyde girişimcilik sıfatları ve bu sıfatları algılayacak ciddi bir girişimcilik ruhunun (potansiyel girişimcilik gücünün) göstergesidir. Diğerisi ise girişimcilerin yetenek ve kapasitelerini oluşturan teşebbüs gücüdür. Gerek girişimcilik fırsatları ve gerekse girişimcilik kapasiteleri yeni girişimcilerin (işlerin) ana kaynağını oluşturur.

Sonuçta gerek kurulu girişimler ve gerekse yeni kurulacak girişimler ulusal ekonomiye refah ve büyüme konusunda yaşamsal katkı sağlar. Milli girişimciliğin, yoksulluğu önleme (refah), iş yaratma (istihdam), değer yaratma (ürün ve hizmet), yeni girişim yaratma (değer işim), insanların kendilerini kanıtlamalarını sağlama (özgüven), teknoloji yatama (güç), sosyalliği yaratma (demokrasi), stratejik uyumu ve yeniden yapılanmayı sağlama (toplumsal özgürlük) gibi temel fonksiyonları da vardır.

Sanayi çağında tüm ekonomik çalışmalarda odaklanma genellikle büyük ölçekli işletmelere doğru olmuştur. Büyük işletmelere ana ekonomi şeklinde, küçük işletmelere ise ikincil ekonomi şeklinde yaklaşılmıştır. Ayrıca odaklanma ve yoğunlaşma da kurulu ve işleyen işletmeler üzerine oluşmuştur. Türkiye'de yeni iş kurma, yeni işletmeler oluşturma, yeni kuruluşlar ve girişimcilik ruhu ve felsefesi bir anlamda ikinci plana atılmıştır. Bilgi çağı ise tam tersi bir gelişme göstermekte yeni girişimciliğe ve KOBİ'lere odaklanmaktadır.

Girişimcilik sektörü; kamu müdahaleleri vergi uygulamaları, ileri teknolojiler, kültürel normlar, çevre gibi genel ulusal koşullar çatısı altında ve yine aynı ve benzeri faktörlerle küresel koşullar çatısı altında bu faktörlerden etkilenmektedir.

Yeni iş yaratma milletlerin ana milli meselesi haline gelmiştir. Ancak onları yaratmak o kadar kolay değildir. Yeni iş kurma temposunu etkileyen sayısız faktör sınırsız etken vardır. Bunlardan bazıları devlet kaynaklı bazıları da kişisel ve sosyolojik kaynaklıdır. Devlet kaynaklı olanlardan bazıları şu şekilde özetlenebilir:

- Devlet politikaları (sanayi politikaları eksikliği).
- Girişimciliği geliştirme ve destekleme programları.
- Finansal destek hizmetleri ve finansman.

- Ar-Ge, teknoloji ve bilgi transferinin hızı, kalitesi ve maliyeti.
- Ticari-profesyonel altyapıların çeşitliliği, niteliği, kalitesi.
- Pazarın açıklığı, derinliği, yaygınlığı, geçirgenliği.
- Kültürel ve sosyal çevrenin düzenlenme biçimi.
- Toplumsal motivasyon ve kapasitesi.
- Vergi, teşvik, bilgi.
- Girişimcilik eğitimleri.
- Fiziksel altyapılara ulaşılabilirlik.
- Faktör piyasalarının düzenlenmesi.
- Kurumsal model roller.

Bunlardan daha da önemlisi girişimcileri, girişimciliğe sevk edecek dürtülerin, teorilerin, girişimcilik kapasitelerinin tam olarak anlaşılmasıdır. Yeni girişimcilerde oluşturulacak veya ortaya çıkarılacak beceriler, yeteneklerde girişimci kişilik açısından devlet politikaları kadar önemlidir. Yeni girişimcilikte veya kendi işini kuracak kişilerde girişimci kişilik, özgüven, öngörü, vizyon, ahlak, fırsatı algılama, sezgi, cesaret, güven ve girişimci ruh da diğer önemli faktörlerdir. Bu konular, girişimcilik bazında ülkemizde fazla araştırılan konular değildir. Girişimcilik konusunda devletin görevlerinde çok büyük boşluklar olduğu kadar kişisel bazda girişimci kişilerde de önemli boşluklar bulunmaktadır.

Girişimcilik ülkelerin sadece büyüme hızı konusundaki en etkili göstergelerinden birisi değil aynı zamanda içinde buldukları toplumsal, sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik, psikolojik çevresinin de ana fonksiyonudurlar. Hatta evrensel değerlerin sentezlediği önemli bir laboratuardır. Böyle bir genelleme aşırı iyimser olsa da, gerçek payının doğruluğu da giderek artmaktadır.<sup>79</sup>

### 1.1.8. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Çağımız 1985’li yıllardan sonra bilgi çağı olarak tanımlanmış ve bu tanımda büyük ölçüde görüş birliği sağlanmıştır. Ancak bu tanım, aysbergin su yüzeyinde görünen kısmın tamamıdır. Su altındaki görünmeyen kısmı ise girişimciliktir. Girişimciliğin bu gün bu kadar çok ön plana çıkması da tesadüfi değildir. Çünkü şu etmenler girişimciliği ön hatta taşımaktadır.

- Küreselleşme

<sup>79</sup> Seyfi Top, **GİRİŞİMCİLİK KEŞİF SÜRECİ**, Beta Basım,1. Basım, İstanbul, Ocak 2006, s.36,  
37

- Ar-Ge çalışmalarının daha bağımsız hale gelmesi
- Buluş ve yeniliklerin artması
- Teknolojinin yayılabilirliği
- Otomasyonun artması
- Bilgi akışının hızlanması
- Girdi kompozisyonunun değişmesi
- Bilginin işleme ve dağıtım maliyetlerinin düşmesi
- Piyasa işleme ve dağıtım maliyetlerinin düşmesi

Ekonomik durgunluk, yoğun şekilde işten çıkarmalar, işsizlik, yen, teknolojiler insanları kendi işleri kurmaya (değişime) yönlendirmektedir. Güçlükler, zorluklar da girişimciliğe rağbeti artmaktadır. Girişimcilik faaliyetini ön plana çıkaran ve cazibeli hale getiren diğer çevresel faktörler de şunlardır:

- Pazarın gelişme oranı ve yönü
- Sektörün dayandığı teknolojiler
- Sermaye maliyetinin uygunluğu ve sermayeye ulaşılabilirlik
- Küçük ve esnek ölçeklerin öne çıkması ve etkinliği
- Pazardaki işbirliği olanakları

Bunlara ilave edilmesi gereken bir diğer faktörde, toplumun, kültürel, sosyal, politik, ekonomik çevresinin değişimi ve işe olan uygunluğudur. Girişimciler bu çevrelerin bir fonksiyonudur. Bu çevreler uygun olursa girişimcilik yeşerecektir.<sup>80</sup>

### 1.1.9. Girişimciliğe İlişkin Efsaneler

Girişimcilik konusunda yıllar boyunca pek çok efsane yada mit üretilmiştir. Bu efsaneler arasında en çok dikkat çekenler şu şekilde ifade edilebilir:

#### **Efsane 1 : Girişimciler düşünen değil eylemde bulunan kişilerdir**

Girişimcilerin faaliyetler doğrultusunda bir davranış eğilimi gösterdikleri doğrudur, ancak girişimciler aynı zamanda düşünmeye de zaman ayırırlar. Gerçekten de girişimciler çoğunlukla davranışlarını tamamen planlayan çok sistemli insanlardır. İşin yapılmasında “eyleme dönük” girişimcilerin olmasının yanında “düşünen” girişimcilerin olmasının da önemi büyüktür.

#### **Efsane 2 : Girişimci olunmaz, girişimci doğulur**

Girişimcilik özelliklerinin öğrenilemeyeceği ve bunların doğuştan gelen özellikler olduğu fikri yaygındır. Bu kişisel özellikler; girişkenlik, işin yapılmasına önderlik

<sup>80</sup> Seyfi Top, **GİRİŞİMCİLİK KEŞİF SÜRECİ**, Beta Basım,1. Basım, İstanbul, Ocak 2006, s.35

etmek, risk üstlenme arzusu, analitik yetenek ve insan ilişkileri konusunda beceriyi kapsamaktadır. Bununla birlikte, günümüzde girişimciliğin bir disiplin olarak tanımlanması, bu mitleri yok etmeye yardım etmektedir. Bütün disiplinler gibi girişimcilik de; modeller, süreçler ve örnek olay çalışmalarını içermektedir.

### **Efsane 3: Girişimciler ya yaratıcı yada yenilikçidir**

Girişimcilerin yaratıcı yada yenilikçi olma özelliklerinden sadece birini taşıyabileceği şekildeki görüş, yanlış anlama yada dar görüşlülüğün bir sonucudur. Birçok girişimci, yaratıcı ve yenilikçi özellikler taşıyarak kâr getirici girişimlerin tüm çeşitlerini idare etmişlerdir.

### **Efsane 4 : Girişimciler akademik ve sosyal açıdan yetersizdir**

Girişimcilerin akademik ve sosyal yönden yetersiz oldukları inancı, bazı girişimcilerin okuldan ayrılarak işyeri kurmalarının sonucunda gelişmiştir. Ancak bu durum tipik bir girişimci profili çizme konusunda yetersizdir. Birçok eğitim ve sivil toplum kuruluşu girişimciyi bu açılardan yetersiz görmüşlerdir. Günümüzde, akademik ve sosyal yönden büyük başarılarla imza atmış olan pek çok girişimci mevcuttur.

### **Efsane 5 : Girişimciler “profil”e uygun olmalıdır**

Günümüzde başarılı girişimcilerin sahip olduğu özellikleri açıklamayı amaçlayan pek çok makale ve kitap mevcuttur. Bu yayınlar araştırma bulguları ve örnek olay analizlerine dayanmakla birlikte hiçbiri tek başına geçerli değildir. Günümüzde standart bir girişimci profili her yönüyle çizilememiştir.

### **Efsane 6 : Girişimci olmak için gerekli olan tek şey paradır**

Bir girişimin varlığını sürdürebilmesi için sermayeye ihtiyacı olduğu doğru bir saptamadır. Yeterli finansman desteğinin olmasından dolayı, çok sayıda girişimin başarısızlığa uğradığı da doğrudur. Ancak para sahibi olma, başarısızlık karşısında koruyucu bir kalkan değildir. Girişimlerin başarısızlık nedenlerinden birisi parasal yetersizlik olmakla birlikte, profesyonel olmayan bir yönetim tarzı, hatalı yatırımlar, isabetsiz planlar da başarısızlığın diğer nedenleri arasında yer alır. Başarılı pek çok girişimci, işletmelerini kurarken mali yetersizliklerin üstesinden gelebilmektedir. Böylesine girişimciler için para kullanılacak bir kaynaktır, ancak asla bir amaç değildir.

### **Efsane 7 : Girişimci olmak için ihtiyaç duyulan tek şey şanslı olmaktır**

“Doğru zamanda doğru yerde olmak” daima büyük bir avantajdır. Ancak, fırsatları değerlendirme konusunda hazırlıklı olmak son derece önemlidir. Fırsatlara hazırlıklı olan girişimciler bu fırsatları iyice analiz eder ve başarıya dönüştürür. Şans olarak tanımlanan aslında hazırlıklı olma, kararlılık, istek, bilgi ve yenilikçiliktir.

### **Efsane 8 : İhmalkârlık bir girişimciyi rahatlatan bir durumdur**

Fazla planlama ve değerlendirmeler yapmanın sürekli problemlere yol açacağı şeklindeki efsane, günümüzün, ayrıntılı planlara ve hazırlıklara ihtiyaç duyan rekabetçi pazarları için kabul edilemez hale gelmiştir. Girişimin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme ve ortaya çıkan problemleri çözmeye yönelik zaman çizelgeleri hazırlamak ve tüm bu problemleri dikkatlice hazırlanmış stratejiler yaparak azaltma girişimsel başarı için önemlidir.

### **Efsane 9 : Girişimciler başarı peşinde koşarlar ancak başarısızlığa uğrama oranları fazladır**

Girişimciler başarıya ulaşmadan önce pek çok başarısızlığa uğradıkları kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Hatalar, öğrenmeye istekli olanlara çok şey öğretir ve başarıların yolunu açar. Koridor ilkesi (Corridor Principle), başlatılan her yeni girişimin, yeni ve öngörülmeven fırsatlar yaratacağını ifade eder. Örneğin 3 M firmasının dünyaca ünlü ürünü “post-it” üretim amacını fazlasıyla aşmış ve milyar dolarlarla ifade edilen bir ürün olmuştur. Amerika’da yapılan bir araştırma, 1977 yılında açılan 814.000 işletmeden %50’den fazla bir bölümünün hala ayakta olduğunu, %28’inin ihtiyari olarak kapandığını ve sadece %18’inin ise başarısızlık nedeni ile kapandığını ortaya koymaktadır.

### **Efsane 10 : Girişimciler büyük riskler üstlenen kumarbazlardır**

Girişimcilik konusunda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere risk, girişimcilik sürecinin önemli bir unsurudur. Ancak, genelde, girişimcilerin üstlendikleri riskler, olduğundan fazla gösterilmektedirler. Aslında girişimciler, “ortalama” ya da “hesaplanabilir” riskler üstlenirler.<sup>81</sup>

Girişimcilerle ilgili bu önyargıları değerlendirdikten sonra girişimci özelliklerine yeniden bir bakalım.

Öncelikle girişimcilerin üstlendiği çeşitli görevler vardır. Bir girişimci özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- İşletmenin sahipliğini yapmak
- Yeni örgütler kurmak
- Pazara yenilik getirmek
- Pazardaki fırsatları belirlemek
- Uzmanlık
- Liderlik yapmak

---

<sup>81</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.42-45

Yukarıda özetlenen bu görevlerin başarılması için girişimcide olması gereken özellik ve beceriler şöyle sıralanabilir:

- Orta düzeyde risk almayı tercih etme
- Başarma konusunda kendi yeteneklerine güvenme
- Geribildirim isteği
- Yüksek düzeyde enerji
- Geleceğe dönük olma
- Örgütlenme yeteneği
- Başarıya paradan çok değer verme

Bu özellik ve becerilere ek olarak mücadelelilik, azim, yaratıcılık ve fırsatları sezebilmek yeteneği, planlı çalışma ve araştırma yeteneği gibi daha pek çok özellik ve yetenek bahsedilebilir.

Buraya kadar yapılan bu genel hatırlatmanın ardından şu soruyu sormak mümkündür: Girişimcilik bir kişilik özelliği midir, yoksa öğrenilebilen bir süreç midir? Her şeyden önce başarılı bir girişimci olabilmek için doğru bir zamanlama, yeterli maddi imkanlar ve yeterli bir iş tecrübesi gerekir. Bunun yanı sıra, buraya kadar açıklamaya çalışılan bazı özellik ve becerinin varlığı önemlidir. Ancak kabul edilmesi gereken bir gerçek, sadece doğuştan gelen bazı özelliklerde başarılı bir girişimci olunamayacağıdır.

Eğitim her alanda olduğu gibi, girişimcilikte de sihirli bir anahtardır. Kişiler aldıkları eğitimlerle iyi bir girişimi olma konusunda bilgi ve becerilerini artıracak ve o ana kadar fark etmemiş oldukları konulara duyarlılık kazanacaklardır.

İnsanoğlu pek çok şeyi eğitim yolu ile kazanır. Bazı tutumlar, önyargılar, davranışlar yaşamın ilk yıllarında özellikle aile içerisinde ve daha sonraki yıllarda ise okullarda ve yaşam boyunca toplum içerisinde öğrenilir.

Söz konusu girişimcilik ise kısmen kişilik özellikleri, kısmen de eğitim yolu ile elde edilen bir süreçtir. Kişiler sahip oldukları özelliklere okullardan, eğitim programlarından ve üniversitelerden edindikleri bilgileri ekleyince, başarılı bir girişimci olma şanslarını artırır. Biçimsel bir eğitim ile verilmeye çalışılan yaratıcı, eleştirel ve analitik düşünme yeteneklerinin geliştirilmesi ve girişimciliğin özendirilmesidir.

Bu eğitim programları sayesinde:

1. İş fırsatlarını görmeyi öğrenmek,
2. İş fırsatlarını değerlendirmeyi öğrenmek,

3.Planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve kontrol şeklinde ifade edilebilecek olan yönetsel ilkeleri öğrenmek,

4.Ülkedeki hukuki mevzuat konusunda bilgi sahibi olmak,

5.Yönetim, finansman, üretim, pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve halkla ilişkiler şeklinde sıralanabilecek olan işletme fonksiyonlarını analiz etmek,

6.Kredi bulunabilecek kuruluşları öğrenmek mümkün olacaktır.

Üniversitelerde verilen derslerin yanı sıra, girişimcilik eğitimi konusunda yurtiçi ve yurtdışı eğitimler sunan çeşitli kuruluşlar mevcuttur. Örneğin, Türkiye’de KOSGEB bünyesinde 1998 yılında kurulan Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, çok sayıda işlevinin yanı sıra, girişimci adaylarının eğitimi ile ilgilenen bir enstitüdür.

Alınacak eğitimler ile girişimci adaylarına öğretilebilecek yeteneklerine şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Kararlılık
- Başarma arzusu
- Hedeflere ve fırsatlara odaklanma
- İlk adımı atabilme ve sorumluluk bilinci
- Problem çözmede ısrarcılık
- Geri besleme
- İç-kontrol odaklı olmak
- Stres ve belirsizlik karşısında toleranslı olmak
- Makul derecede risk almak
- Doğruluk ve güvenilirlik
- Başarısızlıktan ders almak
- Ekip çalışması yapabilmek

Bununla birlikte aşağıdaki özellikler, girişimcide bulunması gereken ancak öğretilmeyen özellikler ve becerilerdir:

- Sağlıklı olmak
- Enerjik olmak
- Yüksek zeka
- Kavrama yeteneği
- Yaratıcılık yeteneği

Sonuç olarak girişimcilik doğuştan bazı özellik ve beceriler gerektirir. Alınan eğitimler ise, girişimcilik becerilerini geliştirip pekiştirir. Girişimcilik sürecinde

öğrenebilecek modeller, yaklaşımlar ve yöntemler vardır. Eğitim kuruluşları teorik ve pratik yaklaşımlarıyla girişimciliği öğretebilirler.<sup>82</sup>

### 1.1.10. Girişimciliğin Temel Fonksiyonları

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere girişimcilik gerek toplum hayatının gelişimi gerekse ekonomik yaşamın canlanması açısından hayati öneme sahip bir fonksiyondur.

Girişimcinin çağdaş toplumlardaki temel işlevi, ardı arkası kesilmeyen yenilikleri gerçekleştirmek şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan, modern girişimcinin gücü; yenilik yapma ve yaptığı yenilikleri iş dünyasında somut ticari ürünlere dönüştürebilme kapasitesine dayanır.

Bu bağlamda girişimci kavramı, sürekli yenilik yapan kişi veya kişiler anlamında kullanılmaktadır. Girişimciye atfedilen “**yenilikçi**” nitelemesi ise; piyasaya yeni ürünlerin sunulması, yeni bir üretim tekniğinden yararlanma, yeni pazarlar elde etme, yeni hammadde ya da yarı mamul madde kaynağının bulunması ve nihayet yeni bir organizasyon biçiminin gerçekleşmesi hususlarını kapsar. Çağdaş bir girişimcinin yerine getirme beklenen fonksiyonlar şöyle sıralanabilir.

**1. Yeni mal ve hizmet üretmek veya bilinen mal ve hizmetlerin nitelik ve kalitelerini yükseltmek:** Bu fonksiyonu etkili bir biçimde yerine getirebilen girişimciler bu alandaki öncü çabaları nedeniyle büyük kazanç sağlayabilirler.

**2. Yeni üretim yöntemleri geliştirme ve uygulayabilme yeteneği:** İşadamları bazen yeni mal ve hizmetleri üretmek yerine, eskiden beri üretilmekte olan bir kısım mal ve hizmetlerin üretim yöntemlerini veya pazara sunuş biçimlerini değiştirmek suretiyle büyük kârlar sağlayabilirler.

**3. Endüstride yeni organizasyonlar kurmak:** Yaratıcı olmak ve yenilik yapmak bir girişimcinin en temel özelliklerinin arasında yer almasının yanı sıra, bu özelliklere sahip olan organizasyonlar da kendilerinin hızla değişen şartlara uyarlama ve rekabet üstünlüğü elde etme imkanına kavuşmaktadır. Günümüzde sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın en önemli aracı olarak görülen KOBİ’lerin en önem özelliği yaratıcı ve yenilikçi bir düşünce sistemine ve girişimciliğine sahip olmalarıdır. KOBİ’lerin sahip oldukları bu misyonu gerçekleştirebilmeleri; sürdürülebilir bir yenilikçiliğe sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Sürdürülebilir yenilikçiliğin gerçekleştirilebilmesi ise,

---

<sup>82</sup> Dilsiz, İrfan, Nihat Kölük, “**Meslek Yüksek Okulları İçin Girişimcilik**”, Semih Ofset, Ankara 2004, s. 5-9

yaratıcılığın temel bir dinamik olarak değerlendirilmesini ve önündeki engellerin kaldırılmasını gerektirmektedir. Unutulmamalıdır ki, yeni rekabet döneminde hayatta kalabilmek ancak gerçek çığır açıcı fikirlerin oluşumu ve bunların uygulanması ile mümkün olacaktır.

### **1.1.11. Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları**

Kişinin kendi işini kurmasının ya da yönetmesinin çeşitli avantaj ve dezavantajları vardır. Ve girişimci işe başlamadan önce bu avantaj ve dezavantajların farkında olmalıdır. Girişimciliğin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibi açıklanabilir:

#### **1.1.11.1 Girişimciliğin Avantajları**

**Özerklik:** Bağımsızlık ihtiyacı ve karar verme özgürlüğü girişimlerin temel amaçlarından. Kişinin kendisinin patronu olması pek çok girişimci için tatmin edici bir duygudur.

**Başarma Hissi:** Girişimcilerin pek çoğu için yeni bir başlangıç oldukça anlamlıdır. Bir şey oluşturma fikrini kârlılığa dönüştürmek başarı hissi verir ve girişimciler fikrin başarıya dönüşmesinin tek sorumlusunun kendileri olduğunun bilincindedir.

**Finansal Kontrol:** Girişimcilerin finansal anlamda bağımsızlıklarının olması genelde çok varlıklı oldukları hissi doğursa da girişimcilerin çoğu aslında büyük bir servet peşinde koşmazlar. Onların asıl istediği, finansal kararlar üzerinde kontrol sahibi olmaktır. Kontrol boyutunun bir başka yönü ise girişimcinin çalışma saatleri üzerinde kontrol uygulayabilmesidir. Örneğin daha az yada daha fazla saat çalışmak gibi. Girişimcinin yeni bir iş kurarak elde edeceği bir diğer avantaj ise toplumda saygı görmek ve aile, arkadaş ve sosyal çevre tarafından takdir edilmek şeklinde ifade edilebilir.

#### **1.1.11.2 Girişimciliğin Dezavantajları**

Kişinin kendi işini kurması çok kolay olsaydı şüphesiz ki çok daha fazla sayıda girişimci olurdu. Girişimcilik, aslında, bir kişinin seçebileceği en zor mesleklerden birisidir. Girişimciliğin temel dezavantajları şu şekilde ifade edilebilir:

**Kişisel Özveriler:** Özellikle işletmenin ilk kurulduğu yıllarda girişimci, haftada 6 hatta 7 gün boyunca yüksek tempoda çalışır. Uzun süren bu çalışma saatleri nedeniyle girişimciler, aileleri, kişisel uğraşları ve hobileri için fazla zaman bulamaz hale gelirler. Bu anlamda, yeni kurulan işletme, girişimcinin özel yaşamından kişisel özverilerde bulunmasına neden olur. Bunun sonucunda aile ilişkilerinde gerilimler ve yüksek

düzeyde stres ortaya çıkar. Bu nedenle işletme kurulurken girişimci işletmesini kurmak için ne ölçüde fedakârlıkta bulunmaya kararlı olduğunu kendisine sormalıdır.

**Sorumluluk Yükü:** şirket çalışanlarının aksine girişimcinin sorumlulukları vardır. Şirketlerde iş görenler kendileri ile aynı pozisyonda olan ve aynı işi yapan kişilerle birlikte. Öğle yemeğinde yada işten sonra kendi aralarında bazı bilgileri paylaşırlar ve arkadaşlık duygusuna sahiptirler.girişimciler ise “tepedeki yalnız” kişilerdir. Şirkette girişimciden başka birikimlerini harcayan, evi şirketin borçlarına teminat olarak gösteren ve aybaşında ödenecek paraları bulmak zorunda olan başka birisi yoktur. Bunun yanı sıra, şirket çalışanları pazarlama, finansman yada personel gibi spesifik bir alanda uzmanlaşırken girişimciler, tüm fonksiyonları yönetmek zorundadır.

**Zarara Fazla Tolerans göstermemek:** Büyük şirketlerin bazı kararları, kâr elde etmeyi olumsuz yönde etkiler. Örneğin fazla kabul görmeyen ürünler üretir ya da kâr marjı çok düşük olacak yerleşim alanlarında işyeri açarlar. Örneğin Fransa’da Walt Disney şirketi tarafından açılan ve büyük kârlar sağlayacağı öngörülen Euro Disney kuruluşunun ilk birkaç yılında büyük zarara uğramıştır. Disney gibi şirketlerin genelde uzun bir süre yaşamasının nedeni zararlarını karşılayacak yeterli finansal kaynaklara sahip olmasıdır. Bununla birlikte küçük işletmelerde finansal kaynağa sahip tek kişi girişimci olduğundan her an finansal sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Uzun yıllar başarılı bir biçimde yaşayan işletmeler yanlış bir karar yada yönetimdeki bir zafiyet nedeni ile kapanmak zorunda kalabilirler.

Yeni bir iş açmanın dezavantajlarından bir diğeri ise yeni bir iş yeri açmak için girişimcinin bir çok kuruma belge sunmak zorunda olmasıdır. Bürokratik zorluklar hem zaman hem de enerji kaybına neden olur. Son bir dezavantaj ise özellikle küçük girişimcilerin, büyük reklam harcamaları yapabilen ve geniş dağıtım ağına sahip birçok firmanın yanında ürünleri için talep yaratamama sorunu ile karşılaşmasıdır.

Girişimciliğin tek uygulaması bir işletme kurmak değildir. Bunun yanı sıra halihazırda kurulmuş bulunan bir işletmeyi devralma yada franchising uygulamaları da diğer girişimcilik şekilleridir. Kurulmuş bulunan bir işletmeyi devralmak her şeyden önce girişimciye zaman kazandırır. Bunun yanı sıra, girişimci bu yolla yetişmiş iş gücü, ekipman vb. gibi kendisinde olmayan kaynaklara sahip olma şansı yakalar. Kurulmuş ve piyasada belli bir yer ve imaj kazanmış olan işyerinin müşteri kitlesi de hazırdır. Girişimci devraldığı işin daha önceden kurulmuş olan bağlantılarını örneğin tedarikçi, dağıtım kanalları vb. kullanma imkanı bulur.

Bir işi devralmanın çeşitli avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajları da mevcuttur. Her şeyden önce girişimci devraldığı firmanın tüm problemlerini devralmış demektir. Bunun yanı sıra, devralınan firmanın piyasada kötü bir imajı yada ürününde/hizmetinde bir sorun varsa girişimcinin bu durumu düzeltmek için çaba sarf etmesi gerekir. Girişimci bunu bazen isim değiştirerek bazen ürün kalitesini yükselterek yada reklam yolu ile düzeltmeye çalışabilir. Ancak kötü bir imajı silmek için yapılan çabalar, bir işi baştan iyi başlatmaktan zordur.

Franchising alma ise çeşitli avantajları olan bir diğer uygulamadır. Girişimci isim yapmış, ürünü kanıtlanmış bir firmayı temsil ederek, bu firmaya ait avantajları kullanır. Girişimci bayilik aldığı firmadan eğitim ve maddi yardım alabilir.girişimci ana firmanın tüm reklamlarından faydalanabilir.

Franchising almanın da olumsuz yönleri mevcuttur. Her şeyden önce girişimci ana firmaya yüklü miktar para öder. Bunun yanı sıra girişimci ana firmaya hemen hemen bütün kararlarında bağımlı olmak zorunda kalır. Tek başına karar verme ve uygulama yetkisine sahip değildir. Girişimci kazancının bir bölümünü ana firmaya vermekle yükümlüdür. Son olarak girişimci sık sık ana firmanın teftişine maruz kalır. Yani kontrol kendisinde değildir.<sup>83</sup>

### **1.1.12. Girişimcilik Türleri**

Girişimcilik ekonomik gelişme sürecinin son derece önemli bir değişkenidir ve bu süreç içerisinde girişimcinin son derece önemli bir rolü vardır.

#### **1.1.12.1. Mülkiyet Sahipliği Bakımından**

##### **1.1.12.1.1. Kamu Girişimcileri**

Siyasi otoriteye bağlı olarak ve sıkı bir bütçe disiplini içinde çalışırlar. Bu ifade daha açılacak olursa; bazen ekonomik sınırlamaların ağırlıkta olduğu alanlarda, dış kaynaklı dürtülerle, bazen de kendi oluşturduğu kaynakları değil, hazır kaynakları veya kamunun ürettiği kaynakları kullanan kişilerdir. Bütçe kısıtlamaları kamu girişimcilerine dar anlamda, bürokrat denilmesine de yol açmıştır. Uygulamada; siyasi otoritelerin fırsat verdiği durumlarda bürokratik sınırların aşıldığı, kaynak kullanımının esnetildiği, rasyonellik ve piyasa ekonomisi çerçevesinde çalışan yöneticilerin sayısı azımsanamayacak kadar çoktur.<sup>84</sup>

<sup>83</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s. 45-50

<sup>84</sup> Deniz B. Göbek, **Türkiye’de Küçük Girişimci Profili ve OSTİM Örneğinde Küçük Girişimcinin Değerlendirilmesi**, Ankara Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 1994, s. 7

### 1.1.12.1.2. Piyasa Ekonomisi İçindeki Girişimciler

**1. Fırsat Girişimciliği:** Asıl olarak, pazardaki fırsatları görerek yada sezinleyerek mevcut olan bir ürün yada hizmeti pazara sunmaktır. Fırsat; mevcut bir ürünün, pazara yeterince sunulmaması, pazarda hiç olmaması ya da pazardaki işletmelerin istenilen kalitede üretim yapamamaları nedeniyle ortaya çıkar. Bu tür girişimcilik, fırsatları değerlendirebilecek görüş açısına ve kaynakları yönlendirebilme yeteneğine sahip olmayı gerektirir.<sup>85</sup> TÜSİAD'ın çalışmasında fırsat girişimciliği için mevcut kaynakları iyi kullanarak işlerini yürüten ve tam kapasite çalışma imkânlarını yaratan girişimcilik türüdür, denilmektedir.<sup>86</sup>

**2. Yaratıcı Girişimcilik:** Fidan ve Yılmaz'a göre; yeni bir fikir veya buluşun yada mevcut olan ürün veya hizmetin dizayn, kalite, estetik, fiyat gibi yönlerden iyileştirilerek kâr amacıyla piyasaya sunulmasıdır.<sup>87</sup> 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.<sup>88</sup>

Sanayileşmenin gelişmesi ve işletmenin büyümesi, beraberinde işbölümü ve uzmanlaşma ihtiyacını da getirmiştir. Bu durumun sonucu olarak ortaya çıkan yatırımcı girişimcilikte, işletme içerisinde finansman, pazarlama, personel, üretim ve araştırma geliştirme gibi fonksiyonlara ilişkin görev ve yetkilerin büyük bir kısmı profesyonel yöneticilere devredilmiştir. Ancak burada önemle dikkat edilmesi gereken husus, yönetimde son sözü söyleme hakkının girişimcide olduğu, stratejik nitelikteki kararları kendisinin verdiği ve sadece rutin işlerin yürütülmesi görevini yöneticilere bıraktığı gerçeğidir. Aile üyelerinin çoğunlukta olduğu bu girişim türünde, aile üyelerinin ve işletme ortaklarının fikirlerinden yararlanılsa da nihai karar girişimcinindir.<sup>89</sup>

Fırsat girişimciliği ile yaratıcı girişimcilik süreçleri sonunda toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin üretilmesi amaçlanır ve her ikisi de birtakım riskleri üstlenmesi, cesur ve irade sahibi olmayı gerektirir. Bunlarla beraber çağımızın ve

<sup>85</sup> Metin Fidan ve Şahap Yılmaz, **Müteşebbislik**, Tutibay Yayınları, Ankara 2001, s. 11

<sup>86</sup> TÜSİAD, **Türkiye'de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri**, TÜSİAD Yayınları No: T/87.10.103, İstanbul 1987, s. 2

<sup>87</sup> Metin Fidan ve Şahap Yılmaz, **Müteşebbislik**, Tutibay Yayınları, Ankara 2001, s. 11

<sup>88</sup> TÜSİAD, **Türkiye'de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri**, TÜSİAD Yayınları No: T/87.10.103, İstanbul 1987, s. 2

<sup>89</sup> Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2001, s.42

geleceğin gerekleri girişimciliğin, ağırlıklı olarak yaratıcı girişimcilik kapsamında değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.<sup>90</sup>

### **1.1.12.2. Ölçek (Büyüklik) Bakımından**

#### **1.1.12.2.1. Büyük Girişimciler**

İşletme mülkiyeti sahipliği ve girişimcilik özelliklerini bünyelerinde bulunduran, kurumsallaşmayı tamamlamış ve yönetim işlerini profesyonel yöneticilere bırakmış kişilerdir. Genel olarak özellikleri;dürüstlük, çalışkanlık, zekilik, yaratıcılık, hırslılık, fırsatçılık, küçük detaylara önem verme, ısrarlı olma, yenilikçilik, ikna kabiliyeti olan, tasarrufçu, planıcı, gruba önem veren, tecrübelerden yararlanabilen, gelişmeleri takip eden, hedefleri belirlemiş, kolay pes etmeyen ve kurumsallaşmaya önem vermek olan kişilerdir.<sup>91</sup>

#### **1.1.12.2.2. 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.

#### **1.1.12.3. Saf Girişimciler**

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

---

<sup>90</sup> Metin Fidan ve Şahap Yılmaz, **Müteşebbislik**, Tutubay Yayınları, Ankara 2001, s. 11

<sup>91</sup> Fevzi Apaydın, **Girişimcilik ve Başarılı Girişimcilik Uygulamaları**, Selçuk Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya 1999, s. 35-36

#### 1.1.12.4. Nitelikler Bakımından

İşletmeler, dış çevrelerdeki değişime kendi kişilik yapılarına göre tepki verirler.<sup>92</sup> Buna bağlı olarak nitelikler boyutunda görülen bazı girişimcilik türleri aşağıdaki gibidir.<sup>93</sup>

##### 1.1.12.4.1. Tepkisel Girişimcilik

İşletmesiyle ilgili yenilik ve değişimleri yaratmak yerine, başka girişimcilerin yaptıkları yeniliklere göre işletmesini değiştiren kişilerdir. Tüm yetki tepe yöneticidedir fakat çevre analizi etkin olarak yapılmaz. Doğal olarak; çevresel tepkileri, kendilerine baskı geldiği zaman yaptıkları verdikleri söylenebilir. Rekabetle yetersiz ve risk almada isteksizdirler.<sup>94</sup>

##### 1.1.12.4.2. Durgun Bürokratik Girişimcilik

Durgun bürokratik girişimcilik; faaliyette bulunulan alanda dengeli şekilde gelişmenin sürdürülmesi ve yeni alanlara girerek riskin artırılmasından kaçılması şeklinde tanımlanabilir.<sup>95</sup> 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.<sup>96</sup>

##### 1.1.12.4.3. Girişimci Girişimcilik

Yenilik ve farklılık yaratma eğilimi hakim olan ekonomiler girişimci ekonomilerdir ve girişimcilik, bir ekonomik ve toplumsal olgudur. Buna göre değişim doğaldır; girişimcilik ise değişimi arayan ve fırsat olarak gören bir yaklaşımdır. Bu anlamdaki girişimcilik teorik temellere dayanır. Girişimci girişimcilik; dinamik olmayan çevrelerde faaliyet gösteren girişimlerde, sürekli olarak birleşmeler yoluyla büyüme şeklinde tezahür eder.<sup>97</sup>

---

<sup>92</sup> Esin Ergin, **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul 1992, s. 9

<sup>93</sup> Esin Ergin, **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul 1992, s. 47

<sup>94</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul 1998, s. 274

<sup>95</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul 1998, s. 291

<sup>96</sup> Ali Akdemir, **Girişimcilik Kültürü**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya 1996, s. 80

<sup>97</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul 1998, s. 279

#### **1.1.12.4.4. 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.<sup>98</sup>

#### **1.1.12.4.5. Yenilikçi Girişimcilik**

Yenilikçi girişimcilik; yaratıcı özelliklere sahip girişimcilerin yönettikleri örgütlere yüksek amaçlara yönelik yenilikler getirme çabalarının bir fonksiyonudur. Fonksiyonun işlemesi için en önemli mesele doğru fırsatı yakalayabilmek olduğundan, uygun ortam oluştuğunda kaynaklar en yüksek verimi sağlayacak şekilde kullanılır. Söz konusu yenilikler, işletmelerde belli başlı yeni bölümlerin temelini oluşturacak kadar radikaldir. Drucker ise yenilikçi girişimciliği; en iyi fırsatın yakalanması, başarısız olma riski ve gereken çaba ile harcamalardan oluşan üç faktöre bağlamaktadır.<sup>99</sup>

#### **1.1.12.4.6. 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.<sup>100</sup>

#### **1.1.12.5. 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

---

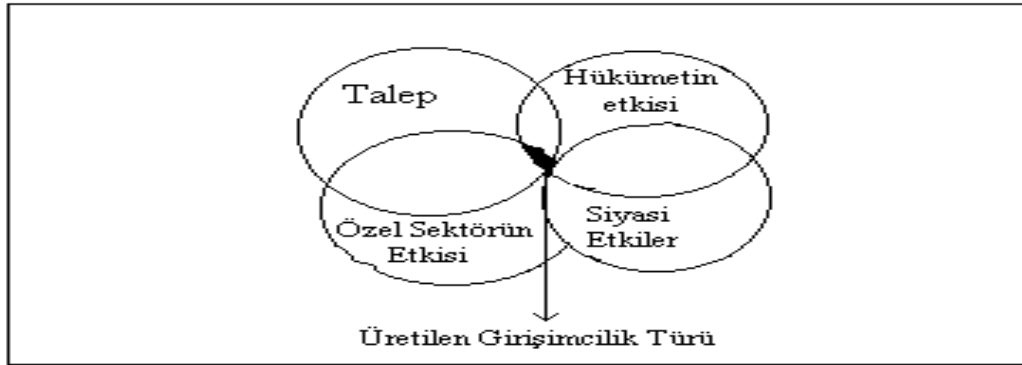
<sup>98</sup> Semra Başlak, **İşletme Hedeflerinin Pozitif Girişimcilik Konsepti Yöneliminde Yeniden Değerlendirilmesi**, Kocaeli Üniv. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli 2000, s. 69

<sup>99</sup> Peter F. Drucker, **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çeviren: Bülent TOKSÖZ, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1998, s.121

<sup>100</sup> Semra Başlak, **İşletme Hedeflerinin Pozitif Girişimcilik Konsepti Yöneliminde Yeniden Değerlendirilmesi**, Kocaeli Üniv. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli 2000, s. 70

girişimciliktir. Türü ne olursa olsun girişimcilik; talep, hükümetin etkisi, özel sektörün etkisi ve siyasi etkinin sonucudur. Bu etkilerin içinde arz görülmemektedir. Bunun sebebi girişimcinin talebe, bu talebi karşılayacak arzı sağlayarak tepki verdiğinin düşünülmesidir. Yani girişimci yeni bir ürün belirler ve yeni ürünün arzını kabul edecek bir pazar oluşturur.<sup>101</sup> Şekil 4’de; biraz önce bahsedilen talep, hükümet ve özel sektörün etkilerinin girişimcilik oluşturma konusundaki etkileşimleri gösterilmiştir.

**Şekil 4:** Girişimcilik Üreten Etkilerin Birleşimi



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

Chicken’in ifade ettiği girişimcilik türlerinin daha iyi kavranabilmesi için sektörel bazda örneklerin ve her örnekteki girişimcileri etkileyen faktörlerin gösterildiği Tablo 4 incelenmelidir.

**Tablo 4:** 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 uyarlama

<sup>101</sup> John Chicken, **Yönetim ve Girişimcilik**, Çeviri: Beyhan KURT, Epsilon Yayınları, İstanbul 2002, s. 32-34

### 1.1.12.6. İç Girişimcilik

İç girişimci; büyük bir firma içinde bir fikri kârlı bir son ürüne, risk alma ve yenilik yolu ile dönüştürme sorumluluğunu alan kişidir.<sup>102</sup> Özel anlamda ise;örgüt içinde yapılan her türlü girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanabilir.<sup>103</sup>

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

Titiz ise konuya çok daha farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Titize göre iç girişimcilik kriz dönemlerinde işçi çıkarmaya ikâme çözüm olarak kullanılabilir. Buradan hareketle kavrama; “bir çalışanın girişimci için ücretle çalışırken, kendi işini kurup hem dışarıya hem de girişimciye üretim yapmasıdır.” tanımı getirilebilir.<sup>104</sup>

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.<sup>105</sup>

İç girişimcilerin özellikleri şunlardır:<sup>106</sup>

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

---

<sup>102</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, sy. 186

<sup>103</sup> Serhat Soyşekerci, **Örgütlerde Dahili (İç) Girişimcilik Kültürünün Tesisine Yönelik Örgüt Kültürü Tasarımı**, Kocatepe Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon 2001, s. 16

<sup>104</sup> Tınaz Titiz, **Genç Girişimcilere Öneriler**, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1998, s. 55

<sup>105</sup> Gifford Pinchot, **Intrapreneuring**, Harper-Row, USA 1985, p. 10

<sup>106</sup> Yavuz Ercil, **Örgüt İçi Girişimcilik**, Kara Harp Okulu Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, Ankara 1995, s. 143

### 1.1.12.7. Kadın Girişimciler

Kadın girişimciler kavramının çerçevesi aşağıdaki sınırlamaların sonunda çizilebilir:

- 1.Evinin dışında kendi adına işyeri olan;
- 2.Bu işyerinde tek başına veya personeli ile çalışan ve iş sahibi sıfatıyla ortaklıklar 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.<sup>107</sup>

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.<sup>108</sup>

Ekonomik şartlar kadınların küçük işletmeciliğe girmesine neden olabilmekle beraber tek neden değildir. Yapılan araştırmalarda birçok kadının ekonomik bağımsızlık ve özgürlük elde etme amacıyla bu yola yöneldiklerini belirtmişlerdir. Çelebi tarafından

<sup>107</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, sy. 211-213

<sup>108</sup> Robert Goffee ve Richard Scase, **Kadınlar İş Başında, Kadın Girişimcilerin Deneyimleri**, Çeviri: Ahmet Fethi, Eti Yayınları, İş Dizisi: 01, İstanbul 1992, s.35

yapılan araştırmaya göre, bu araştırma kapsamına giren kadınların % 49,3'ü "başkalarına bağımlı olmayı sevmedikleri için" iş kurduklarını belirtmişlerdir.<sup>109</sup>

Türkiye Cumhuriyeti'nin 1923'te kurulmasından sonra kadınlar eğitim siyasi temsil ve istihdam alanlarında daha geniş olanaklar elde etmişlerdir. Kamu yaşamına bu resmi erişime rağmen kadının toplum içindeki rolü büyük ölçüde geleneksel kültürel değerler tarafından belirlenmeye devam etmektedir. Bu değerler tarafından belirlenmeye devam etmektedir. Bu değerler aile içinde bariz şekilde cinsiyete dayalı iş bölümü olduğunun göstergesidir. Erkekler eve ekmek getirme rolü bu anlayış çerçevesinde tahsis edilmekte, ailenin mali yönden desteği erkeklerden beklenmekte, kadınların ise evi idare etmesi ve çocukları yetiştirmesi istenmektedir. Kadının ev dışında da çalışmasının yasaklanmamasına karşılık onlardan çalışmaları da beklenmemektedir. Bir kadının işgücüne katılımına ancak ev idaresi sorumluluklarını yerine getirmeye devam edilmesi şartıyla müsaade edilmektedir.

Bu davranışların kalıntıları Türkiye'de kadın girişimlerin çalışma ortamlarına da yansımaktadır. Kredi ve kefalet kooperatiflerinin görevlileri ile banka ve diğer kamu kuruluşlarının temsilcileri, bu çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde kadınların küçük işletmelerde çalışmalarına açıkça karşı çıkmışlar ve bu alanda faaliyet göstermelerini destekleyici programların meşruiyetini ve gerekliliğini tartışma konusu yapmışlardır. Kadınların belli iş alanlarında çalışmak ve mali kaynak sağlamak için kendilerine başvurmaları gereken görevlilerin davranışları ve davranışlardan doğan ayrımcılık Türkiye'de kadın girişimciliği alanında önemli bir sorun oluşturmaktadır.<sup>110</sup>

#### **1.1.12.8. Aile İşletmeleri**

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

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.

---

<sup>109</sup> Çelebi Nilgün, **Kadın Girişimciliğini Özendirme ve Destekleme Konusunda Politikalar, Kadını Girişimciliğe Özendirme Paneli** (Ankara: Devlet Bakanlığı Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, (1993), s.35.

<sup>110</sup> Türkiye'de Kadınlara Ait Girişimlerin Desteklenmesi – **Gereksinim, Sorun, Olanak ve Stratejilere İlişkin Bir Çalışma**, T.C. Başbakanlık – Kadını Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Aralık, 2000, Ankara, s: 84-85

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

Bir aile işletmesinin unsurları da şunlardır:

1. Ailede en az iki kişinin yönetimle ilgilenmiş olmaları.
2. Mevcut ya da önceki yöneticinin çocuklarının işletme yönetiminde görevli olmaları.
3. Yönetimden kimin sorumlu olacağını belirleme konusunda aile bağlarının diğer faktörlere göre öne çıkması.
4. Bir aile üyesinin işletmedeki konumunun onun aile içerisindeki durumunu etkilemesi.<sup>111</sup>
5. Aile üyeleri bilgileri birbirlerine aktarmakta daha hızlı ve isteklidirler. İşletmenin hiyerarşik kademeleri içerisinde akraba bulunma oranının yüksek olması bir dezavantaj oluşturur. Nedeni ise kurumun kendi ağı etrafında dönmesi ile çevresini kolayca takip edememesidir.<sup>112</sup>

#### **1.1.12.9. 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.

Bir girişimcinin başarılı olabilmesi için ilk ve en önemli şart, ticarileşme potansiyeli yüksek yeni bir fikir/ürünün pazara sunulabilmesidir. İşte tam bu noktada, yeni teknolojilere dayalı girişimciliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Teknolojide yaşanan gelişmeler, yazılım sektörü başta olmak üzere gen mühendisliği, doku mühendisliği gibi ölçek ve istihdam profili farklı yeni sanayi dallarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Teknoloji yoğun sektörlerde kurulacak girişimlerin düşük teknoloji sanayi dallarına karşı en önemli avantajı, daha önce gerçekleştirilmemiş bir alanda faaliyet gösterilmesi,

---

<sup>111</sup> Cemil Ulukan, **Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci**, Anadolu Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir 2001, s. 16-19

<sup>112</sup> Linda A. Renzulli, Howard Aldrich ve James Moody, **Family Matters: Gender, Networks And Entrepreneurial Outcomes, Social Forces**, Vol: 79, Iss: 2, p523 24p, 2000

girişime neden olan fikir/ürünlerin o alanda bilgi birikimi ve uzmanlık gerektirmesi gibi nedenlerle düşük bir sermaye ile çok yüksek büyüme hızlarının yakalanabilmesidir. Böylece daha önce yaptığımız girişimci tanımıyla karşılaştırsak, tekno-girişimci öngörü ve sezgi yeteneğiyle, pazar yaratma ve geliştirme becerisinin yanı sıra, teknoloji geliştirebilme ve inovasyon yapabilme konusunda da beceri sahibi kişidir. Tekno-girişimcinin, düşük teknolojiye yönelik girişimci ile farkı, faaliyette bulunmayı düşündüğü alanda çok daha uzmanlaşmış ve bu alanda iyi yetişmiş olması gerekliliğidir. Ancak daha öncede belirtildiği gibi, bu durum rakiplerinde sayısını azaltması nedeniyle, düşük rekabet içinde çalışabilme şansını da birlikte getirir.<sup>113</sup>

## 1.2. GİRİŞİMCİLİK VE KÜLTÜR

### 1.2.1. Kültür Kavramı

İçinde insanın olduğu sistemlerin; insanı insan yapan en önemli faktörlerden biri olduğu kabul edilen kültürden soyutlanarak düşünülmesi 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 öngörülmesi sahip oldukları kültür hakkındaki bilgi sahibi olmayı gerektirir.

Günümüzde kültürle ilgili olarak herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir tanım bulmak imkansızdır. “Kültür” Latince bir sözcüktür ve sözcük anlamı; “el değmemiş doğanın, insan aklı ve yapıcılığıyla işlenmesi ve yararlı hale gelmesi”dir.<sup>114</sup> Sosyal bilimler açısından kültür, teknik bir terimdir ve genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanır. Bu yaklaşımda kültür, bir yanda bireylerin toplumsal yollarla edindikleri ve toplumsal yollarla ilettikleri bir değer, yargı, inanç, simge davranış ölçütleri düzeninden, diğer yanda da, böylece ortaya çıkan geleneksel davranış kalıplarının simgesel ve maddi ürünlerinden oluşmaktadır.

Kültür kavramı, uygarlık deyimiyile karıştırılmış şekliyle, önceleri insanlığın gelişmesine bağlı olarak düşünülmüş, bir kuşaktan diğerine aktarılan bir toplumsal

---

<sup>113</sup> Gençlerimizin Geleceği Tekno-Girişimcilik, [www.ttgiv.org.tr/tur/07\\_gencler\\_icin72.htm](http://www.ttgiv.org.tr/tur/07_gencler_icin72.htm), (Erişim: 04.08.2006)

<sup>114</sup> Nazan İpşiroğlu, **Çağdaş Kültürümüz: Olgular-Sorunlar**, ÇYDD Yayını, No: 2, Cem Yayınevi, İstanbul 1991, s. 27

miras olarak ele alınmıştır. Kültürle ilgili 160'a yakın tanım yapılmış olmasına karşın aşağıda bunlardan birkaçına yer verilmiştir.

Kültür, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normal davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir. Gustav Klemn'e göre kültür, bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekün yaşama stilidir. Voltair, kültürü insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi olarak tanımlamıştır. Ivera'a göre kültür, ideoloji, din, edebiyat gibi toplumsal yaşamın belirtilerini kapsamaktadır.

Kültürün en klasik tanımını E.B. Taylor yapmıştır. Taylor'a göre kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği(kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Ülkemizde kültürü sistemli olarak ilk tanımlayan Ziya Gökalp'tir. Gökalp kültürü, bir topluma ait sanat, din gelenekler ve adetler olarak tanımlamış ve kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür.<sup>115</sup>

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. Kültürün belli başlı öğeleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>116</sup>

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

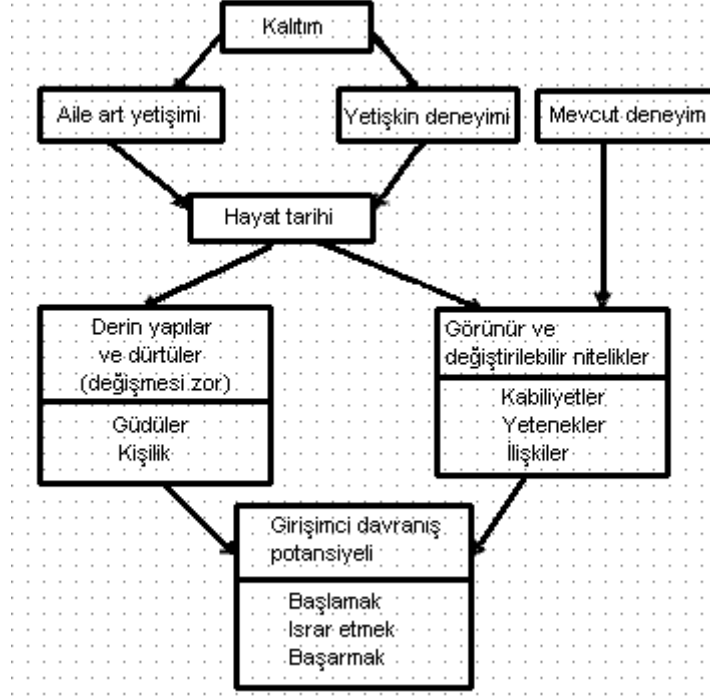
Örgüt kültürü en azından son 20 yıldır uygulamacı ve teorisyenlerin ilgisini çekmiş ve 1980'li yılların başında hemen hemen her türlü örgütsel sorun ve çıkmaza hızlı ve sabit bir çözüm olarak sunulmuştur.

<sup>115</sup> M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s. 27-28

<sup>116</sup> Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul 1999, s. 98

Kişide girişimcilik ruhu genetik olarak var olabileceği gibi , ailenin , çevrenin ve eğitimin de girişimcilik ruhunun gelişmesi için çok önemli etkenler olduğunu belirtmek gerekir.

**Şekil 5:** Girişimciliğin Gelişmesinde Hayat Tarihi Modeli



**Kaynak:** Girişimci ve Girişimcilik, www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=oyun - 598k, (Erişim: 18.12.2006)

Girişimci bir kişilik için; kişi kafasındaki projelerini gerçekleştirmek için başlama cesaretine sahip olmalı ve başarılı olma arzusunu her zaman koruyup pes etmemelidir.

Girişimci kişiliğin oluşumunda ailenin kültürü , ailedeki bireylerin birbirlerine davranışları , ailede girişimci olup olmaması bireydeki girişimcilik ruhunun gelişmesine kısıtlayıcı ve teşvik edici etki yapabilmektedir. <sup>117</sup>

## 1.2.2. Kültürün Özellikleri ve Çeşitleri

**1.2.2.1. 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

<sup>117</sup> **Girişimci ve Girişimcilik**, www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=oyun - 598k, (Erişim: 18.12.2006)

kültür; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, üçlü ayırım ve bazı üç ayrımlar olarak sınıflandırılabilir.<sup>118</sup>

**1.2.2.1.1. 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.

**1.2.2.1.2. 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.

**1.2.2.1.3. 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.

#### **1.2.2.1.4. 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

---

<sup>118</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul 1999, ss. 122-126

**1.2.2.2. Kültürün Özellikleri:** İnsan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olarak kültürün ne olduğunun ortaya konmasında özelliklerinin bilinmesi de önemlidir.<sup>119</sup>

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

### **1.2.3. Örgütsel Kültürü Oluşturan Öğeler**

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

Bütün organizasyonlar bir arada bulunan insanların çalışmalarına etki eden kültürel değerlere sahiptir. Yönetim prensipleri günümüzde bilimsel özellik kazanmış olmasına rağmen bu bilimsellik kültürel sınırlar içinde geçerlidir. Yani yönetim felsefelerinin başarısı, içinde yer aldıkları kültürel ortamın yönetime olan etkisi, uluslar arası alanda faaliyet gösterilen işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Aşağıdaki eski bir doğu hikayesi, çeşitli kültürlerle ait insanların hazırlıksız olarak karşı karşıya geldiklerinde ortaya çıkabilecek soruları anlamlı bir biçimde örneklemektedir.<sup>120</sup> “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

<sup>119</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul 1999, s. 101

<sup>120</sup> Arvind Phattak, **Uluslararası Yönetim**, Çeviri: A.Baransel ve T. Somay, İstanbul 1990, s. 24

farklı kùltùrlere mensup insanların da kendileri gibi düşünüp hissettiklerini varsayarlar. Belli bir kùltür çevresi içinde geçerli olan yönetim uygulamaları, başka bir kùltürde olumsuz hatta kötü sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle; uluslar arası yönetimde, kùltürel farklılıkları göz önüne almayıp sadece bir eksiklik olmakla kalmayıp, kötü işletmecilik olarak da nitelendirilir.

İşletmelerin içinde yer aldıkları kùltürel ortamı yönetim uygulamaları üzerine olan etkilerinin yanı sıra, organizasyonlarda çalışan personelin, kullanılan hammadde ve teknolojinin de kùltürün bir parçası olduklarının unutulmaması gerekmektedir. Çok farklı kùltürlerin ürünü olan ve bu kùltürlerin etkisinde kalan bireyler, kullanılan diğer girdiler ve teknoloji, organizasyona girerken, bir takım kùltürel değerleri de beraberlerinde taşımaktadırlar. İşletme yöneticisi birbirinden çok farklı kùltürel değerleri, işletmenin amaçları doğrultusunda, birbiriyle kaynaştırabildiği oranda etkin olabilecektir. Böylece “Örgüt Kùltürü” ya da “Firma Kùltürü” adı verilen kavram ortaya çıkmaktadır.<sup>121</sup>

Örgütsel kùltürü oluşturan çeşitli öğeler mevcuttur. Bu öğeler arasında sosyal ve fiziksel çevreyi, maddi nesnelere, mimari özellikleri ve şirket kimliğini kullanılan dil ve metaforları, hikaye ve efsaneleri, tören ve ritüelleri, davranış tarzları ve örgütsel kuralları, sembolleri, kahramanları, değer inanç ve tutumları, temel varsayımları ve örgütün tarihi sıralamak mümkündür. Bu kavramları kısaca tanımak faydalı olacaktır.

### **1- Sosyal ve Fiziksel Çevre**

Sosyal ve fiziksel çevreyi oluşturan unsurlardan birisi maddi nesnelere dir. Bunlar örgütün ürünleri olabileceği gibi yıllık raporlar, belgeler, demirbaşlar ve kullanılan her türden araç gereç olabilir. Sosyal ve kùltürel çevreyi oluşturan bir diğer faktör fiziki çerçevedir. Büro alanlarının nasıl kullanıldığı, mobilyalar, giyim kuralları, binaların mimarisi gibi öğeler fiziki çerçeveyi oluşturur. Teknoloji fiziki çerçeveyi oluşturan önemli bir unsurdur. Kullanılan en formasyon teknolojileri, bilgisayarlar ve bilgisayar yazılımları teknolojinin bir parçasıdır. Örgütün sosyal çevresi ise, kullanılan dil, davranış tarzları, semboller, kurallar ve süreçler tarafından oluşturulur.

### **2- Maddi Nesnelere**

Örgüt kùltürünü oluşturan maddi nesnelere içerisinde en önemlileri, o örgütün varoluş nedenini açıklayan misyon cümlesi ile; “şirket logoları”dır. Misyon cümlesi, hem örgütün ulaşmak istediği hedefi hem de sahip olduğu değerleri kapsayan bir

---

<sup>121</sup> Mehmet Tikici, v.d., **Örgütsel Davranış**, İnönü Üniversitesi, Malatya 1998, s. 49

ifadedir.<sup>122</sup> 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, muhafazakâr 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 atılmanlığı 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 kullananların imajlarına ve hem de Schwab’ın korumaya çalıştığı kültürel değerlere uymaktadır.<sup>123</sup> Örneğin İskandinav bir mobilya firması olan IKEA ’nın misyon cümlesi “İyi tasarlanmış ve fazla fonksiyonları olan bir dizi ev mobilyasını öylesine düşük bir fiyattan sunacağız ki, bu mobilyaları almaya herkesin gücü yetecek” şeklindedir. Logolar ise değişik şekil ve amblemlerden oluşur. Örneğin banka amblemleri, araba amblemleri logoların örnekleridir.

### 3- Mimari Özellikler

Günümüzde işletmeler dış görünüşlerine ve ofis dekorasyonuna büyük önem vermektedir. Son yıllarda büyük bankalar, bütün şubelerini yeniden dizayn ederek olumlu bir imaj yaratma çabası içerisine girmişlerdir. Bunun yanı sıra şirket binalarının mimari özellikleri, şirket kültürünün önemli bir parçası haline gelmiştir.<sup>124</sup>

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 göstermek için kullanılabilirler ve mimarideki değişiklikler çoğunlukla örgüt kültüründeki değişmeyi de gösterir.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.198

<sup>123</sup> Sevgi Ayşe Öztürk, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çeviri, Etam AŞ., Eskişehir 1994, s.318 (Stephan P. Robbins, Essential Of Organizational Behaviour)

<sup>124</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.197-198

<sup>125</sup> Salih Güney, v.d., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s. 180

#### **4- Kullanılan Dil ve Metaforlar**

Kullanılan dil ve kavramsal kategoriler, örgüt kültürünün bir diğer özelliğini oluşturur. Eğer kullanılan kavramlarda karşılıklı bir anlayış oluşmuşsa o zaman dilin bir örgüt kültürü ögesi olarak kullanılması durumu ortaya çıkar. Örneğin; “toplam kalite”, “mükemmellik”, “sıfır hata” gibi kavramlar örgüte özgü bir anlam kazanmaya başlar. Aynı şekilde metaforlar, kavramları benzetme yoluyla algılamamızı kolaylaştırırlar. Örneğin; “pazarda saldırgan olmak”, “savunmaya çekilmek” gibi bazı askeri terimler, iş dünyasında farklı anlamlarda kullanılırlar. Benzer olarak “evlenme”, “boşanma” tabirleri de şirket birleşme ve ayrılmaları ifade etmek için kullanılır.

#### **5- Hikayeler ve Efsaneler**

Hikayeler, örgütsel değer ve inançları yetiştirmek amacıyla, örgütün tarihten alınan yaşanmış olayların sözlü olarak aktarılmasıdır. Bu hikayeler anlatılırken, çoğunlukla değişikliğe uğrarlar. Hikayeler, ağızdan ağza dolaşırken gerçeklikten uzaklaşacak kadar değişikliğe uğramışlarsa artık bir efsane haline gelmişler demektir.<sup>126</sup>

#### **6- Semboller**

Semboller, grup için, özel ve farklı anlamlar taşıyan söz, biçim yada renkler olabilir. Örneğin Mc Donald's restoranlarındaki kırmızı ve beyaz renklerin hakim olduğu dekorasyon tarzı bunun bir örneği olabilir. Şirket logoları, yine, en çok dikkat çeken sembollerdendir. Örneğin Camel sigarasındaki deve figürü ve renkleri sigaranın adının geçmediği bir çakmak yada küllük üzerine basılmışsa, bu deve figürünün hangi sigara firmasına ait olduğunu herkes kolaylıkla anlayabilir.

#### **7- Kahramanlar**

Bir toplumda yada organizasyonda çıkan kişiler üstün başarıları ile o toplum yada sektör ve hatta o şirket için bir kahraman haline gelebilir. Örneğin Mustafa Kemal Atatürk , Türk toplumu için, Bill Gates, bilgisayar sektörü için Vehbi Koç ise Koç topluluğu için birer kahramandır. Bu tür insanlar, ait oldukları toplum yada kurumlar için birer örnek oluşturarak kültürel değerleri ve örgüte olan bağlılık duygusunu koruyup geliştirirler.

#### **8- Davranış Tarzları ve Örgütsel Kurallar**

Her örgütte kabul görmüş olan bazı davranış kalıpları ile bazı örgütsel kurallar mevcuttur. Örneğin, bazı örgütlerin yöneticileri, personel ile ilişkilerinde “açık kapı politikası” uygularken diğer bazıları, astlar için belirli görüşme saatleri koyabilir. Bazı şirketlerde çalışanlar mesai boyunca çay ya da kahve içme özgürlüğüne sahipliğine

<sup>126</sup> Arslan, Mahmut: **İş ve Meslek Ahlakı**: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.124

sahipken diğ er bazı Őirketler, bu tűr ihtiyaç lar için belirli molalar verirler. Yine bazı Őirketler, çalışanların ofislerde sigara içmesine itiraz etmezken bazı kurumsal Őirketler, sigara içenlere belirli yerler tahsis ederek sadece bu alanlarda sigara içme izni verirler. Bu örnekleri arttırmak mümkündür. Bu tűr davranış tarzları ve kurallar örgütten örgüte değişen ve örgütün kültürünü belirleyen uygulamalardır.<sup>127</sup>

Dođru – yanlış ayrımı ile ilgili beklentilerdir ve örgüt içindeki çalışma kurallarını ifade ederler. Bir işletmede hangi tűr çalışma davranışlarının onaylandığı hangilerinin onaylanmadığı o işletmenin davranış kurallarına ilişkin bilgi verirler.<sup>128</sup> Kurallar değer sistemine bağlı olarak, toplumlarda bireylere yol gösteren, doğruyu, yanlış, olumluyu ve olumsuzlu belirleyen standartlar ve fikirler bűtűnűdűr. Kural ve değer arasındaki farklılık ise değerlerin soyut ve genel kavramlar olması, kuralların da belirgin ve yol gösterici olmalıdır.<sup>129</sup>

### 9- Değerler, İnançlar ve Tutumlar

Her organizasyonun bazı değer ve inançları mevcuttur. Bazı örgütler, bazı konulara aşırı duyarlılık gösterirken diğ er bazıları bu ölçüde bir duyarlılık sergilemeyebilir. Örneđin Body Shop firması diğ er birçok firma gibi, bazı ahlaki kodlar yayınlamıştır. Bunlardan birisi, hayvanlar üzerinde test yapmadıklarına ilişkindir. Dönüřümlü kağıtlar kullanma konusunda ki eğ ilim, çevreye duyarlı olmak, özűrlű kiş ilere dönük bazı faaliyetler sergilemek şeklinde örneklendirile bilinecek olan bu tűr değerler, bazı örgütler tarafından hem teşvik edilir hem de böyle tutum ve inançlara sahip çalışanlar ödűllendirilir. Bu tűr değer, inanç ve tutumlar, örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluştururlar.<sup>130</sup>

Firma sahiplerinin ve çalışanların paylaştıkları temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün payandasını oluşturur. Örgüt kültürünün oluşmasında en önemli rolű 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 örgűtsel yapının ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir.<sup>131</sup>

<sup>127</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.199-200

<sup>128</sup> Suna Tevrűz, **Endűstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneđi Yayınları, Ankara 1996, s. 91

<sup>129</sup> Güneş Berberoğlu, **Karşılaştırmalı Yönetim**, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir 1991, s. 41

<sup>130</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.200-201

<sup>131</sup> 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

## 10- Örgüt Tarihi

Bir örgütün kültürü, o örgütün tarihi dikkate alınmaksızın tam olarak anlaşılabilir. Çünkü örgüt kültürü örgüt tarihinin bir ürünüdür. Örgüt kültürü durağan bir yapı olmayıp dinamiktir. Bu nedenle örgüt kültürünü anlamak için örgüt tarihini bilmek bir zorunluluk haline almaktadır.

### 1.2.4. Girişimcilik Kültürü ve Girişimcilik Kültürünün Oluşması

Girişimcilik ve kültür arasındaki ilişkileri incelemeyen önce örgüt kültürü kavramını daha ayrıntılı bir biçimde tanımlamak yerinde olacaktır; Kültür, bir örgütün davranış, tutum, ilişki ve tarzını düzenleyen, ayırıcı özelliğe sahip olan ancak yazılı olmayan davranış kuralları, bir anlamda, “işlerin yapılma şekli” ne ilişkin esaslardır. Örgüt kültürü ile genelde aynı anlamda kullanılan ancak oldukça farklı ve daha dar bir kavram olan örgüt iklimi ise örgütün psikolojik ortamı olarak tanımlanacağı gibi, “olay, uygulama ve süreçlere ilişkin paylaşılan algılamalar ve ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranış kalıpları” olarak da tanımlanabilirler.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel kültür daha derin konularla ilgilidir ve örgütün iş görme tarzının nedenlerini ifade eder. Bir örgütün kültürel yönü, büyük ölçüde üyelerin paylaştığı normları, sembollerini ve değerlerini ifade eder. Kültür, bir örgütün görünmeyen ancak varolan bir parçasıdır. Misyon, etik ve güven gibi ortak değer ve inançlara bağlılık yoluyla örgütsel kimlik duygusunu teşvik eder. Örgütsel kültür, örgüt üyelerini tanımlanmış rolleri ve işlerinin ötesinde etkileyen bir unsurdur. Kültürel özellikler, örgütlerin çoğunda, girişimciliği teşvik eden temel bir unsur olarak düşünülür.

Bilindiği gibi örgütler, “yaşamı sürekli kılma” amacına ulaşabilme için “kâr elde etme” ve “topluma hizmet etme” amaçları arasında bir denge kurmak zorundadır. Girişimciler genel ve özel nitelikteki her tür amaca ulaşabilmek için özellikle toplum kültürünü çok iyi tanımak durumundadır.<sup>132</sup>

#### 1.2.4.1. Girişimcilik Kültürünün Oluşması

Girişimcilik, bilgi, kültür ve karakter boyutları olan bir meslektir.<sup>133</sup> Mesleki kariyer için üretim faktörlerini kullanırlar. Bu üretim faktörlerinden sayılan sermaye önem sırası açısından sonlarda gelmektedir. Çünkü girişimciliğin temel güçlerinden olan vizyon ve hayal gibi faktörler zaman zaman sermayenin önüne geçebilmektedir.

<sup>132</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.199-202

<sup>133</sup> **Girişimcilik Kültürü**, Ekonomik Denge Dergisi, Sayı: 4, Ankara Ticaret Odası Yayını, Ankara 1997, s.14

Girişimcilerin sürekli yenilenen dünya görüşüne sahip olmaları gerçeği; vizyon ve hayalin önemini ortaya koymaktadır.

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.<sup>134</sup>

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 ayrı kalan noktalarının belirleyeceği bir durumdur. Sisteme giren bu insanların sisteme taşıdıkları özellikleri ise asıl olarak kendi kültürleridir.<sup>135</sup>

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

Girişimcilik kültürüne sahip olan ve bunun girişimcilik politikası amaçlarına uygun olarak kullanabilen toplumlar girişimcilikte başarılı olabilirler. Buna uygun girişimci tipinin yetişmesi için yeni bir girişim kültürü oluşturulmalıdır. Böyle bir kültürün oluşabilmesi için girişimcilerin sahip olması gereken başlıca özellikler şunlardır:<sup>136</sup>

1. Girişimci, dünya pazarını kendi pazarı gibi görmelidir.
2. Girişimci, serbest piyasa ve rekabet ortamını varlığının temel sebebi olarak algılamalıdır.

<sup>134</sup> Oğuz Aktan, **Türk İşadamları Ve İşletmeleri**, Gündoğan Yayınları, Ankara 1996, s.5

<sup>135</sup> TÜSİAD, Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri, TÜSİAD Yayınları No: T/87.10.103, İstanbul 1987, s.13

<sup>136</sup> Mahmut Tekin, **Girişimcilikte Karşılaşılan Engeller ve Çözüm Önerileri**, İş Fikirleri Dergisi, Sayı: 22, İstanbul 1998, s.42

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.
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.

#### **1.2.4.2. Girişimcilik Kültürünü Belirleyen Değerler**

Girişimcilik kültürü bir takım değerlerle yakından ilgilidir ki bu değerler girişimcilik kültürünün oluşmasında önemli role de sahiptirler. Söz konusu değerler başarılı girişimcilerin örgütlerinde bir kültür iklimi oluşturan göstergelerdir. Değerleri şöyle sıralayabiliriz: <sup>137</sup>

1. Teknik Değerler: Fiziksel olaylara, bilime ve mantığa dayanır.
2. Ekonomik Değerler: Arz-Talep dengesi etrafında oluşan pazar değerleridir.

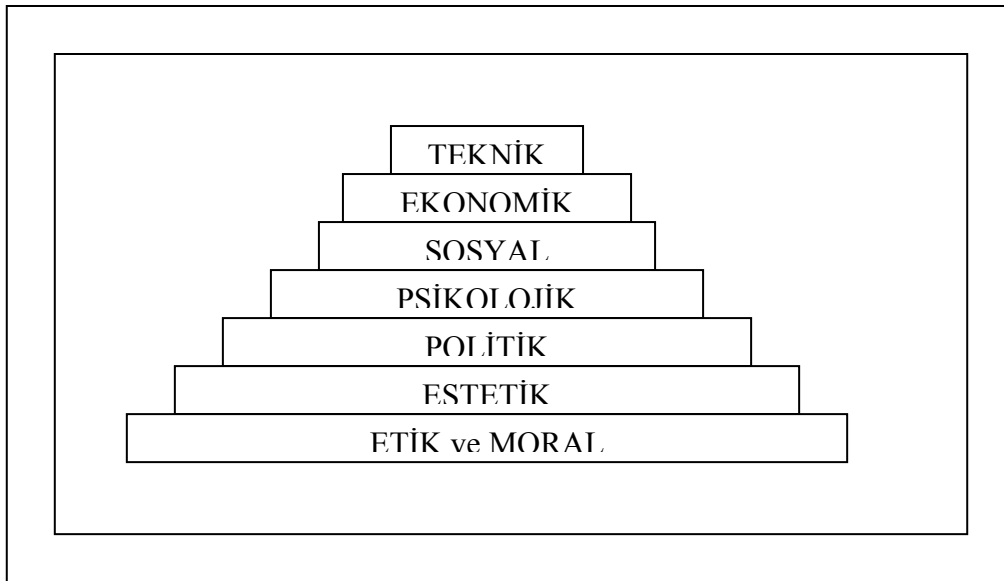
---

<sup>137</sup> M. Şerif ŞİMŞEK, Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s.42-43

3. Sosyal Değerler: Grup ve örgüt psikolojisine dayanır.
4. Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel ihtiyaçlarına dayanır.
5. Politik Değerler: Ülkenin rejimine ve başlıca devlet politikalarına dayanır.
6. Estetik Değerler: Algılamaya dayanır.
7. Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet, gelenek ve aile eğitime dayanır.

Söz konusu değerlerin girişimcilik kültürü konusunda nasıl belirleyici oldukları Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 5 : Girişimcilik Kültürünü Belirleyen Değerler**



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

#### **1.2.4.3. 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.<sup>138</sup>

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 çıkaran kategoridedir.<sup>139</sup> Çelik’in araştırmasında ise Türk insanının % 39’u gücü meşruiyet sebebi olarak kabul ederken, bu oran Amerika’da % 20, Japonya’da % 73

<sup>138</sup> Robert D. Hisrich ve Michael P. Peters; **Entrepreneurship**, Irwin McGraw-Hill, 1998, s. 11

<sup>139</sup> Geert Hofstede, **Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?**, Organizational Dynamics, USA 1980, s. 42-63

olarak görülmektedir.<sup>140</sup> Yine Hofstede'in çalışması incelendiğinde güç mesafesinin az olduğu Amerika, Kanada, Hollanda, İngiltere gibi ülkelerin gelişmiş olduklarından hareketle, güç mesafesinin az olduğu kültürlerin girişimcilik için uygun ortam yarattıkları söylenebilir.<sup>141</sup>

Güç mesafesi boyutu belirsizlikten kaçınma boyutu ile birlikte değerlendirildiğinde girişimciliğin yapısı daha iyi anlaşılacaktır.<sup>142</sup> Bu konuda Türk toplumunun durduğu yeri öğrenmek için Hofstede'in çalışmasına bakıldığında; Türk insanının güç mesafesinde olduğu gibi belirsizlikten kaçınmada da yüksek kategoride olduğu görülecektir.<sup>143</sup> Bunun sebebi Türkiye'de uygulanan yaşam boyu istihdamdır.<sup>144</sup> 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.<sup>145</sup> Türk toplumu denetim noktası bağlamında dışsal bir görüntü sergilemektedir. Bu görüntünün oluşmasının sebebi Sargut'a göre Türk toplumunda aynı zamanda güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek seviyelerde olmasıdır. Denetim noktası açısından içseller ve dışsallar arasında girişimcilik konusunda da farklılık vardır. Şöyle ki; içseller başlarına gelenin kendi yaptıklarının sonucuna inanırlar. Başarılı olmaya önem verirler ve bunun için öğrenme, soru sorma ve sorumluluk üstlenme eğilimleri yüksektir. Katılımcı yönetim stilini benimserler. Yenilik ve yaratıcılık içeren çalışmalardan mutlu olurlar.<sup>146</sup> Bunlar aynı zamanda başarılı girişimcilerin sahip olmaları gereken önemli özelliklerdendir. İçsellerin

---

<sup>140</sup> İsmail Çelik, **Düşüşteki Taylorizm ve Yükselişteki Ohnoizm Karşısında Türk Yönetici Elitinin Durduğu Yer**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya 2001, s. 290

<sup>141</sup> Geert Hofstede, **Motivation, Leadership and Organizational Dynamics: Do American Theories Apply Abroad?**, Organizational Dynamics, USA 1980, s. 42-63

<sup>142</sup> G. Murat Dengiz, **Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açıdan Bakış**, <http://www.pyd.org.tr/001.pdf>, (Erişim tarihi:08/02/2006)

<sup>143</sup> Geert Hofstede, **Motivation, Leadership and Organizational Dynamics: Do American Theories Apply Abroad?**, Organizational Dynamics, USA 1980, s. 42-63

<sup>144</sup> Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara 2001, s. 182

<sup>145</sup> G. Murat Dengiz, **Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açıdan Bakış**, <http://www.pyd.org.tr/001.pdf>, (Erişim tarihi:08/02/2006)

<sup>146</sup> Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara 2001, s. 197

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.<sup>147</sup> 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.<sup>148</sup> 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 toplulukçuluk ve bireycilik boyutudur. Sargut'a göre Türk toplumu ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün ürünüdür.<sup>149</sup> Bu kanı Hofstede'in çalışmasıyla desteklenmektedir. Söz konusu çalışmada Türk toplumu Pakistan, Japonya, Arjantin gibi ülkelerle birlikte toplulukçuluğu öne çıkaran kategoride görünmektedir. Çelik'in çalışmasında da Türk toplumunun % 75'i toplulukçu görünürken, Amerikanların oranı % 32, Japonların ise % 76 görünmektedir.<sup>150</sup>

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.

---

<sup>147</sup> Geert Hofstede, **Motivation, Leadership and Organizational Dynamics: Do American Theories Apply Abroad?**, Organizational Dynamics, USA 1980, s. 42-43

<sup>148</sup> Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara 2001, s. 179

<sup>149</sup> Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara 2001, s. 185

<sup>150</sup> İsmail Çelik, **Düşüşteki Taylorizm ve Yükselişteki Ohnoizm Karşısında Türk Yönetici Elitinin Durduğu Yer**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya 2001, s. 281

Hofstede'in ve Sargut'un çalışmalarından esinlenerek girişimcilik için elverişli olan boyutları Tablo 6'da görebiliriz.

**Tablo 6- 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.

#### **1.2.4.4. Girişimcilik Kültürünün Türkiye'deki Yeri ve Geleceği**

Türkiye'nin en önemli sorunlarından birisi de girişimcilik kültürünün oluşturulmasıdır. Ancak böylelikle ekonominin ve demokrasinin yapı taşlarından birisi olan KOBİ'ler için elverişli bir ortam oluşturulabilecektir. Girişimcilik kültürünün oluşması gelişmekte olan toplumlar için bir zorunluluktur. Yaşadığımız bilgi

toplumunun gerektirdiği girişimci tipi de; hızlı değişimin yönünü iyi değerlendirebilen, bunu piyasaya yöneltip ürettiği mal ve hizmetle geçinebilen girişimci tipidir.<sup>151</sup>

Türkiye’de girişimciliğin temelinde işletme sahipliği yatmaktadır. İşletme sahibinin girişimcilik özelliklerine sahip olup olmaması çoğunlukla dikkate alınmaz. Bunun sebebi işletme sahipliğinin örgütün başı olmak hakkını sağladığı inancıdır. Bu inancın aksine sağlıklı örgüt yapısı için girişimcilik ruhu işletme sahipliği-yöneticilik birleşiminden önemlidir ve işletme sahibi işletmeyi kuran kişi olarak genellikle aile bireyleri ile birlikte çalışır. Bütün risklere katlanır. Tüm sorunların çözüm merkezidir. İşletme içi ilişkiler rasyonel olmayabilir. İşletme sahibi ve girişimci kavramlarının özdeşleşmesinin sonucu olarak girişimci işletmede her şeyi bilen ve düşünen kişi konumundadır. Bu durum girişimciye karar almada hız ve esneklik kazandırır. Yine özdeşleşmeden dolayı girişimci bağımsızdır başka bir ifade ile denetime tabi olmayan tek yöneticidir.

Küçük olsun benim olsun mantığı çerçevesinde hem Türkiye’de hem de diğer ülkelerde girişimcilik ruhunun temelinde bağımsız çalışmak isteği yer alır. Bu isteğin gereğini yapıp girişimci olan insanlar kendi işletmelerinin başarısına katkı sağladıkları gibi ait oldukları toplumun ve yörenin de ekonomik gelişmesine katkı sağlarlar. Bu yüzden girişimcilik kültürüne sahip insanların işin başında olmaları gerekir.<sup>152</sup>

Türkiye nüfusunun % 47’si 18 ve daha küçük yaşlardadır ve bu genç nüfusunda büyük bir kısmı girişimcilik ruhuna sahiptir. McClelland çeşitli toplumların girişimcilik yeteneklerini araştırdığı “Başaran Toplum” adlı çalışmasında Türk toplumunun girişimcilik sıralamasında beşinci sırada olduğunu belirtmektedir. Bunun nedeni ise Türk insanının kendi işini kurma ve bağımsız çalışma arzusunun yüksek olmasıdır. Türkiye’nin bu konuda sahip olduğu potansiyelin bir anlam ifade etmesi ise uygulanacak girişimcilik politikalarına bağlıdır.

Girişimciler toplumda sosyal yansımaları ile değer kazanırlar. Servete ve paraya gösterilen itibar gerçek girişimcileri ilgilendirmemelidir. Girişimcilik 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.

---

<sup>151</sup> TÜSİAD, Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri, TÜSİAD Yayınları No: T/87.10.103, İstanbul 1987, s. 6

<sup>152</sup> M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, 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.<sup>153</sup>

Günümüz girişimcilerinin en önemli özelliklerinden biri işlerini şansa bırakmayı sevmemeleridir. Sıfırdan başladıkları iş hayatlarında eğitim ve önceki iş yaşamlarının verdiği tecrübeyi sektörlerinde başarıya ulaşmak için avantaj haline dönüştürebilmektedirler.

Bir araştırmaya göre gençler arasında girişimcilik ve işadamlığı ağırlıklı olarak tercih edilmektedir. Yabancı dil bilen, iyi eğitilmiş, dinamik gençlerin kendi işlerini kurmayı düşünmeleri girişimciliğin geleceğinin açık olduğunu göstermektedir.<sup>154</sup>

### 1.2.5. 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.<sup>155</sup> Girişimcilik ruhu, hayata ve geleceğe bakış açısıdır. Bu bakış açısı; koşullara direnmeyi, sorunların üzerine cesurca gitmeyi gerektirir. Aynı zamanda girişimciye cesaret aşılar. Bu ruh sayesinde girişimcinin gözü ileriye dönük olur ve geçmişte değil kesinlikle gelecekte yaşar. Hepsisi; “ya olursa” ve “olduğu zaman” düşüncesi ruhuna hakimdir.

Girişimcilerin gözleri gelecektedir. Fakat ellerinden geleceğin ipuçlarını da eksik etmezler. Böylece çok önemsiz durumları bile önemli fırsatlara çevirebilirler.<sup>156</sup>

Girişimcilik ruhunun temelinde her insanın yaşamından, öncelikle kendisinin sorumlu olduğu anlayışı vardır. Bu anlayışa göre insanlar eğer isterlerse; çevresel koşulların ve onların uyardığı duygu ve heyecanların ötesine geçerek inandıkları değerleri yaşayabilirler. Girişimcilik ruhu; insan davranışlarının temelini 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

<sup>153</sup> Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 2000, s.25

<sup>154</sup> M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s. 40

<sup>155</sup> Faruk Türkoğlu, **Girişimcilik Tercihi**, [http://omerweb.netfirms.com/new\\_page\\_49.htm](http://omerweb.netfirms.com/new_page_49.htm), (Erişim: 10.01.2006)

<sup>156</sup> Michael E. Gerber, **Girişimcilik Tutkusunu**, Çeviri: Tayfur KESKİN, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2002, s. 24-25

mümkün değildir. Girişimcilerde etkilenirler ancak bu etkinin sınırları, girişimcilerin değerlerinin onaylarıdır.<sup>157</sup>

Girişimcilik ruhu sayesinde çevrenin olumsuz etkilerini aşarak inandıkları değerleri yaşatan girişimcilerin iç yaşamları da özgürdür. Yani kendi ülke ve değerlerinin bilincinde olarak davranışlarını seçebilirler. Girişimcilik ruhunu benimseyip benimsememe ise insanın kendisine aittir.<sup>158</sup>

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.<sup>159</sup>

Girişimcilik ruhuna sahip insanlar hareketlerini güç temeline dayandırırılar.<sup>160</sup> Güç yaşamlarının her evresinde gereklidir. Bu nedenle başarılı girişimcilerin ayırt edici bir özellikleri de güçlerini kullanmadaki becerileridir. Bunun için güçlerinin sınırlarını iyi bilmeli, güçlerini kullanacakları zamanı iyi belirlemeli ve güçlerinin yaratacağı etkileri iyi hesaplamalıdır. Girişimcilik ruhunun verdiği güç kaynakları ise merak, işin temel kurallarını bilmek, kendini yeniden üretme çabası, işe olan sevgi, sahip olma duygusu ve yaratılan fırsatlardır. Yaşamın içindeki her türlü enerji bir şekilde negatif ya da pozitif güç kaynağı haline dönüşebilmektedir. Bunlardan girişimcilik ruhu kapsamında algılanması gereken girişimcilerin sahip oldukları pozitif enerjidir.<sup>161</sup>

Girişimcilik ruhunun piyasalarda ön plana çıkması da ülkelerin ekonomik gelişmelerine katkı sağlar. Gelişme, değişim ve kriz dönemlerinde girişimcilik ruhu aktif olur. Bu ruh sayesinde insanlar; tuttuklarını bırakmadan ve başarısız denemelerden edindikleri tecrübeler sayesinde mutlaka başarıya ulaşırlar. Girişimcilik ruhunun

---

<sup>157</sup> Doğan Cüceloğlu, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Remzi Kitabevi, 40. Baskı, İstanbul 2002, s. 170

<sup>158</sup> Doğan Cüceloğlu, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Remzi Kitabevi, 40. Baskı, İstanbul 2002, s. 171

<sup>159</sup> Doğan Cüceloğlu, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Remzi Kitabevi, 40. Baskı, İstanbul 2002, s.177-179

<sup>160</sup> Cahit Günaydın, **Girişim Ruhu**, Dünya Gazetesi Girişim Dergisi, İstanbul 11/2000

<sup>161</sup> Rüştü Bozkurt, **Güç Doğanın Parçasıdır Ama...**,

<http://sisecam.com.tr/tur/rustuhoca/G&G.HTM.HTM>, (Erişim: 02.06.2006)

bireylerle beraber devlette de aktif halde olması demokrasiyi derinleştirir ve ekonomik kalkınmayı hızlandırır.<sup>162</sup>

### 1.2.5.1. Girişimcilik Ruhunun Kaynağı

Bilindiği üzere girişimci pazardaki fırsatları belirleyen, fırsatları veya ihtiyaçları iş fikrine dönüştüren, üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren, kâr amacı güden ve girişimlerinin sonucu doğabilecek tüm risklere katlanan ve tüm bu faaliyetleri sürdürürken, üründe, yönetimde, teknolojiye, pazarlamada sürekli yeniye doğru değişme çabası gösteren kişidir.

Girişimci işletme kurarken, öncelikle bir iş fikrine sahiptir. Bunun yanı sıra başarılı olmak için yeteneklerini, bilgilerini, deneyimini, her tür sermayeyi, varsa ünvanını, zamanını, enerjisini, mevcut ilişkilerinin ortaya koyarak çalışmalarını sürdürür. Girişimcilerin üstlendiği çeşitli görevler vardır. Bir girişimcinin görevlerini şu şekilde ifade etmek mümkündür.

**1- İşletmenin sahipliğini yapmak:** Günümüzde modern piyasa ekonomileri işletme sahipliği ile yöneticilik arasında ayırım yapmaktadır. İşletme sahibi, bir işe yatırım yapar ve şirketin hisselerine sahip olur girişimci işini kurup yönettiği zaman yatırımcı ve yönetici şeklindeki iki rolü birlikte üstlenmiş olur.

**2- Yeni örgütler kurmak:** Girişimciler üretim faktörlerini bir araya getirip onlara hukuki bir kimlik kazandırır. Bazı girişimciler, halihazırda kurulmuş bulunan bir işletmeyi satın alıp işi daha da genişletirken bazı girişimciler, mevcut bir işletmeyi daha fazla geliştirecek faaliyetlerde bulunurlar. Yeni bir örgüt oluşturmanın son türü ise mevcut işletmeyi başka bir işletme ile birleştirmektir.

**3- Pazara yenilik getirmek:** Yenilik, girişimcilik sürecinin en önemli bölümüdür. Ünlü yazar, Peter Drucker “**Innovation And Entrepreneurship**” adlı eserinde yenilik kavramını girişimci-yönetici için en önemli görev olarak tanımlamıştır. Yenilik yapmayan girişimcilerin pazarda başarılı olmaları pek mümkün değildir. Ancak unutulmamalıdır ki yenilik sadece yeni bir ürün veya teknoloji geliştirmek değildir. Yenilik kavramı içerisinde değer yaratabilecek her şey yeni sayılır. Yenilik bir ürün veya hizmette olabileceği gibi, mal ve hizmetin sonunda ortaya konan yeni bir yolda olabilir. Örneğin kullanıcı için daha ucuz yada daha kullanışlı bir sunum şekli yenilik sayılabilir. Müşteriye bir ürün konusunda bilgilendirmek yada tanımını yapmakta izlenecek yol bir yenilik kapsamı içerisinde düşünülebilir.

<sup>162</sup> Faruk Türkoğlu, **Girişimciliğe Çağrı**, İş, Güç Bakış-İş Yaşamı Dergisi, Sayı: 3, İstanbul 2002, (Erişim: 10.01.2006)

**4- Pazardaki fırsatları belirlemek:** Mevcut pazarda pek çok fırsat vardır. Bu tür fırsatlar her zaman kolaylıkla anlaşılabilir. Yeni fırsatların belirlenmesi girişimcinin temel görevleri arasındadır. İşletmeler yeni fırsatlar bulmak konusunda, az yada çok aktif olmalıdır. Bunun için uzman yöneticiler bulabilecekleri gibi, organizasyon içerisinde herkesi, yeni fırsatlar aramak konusunda teşvik etmek de mümkündür.

**5- Uzmanlık:** Girişimciler işlerini yaparken yenilikler yapmak yada yeni fırsatlar bulmak konusunda uzmanlıklarını kullanmalıdır. Özellikle de bilginin sınırlı olduğu durumda; kıt kaynakların nasıl kullanılacağını dikkatle belirlemelidirler.

**6- Liderlik yapma:** Girişimcinin yerine getirmek durumunda olduğu görevlerden bir diğeri ise liderliktir. Liderlik aynı zamanda yönetsel başarının da en önemli unsurlarından birisidir. İnsanları aynı amaca doğru yönlendirmek, amaç başarımı konusunda motive etmek ve desteklemek yöneticinin görevidir. Bu nedenle, girişimci liderlik davranışları sergilemelidir. Liderlik girişimsel başarı için önemli bir faktördür ve birer girişimciye özgü olmayan genel bir yönetim becerisidir. Girişimcilik, yöneticilere liderlik becerilerini geliştirme ve ifade etme fırsatı sunan bir süreçtir.

Yukarıda özetlenen bu görevlerin başarılması için girişimcide olması gereken çeşitli özellikler ve beceriler türlerinden söz edilmişti. Bu özelliklerden bazılarını şu şekilde hatırlamak mümkündür.

- Orta düzeyde risk almayı tercih etme,
- Başarma konusunda kendi yeteneklerine güvenme,
- Geribildirim isteği,
- Yüksek düzeyde enerji,
- Geleceğe dönük olma,
- Örgütlenme yeteneği,
- Başarıya paradan çok değer verme.

Bu özellik ve becerilere ek olarak mücadelecilik, azim, yaratıcılık ve fırsatları sezebilme yeteneği, planlı çalışma ve araştırma yeteneği gibi daha pek çok özellik ve yetenekten söz edilebilir.

Buraya kadar yapılan bu genel hatırlatmanın ardından şu soruyu sormak mümkündür: Girişimcilik bir kişilik özelliği midir yoksa öğrenilebilen bir süreç midir?

Her şeyden önce başarılı bir girişimci olabilmek için doğru bir zamanlama, yeterli maddi imkanlar ve yeterli iş tecrübesi gerekir. Bunun yanı sıra buraya kadar açıklanmaya çalışılan bazı özellik ve becerilerin de varlığı önemlidir. Ancak kabul

edilmesi gereken bir gerçek, sadece doğuştan gelen bazı özelliklerle başarılı bir girişimci olunamayacağıdır.

Eğitim her alanda olduğu gibi, girişimcilikte de sihirli bir anahtardır. Kişiler aldıkları eğitimlerle iyi bir girişimci olma konusunda bilgi ve becerilerini artıracak ve o ana kadar fark etmemiş oldukları konulara duyarlılık kazanacaklardır.

İnsanoğlu pek çok şeyi eğitim yolu ile öğrenir. Bazı tutumlar, önyargılar, davranışlar yaşamın ilk yıllarında özellikle aile içerisinde ve daha sonraki yıllarda ise okullarda ve yaşam boyunca toplum içerisinde öğrenilir.

Söz konusu olan girişimcilik ise kısmen kişilik özellikleri, kısmen de eğitim yolu ile elde edilen süreçtir. Kişiler sahip oldukları özelliklere okullardan, eğitim programlarından ve üniversitelerden edindikleri bilgileri ekleyince, başarılı bir girişimci olma şanslarını arttırırlar. Biçimsel (formal) bir eğitim ile verilmeye çalışılan yaratıcı, eleştirel ve analitik düşünce yeteneklerinin geliştirilmesi ve girişimciliğin özendirilmesidir. Bu eğitim programları sayesinde;

- 1.İş fırsatlarını görmeyi öğrenmek,
- 2.İş fırsatlarını değerlendirmeyi renmek,
- 3.Planlama, rgtleme, yürütme, eşgüdüm ve kontrol şeklinde ifade edilebilecek olan yönetsel ilkeleri öğrenmek,
- 4.Ülkedeki hukuki mevzuat konusunda bilgi sahibi olmak,
- 5.Yönetim, finansman, üretim, pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve halkla ilişkiler şeklinde sıralanabilecek olan işletme fonksiyonlarını analiz etmek,
- 6.Kredi bulunabilecek kuruluşları öğrenmek mümkün olacaktır.

Üniversitelerde verilen derslerin yanı sıra, girişimcilik eğitimi konusunda yurtiçi ve yurtdışı eğitimler sunan çeşitli ulusal ve uluslar arası kurumsal ve özel eğitim kuruluşları mevcuttur. Örneğin, Türkiye ‘de KOSGEB bünyesinde 20 Mayıs 1998 tarihinde kurulan Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, çok sayıda işlevinin yanı sıra, girişimci adaylarını eğitimi ile ilgilenen bir enstitdr.

Alınacak eğitimler ile girişimci adaylarına öğretilebilecek yetenekleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Kararlılık
2. Başlama arzusu
3. Hedeflere ve fırsatlara odaklanma
4. İlk adımı atabilme ve sorumluluk bilinci
5. Problem çözmede ısrarcılık

6. Geri besleme
7. İç-kontrol odaklı olmak
8. Stres ve belirsizlik karşısında toleranslı olmak
9. Makul derecede risk almak
10. Doğruluk ve güvenilirlik
11. Başarısızlıktan ders almak
12. Ekip çalışması yapabilme

Bununla birlikte aşağıdaki özellikler, girişimcide bulunması gereken ancak öğretilemeyen özellik ve beceridir:

8. Sağlıklı olmak
9. Enerjik olmak
10. Yüksek zeka
11. Kavrama yeteneği
12. Yaratıcılık yeteneği

Sonuç olarak girişimcilik doğuştan bazı özellik ve beceriler gerektirir. Alınan eğitimler ise, girişimcilik becerilerini geliştirip pekiştirir. Girişimcilik sürecinde öğrenilebilecek bazı modeller, yaklaşımlar ve yöntemler vardır. Eğitim kuruluşları teorik ve uygulamasal yaklaşımlarla girişimciliği öğretebilirler.<sup>163</sup>

#### **1.2.5.2. 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.

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

---

<sup>163</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s..51-55

kavramlar ise şunlardır: rolün bireysel bağlamı, toplumsal bağlamı, rol ve kurumsallaşma, rol ve empati kültürü, rollerin hayata taşınması ve zenginlik üretimindeki yeri.<sup>164</sup>

1. Rolün bireysel bağlamı: Kesin bir tanımı yapılmamış da olsa insanın neslini sürdürerek uzun dönemde geleceğini güven altına alma temelinde gelişir. Dünyayı keşfetmeye çalışan insanoğlu yaşamını kolaylaştırmak için üretim değerlerine dayalı bir kimlik edinme çabasıdır. Kimlik; başkalarıyla olan ilişkilerde insanın kendisine biçtiği değerdir. Girişimcinin algıladığı rol ise toplum içinde tamamladığı fonksiyon sayesinde topluma faydalı olmanın yanında harcanabilir gelir düzeyini artırmaktır.
2. Rolün toplumsal bağlamı: Bir arada yaşayan ve üretimini çeşitlendiren her topluluk bunun gereği işlerini de farklılaştırma zorunluluğunu hisseder. Bu farklılaştırma ise rol paylaşımına esas teşkil eder. Ayrıca çok değişik işleri ortak amaca yönelterek işe odaklanmanın da yoludur. Buradan bakıldığında rolün toplumsal bağlamı; zenginlik üretmek ve zenginliği artırarak insan yaşamını kolaylaştırmak demektir. Girişimcilik ise insan ile toplum arasındaki çelişkileri dengelemekle ilgili faaliyetlerdir.
3. Rol ve kurumsallaşma: Günümüzde toplumlar çok çeşitli iş ve uzmanlık alanlarına ayrılmıştır. Kentleşme ile beraber bireyin özne olması ve kurumların önemleri artmıştır. Yönetilen kurumlar oluşturmak ise zenginlik üretiminin temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Kurumsallaşma için örgütün çevresi için algılanabilir bir değer oluşturmasına bağlıdır. Kurum yaratma ise rollerin iyi tanımlanmasını ve 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.

---

<sup>164</sup> Rüştü Bozkurt, **Girişimci Yaşam**, <http://www.sisecam.com.tr/tur/rustuhoca/ROL&BIL.HTM>, (Erişim: 02.06.2006)

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.AİLE ŞİRKETLERİ

Çalışmamızın bu bölümünde, global bakış açısıyla, aile fertlerinin ve aile unsurlarının işin içine girmesiyle birlikte özel bir şirket türü haline gelen aile şirketleri tanımı, temel özellikleri, önemi, avantaj ve dezavantajları ve gelişim trendleri ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 1.3.1. Tanımlar

Son yıllarda aile şirketlerinin araştırılması konusu gittikçe daha fazla önem kazanmış olup bu konuda yapılan çalışmalara günden güne yenileri eklenmektedir. Çünkü aile şirketleri ekonomideki sayısal üstünlükleri üretim ve istihdama katkıları nedeniyle oldukça önemli bir konuma sahiptir. Ancak literatürde aile şirketleri için standart ve herkesin üzerinde ittifak ettiği bir tanım yoktur. Muhtelif ve birbirine benzer tanımlar olmakla birlikte birtakım farklılıklar olan tanımlarla da karşılaşılmaktadır. Tanım ayrılıklarının sebebi muhtemelen araştırmacıların amaçlarından ve aile şirketlerinin farklı niteliklerinden kaynaklanmaktadır.<sup>165</sup> Aile şirketinin tanımının yapılması araştırmacılar için ilk ve önemli bir problemdir. Bunu 1989'da söylemesine

<sup>165</sup> Nevzat Tetik, Osman Uluçol, **Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları - Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması**, 1. baskı, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 2

rağmen 10 yıl sonra geniş olarak kabul gören tek bir aile şirketi tanımı yapılamamıştır. Bundan dolayı literatürde aile şirketlerinin tanımı farklı şekillerde yapılmıştır. Ülke ekonomilerinde lokomotif görevi yapan aile şirketlerinin özelliklerini kavramsal olarak açacak olursak şöyle bir tabloyla karşılaşırız:

En yaygın kullanılan aile şirketi tanımlarından birisi, tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen bir şirket türü. şeklindedir. Diğer bir tanıma göre aile şirketi, politikası ve yönetimi önemli ölçüde bir veya daha fazla aile bireyi tarafından etkilenen şirket türüdür. Galio ve Sveen'e göre de aile şirketi; bir tek ailenin hisselerin çoğunluğuna veya tüm kontrole sahip olduğu işletme türüdür. Holland ve Oliver de aile şirketini; Sahiplik ve yönetim kararlarının aile veya ailelerle olan akrabalık ilişkilerinden etkilendiği işletme türü olarak tanımlamaktadır. Lyman ise aile şirketini; Sahipliğin tamamen bir aile ait olduğu ve en az bir aile üyesinin işveren pozisyonunda olduğu ve bir başka aile üyesinin de ya işveren pozisyonunda ya da işveren değilse bile düzenli olarak bu şekilde yönetime katıldığı işletme türü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise "aile işletmesi", sahipliği bir ailenin elinde olan, bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi ve aile bireyleri arasında gelecek kuşağa geçen, stratejik kararları bu aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği işletmeleri ifade etmektedir.<sup>166</sup> Handler ise aile şirketini; önemli işletme kararlarının ve liderlik devir teslimi ile ilgili kararların yönetim kurulundaki aile üyeleri tarafından etkilendiği bir örgüt olarak tanımlanmaktadır.<sup>167</sup>

Westhead ve Cowling'e göre, aile bireylerinin hisselerinin % 60'ına sahip olduğu hallerde, bununla beraber kontrol ve yönetime hükmettiği durumlarda bu tür şirketler de aile şirketi olarak tanımlanabilir.<sup>168</sup> Başka bir tanıma göre, bir şirketin hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir ailenin veya da bir gurubun ağırlığı söz konusu ise, böyle şirketler aile şirketleridir.<sup>169</sup> Kırım'a göre aile şirketleri, tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün

---

<sup>166</sup> Nevzat Tetik, Osman Uluyol, **Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları - Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması**, 1. baskı, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 2, 3

<sup>167</sup> W. C. Handler, "Methodological Issues And Considerations in Studying Family Businesses". **Family Business Review**. 1989, s.257

<sup>168</sup> Paul Westhead, Marc Cowling, 'Performance Contrasts Between Family Non-Family Unquoted Companies in the UK', **Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, MCB University 1996, s. 30.

<sup>169</sup> İstanbul Ticaret Odası, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları**, (İstanbul: 2001), s. 10.

seçiminde etkili olduğu yapılarıdır.<sup>170</sup> Donnelley'e göre aile şirketi; bir ailenin en az iki nesli ile özdeşleşmiş kapalı yönetime sahip ve bu birleşimin aile amaçları, çıkarları ile şirket politikaları üzerinde karşılıklı etkiye sahip olması durumunda oluşur.<sup>171</sup> Goffee ise aile şirketlerini, iş içerisindeki kontrol ve yönetiminin çoğunluk olarak aileye ait olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin yönetimde söz sahibi olduğu işletmeler olarak tanımlamıştır.<sup>172</sup> Özetleyecek olur isek 'aile şirketlerini; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda istihdam edildiği şirkettir' şeklinde tanımlayabiliriz.<sup>173</sup>

Verilen tanımların hepsi de aile şirketini açıklamaktadır. Bununla birlikte aile şirketi denilince ilk olarak anlaşılması gereken bir şirketin sermayesinin ağırlıklı olarak ya da tamamen bir ya da birkaç aileye ait olması değildir. Öncelikle şirket yönetiminde yer alan şahısların kimliği ve işletmenin yönetim tarzının, ilk dikkati çeken unsurlar olduğu söylenebilir.<sup>174</sup> Bu tanımlar ışığında bakıldığında, her ne kadar bir ortaklık/şirket türü olsa da aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve aile şirketlerini karakterize eden bir takım özellikler mevcuttur. Söz konusu özellikleri şöyle sıralamak mümkün;

- Genellikle aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimi ile ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile şirketleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile şirketlerinde jenerasyon farkı görülme de, aşağıda belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile şirketi statüsünde ele alınırlar.

- İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.

- Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi

---

<sup>170</sup> Kırım Arman, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, (İstanbul: 2001), s. 3.

<sup>171</sup> Robert Donnelly, **The Family Business**, Harvard Business Review, 1964, s.42(4), s.93-105

<sup>172</sup> Robert Goffee, 'Understanding Family Business: Issues For Further Research', **Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, MCB University 1996, s. 36.

<sup>173</sup> Ebru Karpuzoğlu, **Aile Şirketi Nedir? Temel Özellikleri Nelerdir?**

[http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/020603/483](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020603/483), (Erişim:06/07/2006)

<sup>174</sup> Nevzat Tetik, Osman Uluyol, **Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları - Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması**, 1. baskı, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 3

Ove güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içerisinde de olduğu kadar girişimciye yakındır.

- Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanınmalarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.

- Genellikle şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır.

- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılığı yüksektir.

- Bu tür şirketlerde doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilir.

- Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.

- Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder. Dolayısıyla bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan, ya da borçlanmaktan çok aile bireylerinin mali desteğini almayı tercih ederler. Bu tercihte şirkete ilişkin bilgilerin paylaşılmak istenmemesi temel rolü oynar.

- Aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır.

- Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.

Bu özelliklerin ortak noktasında işletmenin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olması yatar. Bu durumun başlıca nedenlerinden biri olarak, sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulması gösterilebilir.<sup>175</sup>

### 1.3.2. Aile Şirketlerinin Önemi ve Makro Ekonomik Katkıları

Aile şirketleri en yaygın organizasyon şekli olmalarına, ekonomiye büyük katkılarının bulunmasına karşın gerçekte işgücüne ve Gayri Safi Mili Hasıla'ya katkılarını ortaya koyan tutarlı ve güvenilir bir araştırma yoktur. Aile işletmelerinin ekonomiye olan katkılarını ifade edebilmek için ekonomideki paylarından bahsetmek faydalı olacaktır.<sup>176</sup>

Aile şirketleri faaliyette buldukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde, modernizasyonunda anahtar rolü üstlenmektedir. Tüm dünya ülkelerinde, işletmelerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Aşağıdaki verilerde de görüldüğü gibi küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı, ABD'de % 97.1, Almanya'da % 99.8, Japonya'da % 99.4 ve Türkiye'de % 98.8'dir. Diğer taraftan ABD'de kayıtlı şirketlerin % 90'ı, İspanya'da % 80'i, İtalya'da % 95'i, İsviçre'de % 85'i ve Türkiye'de % 95'i aile şirkettir.<sup>177</sup> Dünya genelinde aile şirketlerinin oranı % 65 ile % 90 arasında değişmektedir. Amerika'da her yıl yayınlanan ve en iyi şirketlerin yer aldığı Fortune 500 sıralamasındaki şirketlerin de yaklaşık % 40'ını aile şirketleri teşkil etmektedir. Aile şirketleri faaliyette bulunduğu ülkeye göre milli gelire % 50 ila % 70 arasında bir katkı sağlamaktadır. Aile şirketleri özellikle yerel ekonomilerde önemli bir katkıya sahip olup küçük pazarların ihtiyaçlarını karşılamaktadır.<sup>178</sup>

Ekonomik sistemimizin bel kemiğini oluşturan aile şirketlerinin önemi günümüzde hem sayısal olarak hem de milli gelire katkısı itibariyle daha iyi anlaşılmaktadır. Şöyle ki; Avrupa Birliği ülkelerinde 100'den az işçi çalıştıran aile işletmelerinin tüm işletmeler içindeki oranı % 99,4 ve bu işletmeler toplam işgücünün % 56,2'sini istihdam etmektedir. Amerika'da milli gelirin % 40'ını, istihdamın 60'ını

---

<sup>175</sup> Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2001, s.19-21

<sup>176</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s. 234

<sup>177</sup> Nazan YELKİKALAN, Erdal AYDIN, **Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik : Entellektüel Sermaye Birikimi**, <http://biibf.comu.edu.tr/nyelkikalaneaydin.pdf>, (Erişim:10/05/2007).

<sup>178</sup> Osman Uluyol, **Aile Şirketleri Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler**, Medipres Matbaacılık, Malatya 2004, s. 8

sağlayan aile şirketleridir.<sup>179</sup> Bu oranlar Almanya'da sırasıyla % 66 ve % 75'tir. İngiltere'de ise işgücünün % 50'si aile şirketlerinde çalışmaktadır. Higgins ise 2001 rakamlarına göre, A.B.D.'deki şirketlerin % 90-95'inin aile şirketi olduğunu söylemektedir. Ayrıca aile şirketlerinin yıllık ortalama 1 Trilyon dolarlık mal satın aldıklarını ve bu rakamın her yıl 100 milyar dolar büyüdüğünü ifade etmektedir.<sup>180</sup>

Aile şirketlerinin en önemli problemi, ülke ekonomilerindeki söz konusu önemli konularına karşın şirketin sürekliliğinin sağlanamamasıdır. Örneğin A.B.D.'de yapılan bir araştırmaya göre her 100 aile şirketinden sadece % 3,7'si torunlara kadar varlığını sürdürebilmekte olup diğerleri torunlara ulaşmadan yok olmaktadır.

Aile şirketlerinde diğer şirketlerden farklı olarak işletme ve yönetim boyutlarının dışında aile fertlerin arasındaki ilişkilerin de organizasyon yapısı içine girmesi nedeniyle oldukça farklı ve kompleks bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu kompleks yapının özelliği işin içine duygusal unsurların ve aile içi sürtüşmelerin de girmesiyle çoğunlukla işletmenin gelişimi üzerinde sorunlar doğurmaktadır.<sup>181</sup>

### **1.3.3. Aile Şirketlerinin Anatomisi ve Gelişimi**

#### **1.3.3.1 Genel Olarak Dünyada Aile Şirketleri**

Tarihin derinliklerine doğru gidildiğine ilk işletmelerin tamamının aile işletmesi olduğu görülecektir. Eski dönemlerde üretim insan ve hayvan gücüne dayandığından ayrıca günümüzdeki teknoloji olmadığından büyük ölçeklerde üretim yoktu. Diğer taraftan nüfus yoğunluğu az ve mesafeler uzaktı. Bu dönemlerde su gücü, rüzgar gücü gibi enerji kaynaklarını kullanarak yapılan üretim miktarı da doğal olarak düşüktü ve bu üretim ailelerce gerçekleştiriliyordu.

Sanayi Devrimi döneminde büyük ölçekli firmalar kuruldu. Sermayenin az sayıda insan elinde toplanmasıyla aile şirketleri kısmen önemini kaybetmiş, ancak günümüzde gerçekleşen yatay ve dikey entegrasyon ile çok sayıda küçük firmanın birleşmesiyle esnek yapılara dayanan organizasyonlar meydana gelmektedir. Bu nedenle aile şirketleri yenilikleriyle, buluculuklarıyla, esneklikleriyle, yoğunlaşmalarıyla gündemde kalmaya devam edecektir.

---

<sup>179</sup> Nevzat Tetik, Osman Uluyol, **Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları - Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması**, 1. baskı, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 4

<sup>180</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s. 234

<sup>181</sup> Nevzat Tetik, Osman Uluyol, **Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları - Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması**, 1. baskı, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 4

Dünya genelinde de birçok aile şirketin uzun yıllar varlığını sürdüremediği gözlenmektedir. Şirket hissedarı olan aile bireylerinin çoğalmasi ile şirket yönetiminin belli kurallara bağlanmaması sonucunda aile üyeleri birbirleriyle çatışma içine girmekte ve sonuçta şirketin varlığı tehlikeye düşmektedir.

Bu bağlamda bugün birçok ülkede aile şirketleri varlıklarını devam ettirmek ve gelişimlerini sürdürmek amacıyla kurumsallaşma arayışlarına yönelmektedir.

### **1.3.3.2. Türkiye’de Aile Şirketleri**

Osmanlı İmparatorluğunda üretim küçük esnaf işletmeleri hariç, büyük ölçüde azınlıklar tarafından yerine getirildiği için, Türkler ticaret ve sanayi üretimi gibi mesleklerle uğraşmamışlar ve bu meslekleri küçük görmüşlerdir. Dolayısıyla, Osmanlı İmparatorluğu döneminde, Türklerin sınıai konularda bilgisizliği ve iktisadi güçsüzlüğü nedeniyle, Cumhuriyet dönemin ilk yıllarında, temel sanayi kuruluşlarının devlet öncülüğünde başlatılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Önceleri daha çok tarım ve ticari alanlarında faaliyette bulunan Türklerin, sanayiye geçmeleri, bu sahada yatırım yapmaları, 1950’lerdedir. Tarım ve ticaret faaliyetinden sanayiye geçen müteşebbis, Türkiye’ye uzun süre sermayedar-yönetici olarak sınıai faaliyet yürütmek zorunda kalmıştır. Sınıai yatırımların büyümesi, kademeli olarak tek kişilik sermaye sahipliğinden, aile veya aileler sermaye gruplarının ortaya çıkmasına ve nihayet, çok ortaklı sınıai teşebbüslerin doğmasına yol açmıştır.

Türkiye’nin en eski aile şirketleri 1870’li yıllarda kurulmuş ve şu an dördüncü jenerasyon tarafından yönetilmektedir. Bu şirketler genellikle gıda, boza, lokum, helva gibi Türk kültürünü yansıtan ürünler imal eden yani gıda sektöründe faaliyette bulunan şirketlerdir. Hacı Bekir Lokumları Hacı Bekir tarafından kurulmuştur; Hacı Sadık tarafından Vefa Bozacısı, Rasih Efendi tarafından da Çögenler Helva kurulmuştur. Mehmet Emin Botsalı’nın 1893’te kurduğu Teksima Tekstil, aile şirketlerinin kurduğu ilk sanayi şirkettir. 1920’li yıllar da aile şirketleri için oldukça verimli geçmiştir. 1923’te Kamil Koç, Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları, Tatko, Koç Holding, Kent Gıda kurulmuştur.<sup>182</sup>

Türkiye’de girişimcilik faaliyetleri özellikle 1955 yılından sonra başlamış, bu dönemde çeşitli aile şirketleri kurulmuştur. Bu dönemlerin özelliği girişimcilik faaliyetlerinin devlet koruması altında gerçekleşmiş olmasıdır. 1963 yılında başlayan planlama çabaları Devlet Planlama Teşkilatı’nın kurulması ve birinci beş yıllık kalkınma planının yürürlüğe girmesiyle aile şirketi sayısı hızla artmaya başlamış fakat

<sup>182</sup>Birol Uzunay, “Şirketler Aileden”, Aksiyon Dergisi, Sayı: 347 - 28.07.2001  
<http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=12586> (Erişim: 10/05/2007)

bu şirketlerde kurumsallaşma kavramı o yıllarda söz konusu olmamıştır. Arz yetersizliği ve rekabetin de şiddetli ve keskin olmaması nedeniyle kurumsallaşmaya ihtiyaç duymuyordu.

Türk girişimcisi 1950-1980 arasında ne üretirse satabileceği bir pazara sahipti. Ancak 1980'den sonra rakiplerin hızla artmasıyla ve dışa açılma ile birlikte şirketlerin faaliyetleri son derece zorlaşmaya başlamıştır. Artan enflasyon oranları ile birlikte fiktif kârlar oluşmuş reel kârlar düşmüş şirketler otofinansman yapmada zorlanmaya başlamışlardır. Günümüz iş dünyasında ekonomik krizlerin de etkisiyle belirtilen sorunlar daha da artış kaydederek ayakta kalmak fevkalade güçleşmiştir.

Yapılan bir araştırmaya göre 1983-2000 dönemini kapsayan 18 yılda Türkiye'de kurulan 461.058 adet yeni şirketin, % 86.7'si limitet şirket, % 13.2'si anonim şirkettir. Görüldüğü gibi kurulan şirketlerin büyük çoğunluğu limitet şirket ve ortak sayısı genelde 2 ve 2'nin üzerinde. Bu şirketlerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan yine aynı dönemde 8.862 adet kollektif şirket, 1.073 adet komandit şirket, 5.646 adet limitet şirket ve 1.826 adet anonim şirket olmak üzere toplam 17.407 adet şirket kapanmıştır.<sup>183</sup>

### **1.3.3.3. Malatya'da Aile Şirketleri**

Malatya ili 2004 nüfus sayımına göre 853.658 nüfus ve 12.312 km<sup>2</sup> 'lik coğrafi alanıyla Türkiye'nin 14. büyük ilidir. Malatya'nın ismi kayısı ile özdeşleşmiştir. Dünya kayısı üretiminin % 83'ünü tek başına karşılamakta ve 150-200 milyon dolar döviz girdisi sağlamaktadır. Tarım kenti olarak bilinen Malatya'nın sanayi hamlesi 1980'li yılların sonunda başlamıştır.

Malatya ili tarıma dayalı gelişme gösteren illerimizden olduğu için sanayileşmesini de tarıma dayalı olarak gerçekleştirmektedir. Özellikle tekstil ve gıda sektörü Malatya'da sanayileşmenin öncülüğünü yapmaktadır. Tekstilde entegre bir üretimden dünya markası üretime geçme çalışmaları her geçen gün önemli gelişmeler kaydetmektedir.

“Toplam Kalkınma Modeli”, Türkiye'de son yıllarda kabuğunu yırtan ve yüzünü tamamen sanayileşme ile birlikte kalkınmaya çeviren iller arasında sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Sanayisiyle birlikte kentsel ve kırsal kalkınma modelini bugün Türkiye'de uygulamaya sokan ve kentsel ve kırsal kalkınma modelini bugün Türkiye'de uygulamaya sokan ve bu yolun sonuna kadar gitmeyi ilke edinen birkaç il arasında Malatya'da bulunmaktadır. Avrupa Birliği kapısına kadar dayanan, bir anlamda artık

<sup>183</sup> Necdet Sağlam, “Dünya'da Ve Türkiye'de Aile Şirketlerinin Durumu“  
[http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/020603/455](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020603/455), (Erişim: 10/05/2007)

“geri dönüşü olmayan” bu yolda kentlerini de kalkınmaya açan Türkiye’de artık bir gerçeğin farkına varılması gerekmektedir. “Kentlerin Toplam Kalkınma Modeli”, illerin aslında içinde bulunduğu çıkmazın en büyük ilacı gibi görünen bir modeldir. Gaziantep, Denizli, Kayseri gibi illerin adını koymadan yaptığı, “Toplam Kalkınma Modeli” anlayışına Malatya’da son yıllarda sahip olmaya başlamıştır. Bugün Türkiye ekonomisine yıllık ortalama 500 milyon dolarlık bir katkı sağlayan kentsel anlamda kalkınma modelini en iyi uygulayan iller arasında olması ve bu gerçeği resmi rakamların yansıtması karşısında devletin 2005 yılı içerisinde Malatya’yı, “stratejik kentler” kapsamında değerlendirmesi beklenmektedir.

Malatya’daki sanayi tesislerine bakıldığında ise, Malatya Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü tarafından yapılan açıklamalara göre, il genelinde 182 adet sanayi tesisi bulunmakta, 19 sanayi tesisinin ise kapalı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca 47 sanayi tesisi inşaat halinde 22 sanayi tesisi de proje aşamasındadır.

Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğüne bağlı Malatya merkez ve ilçelerinde 8 adet küçük sanayi sitesi bulunmakta, buralardaki 2.208 işyerinde toplam 8.283 çırak, kalfa ve usta ile meslek erbabı çalışmaktadır. Belirtilen sanayi kuruluşlarından en az 25 ve daha fazla işçi istihdam eden işletmeler araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bu şirketlerin Türkiye genelindeki yaklaşık %95’lik aile şirketleri oranıyla paralellik arz ettiği tahmin edilmektedir.<sup>184</sup>

#### **1.3.4. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları**

Makroekonomik katkılarını ele aldığımız aile şirketlerinin, aile şirketi olmayan şirketlerle kıyaslandıklarında bir takım görece avantajları ile dezavantajları birlikte taşıdıkları görülür. Aile şirketlerinin kendilerine özgü yapıları nedeniyle bazı avantaj ve dezavantajları aşağıda sistematik olarak sıralanmıştır:

##### **a. Aile Şirketlerinin Avantajları**

Aile şirketi olmanın beraberinde getirdiği avantajlar, finansman, yönetim ve kurum kültürü olmak üzere 3 alt başlıkta değerlendirilebilir.

##### **- Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Taşıdıkları Avantajlar**

Aile şirketleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorunun çoğunlukla kendi içlerinde çözerler. Sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumlar sınırlıdır. Böyle bir ortam içerisinde aile şirketleri çoğunlukla fon temininde ailenin

<sup>184</sup> Nevzat Tetik, Osman Uluyol, **Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları - Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması**, 1. baskı, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 8-9

menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden daha çok yararlanırlar. Öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda şirketi güçlü konuma getirir. Ayrıca şirket finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen şirket, ailenin çocuğu gibidir ve şirketin iflas etmemesi için gerek girişimci gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilirler.<sup>185</sup>

#### **- Aile Şirketlerinin Yönetmel Açıdan Taşadıkları Avantajlar**

Aile şirketleri, sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları daha kısa zamanda alabilirler. Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışılmasına gerek olmadığı gibi çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmaz. Aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla şirketin ve kişilerin hedefleri çok daha gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleşebilir. Ayrıca girişimci ve diğer aile bireyleri, çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederlerken, aynı zamanda personelinin kalitesini de artırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler.

Aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir. İşin yürütülmesi esasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) genelde birbirlerine yardımcı olurlar, eksikliklerini kapatırlar ve yapılması gerekenleri söze dökmekten icra ederler. İşletme politikasında devamlılık ve tek düzelik daha kolay sağlanabilir. Girişimcinin şirketi kurmasındaki hedef diğer aile fertleri tarafından da şirketin kurulduğu ilk günden beri bilindiği ve paylaşıldığı için, işletme politikalarında tek düzeliğe daha kısa zamanda ulaşılabilir.

Öte yandan tanınmış bir aile veya işletme olmanın getirdiği avantajlardan da yararlanılabilir. Bu bağlamda rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahip olurlar. Ayrıca olumlu imaj işletmeye karşı güven duygusunun oluşumuna da yardım eder. Aile bağları kendilerini işe adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Şirket aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplik duygusu yoğun olarak yaşanır ve bu sahiplik duygusuyla beraber pazar payının artırılarak işletme sürekliliğinin sağlanmasında tempolu şekilde çalışılır. Ailevi ilişkiler yetenekli aile

---

<sup>185</sup> Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2001, s.22-23

bireylerinin, başkaları yanında çalışmalarını yerine aile şirketine çalışmayı tercih etmelerine neden olur. Aile içinde işin niteliğine uygun kişiler mevcut ise, bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktan çok ailenin sahip olduğu firmada çalışırlarsa yüksek bir performans sergileme olasılıkları artar. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili pek çok bilgiye sahip olurlar. Dolayısıyla işi kolaylıkla ve erken yaşlarda öğrenirler. Bu nedenle işe ve işletmeye uyum sorunu aile şirketlerinde çok az yaşanır.<sup>186</sup>

#### **- Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdıkları Avantajlar**

Aile ruhu şirkette hakim olacak davranış normlarını ve değerlerini çok iyi şekilde belirler. Aile üyelerinin ifade ettiği değerler çalışanlar için ortak bir amaç oluşturarak bir özdeşleşme ve sorumluluk duygusunun yerleşmesine yardımcı olur. Başarılı yönetilen aile şirketlerinde çalışanlar kendilerini aileden biri olarak görürler. Tepe yönetime ulaşmak kolaylaşır. Daha az bürokrasi vardır ve bundan dolayı alınan kararlar daha hızlı ve etkili olur.<sup>187</sup>

Aile şirketlerinde güçlü bir kurum kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olur. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden inanç, değer ve kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenebilir. Aile değerleri, inançları, kuralları örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan örgüt kültürünün çalışanlarca kabul oranını artırır.

#### **b. Aile Şirketlerinin Dezavantajları**

Aile şirketlerinin, sahip oldukları avantajlar yanında bir takım dezavantajları da bünyelerinde taşıdıkları açıktır. Bernard Barry bu dezavantajların iki nedenden kaynaklandığını belirtmektedir. Bunlardan ilki şirket sahipliği ve rol belirsizliği ile ilgili nedenler iken ikincisi geleneksel değerlere bağlılıkla ilgili nedenlerdir. Bu nedenlerin yol açtığı problemler çoğunlukla finansal, yönetsel ve kültürel konularla ilgilidir. Burada aile şirketlerinin taşınmaları olası dezavantajlar, avantajlar ile benzer şekilde sistematize edilerek ele alınabilir.

#### **- Aile şirketlerinin finansal açıdan taşıdıkları dezavantajlar:**

Aile şirketlerinin finansman açısından taşıyabilecekleri ciddi dezavantaj, ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda şirketin büyüme hızının yavaşlama olasılığıdır. Ayrıca, borç

---

<sup>186</sup> Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2001, s. 23-24

<sup>187</sup> Nevzat Tetik, Osman Uluyol, **Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları - Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması**, 1. baskı, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 10

alınmasına olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının az olması nedeniyle borç verilmek istenmemesi ya da yüksek maliyetle kredi verilmeye çalışılması gibi bir durum da, bir diğer olumsuzluktur.

Ayrıca, kârın dağıtılması ve şirketin başarılı şekilde yönetilmesi için gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler doğabilir. Yönetimdeki aile bireyleri, kârın dağıtımında çocuklarının da düşünülmesini talep edebilirler. Ayrıca, kâr dağıtımı ile ilgili yıldan yıla değişmeyen istikrarlı bir politikanın belirlenip uygulanmasında aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları da görülebilir. Yine birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finansman kaynakları konusunda da görüş farklılıkları ortaya çıkabilir ve bu görüş ayrılıkları ciddi çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir.

**- Aile şirketlerinin yönetim açısından taşıdıkları dezavantajlar:**

Diğer taraftan, aile şirketlerinin yönetsel açıdan taşıyabilecekleri zafiyetlerin başında, aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmaları gelir. Çoğunlukla bu tür şirketlerde tepe yönetim ve kritik görevler için nitelikten ziyade kan bağıının ya da girişimciye yakınlığın temel kriter olarak kullanılması, tepe yönetime yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen kişilerin diğer şirketleri tercih etmelerine neden olur. Aile bireyleri yetenek ve bilgiden ziyade, ilişki düzeyine veya girişimciye olan yakınlığına göre işe yerleştirilebilir. Adam kayırmanın yüksek oranlarda görüldüğü bu tip şirketlerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınma, hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşılma sık rastlanan bir durumdur. Sonuç itibariyle, akraba kayırma nedeniyle objektif kriterlere dayanan bir yönetim sistemi kurumaması riski, bu şirketlerde ciddi bir tehdit olarak kendini hissettirir.

Diğer taraftan, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması durumunda ( yani kan bağıının ön palana geçerek işe göre adam değil, adama göre iş ilkesinin uygulanmasını gündeme getirmesi noktasında) gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi de ayrı bir sorun kaynağıdır. Başta girişimci olmak üzere, tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse (yani yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa) bir sonraki neslin gelişimi yavaş olacaktır, karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı yükselecektir ve çalışanların yaratıcılıkları engellenecektir.

Aile şirketlerinin tipik dezavantajlarından bir diğeri, işletmede bilfiil çalışan aile bireyleriyle çalışmayan aile bireyleri arasındaki ilişki ve varis seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar çatışmalarının ve rekabetin yönetimi olumsuz yönde etkileyebilmesi olasılığıdır. Bu gibi durumlarda özellikle de maliyetlerin yükselmesi ve verimliliğin düşmesi kaçınılmaz hal alabilir.

Aile şirketlerinin çoğunda mevcut bulunan iş tanımları uygulamayı yansıtmayabilir ya da bunların belirgin olmaması otorite ve rol çatışmalarına yol açabilir. Ayrıca, yetki ve sorumlulukların açık olmamasının koordinasyonsuzluklara neden olacağı da açıktır. Bu durum sonucunda ise, firmanın karışıklık ve belirsizlik yaşaması olasılığı oldukça yüksektir. Keza, ataerkil yönetim sonucunda değişime direnç, gereğinden çok kuralcılık, adam kayırma, organizasyonsuzluk, isabetli kararların azlığı gibi zafiyetler aile şirketlerinde sık rastlanan olumsuzluklardandır.

Aile şirketlerine özgü tipik dezavantajlardan biri ise, aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması ve bunun sonucunda işletmede verimin azalmasıdır. Bu uyumsuzluk neticesinde çatışmaların çoğalması, iş tatmininin azalması, moralsizlik ve motivasyonsuzluk ile beraber belirsizlik durumuyla da karşılaşılır.

Planlamaya yönelik gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılmadığı aile şirketlerinde, yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya çalışamayacak fiziki ya da psikolojik bir rahatsızlık yaşaması durumunda, aile üyeleri arasındaki rekabet, şirket politikalarındaki belirsizlik nedeniyle işletme yaşamını tehlikeye sokabilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkinliğini azaltabilir. Ayrıca, başkan seçilen kişinin görev ve işletme ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmaması (yani bu görev için önceden yetiştirilmemiş ve geliştirilmemiş olması) işletmenin zaman ve para maliyetini de arttırır.

Profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu aile şirketlerinde rastlanabilecek tutuculuk bir diğer önemli dezavantajı oluşturur. Bu dezavantaj, profesyonel yöneticilerin bulunduğu kurumlardaki gibi hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararların alındığı; yeni buluşların ve bilimsel araştırmaların takip edildiği ve yeniliklere/gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulduğu şirketin var olmasını zorlaştıracaktır.

Nihayet aile şirketlerinde aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmesi ve aralarında denge kurulamaması işletme faaliyetlerinin çoğunlukla aile ve iş için tatmin edici bir verimlilikte icra edilmesini engelleyecektir. Dolayısıyla iş ile aile kararlarının

birbirinden ayrılmaması olasılığı, aile şirketlerinin ciddi yönetsel dezavantajlarından bir diğeridir.

**- Aile şirketlerinin örgüt kültürü açısından taşıdığı dezavantajlar:**

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile şirketlerinde yazılı belgeler, istatistikler ve muhtıralar yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğiliminin ağırlık kazanması söz konusudur.

Öte yandan, ailede eğitimden ziyade iş yaşamına önem veriliyorsa, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyi düşük olabilir. Bu durum ise, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmelerine ve doğal olarak işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Pek çok aile şirketi, günün kurtarılmasını geleceğin büyük ödüllere tercih eder. Yine pek çoğunda mevcut örgüt kültürü değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalmayı ve değişime direnç göstermeyi destekler.

Aile şirketleri, verimliliklerini bir taraftan avantajlarını geliştirerek, diğer taraftan da dezavantajlarını minimize etmeye çalışarak arttırabilirler. Ayrıca bu şirketler, taşımaları muhtemel avantaj ve dezavantajlar hakkında bilgi sahibi olarak kendilerini etkinlik ve verimlilik üzerine odaklayabilirler.<sup>188</sup>

**1.3.5. Aile Şirketleri, Yönetim ve Kurumsallaşamama**

Aile şirketi sahipleri, kendileri için başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla asıldıkları için kısa zamanda önemli kârlar elde edebiliyor. Ancak iş belli bir büyüklüğe geldiği ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi - aile şirketinin sahibinin alışık olmadığı hatta lüks gibi gördüğü - kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlar. İşi bilmek, işin çekirdeğinden gelmek önemlidir. Ama kalıcılık için yeterli değildir. Aile şirketi yöneticilerini kapsayan bir araştırmaya göre aile şirketi sahiplerinin % 85'inin dile getirdikleri sorunlar şunlardır:

En eski şirketin Hacı Bekir olduğu Türkiye'de aile şirketlerinin çoğu kurum kimliği kazanamamıştır. Gerek ülkemizde ve gerekse dünyada aile şirketlerinin üçüncü kuşağa ulaşma oranı yüzde 15-20, ömürleri ise 25-30 yıldır. Aile şirketlerinin başarısızlık nedenleri arasında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama ilk sırada yer alıyor. Bir aile şirketinin en zayıf noktası, aile ve şirket kavramlarının birbirine

<sup>188</sup> Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2001, s.22-28

karıştırılmasıdır. Şirkette yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana çıkmasına "nipotizm" adı veriliyor. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın çocuklar işe alınıp hızla yükseltilmekte ve performans değerlendirilmeden ömür boyu iş olanağı veriliyor. Hatta bazen şirket içinde sadece onlara özgü konumlar yaratılmaktadır. Bu örnekler aşırılaştığında şirket ailenin oyun bahçesi görünümüne bürünüyor. İkinci nesil - sermaye sahibinin kan bağı yakını olması sebebi ile - kendisini yılların profesyonel yöneticilerinin tecrübe ve birikimlerine rağmen üstün görmeye kalktığı anda felaket başlar. Sadece oğul olmak hiçbir değerli birikimin, tecrübenin önünde yer almaya yetmez. Aile şirketlerinin - genellikle rahat yetişmeleri ve işin çekirdeğinden gelmemeleri nedeni ile - ikinci kuşağın elinde geriye doğru gittiği bilinmektedir. İkinci kuşak işe tepeden gelmemelidir. Bu tür bir tepeden inme ham ağaca gerekli işlemler yapılmadan vernik sürmeye benzer. Vernik tırnakla kazındığında ağacın işlenmemiş olduğu hemen belli olacaktır. Kurucu patronun kendisine güven duyması ve çalışanlarını motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik bir yapısı vardır. Kimi zaman, kırtasiye alımından önemli yatırımlara kadar her türlü kararı elinde tutan "one man show" tipi bir yönetim sergilemektedir. Oysa şirketin büyümesi, nitelikli personel istihdamını ve sistemli kontrol mekanizmalarını gerektirir. Patronun "tek adam" rolünü rafa kaldırıp "orquestra şefliği"ne yönelmesi şart. Patron şirket kârlılığının gözeticisidir. Patronluk ayrı bir meslektir, öğrenilmesi gerekir ve yürütücü yönetimle çalışmamalı, onun bir tamamlayıcısı olmalıdır. Kurumsallaşma patronların işi bırakması değildir. Patronun görevi tepe yöneticisini atama, kurumu direk ve dolaylı olarak denetlemektir. Bazen de şirket kurumsallaşır ama aile ilişkileri kurumsallaşamaz. Önemli olan aile ilişkilerinde de sistematik hale gelmektir. Kurumsallaşma bir felsefe ve inanç meselesidir. Başlangıçta aile olarak özveride bulunmak gerekecektir. Çünkü kurumsallaşma tek adam yönetimine zıt, tamamen yönetim bilgisine dayalı olarak yürütülmesi gereken profesyonelce bir sistemdir.

Saltanat Dönüşme. Sermaye sahibi aynı zamanda yönetici olduğu zaman sistemi denetleyen organ noktasında zafiyet doğuyor. Şirket asla saltanat zihniyetine teslim edilmemelidir. En güçlü saltanat rejimleri nasıl ki bir gün gelip yok olabiliyorsa; iç yönetim rekabetine açılmayan saltanatlaşmış şirketlerin de aynı olumsuz akıbetten kurtulmaları mümkün olmayacaktır.<sup>189</sup>

Türk ekonomisinin omurgasını teşkil eden aile şirketleri, yönetim ile mülkiyet ayrışmamış olsa da, şirketin uzun vadeli bekası ve hayatiyeti ve kaynak tedariki ve

<sup>189</sup> Ahmet Talat Us, **Aile Şirketleri ve Yönetim**, [http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/020603/10164](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020603/10164), (Erişim: 16/05/2007)

kullanımı açısından kurumsal yönetim ilkelerini yürürlüğe koymak durumunda. Hele ortak arayışı ya da halka açılma hazırlığı gündemde ise bu durum zorunlu hale geliyor. Bir başka deyişle ya istikrarlı yönetim ya da sermaye ihtiyacı, kurumsal yönetim uygulamasını dayatıyor. Üstelik aile içindeki pasif hissedarların beklentilerinin karşılanması, potansiyel ihtilaf ve çatışmaların önlenmesi açısından olduğu kadar yetenekli profesyonellerin şirkete kazandırılması yönünden de böyle açık ve dengeli bir sisteme ihtiyaç yoğunlaşıyor. Farklı menfaat sahiplerini bilgilendirme ve yönetim fonksiyonunun denetlenmesi unsurlarını içinde barındıran bir sistem, ailenin gelecek kuşaklarının da mülkiyeti ve yönetimi devralma süreçlerini kolaylaştıracaktır. Kaldı ki büyük aile şirketlerinde faaliyetlerin genişlemesi ve çeşitlenmesi, sermaye sahibi olan ailenin dışında bir üst yönetimin oluşmasına ve yetkilendirilmesine yol açıyor ki bu takdirde tıpkı halka açık şirketlerde olduğu gibi yönetim üzerinde bir kontrol fonksiyonu zaten gerekli olacaktır.

Türkiye'de aile şirketlerinde genel olarak işletme sermayesinin ve nitelikli yönetici istihdamının yetersiz olduğu düşünülürse, şirketin uzun vadeli amaçlar ve anahtar performans göstergeleri tespit edip değerlemesi, ancak güvenilir bir kurumsal yönetim çerçevesi oluşturmasına bağlı olacaktır. Menfaat sahiplerinin şirket hedefleri ve politikaları, faaliyet sonuçları, mülkiyet yapısı, riskler ve fırsatlar konusunda bilgilendirilmesi, yönetim kurullarının ağırlığının artırılması ve bağımsız üye uygulanmasına başlanması, hissedar hakları, kâr dağıtımı ve hisse devirlerinin açık kurallara bağlanması, denetim ve raporlama ile ilgili standartların yükseltilmesi bu alanda yapılabilecek ilk düzenlemeler olarak sıralanabilir.<sup>190</sup>

Profesyonelleşememek ve Yüksek İşgücü Devir Oranı. Aile şirketlerinde genel olarak insana yatırım yapılmamaktadır. Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genel olarak yoktur. İş gücü devir oranı yüksektir. Çalışanlar ve sahipler arasında "biz" ve "onlar" ayrımı vardır. Kurum sahipleri genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördüklerinden kendilerini aşan yöneticilerle çalışmaktan zorlanırlar. Raporlara, eğitime kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp sadece üretim ve satıştan zevk aldıklarından sistemin tamamını görmekte zorlanırlar. Bu zorluğu aşarak hakimiyet kuramadıklarından da kendilerince kilit birimlere aileden birilerini koyma gereği duyarlar.

İşin Çekirdeğinden Gelme Eski Alışkanlıkların Devamı. Aile şirketlerinde firma kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleri ile kültürlerinin bir

---

<sup>190</sup> Adnan Nas, Şirketlerde Daha İyi Bir Raporlama İçin, Dünya Gazetesi, 19.06.2007, SALI <http://www.turmob.org.tr/turmob/basin/19-06-2007.htm>, (Erişim 19/07/2007)

yansıması oluşturur. Genel olarak firmanın vizyon ve misyonunun iş sahibi ailenin kültürünün gölgesinde kaldığı görülür.

Güç Kavgası. Özellikle büyük şirketlerde patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilir. Özellikle aile içi geçimsizliklerin işe taşınması bu kümelenmeleri artırır. Bu çevreler çoğu kez belki bilinçaltında ileride maddi ve manevi çıkarlar sağlamak üzere patron adaylarının olmayan yeteneklerinin bulunduğu bu kişileri inandırmaya çalışırlar. Şirket içinde mevcut profesyonel yönetim, gelecekte güç sahibi olmak için sinsi bir şekilde böl ve yönet politikasını gerçekleştirmek üzere bu yönde bir güç kavgasını körükleyebilir. Bu tür entrikaların olmayacağını düşünme saflığını gösterme yerine, çok geç kalmadan önlem alma sürecine girilmelidir.

**Aile şirketlerinin gelecekte başarısı şu şartlara bağlıdır:**

1- Aile bireyleri, şirket ve ailenin birbirinden farklı olduğunun ayırımına varması ve aradaki dengeyi kurabilmesi.

2- Servetin yönetimi ile şirketin yönetiminin birbirinden ayrı kavramlar olduğuna inanılması.

3- Şirketin, disiplin ve organizasyonun var olduğu profesyonel bir kimlik kazanması.

4- Yönetimin üstün nitelikli profesyonelleri işe alıp motive edebilmesi. Onlara görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri için özgürlük alanları tanınması. Aile bireylerinin de onları "dışarıdan gelenler" olarak değil, takımın bir üyesi olarak benimsemesi. Liderliğin kurumsallaştırılmaya çalışılması.

5- Aile ve şirket içinde iletişim açık, iki taraflı ve yoğun olarak gerçekleştirilsin. Ailenin şirket içindeki rolü ve yönetim biçimi açıkça belirlenmesi. Aile içi geçimsizlikler işe taşınmaması.

6- Bağımsız olarak çalışan ve üst yönetime destek veren bir yönetim kurulu oluşturulması.

7- Kısa vadeli günlük plan ve kazanç mantığından uzun vadeli planlama ve kazanç mantığına dönülmesi.

8- Yönetimin devredilmesi çalışmalarına bir an önce ağırlık verilmesi.

Bütün bu koşulları yerine getirebilen bir aile şirketi kurumsal bir nitelik kazanacak ve böylece sürekliliğini sağlayabilecektir.<sup>191</sup>

---

<sup>191</sup> Ahmet Talat Us, **Aile Şirketleri ve Yönetim**,  
[http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/020603/10164](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020603/10164), (Erişim: 16/05/2007)

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİK

#### 2.1. GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

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.<sup>192</sup> Çalışmamızda bu kategorilere girişimciliğin temel taşı olan KOBİ’ler ve Girişimcilik kategorisi de eklenmiştir.

##### 2.1.1. Osmanlı İmparatorluğu Döneminde Girişimcilik

Osmanlı ekonomisinde iktisadi faaliyetler ve mekanizmalar geniş ölçüde devlet kontrolü altında bulunuyordu. Ziraat ve sanayide üretim, fiyatlar ve ticaret devlet tarafından kontrol ediliyordu. Tarımda tımarlı sipahiler, tarım üretiminin reaya tarafından ara verilmeksizin devamını sağlıyor, işlenen toprakların genişletilmesine gayret ediyor ve istihsalde artış sağlamaya çalışıyordu. Sanayide üretim loncalar içinde yürütülüyor, kadılar ve ihtisap ağaları gibi hükümet temsilcilerinin yardımı ile şeyhler ve kethüdalar tarafından istihsalin miktarı, kalite ve usulleri düzenleniyordu. Loncalar kendi üyeleri olan ustalar arasında hammadde ve yarı mamullerin dağıtımını tanzim ediyor, her branşta istihsal ustalar tarafından paylaşılarak yürütülüyordu. Aralarında rekabet yok gibiydi. Malların satışı da geniş ölçüde hükümetin kontrolü altında cereyan ediyordu. İster perakende, ister toptan ticarete olsun fiyatlar zaman zaman kadılar tarafından narh şeklinde ayarlanıyor, kâr ve kazançlar tespit ediliyordu.

İlk planda iç Pazar ihtiyacını karşılamaya yönelik olan Osmanlı ekonomisinde, hammadde veya gıda maddelerinin ülke ihtiyacını karşılayamadığı durumlarda, hükümet ihraç yasakları koyuyordu. Üretilen malların pazarlamasını yapan esnaf da aynı şekilde loncalar halinde teşkilatlanmıştı. Bununla beraber İstanbul, Bursa, Edirne ve Selanik gibi büyük şehirlerde özellikle dış talebin daha fazla üretim gerektirdiği dönemlerde, sık sık lonca sisteminin dışında yeni iş yerleri açılıyordu. Böyle durumlarda hükümet loncalar lehine müdahale ederek mevcut durumu muhafazaya çalışıyordu. Lonca bünyesinde faaliyet gösteren küçük işyerleri genellikle mahalli ihtiyacı karşılarken, ordu ihtiyacını karşılayan veya ihracat için üretim yapan büyük tesisler lonca sistemi dışında meydana gelmiştir. Devlet, ordunun ihtiyacı olan silah,

---

<sup>192</sup> TÜSİAD, *Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri*, Yayın No: T/87.10.103, İstanbul 1987, s. 7-10

araç ve gereci temin amacıyla, sermayesini bizzat koyarak, yüzlerce işçi çalıştıran büyük imalathaneler kurmuştur.

Osmanlı yöneticileri bir bölgede üretilen malların o bölgede tüketimini sağlayarak fiyat artışını önlemek amacıyla, her malın bir bölgeden ötekine geçişini gümrüğe tabi tutmuşlardır.<sup>193</sup> 18. yüzyılda devletin etkisinin azalması ayan ve derebeyler gibi yerel odakların güçlenmesine neden olmuştur. Bu yapıda güçlenen yerel odaklar büyük toprakları elinde bulunduruyorlardı ve vergi toplama yoluyla köylü üzerinde baskı unsuru kurmuşlardı. Anadolu'da ayanın güçlenmesine karşın, küçük üreticilik tarımsal yapının temelini oluşturuyordu. Bu dönemde büyük toprak sahipleri, topraklarını ücretli işçiler kullanan kapitalist işletmeler biçiminde değil ortaklık yoluyla köylü hanelerine kiraya vererek işletmeyi tercih ediyorlardı. Ayanların gücü, her şeyden çok tarımsal vergileri toplamaktan ve uzak mesafe ticaretini ellerinde tutmalarından kaynaklanıyordu. 16. yüzyıl sonlarına doğru tımar sisteminin çözülmesiyle büyük toprak sahipliği oluşumlarına rastlanılmıştır. Ancak bu daha çok balkan vilayetleri için geçerli olmuştur. Genel olarak ise Anadolu'da küçük köylülüğün hakim olduğu görülmektedir.

Küçük üreticiliğin varlığını sürdürebilmesinin nedeni kırsal alanlarda emeğin görece kıtlığı ve toprağın görece bolluğudur.<sup>194</sup> Pazar için tarımsal meta üretimi çok yaygın değildi, bu ancak demiryollarının gelişimi ile Anadolu'nun iç bölgelerine ve diğer alanlara yayılmıştır.

Osmanlı sanayisinin başta gelen sektörü dokumacılıktı. İmparatorlukta üretilen çeşitli renk ve desendeki dokumalar arasında Bursa, İstanbul, Halep, Şam, Amasya, Ankara ve Hereke kumaşları bulunmaktaydı. Kumaşların satış şekli de belli nizamlara bağlanmış, ipekli kumaş ticaretiyle uğraşanların yünlü ve pamuklu dokuma ticareti yapmaları yasaklanmıştı. Dokumacılığın önemli bir kolu olan halıcılık da geleneksel olarak bir ev sanatı şeklinde, hayvancılığın yaygın olduğu Selanik, Niş, Sivas, Konya, Maraş, İzmir ve Halep gibi bölgelerde yapılmaktaydı.

Osmanlılarda hayvancılığa dayalı diğer bir sanayi kolu da dericilikti. Faaliyetini daha çok ayakkabıcılık, eyer, çanta, valiz, silahlık, tabanca ve bıçak kılıfı üretimi şeklinde sürdüren deri sanayi, Diyarbakır, Halep, Şam, Mekke, İzmir, Musul., Kütahya, Sivas, Selanik, Filipe, Rusçuk, İstanbul ve Erzurum'da yoğun olarak yürütülmekteydi.

---

<sup>193</sup> Rifat Önsoy, **Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii ve Sanayileşme Politikası**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Birinci Baskı, Ankara, 1988, s. 15 - 17

<sup>194</sup> Şevket Pamuk, **Osmanlı Ekonomisinde Bağımlılık ve Büyüme**, Tarih Vakfı Yurt Yayınları Türkiye Araştırmaları 8, İkinci Baskı, İstanbul, s. 25

<sup>195</sup> Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde ekonomik girişimcileri Sanayi Devrimi'nden sonra, Batı'yla daha sıkı ilişkide olan ve bilgi alışverişinde bulunan Yahudi, Rum, İtalyan asıllı Türk vatandaşlar idi. Bunlar bankerler, ithalatçılar ve genellikle tüccarlardır.

İmparatorluk döneminde bir başka girişimcilik tipi, askeri amaçlarla yapılan işlerdir. Bunların da yabancı uzmanlar aracılığıyla yürütülmüş olması Osmanlı Paşa ailelerinden gelip, bugün sanayici olarak adlarını sayabileceğimiz insanların sayısının hemen hemen yok denecek kadar az olmasına neden olmuştur. <sup>196</sup>

Osmanlı İmparatorluğu'nda icra edilen diğer sanayi kolları arasında ağaç işlemeciliği, çinicilik, bakır ve demircilik, bıçak, kılıç, kama, tabanca ve tüfek yapan silah imalatçılığı, terzilik, kunduracılık ve kuyumculuk bulunmaktaydı.

18. yüzyılın sonu itibarıyla Osmanlı İmparatorluğu'nda iç pazarın ihtiyacı ötesinde, yabancı ülkelere ihracat yapabilecek bir sanayi mevcuttu. Nitekim Masson'a göre Osmanlı İmparatorluğu dış ticaretinde ilk sırayı alan Fransa'ya 1788 yılında 2.300.000 Livre kıymetinde pamuklu bez ihraç etmiştir. Buna karşılık Fransa'dan pamuklu ithalatı yok denecek kadar azdır. <sup>197</sup>

Almanya ve Avusturya'daki kumaş sanayi o zamanlar İmparatorluğa dahil bulunan Tesalya'daki pamuk ipliği imal ve boyama atölyelerinin ürettiği iplik ile çalışıyordu. 19 uncu asır başlarında bu iki ülkeye 250 tonluk partiler halinde ihracat yapıldığına dair kanıtlar vardır.

Bu tarihlere kadar benliğini koruyabilen sanayi tamamen özel teşebbüs elinde olup asırların olgunlaştırdığı gelenek ve törelere bağlı disiplinli bir düzen görünümünde idi. Tüccar, esnaf ve sanayicilerin hepsi yerine ve işin cinsine göre, Gedik, İnhisar veya Yed-i Vahid (tekel) adı verilen bir kuruluşa bağlı bulunuyordu. Bu kuruluşça tespit edilmiş, bugünkü standart veya normların karşılığı olan ve mamullerin sağlamlık ve estetik bakımından belli bir düzeyden aşağı düşmesini önleyen kaidelere, hiçbir ayrıcalık tanınmadan uyulması gerekiyordu. Bazı hallerde bu düzen devlet tarafından yazılı kanun ve nizamnamelere bağlanmıştı. <sup>198</sup>

---

<sup>195</sup> Rıfat Önsoy, **Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii ve Sanayileşme Politikası**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Birinci Baskı, Ankara, 1988, s. 18

<sup>196</sup> TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), **Türkiye'de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Yayın No: TÜSİAD-T/87.10.103) İstanbul, 21 Ekim 1987, s. 7

<sup>197</sup> Rıfat Önsoy, **Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii ve Sanayileşme Politikası**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Birinci Baskı, Ankara, 1988, s. 18

<sup>198</sup> Adnan Giz. "Tanzimat'ın Sanayimiz Üzerindeki Yıkıcı Etkileri", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, 1968 sayısı Gödek, 1968, S. 32

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.<sup>199</sup>

Özellikle Tanzimat'tan sonra bütün tahsillilerin devlete kapılanmasından, hasta, yaşlı ve çocuklar dışındaki aktif nüfusun 19. ve 20. yüzyıllar boyunca savaşlarla uğraşması Türk girişimcilerin oluşmasına olanak tanımamıştır. Bu dönemlerde görülen girişimciler; sanayi devriminden sonra Batı ile ilişkilerini sıkılaştırma ve sürekli bilgi alışverişinde bulunan Yahudi, Rum, Ermeni ve İtalyan asıllı vatandaşlar olmuştur. Bunların faaliyet gösterdikleri alanlar ise bankerlik, dış ticaret ve tüccarlık alanları olarak görülmüştür. İmparatorluk Devrinde askeri girişimcilik tipi de görülmüştür. Bu işleri yürütenler de yabancı uzmanlardır.<sup>200</sup>

Osmanlı'da hep ticaret gündemde olmuştur. Bu gündemin oluşmasının sebebi de yine azınlıklardır. Ticarete bu denli yoğun olarak iştigal etme sanayinin gelişmesini engellemiştir. Sanayileşmenin yerleşime bağlı olması ve Osmanlı'nın içinden çıkamadığı savaşlar yüzünden istenildiği an sermaye transferinin yapılamayacak olması, zaten dışarıdan tahrik edilmekte olan azınlıkları bu alandan geri tutmuştur.

Osmanlı'da gelirin önemli bir kısmı tarımdan sağlanmaktaydı. Bu konudaki teknolojiye Gayr-ı Müslimlerin elindeydi. Türk'lerden asker olmayanlar ise bunların emrinde çalışıyorlardı. Savaşlar nedeniyle nüfusta artış olmaması ve taşradan gelenlerin büyük şehirlere 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. Sanayiyi güçlendirmek için 1913 yılında "Teşvik-i Sanayi Kanunu" çıkarılmıştır. Bu kanun kapsamında sanayicilere; arazi verme, vergi muafiyeti tanıma,

---

<sup>199</sup> Deniz B. Göbek, **Türkiye'de Küçük Girişimci Profili ve OSTİM Örneğinde Küçük Girişimcinin Değerlendirilmesi**, Ankara Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 1994, s. 33

<sup>200</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s. 13

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.<sup>201</sup>

Osmanlı İmparatorluğunun Tanzimat'la birlikte yapı değişikliği geçirmeye başlaması bile sanayinin gelişmesine yeterince etki edememiştir. Bu durum yetişmiş; idareci, maliyeci, iktisatçı, teknisyen gibi işleri görececek elemanlarından yoksun olunmasından ve maddi imkânsızlıklardan kaynaklanmıştır. Batı'da görülen yenilikler bünye içine alınamadığından istikrar da sağlanamamıştır. Okulların açılması, Batı'ya öğrencilerin gönderilmesi bile Avrupa'ya olan ihtiyacı azaltmamıştır. Demiryolu, liman, rıhtım, gar ve fabrika gibi tesislerde Avrupa'nın sermayesine, mühendislerinin bilgilerine hatta işçilerinin bilgilerine bile ihtiyaç duyulmuştur. Zamanla bu tesislerin çoğunun işletme hakları da zorunlu olarak uzun sürelerle Avrupalılara bırakılmıştır. Bu şekilde Osmanlı Maliyesi ve gelir kaynakları Avrupa'nın kontrolüne girmiştir. Bir hayli biriken devlet borçlarının ödenmesi için söz konusu gelirlerin çoğu terk edilince de devletin iktisadi bağımsızlığı kaybolmuştur. Bunu takiben siyasi bağımsızlığın da kaybolması Osmanlı İmparatorluğu'nu tarihe gömmüş ve Anadolu'da Türkiye Cumhuriyeti filizlenmiştir.

### **2.1.2. 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

---

<sup>201</sup> Ekmeleddin İhsanoğlu, v.d., “Osmanlı Devleti Tarihi”, Feza Gazetecilik AŞ., İstanbul 1999, 2. Cilt s. 613- 637

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.<sup>202</sup>

Türkiye’nin Cumhuriyet dönemi kurucuları ülke Kurtuluş Savaşı’yla siyasal bağımsızlığı kazanınca, ekonomik bağımsızlığı kazanmak için de bir ulusal girişimciler grubu yaratma çabasına girmişlerdir. İzmir İktisat Kongresi’nin aldığı kararlar, bu temel ideolojiyi destekler niteliktedir.

1930 yılından sonra devletçilik prensibi ekonomik alanda hükümet programına alınmış ve bu prensip 1923 Anayasası’na 5 Şubat 1937’de dahil edilmiştir. Afet İnan’ın “mutedil devletçilik” olarak tanımladığı bu prensip çerçevesinde yurdun doğal kaynaklarının tespit edilerek nerelerde hangi endüstrinin kurulabileceğinin ekonomik koşullara göre planlaması; devletin yapacağı ve işletecekleri yanında bu plana göre özel teşebbüse imkan sağlanması öngörülmüştür.

Bu durumun, endüstrileşme ile mümkün olabilmesi nedeniyle, ekonomik gelişmenin hükümet teşkilatı içerisinde yer alması ve bu yönden toptan ele alınarak düzenlenmesi gerekmektedir. Bunda iki esas bulunmaktaydı:

1- Devletin kurduğu tesisler ve onların işletilmesi.

2- Yapılmasını özel teşebbüslere bıraktığı işlerin coğrafi bölgelere göre düzenlenmesi ve denetimi.

---

<sup>202</sup> Ayhan Aktar, **Varlık Vergisi ve Türkleştirme Politikaları**, İletişim yayınları, İstanbul 2000, s.49, 51

Özel mülkiyet ve ekonomik teşebbüs haklarını tanıyan bu sistem, bütün memleketin kaynakları ve insan çalışma gücü ve emeğinin iyi ayarlanması ve kontrol edilmesi durumunda her zaman verimli olabilecekti. devletçilik prensibinde özel işletmelerle devletin yapacakları arasında kesin bir sınırlama olmamakla beraber, nazım bir plan ve onun kontrolünün herhalde memleketin ekonomik kalkınmasında büyük yardımı olacaktır.<sup>203</sup>

Türk sanayine ve dolayısı ile bu sanayi kapsamında bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin 1930’lu yılların başında Amerikalı uzmanlar Walkers D. Hines ve Evdin Walter Kemmerer tarafından gerçekleştirilen “Türkiye’nin İktisadi Bakımdan Umumi Bir Tetkiki 1933-1934” başlıklı çalışmalarında, 1927 tarihli kayıtlardan “mamul maddelerin üretiminde ev sanayinin oynadığı mühim rol müstesna, modern büyük sanayi üretiminden çok uzak olan ufak müesseselere çoğunlukla tesadüf edilmiş olduğundan bahsetmektedirler. Uzmanlar o tarihlerde kaydolun 65.245 sınıai müesseseyi işçi adedine göre aşağıdaki şekilde bir ayırma tabi tutmuşlardır:

**Tablo 6 : İşçi Adedine Göre Müessese Sayısı ( Hines ve Kemmerer ).**

Yalnız Bir Kişi Çalıştıran	23.316
Yalnız Bir Kişi Çalıştırarak aynı zamanda aile efradının yardımından istifade eden	4.914
İki veya üç kişi kullanan	23.332
Dört veya beş kişi kullanan	7.623
Altı ila on kişi kullanan	3.940
On bir ila yirmi kişi kullanan	1.188
Yirmi beş ila elli kişi kullanan	551
Elli bir ila yüz kişi kullanan	166
Yüzden fazla işçi kullanan	155

**Kaynak:** Gülmez, Mesut. Türkiye Bölgesel Çalışma İlişkileri Tarihi (1936 Öncesi). Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:205. Ankara. 1983. s.529

Böylece, çalışmadaki ifadesi ile, “on kişiden fazla işçi kullanan ve fabrika tesmiyesine (isimlendirmesine) layık olan müesseselerin adedi ancak 2.060’ a balığ

<sup>203</sup> M. Ali Gürol, **Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi**, Atılım Üniversitesi Yayını-2, Ankara, Ekim 2000, s.164-165

olmakta”; bu durumda da, işletmeler toplamı içerisinde on kişiden fazla işçi çalıştıran işletmelerin yüzdesi 8.8, az sayıda işçi çalıştıran, küçük işletme olarak nitelenebilecek olanların yüzdesi ise 91.2’si olmaktadır.<sup>204</sup>

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. Raporla, 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.

---

<sup>204</sup> Mesut Gülmez, **Türkiye Bölgesel Çalışma İlişkileri Tarihi (1936 Öncesi)**, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:205. Ankara. 1983, s.528, 529

“Türk ticaretinin belkemiğini oluşturan Rum ve Ermeni aracılara 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, karar verme süreçlerinde gittikçe fazlaşan merkezîyetçilik 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.<sup>205</sup>

Cumhuriyet’in ilanından sonra Atatürk; ekonomiyi kasıtlı, “Asıl savaş şimdi başlıyor.” diyerek kalkınma hamlesi başlatmıştır. Devamlı olarak şartları inceleyen, önlemler alan ve barış içinde gelişmeye çalışan bir ekonomik yapı oluşturmaya çalışmıştır. Ekonomik faaliyetlerde özel sektörü ve devleti bir bütün olarak kabul etmiştir. Düzenleyici, düzeltici ve teşvik edici önlemleri alarak piyasaların serbest işlemesine özen göstermiştir.<sup>206</sup> Nitekim 1922’de toplanmış olan 1.İzmir İktisat Kongresi’nde alınan kararların da bu ideolojiyi desteklediği görülmektedir. Kongrede alınan belli başlı kararlar ise şöyledir:

1. Anonim şirket kuruluşunun kolaylaştırılması
2. Milli bankaların kurulması
3. Demiryolu inşaatlarının devletçe programlanması
4. Sanayiinin 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.

<sup>205</sup> Ayhan Aktar, **Varlık Vergisi ve Türkleştirme Politikaları**, iletişim yayınları, İstanbul 2000, s.49, 55

<sup>206</sup> **Atatürkçülük**, Genel Kurmay Başkanlığı Yayınları, İstanbul 1984, s. 220

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 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.

### **2.1.3. 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.<sup>207</sup> 1950’den sonra gelişen “her mahallede bir milyoner yaratma” özlemi Türk girişimcisini yaratma çabasının bir sonucudur.<sup>208</sup>

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.<sup>209</sup>

1980’li yıllara kadar kullanılan yaygın teşvik tedbirleri ve dış ticarete sürdürülen korumacılık, hep Sevr Anlaşması’nın tepkisi ile milli girişimci yaratma çabaları 1970’li yıllarda yaygınlık kazanmıştır.

Marshall Yardımı ardından 1961’den itibaren Almanya’ya giden Türk işçilerinin gönderdikleri dövizler ve geri kalmışlığın yarattığı iç tepki, Türk insanında bir genel

<sup>207</sup> Uğur Yozgat, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 1998, s. 34

<sup>208</sup> TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), **Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Yayın No: TÜSİAD-T/87.10.103) İstanbul, 21 Ekim 1987, s. 8

<sup>209</sup> Uğur Yozgat, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 1998, s. 34

‘Sanayi Histerisi’ yaratmıştır. İşte bu histeri 1970’li yıllarda başlayan ve ivme kazanan dönemin de nedenidir. 1970’li yıllarda yapılan incelemeye göre Eskişehir, Gaziantep, Çorum ve Isparta girişimcilerinin şu temel nitelikleri ortaya çıkmaktadır:

- Çoğu yurtiçi ve yurtdışında yüksek öğrenim görmüş insanlardır.
- Babalarının geleneksel tüccar zihniyetini aşmaya uğraşmaktadırlar.
- Varolan geleneksel mal üretimini bir ileri aşamaya götürmek amacındadırlar.
- Üretme hırsları temeldir. Yatırımın diğer boyutları olan yönetim felsefesi, verimlilik, kalite ve uygun fiyat ilkelerini pek düşünmemektedirler.

Bütün bunlara, kamu yetkililerinin sağladıkları geniş teşvikler de eklenince, 1970’li yıllarda sayıları hızla çoğalan girişimciler ortaya çıkmış, ancak bugün bunların önemli bir bölümü kriz işletmeciliği yapmaz zorunda kalmışlardır. Bu girişimciler, bugünkü sorunların kökeninde yatan şu noktaları daha önce düşünmemişlerdir.

- Sağlıklı ortaklık yapıları kurarak ana sermayesinin kompozisyonunu hane halkı tasarruflarıyla beslemek.

- Gerçek anlamda fizibiliteler (çevre analizi) yaparak, yatırım Pazar, teknoloji ve diğer sorunlarını önceden planlamak.

- Profesyonel yönetim ilkelerini saptayarak, gerekli kurumsal yapıları oluşturmak.

Bütün bunlar, krizle birlikte sanayileşmede ve işletmecilikte tıkanmalar yaratınca, Türkiye’de girişimcilik yeni bir boyut kazandırmıştır.<sup>210</sup>

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.

#### **2.1.4. 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

---

<sup>210</sup> TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), **Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Yayın No: TÜSİAD-T/87.10.103) İstanbul, 21 Ekim 1987, s. 8, 9

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.<sup>211</sup>

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.

## **2.2. DEMOGRAFİK NİTELİKLER**

### **2.2.1. 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.<sup>212</sup>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

<sup>211</sup> Uğur Yozgat, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 1998, s. 34

<sup>212</sup> Faruk Kocacık, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fak., Eskişehir 1988, s. 256

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 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.<sup>213</sup>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.<sup>214</sup>

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. 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.<sup>215</sup>

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,

<sup>213</sup> 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

<sup>214</sup> Mahmut Tezcan, **Sosyolojiye Giriş**, TDFO, Ankara 1993, s.128

<sup>215</sup> Savaş Büyükkaragöz, **Aile içi Demokrasi ve Eğitimi**, T.C.Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Aile Kurultayı, 5. Kitap, Ankara 1995, s.114

çocukların sorunlarına kendi geçmiş tecrübeleri açısından cevap verme eğilimindedirler. Çocuk için bir model durumunda olan aile ayrıca onun belirli davranışlarını tasdik edip, ödüllendirerek davranışlarını saptayabilirler.<sup>216</sup> Ailenin özellikle çocukluk döneminde yoğunlaşan kişilik biçimlenmesindeki etkisi, genel değerler ve tutumlar benimsetme açısından tartışılmaz bir öneme sahiptir.<sup>217</sup>

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.<sup>218</sup> 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.<sup>219</sup>

Bir taraftan yakın aile bağları ve bağlılık kültürü kişiler arası dayanışma sağlarken, Diğer taraftan da çocuk üzerindeki bağımlılık baskıları, çocukların özerklik eğilimlerini engelleyebilir. 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.<sup>220</sup>

Türk toplumundaki kişi egemenliği ve hiyerarşik yapının aileye yansımaları, ailede de benzer bir yapının oluşmasına yol açmıştır. Türk ailesinde de tek kişi

---

<sup>216</sup> Baysal Tekarslan, **Davranış Bilimleri I-II**, İst. Üniv. İşletme Fak. Yay., No: 191, İstanbul 1987, s.60

<sup>217</sup> Tülay Özürman, **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

<sup>218</sup> İlhan Erdoğan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 248, İstanbul 1991, s. 185

<sup>219</sup> Savaş Büyükkaragöz, **Aile içi Demokrasi ve Eğitimi**, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Aile Kurultayı, 5. Kitap, Ankara 1995, s.118

<sup>220</sup> Muzaffer Şerif, Carelyn W. Şerif, **Sosyal Psikolojiye Giriş**, Sosyal Yayınlar, İstanbul 1996, s.703

egemenliği vardır. Bu yapı içinde çocukların aile reisinin emirlerine uyması ve bir konuda ondan izin alması gerekmektedir. Böylece Türk insanı aile yapısı içinde de bağımsız kendi kendine karar veren değil, aksine anne-babaya bağımlı çocuk ve insan yetişmektedir.<sup>221</sup>

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 düşünölmektedir. Bu nedenle yöneticilerin aile tiplerine ve aile ortamlarına göre sayısal dağılımı ve yöneticilerin aile tiplerine ve aile ortamlarına göre yöneticilik eğitime 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.<sup>222</sup>

### 2.2.2. 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 olmaktadırlar. 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.<sup>223</sup>

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

<sup>221</sup> Hüsnü Erkan, **Aile Yapımız Ve Demokratik Değerlerin Oluşumuna İlişkin Bir Analiz**, Aile Kurultayı T.C.Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Ankara 1995, s.108

<sup>222</sup> Nuray Girginer, Nurullah Uçkun, **İşletmecilik 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)

<sup>223</sup> Kaith Dawis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev.Kemal Tosun ve Diğer., 5. Baskı, İstanbul 1982, s.100

kullanma yeteneğine ağırlık 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.<sup>224</sup>

Kişini yaşı ve tecrübesi, işletmelerde başarıyı belirleyen etken faktörlerden birisidir. Bu açıdan personelin yaşı ve tecrübesi, demografik özelliklerinden birisini oluşturmaktadır.<sup>225</sup>

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.<sup>226</sup> Ancak yaş, tecrübe ve performans üzerinde yapılan bu çalışmalardan kesin bir kanıya 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.<sup>227</sup>

Yaşın 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 eğitimine (eğitime) bakışlarının tecrübelerine göre farklılık gösterdiği düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin (girişimcilerin) tecrübelerine göre yöneticilik eğitimine (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.

### 2.2.3. Cinsiyet

Küreselleşmenin “dışa açılmayı” ve “içe açılmayı” kışkırtan etkileri çerçevesinde her toplumda görülen toplumsal değişmelerden biri de “kadın-erkek”

<sup>224</sup> İ. Ethem Başaran, **Eğitim Psikolojisi**, Ayyıldız Matbaası, Ankara 1966, s.70

<sup>225</sup> İlhan Erdoğan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 248, İstanbul 1991, s. 35

<sup>226</sup> C.Robert Liden, 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, s.328

<sup>227</sup> C.Robert Liden, 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, s.329

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.yüzyılda gerçekleşen sanayi devrimi ile başlamaktadır. Sanayi devrimi, işgücü girdisinde büyük bir artışa gerek göstermiş ve böylece fabrikalar kadınlara da devamlı istihdam sağlamıştır.<sup>228</sup>

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.<sup>229</sup>

Adler ve İzrael 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, Tanzanya gibi ülkelerde yönetimde kadının tartışılması anlamsızdır. Yine yerel sosyal değerlerin çözülmeden devam ettiği ülkelerde yönetimde kadının rolünü tartışmak gereksizdir.<sup>230</sup> Diğer taraftan A.B.D.’de yapılan bir araştırma sonucunda, bu ülkede kadınların ilerleme olanaklarının az olduğunu göstermektedir.<sup>231</sup> 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.<sup>232</sup> O.T.Muldon ve J.Mid Kremer tarafından 1995 yılında İrlanda’da yapılan bir araştırma sonucunda, genel olarak kadınların kariyer yapmaya karşı olan isteklerinin onların başarısı ile yüksek derecede ilişkili olduğunu tespit etmiştir.<sup>233</sup>

---

<sup>228</sup> Phyllis Beane, **İlk Sanayi İnkılabı**, Çev.Tevfik Gürkan, Türk Tarih Kurumu Yay., Ankara 1998, s.13

<sup>229</sup> Şenay Eser, **Kadının Çalışmasını Aileye Etkileri**, Aile Şurası Bildirileri Tanıtın Seri, No: 3, Ankara 1996, s.357, 359

<sup>230</sup> Z. Nancy Adler, Nafna N.İzraeli, **Competitive Frontiers: Women Managers In a Global Economy**, Journal Of Marketing, October 1995, s.106

<sup>231</sup> 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

<sup>232</sup> 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

<sup>233</sup> O.T.Muldan, J.Mid Kremer, **Career Aspirations, Job Satisfaction and Gender Identity in Female Student Nurses** Journal Of Advanced Nursing, 1995, Vol: 21, Iss: 3, s. 348

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.<sup>234</sup> 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.<sup>235</sup>

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. Yine kadın ve erkeklerden oluşan bir grup sağlık yöneticisi arasında yapılan çalışmalarda; erkek ve kadınların iş davranışları konusunda benzer özelliklere sahip oldukları saptanmıştır.<sup>236</sup> 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 kadın ve erkek yöneticilerin birbirinden farklılıkları bulunmadığı saptanmıştır.<sup>237</sup>

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.<sup>238</sup>

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. Spor yöneticiliği yapan kadın ve erkeklerden oluşan örnekler üzerinde yapılan çalışmada; kadınlara daha az ücret ödenmesine rağmen, iş tatminlerinin erkeklerle eşit düzeyde tespit edilmiştir.<sup>239</sup>

---

<sup>234</sup> Larraien Gooch Sue Ledwith, **Women in Personnal Mnagement Re-visioning of a Handmaiden’s Role?**, Mc.Millan Business, England, 1996, s.99

<sup>235</sup> B.Rosener Judy, **Ways Women Lead**, Harward Business Review, November-December, 1990, s.119, 1360

<sup>236</sup> S.Aryee S., **Job Involement-an Analysis Of Its Determinants Among Male and Female Teachers**, Canadian Journal of Administrative Sciences, 1994, Vol: §11, Iss: 4, s.325

<sup>237</sup> E.S.Mason, **Gender Differences in Job Satisfaction**, Journal of Social Psychology, 1995, Vol: 135, Iss: 2, s.645

<sup>238</sup> J.Brod Chapman, **Comparison of Male and Female Leadership Styles**, Academy of Journal, Vol: 135, Iss: 2, s.645

<sup>239</sup> R.L.Russel, 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., s.75

Statü nitelikleri, işe bağlılık, tatmin oranı açısından cinsiyete göre farklılıkların araştırma sonuçlarının yanı sıra Puplicsi 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.<sup>240</sup> Araştırma sonuçlarında en güvenilir bulgulardan biri, kadınların işlerinde erkeklere nazaran devamsızlıklarının daha fazla olduğudur.<sup>241</sup>

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.

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 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,

---

<sup>240</sup> K.Puplicsi, **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

<sup>241</sup> Audrey Vondenheuvel, Mark Wooden, **Do Explanations of Absenteeism Differ for Men and Women?** Human Relation, Vol: 48, No; 1, 1995, s.1309

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.

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 erkeler 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.<sup>242</sup>

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

---

<sup>242</sup> 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.125-127

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; kararlı 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.<sup>243</sup>

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.

#### 2.2.4. Eğitim

Her devirde topluma yeni katılanların eğitilmesi, özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesi, toplumsal yapıya uyumlarının sağlanması için yeni bilgilerle donatılması esas olmuştur.<sup>244</sup>

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

Eğitimin amacı davranış değiştirmedir. Bu amaç ve sonuçlar kişiler arası ilişkilerde bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesiyle ideale ulaştırılır. Sosyal bir sistem olan eğitim, kişilerin yeni bilgiler ve hüneler öğrenmek yoluyla da toplumun değişen şartlarına uymasını kolaylaştırır.<sup>245</sup>

---

<sup>243</sup> 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.131

<sup>244</sup> İlhan Erdoğan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 248, İstanbul 1991, s.114-115

<sup>245</sup> Haydar Taymaz, **Hizmet İçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem Yayını, No.3, Ankara 1992, s.2

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.<sup>246</sup>

#### 2.2.4.1. 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.<sup>247</sup> 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.<sup>248</sup>

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 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.<sup>249</sup>

Diğer bir tanımda eğitim; Bireyleri içinde doğup büyüdükleri, yaşadıkları toplumun değerlerini, bilgilerini, becerilerini öğrenmeleri ve öğrendiklerini kendinden

<sup>246</sup> W.John Huble, **Management by Objectives in Action**, McGraw-Hill Book Co., Londra, 1970, s.13

<sup>247</sup> Mahmut Tezcan, **Sosyolojiye Giriş**, TDFO, Ankara 1993, s.223

<sup>248</sup> Sibel Cengizhan, **Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması**, s.731

<sup>249</sup> Wahring Gerhart, u.s.w., **Deutsches Wörterbuch**, Verlagsgruppe Bertelsmann GMBH, Berlin 1975, s.1192

sonra gelecek kuşaklara aktarmaları sürecidir. Bu anlamı ile eğitim toplumsallaşma süreci ile eş anlamlıdır.<sup>250</sup>

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.

#### **2.2.4.2. 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 işletmenin 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.<sup>251</sup> Eğitimin işletme yönetimi açısından önemi ise, en az iki yönüyle vurgulanabilir. Öncelikle yetenek ve özelliklerin gelişmesi ile iş gören-iş uyumu arasındaki ilişkidir. Diğer bir yönü de, toplumlar arasında kültürel aktarımların başlıca araçlarından olmasından gelir. Uluslararası işletme yönetiminde hakim olgu, gelişmiş ülkelerdeki yönetim tekniklerinin ve araçlarının gelişmekte olanlara aktarılmasıdır.<sup>252</sup>

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

<sup>250</sup> Faruk Kocacık, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fak., Eskişehir 1988, s.91

<sup>251</sup> 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, Nevşehir, 25–27 Mayıs 2000, s.81

<sup>252</sup> İlhan Erdoğan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 248, İstanbul 1991, s.116

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.<sup>253</sup>

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.<sup>254</sup> 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.<sup>255</sup> Kişi zamanla bu yasakları veya uygun görülen davranışları benimser ve tüm davranışları yasakların veya ödüllerin tesiri altında kalmadan uygun biçimde yerine getirir.

### **2.3. TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞMESİNE KATKI VEREN KURULUŞLAR**

#### **Ticaret ve Sanayi Odaları:**

Esnaf ve küçük sanatkârların sicilini tutmak, üyelerinin mesleki, ekonomik ve sosyal gereksinmelerini germek, mesleki ilerlemelerinde yardımcı olmak, problemlerin çözümü için araştırmalar yapmak, eğitim seminerleri düzenlemek şeklinde ifade edilebilecek işlevleri olan ticaret ve sanayi odaları üyelerini ilgilendiren hukuki

<sup>253</sup> Cem Kozlu, **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya modelleri**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 1994, s.201, 202

<sup>254</sup> İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak; **İşletme Yönetimi**, İzmir 2002, s.97

<sup>255</sup> Nurettin Fidan, Münire Erden, **Eğitime Giriş**, Alkım Yayınevi, 1997, s.88, 89

düzenlemelerin yapılması sırasında hükümete görüş bildirerek danışmanlık hizmeti de vermektedir.

#### **KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü:**

KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, Değişim Mühendisliği Projesi kapsamında tamamlanan yeni organizasyon modeliyle KOSGEB İcra Komitesi'nin kararıyla 20 Mayıs 1998 tarihinde kurulmuştur. KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü'nün öncelikli hedefi, ülkemizin koşulları göz önünde bulundurularak girişimcileri geliştirmeye yönelik mekanizmaların uygulamaya konulması ve böylece potansiyel girişimcileri ve özel hedef gruplarının kendi işlerini kurmaları konusunda destek sağlanmasıdır. Bu destekler arasında eğitim, danışmanlık, iş geliştirme merkezleri ve başlangıç sermayesi destekleri temini sayılabilir. Bunun yanı sıra, Girişimcilik Enstitüsü'nün önemli görevlerinden bir tanesi, ülkemizde girişimciliğin gelişmesini engelleyen faktörleri ortaya çıkararak gerekli önlemlerin alınması konusunda çalışmalar yapmak ve bu sorunların hükümet nezdinde gündeme getirilmesini sağlamak olacaktır.

#### **Sınai Yatırım ve Kredi Bankası:**

Emek yoğun yatırım projeleri içerisinde yer alan küçük boy işletmelere finansal destek vermektedir.

#### **Mesleki Eğitim ve Sanayi destekleme Vakfı ( MEKSA ):**

1985 yılında kurulan MEKSA Almanya , İsviçre ve Dünya Bankası ile meslek standartları ve sertifikasyon konusunda işbirliği yapmaktadır. MEKSA Vakfı, üyesi olan meslek örgütleriyle birlikte Türkiye'nin 16 ilinde kurulan 29 işletmeler üstü eğitim merkezinde 18 meslek dalında her gün yaklaşık 4 bin çırağa, 800 kalfaya ve 300 ustaya pratik meslek eğitimi vermektedir. 1987 yılından beri KOBİ'lerin fuarlara katılmasını sağlayan ve bu alanda büyük birikime sahip MEKSA'nın, TESK, TOBB, KOSGEB ve İstanbul Esnafın ve Sanatkârlar Odaları Birliği ile ortaklaşa kurduğu FORUM Fuarçılık ve Geliştirme A.Ş adlı şirketi, fuarcılık ve dış ticaret alanı yanında girişimcilik eğitimi ile de uğraşmaktadır (<http://www.meksa.organizational.tr>).

#### **Zonguldak İş Geliştirme Merkezi ( ZİGEM ):**

Yeni işletmeler oluşturmak ve geliştirmek amacıyla kurulan bu merkez, bünyesinde bulunan küçük işletmeleri bir çatı altında toplayarak; belirli süreler için ve uygun koşullarda iş yeri imkanı ve sekreteryaya desteği, ortak kullanıma yönelik ofis ekipmanı, finansal destek mekanizmalarına erişim ve bilgi temini vb. konularda hizmet vermektedir (<http://www.meksa.organizational.tr/zigen.htm>).

### **Kredi Garanti Fonu İşletme ve Araştırma A.Ş:**

1991 yılında kurulan Kredi Garanti Fonu il garantisi 1994 yılında vermeye başladı. KOSGEP 1995 yılında KGF A.Ş.'ye ortak oldu.

KGF A.Ş, bu gün, merkez ve şubeleri ile Türkiye'deki KOBİ'lere hizmet vermektedir. Belirli şartları sağlayan KOBİ'lere, kredilerin % 80'i oranında ve 400.000.-DM karşılığı TL erinden teminat verilmektedir.

(<http://www.meksa.organizational.tr/kgf.htm>).

### **Forum Fuarçılık ve Geliştirme A.Ş:**

Şirketin faaliyet alanları arasında, yurt içinde ve dışında fuar, sergi, kongre, konferans, seminer, defile düzenlemek, firma ve kuruluşlara, özellikle KOBİ'lere fuar öncesi- sonrası danışmanlık hizmetleri vermek, mal ve Pazar araştırmaları yapmak, fuarlara, potansiyel pazarlara iş gezileri düzenlemek ve yurt içinde ve dışında stand konstrüksiyonu yapmak sayılabilir (<http://www.meksa.organizational.tr/forum.htm>).

### **Müteşebbisler Kulübü Derneği:**

Derneğin hedefi Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve kültürel hedeflerin erişmesinde kullanılan araçlar içerisinde girişimciliğin olabildiğince en yüksek düzeyde yer alması ile demokratik sistemin çeşitli teminatları içinde girişimciliğin yerinin pekiştirilmesidir. Derneğin faaliyet alanları şu şekilde sıralanabilir.

(<http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/uyeler/mkd.html>):

- 1.Girişimciliği ve yaratıcılığı bir değer olarak topluma kabul ettirmek,
- 2.Girişimciliğin bir sektör olmasını sağlamak ve girişimci, yaratıcı gerçek ve tüzel kişileri ve ortaya koydukları değerleri korumak,
- 3.Girişimcileri, araştırmacıları ve bu konudaki ekonomik yatırımları, teşebbüsleri korumaya yönelik tedbirleri almak ve/veya mevcut mevzuat içerisindeki işlerliğini sağlamak, girişimciliği engelleyen güçlükleri ortadan kaldırmak ve/veya kaldırılması için faaliyette bulunmak,
- 4.Girişimcileri desteklemek ve bu amaçla; girişimcileri kredi veren kuruluşlara ve finansörlere tanıtmak, iş ilişkilerini sağlamak,girişimcileri işletme konusunda yönlendirmek,
- 5.Girişimcilerin güçlerini bir araya getirerek yeni girişimciler yaratmak, planlamak ve organize etmek,
- 6.Yurtdışında yaygın örnekleri izlenen, işletmelerin yönetimi vb. konularda sorunlarını tartışabilecekleri ve çözümleri bulabilecekleri yönetim klinikleri kurmak ve bu amaçla üniversiteler, odalar, birlikler ile ortak çalışmalar yapmak,

7.Girişimcilerle doğrudan ya da dolaylı olarak her türlü çalışmayı yapmak.

**Vakıf Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş:**

Şirketin amacı yüksek teknolojiye dayalı bilginin ticari ürün haline dönüştürülmesi aşamalarında bir finansman modeli olarak hizmet vermek olup, sektör ayırımı yapılamadan risk sermayesi yatırımlarına uygun özelliklere sahip her türlü projeyi değerlendirmeye almaktadır(<http://www.vakifrisk.com.tr/hakkinda.htm>).

**TÜBİTAK-Marmara Araştırma Merkezi Teknoparkı Teknoloji Geliştirme Merkezi:**

MAM Teknopark Koordinatörlüğüne bağlı Teknoloji Geliştirme Merkezinde, yüksek teknolojiye dayalı küçük ve orta ölçekli sanayi kuruluşlarının doğması ve gelişmesine destek olarak, yeni Ar-Ge teşebbüsleriyle teknolojik yenilik (innovasyon) oranını yükseltmek ve Ar-Ge çalışmalarının ticari yatırım haline dönüşmesini temin etmek hedeflenmektedir(<http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/uyeler/mam.html>).

**Bilişim Teknolojileri Araştırma Enstitüsü:**

Kısa adı BTAE olan enstitü , Marmara Araştırma Merkezine bağlı, bilişim teknolojileri alanında uygulamalı araştırmalar yapan bir kuruluştur. Görevi, bilişim teknolojileri alanında, müşteri odaklı ve pazarın yönlendirdiği, uygulamalı araştırma projeleri yönetmek ile önderliği yakalamaya ve sürdürmeye yönelik stratejik teknoloji geliştirme ve teknoloji transferi projeleri yapmaktır.

(<http://btae.mam.gov.tr/btaesag.htm>).

**Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı(TİDEB):**

Ülkemiz bilim ve teknoloji politikaları doğrultusunda; üniversite, üretken faaliyette bulunan kuruluşlar, kamu kuruluşları, araştırma kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve diğer tüm paydaşların katılımını sağlayarak, gereksinimlerini ve memnuniyetlerini dikkate alarak, ülkemizde araştırma, teknoloji geliştirme ve innovasyon yeteneğini geliştirecek araçları-öğrenerek sürekli gelişmeyi ve açıklığı esas alan bir yönetim ve çalışma anlayışıyla- geliştirmek ve uygulanması yönünde yüksek nitelikli bir kamu hizmeti vermek şeklinde fonksiyonları vardır. (<http://www.tubitak.gov.tr/tideb/misyon.html>).

**Milli Prodüktivite Merkezi(MPM):**

MPM, yurt ekonomisinin verimlilik esaslarına göre uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak tedbirleri araştırmak ve bu tedbirlerin uygulamaya konulmasını sağlayacak çalışmalarda bulunmak, kamu ve özel sektör iş yerlerindeki verimliliği artıracak yöntemleri saptamak ve bunların uygulama imkanlarının araştırmak ve milli

prodüktiviteyi ölçmekle görevlendirilmiştir. Merkez işletmelere danışmanlık, eğitim ve teknik bilgi hizmetleri vermektedir .MPM, üretim, insan kaynakları ve hizmet içi eğitim alanlarında eğitim çalışmaları yapmak; teknik bilgi vermek; soruları yanıtlamak, teknik gelişmeleri yayınlamak, işletmecilikteki son gelişmeleri iletmek gibi hizmetleri yerine getirmektedir.

#### **Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı(KÜSGET):**

1983 yılında, istihdam yaratmak, verimliliği artırmak, sermaye ve mesleki becerileri hareketlendirmek, eğitim programları düzenlemek, girişimciliği geliştirmek, geri kalmış bölgeleri kalkındırmak, gelir yaratmaya katkıda bulunmak ve küçük sanayi işletmelerini büyük sanayiye yan sanayi olabilecek birimler haline dönüştürmek amaçlarıyla kurulmuş olup, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde bir genel müdürlük olarak faaliyet göstermektedir.

#### **GAP Bölgesi Girişim Destekleme ve Yönlendirme Merkezi(GAG-GİDEM):**

GAP İdaresi ve Türkiye Kalkınma Bankası'nın ortak bir girişimi olup, GAP'a dahil 9ildeki KOBİ'lere kuruluş ve yatırım aşamasında: danışmanlık ve yatırım bankacılığı hizmetlerinin sunulması amacını taşımaktadır.

#### **Diğer Kurum ve Kuruluşlar:**

1. Sanayi ve Ticaret Bankası Küçük Sanayi ve El Sanatları genel Müdürlüğü,
2. Teşebbüs Destekleme Ajansı,
3. Esnaf Kefalet Kooperatifleri,
4. Küçük Sanayi Kooperatifleri
5. Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü
6. Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)
7. Üniversiteler
8. İhracatı Geliştirme Merkezi
9. TÜBİTAK
10. Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Derneği,
11. Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Birliği,
12. Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Federasyonu,
13. Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Konfederasyonu
14. Meslek Kuruluşları
15. Bazı Vakıflar<sup>256</sup>

---

<sup>256</sup> Semra Arıkan, **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.18-23

## 2.4. GİRİŞİMCİ – DEVLET İLİŞKİSİ

Girişimcilik faaliyetlerinin yönlendirilmesinde devletin oynadığı son derece önemli rol Türkiye’de iş hayatını biçimlendiren temel unsur olarak ortaya çıkıyor. Türk işadamlarının otobiyografilerinde, iş başarısı, her şeyden önce işadamlarının devletle olan ilişkisine belirleniyor. Bu ilişkide en iyi bir ‘aşk ve nefret’ ilişkisi olarak tanımlanabilecek niteliktedir. Türk işadamları, devleti karşılaştıkları güçlerin en önemli kaynağı olarak görüyorlar. Ama aynı zamanda, yalnız servetlerini değil, toplumsal konumlarını da devlete borçlu olduklarının farkındadırlar. Dolayısıyla, ülkede devlet müdahalesini dışlayan bir kapitalist gelişmenin ne olabilirliğine de istenilirliliği konusunda hiçbir hayale kapılmazlar. Vurguladıkları müdahaleciliğin azalmasından doğacak yararlar değil, devletle iş dünyası arasında daha güçlü bir dayanışmanın gerekliliğidir. Yazdıklarında, bireyin ekmeğini kazanma uğraşı içinde kişisel çabayı ön plana çıkarıp devlet sorumluluğunu dışlayan nem-liberal muhafazakârlığın izine rastlanmaz. Ekonominin sosyal faaliyetlerin bütününden ayrışıp özerklik kazanmasının olumlu bir şey olduğuna dair göndermelere de rastlanmaz. Kişisel çıkar sağlamaya yönelik bireysel davranışlara, hiçbir noktada, ekonomik yaşamın düzenlenmesinde merkezi bir rol atfedilmez.<sup>257</sup>

Son 15 yıl içerisindeki piyasa ekonomisine geçiş sürecinde, Türkiye ekonomisi, Cumhuriyet tarihinin en büyük adımlarını attı. Türk özel sektörü, kendisinden beklenen dinamizmi yeni pazarlar geliştirerek ve büyük yatırım hamleleri gerçekleştirerek gösterdi. Liberal ekonomi uygulamaları ile Türkiye, zengin insan potansiyelini keşfetti. İş adamlarımız ve yöneticiler, genç kadroları ile şirketlerimizin uluslararası alandaki çeşitli başarılarına imza attılar. Kalite ön plana çıktı, ithal ikamesi terkedildi. İşadamları yatırım, üretim, dağıtım, finansman ve yönetim kararlarını piyasa kuralları içinde ve sonuçta müşterilerin tatmin edilmesi perspektifi ile vermeye başladı. Özel sektörün bu başarıları hükümetlerimize ve devlet kurumlarına güç verdi. Türkiye büyük devlet olma yolunda adımlar attı; işadamları siyasi liderlerimizin Avrupa’da, Orta Asya’da, zaman zaman ABD’de ulusal ve bölge içindeki büyük projelerini sunuşlarında onların yanında yer aldı. Siyasi kadroların ve bürokrasimizin büyük bir kısmı özel sektörün ekonomide lokomotif olma rolünü kabullendi ve Türk özel sektörünü destekledi. Ekonomik politika programları, iş gezileri ve konferanslar siyasetçi, bürokrat, yönetici ve işadamları ekseninde hazırlandı. Globalleşme rüzgarlarının etkisiyle dünya ile ekonomik

---

<sup>257</sup> Ayşe Buğra, **Devlet ve İşadamları**, İletişim Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1995, s. 17

entegrasyon temposuna girmeye çalışan Türkiye, içeride ve dışarıda bu devlet- işadami güç birliğini kullanmak zorunda idi. Gelişmiş ülkelerde bu güç birliği açık bir şekilde gözleniyordu; yabancı ülke devletleri kendi ülke şirketlerinin yanında yer alıyor, şirketler devletlerinin ana çizgisinden ayrılmıyor ve bu kenetlenme ile yeni ve global dünya düzeninde müthiş bir piyasa payı kapma savaşı veriyordu.

Dünyanın siyasi ve ekonomik gündemi süratle değişirken, Türkiye'nin bu büyük hamlesi toplumumuz için geri dönülemez bazı kazançlar sağladı. Fert başına reel milli gelir iki misli arttı. Türkiye, imalat sanayiinin ihracat gücü ile dünya pazarlarına girdi ve turizm, müteahhitlik ve ulaşım hizmetleri ile ciddi döviz gelirlerine kavuştu. Altyapı yatırımları ile Türkiye, Orta ve Doğu Avrupa'nın yaşam standartlarını yakaladı, hatta geçti. Bu görünümü ile bölgenin en güçlü devleti olma özelliğini korudu. Mali piyasalarımızın, borsamızın ve liberal sermaye hareketlerinin işlem hacmi de hesaba katılınca Türkiye, dünyanın ilk 20 büyük ekonomisi içine girdi. Bütün bu gelişmelerin altında Türk iş aleminin, yöneticilerinin, mühendislerinin, Türk işçisinin gayreti yatıyor; bu ortamı hazırlayan ise devlet kurumlarının ve hükümetlerimizin piyasa ekonomisi kurallarını yerleştirmek için sarf ettiği çabadır. Bu nedenle, işadami ve devlet ilişkisinde süratle artan bir diyalog ve karşılıklı etkileşim söz konusudur. Türkiye'de devlet adamları ile iş aleminin arasında Cumhuriyet'in ilk dönemlerinde gözlenen kopukluk ortadan kalktı. İşadamları şahsi temaslarının yanı sıra, sivil toplum örgütleri ve kurumsal kişilikleri ile devletin ekonomi yönetiminde söz sahibi olma aşamasına geldiler.<sup>258</sup>

## **2.5. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİK : KARŞILAŞTIRMALI BAKIŞ**

Girişimcilik bireysel ve toplumsal anlamda refah yarattığı için büyük önem teşkil etmektedir. Girişimciliğin önemi, girişimcilerin toplumun ihtiyaçlarını belirleyip, bunu yatırıma sonucunda da toplumsal refaha dönüştürmelerinde yatmaktadır. Çünkü yatırım neticesinde istihdam ve gelir düzeyi yükselmekte, bireylerin ve genel olarak toplumun refah düzeyi artmaktadır. Yapılan araştırmalar, G7 ülkelerinde (Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, İngiltere ve Amerika'da) girişimcilik düzeyi ve yıllık ekonomik büyüme arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Global açıdan bakıldığında girişimciliğin bir ülkenin ekonomik açıdan büyümesinde önemli rol oynadığı açıkça ortaya çıkacaktır.

---

<sup>258</sup> Erkut Yücaoğlu, **İşadami ve Devlet**, <http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/38/html/sec10.html>, , (Erişim: 16.06.2006)

Girişimcilik kelimesi 1980'lerden sonra dünya çapında çok kullanılır olmuştur. 1990'larda Avrupa ve Sovyet Rusya'sındaki komünist bloğun yıkılması Çin ve Vietnam'ın dışa açılması, dünya genelinde geri dönüşler ve yüksek işsizlik oranları girişimciliğin önemini artmasına yardım etmiştir. ABD , Avrupa Topluluğu Ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde girişimcilik çok yaygındır. Bu ülkeler girişimcileri teşvik etmek için çok önemli teşvik araçları kullanmaktadırlar. Bunun yanında gelişmekte olan Singapur , İrlanda , Güney Afrika Ülkeleri gibi ülkelerde girişimci sayısını artırmak için bir çok teşvik araçları kullanmaktadırlar.<sup>259</sup>

Girişimcilik, Avrupa'daki gelişiminde belirli bir evrimin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu evrimde nihai tipe kaynaklık etmiş birtakım prototipler görülmüştür. Bu elit zümrenin genellikle tarımsal teknikler ve ürünler piyasasındaki köklü değişiklikleri izleyen dönemlerde ortaya çıktığını belirtilmektedir. Sosyal bilimsel açıdan girişimciliği inceleyen araştırmacılar, çağdaş sanayileşmiş Avrupa toplumlarında, örneğin Norveç'te de özgün gelişim göstermiş yerel girişimci tipler belirlenmiştir.<sup>260</sup>

Türkiye'de girişimciliği incelemek için Osmanlı Dönemindeki duruma göz atmak daha yararlı olacaktır. 1912 yılında bir yabancı yazarın kaleminden Osmanlı İmparatorluğu; “Yalnız memurluk etmek , askerlik yapmak , kazançlı işlere rağbet göstermemek Türkleri eksiltmiş ve fakirleştirmiştir. Türklerin arazi sahibi olan birkaç yüz bininden gayrisi memurluk ve askerlikle geçinen proletaryadır. Bunların açlıktan ölmeyecek kadar bir maaşla iktifa ederler. Türkler zaten şayan-ı hayret derecede kanaatkârdırlar. İsrraftan pek çekinirler. Yılda bir kere, o da bayram günü esvap yaptırırlar ve o esvabı yıl boyunca giyerler. Bu kadar az ihtiyacı olan bir halkta teşebbüs fikri ve gayret ateşi için bir saik olmayacağından , bittabi Türkün hat-ı iktisadiyeleri de mahduddur , ticaretleri adeta yok gibidir”.<sup>261</sup>

Bugünün Türkiye'sindeki girişimci tipi yada tipleri konusunda ise, Osmanlı döneminden itibaren müslim ve gayrimüslim tebaadan birtakım prototiplerin kilit devlet memurluğu mevkilerini birikimde değerlendirmeleri yada toplumsal dönüşümün hızlandığı dönemlerde sivrilmeleri ve giderek belirli ticari işlemlerde yetkinleşmeleri sonucunda ortaya çıktıkları bilinmekte birlikte, bugünkü ortalama girişimci tipine doğrudan kaynaklık ettikleri söylenemez. Özellikle Tanzimat döneminde ön plana çıkan ‘beratlı tüccar’, ‘Avrupa tüccarı’ ve bunlara rakip olarak eşit koşulların tanındığı yerli ‘Hayriye tüccarı’, kapsamlı ticaretteki rolü ve kritik önemi anlaşılmış bir tip olarak

<sup>259</sup> LANDAU J.M , **Tekinalp Bir Türk Yurtseveri (1883-1961)** , İletişim Yayınları , İstanbul,1996

<sup>260</sup> Oğuz Aktan, **Türk İşadamları ve İşletmesi**, Gündoğan Yayınları, Ankara, Nisan 1996, s.72

<sup>261</sup> LANDAU J.M , **Tekinalp Bir Türk Yurtseveri (1883-1961)** , İletişim Yayınları , İstanbul,1996

toplumda sivrilmıştır. Bugünkü Türk girişimcisine yol veren evrim kolu asıl Cumhuriyet dönemi ile ve öncesinde İttihat Terakki'nin 'milli tüccar' kavramı ile, ülke ekonomisinin üretici ve tüccar unsurlarının ulusallaştırılması, bu faaliyetlerin yabancı ve azınlıklar elinden devlet desteği ile kurtulması anlayışı ve politikaları sonunda ortaya çıkmıştır. Güçlü devlet geleneği ve mutlaki otoritenin güçlülüğü, potansiyel olarak gelişmeye eğilimli fakat çeşitli mekanizmalarla girişim yetenekleri kısıtlanmış ve körletilmiş bir tip ortaya çıkarmıştır. 1980'li yıllarda özellikle dış ticaretin geliştirilmesi amacıyla bu engellerin yasal olanlarının giderilmesi için Devlet Planlama Teşkilatı'na bir yasa tasarısı hazırlanmış ve Meclis'te görüşülerek yasaya bağlanmıştır.

Bugün Türkiye'deki ortalama girişimci, birtakım sosyal ve diğer etkenler sonucunda nispeten tutucu, genellikle kısa dönemli düşünen, riske girmekten çekinen, korunma ihtiyacı içerisinde, güçsüzlük hissetmekten dolayı bu durumunu bir yada çok ortakla paylaşma eğilimi gösteren, ticari yanı ağır basan, dönen parayı yeniden yatırıma dönüştüremeyen ve bu nedenle ölü yatırıma yönelen, güç kontrolünü elden bırakamayan ve bunu akrabalıkla pekiştirme eğiliminde ve bu nedenle uzmanlaşma ve kurumsallaşmaya uzak bir yapı arz etmektedir.<sup>262</sup>

Cumhuriyetin ilanı ve Yeni Türk Devletinin kuruluşuyla beraber sayıca az olan ve yeterli sermayeye sahip olmayan girişimcilerin , sayısının artırılması ve girişimciliğin özendirilmesi politikası devlet eliyle yapılmıştır. 1930-1950 yıllarındaki Devletçilik Devresinde özel sektörün girmediği iş alanlarına devlet girmiş ve özel sektörü de buralara girmeye teşvik etmiştir. 1950-1970 yıllarındaki Liberal Ekonomiye geçiş döneminde özel sektörün ekonomideki payı % 70'lere kadar çıkarılmıştır. 1980'de başlayan ve günümüze kadar devam eden Dışa Açılma Döneminde girişimcilerimiz dünyanın dört bir tarafına yayılmaya başlamışlardır. Ancak yine de girişimci sayımız istenen düzeyde değildir. Türkiye'deki siyasal durumun ve ekonomideki koşulların belirsizliğinin yüksek olması, bürokratik engeller , sermaye kaynaklarının kıt olması, girişimcinin eğitimi , girişimcinin yönetim , pazarlama , kurumsallaşma gibi konularda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması artışın istenen düzeyde olmamasının en önemli etkenleridir.<sup>263</sup>

Bugün sanayileşmiş Batı toplumlarında girişimciler nispeten 'kurumlaşma' akımı doğrultusunda bireycilikten uzaklaşma ve Schumpeter'in çizdiği 'tesadüflerin yarattığı girişimci' tipinden uzaklaşma eğilimindedirler. Bu süreçte girişimcinin

<sup>262</sup> Oğuz Aktan, **Türk İşadamları ve İşletmeleri**, Gündoğan Yayınları, Ankara, Nisan 1996, s.73

<sup>263</sup> **Girişimci ve Girişimcilik**, www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=oyun - 598k, (Erişim: 18.12.2006)

konservatizimden uzaklaşıp, işletmesinde görev taksimi uzmanlaşmayı sağlayıp, yetki devreden ve kendisi son sözü söyleyen kişi durumuna gelmeleri beklenir. Yetki ve otoritelerini eşgüdüm halindeki teknik kadroya paylaştırmışlardır. Teknik işbölümünü ise, artık teknoloji kendisi dikte etmektedir.<sup>264</sup>

TÜSİAD tarafından 2002 yılında ülkemizdeki girişimcilik yapısına ilişkin uluslar arası karşılaştırmalara da yer verilen “Türkiye’de Girişimcilik” çalışmasından bilgiler vererek başlamak uygun bulunmuştur. Bu şekilde hem tarihsel gelişmelerin hem de yapılan Girişimci profili araştırmaları daha net anlaşılacağı düşünülmüştür. Ampirik ve teorik çalışmaların derlendiği ve orijinal verilerin toplandığı bu çalışma 15 Mayıs –1 Kasım 2002 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Uluslararası kaynaklardan elde edilen bilgiler ile Türkiye’nin verileri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. ikincil kaynakların yanında bu çalışma için yapılan özel bir anket (172 girişimci katılmıştır) ile yüz yüze yapılan görüşmelerden (20 adet) elde edilen birincil verilerden de faydalanılmıştır. Araştırma çerçevesinde Dünya’daki uygulamalardan örnekler vermek amacıyla öncelikle GEM (Global Entrepreneurship Monitor) tarafından 2001 yılında yapılan uluslararası endekste bulunan ve dünyanın değişik bölgelerindeki en girişimci dört ülke seçilmiştir: ABD, İrlanda, Güney Kore ve Meksika. Bir de bunlara dünyanın güçlü ekonomilerinden İngiltere ve Japonya ile girişimcilikte büyük atılımlar gerçekleştiren İsrail eklenmiştir. Genel ülke altyapısı incelenirken ekonomik ve teknolojik altyapıyı oluşturan faktörler analiz edilmiştir.

### **2.5.1. Genel Ülke Yapısını Analizi**

#### **- Ekonomik Altyapı**

Türkiye tarım ülkesi konumunda olup hem ekonomik katma değer, hem de istihdam içindeki oranı açısından karşılaştırma yapılan ülkeler arasında en yüksek orana sahiptir. Türkiye’nin katma değeri yüksek teknoloji ürünleri ihracatı azdır. Genel ekonomik göstergelerden enflasyon oranı ve kamunun ekonomi üzerinde yarattığı yüklerin (özellikle borçlar ve borç faiz ödemeleri) düzeyi açısından karşılaştırma yapılan ülkeler içinde en ağır koşullar Türkiye’dedir. Türkiye, yolsuzluk ve bürokratik engeller gibi sorunlar nedeniyle yabancı yatırımcılar için çekici olamamıştır. Rekabet gücü açısından Dünya Rekabet Endeksi’nde yer alan 49 ülke arasında Türkiye 2001 yılında 44’üncüdür.

---

<sup>264</sup> Oğuz Aktan, **Türk İşadamları ve İşletmesi**, Gündoğan Yayınları, Ankara, Nisan 1996, s.72

Birleşmiş Milletler Gelişme Programı tarafından çok sayıda sosyal, ekonomik, eğitim ve politik faktör dikkate alınarak 2002 yılında yapılan insani Gelişim Endeksi'nde Türkiye, 173 ülke içinde 85'inci sıradadır. Ekonomik istikrarsızlık ve belirsizlik ortamı girişimciler için önemli bir sorundur.<sup>265</sup>

### **- Teknolojik Altyapı**

Türkiye'yle karşılaştırılan ülkeler arasında sadece Meksika, Türkiye'den daha az kaynağı Ar-Ge' ye harcamaktadır. İsraili sanayici Türkiyeli sanayicinin toplam 38 katı, İrlandalı sanayici 32 ve Güney Koreli sanayici 28 katı Ar-Ge yatırımı yapmaktadır.

Karşılaştırılan ülkelere göre hem teknoloji geliştirmeye kaynak ayırmayan, hem de yeterli sayıda Ar-Ge çalışanı olmayan Türkiye, doğal olarak bilimsel ve teknolojik üretimde düşük bir performansa sahiptir.

Türkiye'nin 1999 yılındaki ihracatında yer alan yüksek teknolojiye dayalı ürünlerin ihracatı, toplam imalat ürünleri ihracatının sadece % 4,3'üdür, oysa bu ürün grubunda Güney Kore Türkiye'nin 5,5 katı, Meksika ise 4,8 katı ihracat yapmaktadır. Yüksek teknoloji ürünlerinin toplam imalat ihracatının yarısını oluşturduğu İrlanda, bu alanda ABD dahil olmak üzere tüm ülkelerden çok daha iyi bir performansa sahiptir.

Türkiye 1992-97 yılları arasında ortalama % 0,1 oranında büyürken, AB ülkelerinin ortalama toplam Bilişim yatırımları ise % 5,9'dur ve ortalama büyüme hızı % 1,8'dir. En yüksek oran % 8,9 ile ABD'ne aittir ve bu ülkede büyüme hızı % 1,2'dir.

### **2.5.2. Girişimcilik Altyapısının Analizi**

#### **- İnsan Kaynakları**

Türkiye karşılaştırma yapılan ülkeler arasında % 30 ile en fazla genç nüfus (0-14 yaş grubu) oranına sahip olan iki ülkeden biridir (diğeri Meksika). Bu genç nüfusa rağmen işsizlerin çoğunluğu (% 64) 30 yaşın altındaki gençlerdir.

0-14 yaş grubunda bulunan çocukların istihdam içindeki oranı (% 9) en yüksek olan ülke Türkiye'dir. Kadın istihdamının çok büyük çoğunluğu tarımdadır, karşılaştırma yapılan ülkelerde ise hizmet sektöründedir.

Türkiye, eğitim konusunda sınıfta kalmıştır, çünkü okuma yazma bilmeme oranı yüksektir ve orta ve yüksek öğretimde eğitime katılan öğrenci oranları düşüktür. Türkiye'nin kişi başına eğitime ayırdığı kaynağın neredeyse İran ve Irak'ın

<sup>265</sup> Murat Demirez, Rıfat Cebeci, **Türkiye'de Girişimciliğin Tarihçesi ve Girişimciliğin Sosyolojik Profili**, KOSGEB GGM Ulusal Girişimcilik Raporu Bölüm II, 2004, [http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/girisimciligin\\_tarihcesi.pdf](http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/girisimciligin_tarihcesi.pdf), (Erişim:02/02/2006)

ayırdığı kaynağın üçte birini oluşturduğu göz önüne alınırsa bu başarısızlığın nedeni kolaylıkla anlaşılabilir.<sup>266</sup>

Bir grup olarak becerilerimiz nelerdir (hangi becerilere sahibiz)? Hangi tür becerilere sahip değiliz? Bazı durumlarda faaliyeti yürütecek gerekli nitelikte kişilerin istihdamı (finansal kaynakların) bulunmasından daha güçtür. Çalışanlar yalnızca ürünü üretme veya hizmeti verme konusunda değil, aynı zamanda bir arada çalışma ve kendinden yönetimin (self-governance) geçerli olduğu bir düzende aktif olarak katılımında bulunma konusunda da istekli olmalıdırlar.<sup>267</sup>

### **- Finans**

Türkiye’de her büyüklükteki firmanın başlıca sorunlarından biri finansmandır. Türkiye’nin toplam ulusal kredi miktarı diğer ülkelerle karşılaştırıldığında düşüktür. Özel sektöre verilen ve bankalarca sağlanan kredilerin GSYİH içindeki payları karşılaştırma yapılan ülkeler arasında bir tek Meksika’dan iyidir.

Yenilikçi ve teknolojiye dayalı firmaların gelişmesinin arkasındaki en büyük destek olarak görülen risk sermaye sektörü, Türkiye’de henüz emekleme sürecine dahi girememiştir.

Devlet tarafından özel firmalara yapılan Ar-Ge yardımlarının GSYİH içindeki oranı karşılaştırılan ülkelere göre Türkiye’de düşüktür. Girişimcilik ve yenilik için gereken çeşitli finansman destekleri olmadığından, Türk firmaları finansmanı, teknolojik gelişmenin önünde engel olarak görmektedirler.

### **- Yasal Düzenlemeler**

Türkiye’de vergi yükü ekonomik gerçekleri gözetmeksizin sürekli artış göstermekte, buna karşılık mükellef sayısında gelişme olmaması yatırımcılar açısından vergi ortamını içinde yaşanabilir olmaktan uzaklaştırmaktadır. Türkiye’de vergi öncesi kâr üzerinden alınan ortalama kurumlar vergisi oranı, karşılaştırılan ülkeler içinde Japonya, İsrail ve ABD’den düşük, İngiltere ile aynı, Güney Kore, Macaristan ve İrlanda’dan ise yüksektir. Türkiye, gelir vergisi oranlarının düşüklüğü açısından ise 49 ülke arasında 40’incidir. Türkiye’nin KDV gibi dolaylı vergiler yükü OECD ve AB ülkelerine nispeten yüksektir; işverenin zorunlu sosyal sigorta payına katkısının kişi

---

<sup>266</sup> Murat Demirez, Rıfat Cebeci, **Türkiye’de Girişimciliğin Tarihçesi ve Girişimciliğin Sosyolojik Profili**, KOSGEB GGM Ulusal Girişimcilik Raporu Bölüm II, 2004, [http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/girisimciligin\\_tarihcesi.pdf](http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/girisimciligin_tarihcesi.pdf), (Erişim:02/02/2006)

<sup>267</sup> M. Ali Gürol, **Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi**, Atılım Üniversitesi Yayını-2, Ankara, Ekim 2000 s. 142

başı GSYİH içindeki payı da karşılaştırılan yukarıdaki yedi ülke içinde Türkiye’de en yüksektir.

Türkiye, şirketlere yönelik mevzuatlarda yaşanan sorunlar ve bürokratik engeller yüzünden iş ve yatırım yapmaya uygunluk açısından kötü bir performansa sahiptir. Şirket işleyişi ile ilgili düzenlemeler konusunda bazı önemli sorunlar vardır. Bunların başında şirketlerde hissedarların/azınlık haklarının korunması gelmektedir. Hissedar haklarının açıklığı açısından Türkiye 49 ülke arasında 34’üncüdür ve karşılaştırılan yedi ülke içinde Meksika, Güney Kore ve Japonya’dan iyi durumdadır.

Rekabet yasalarının yeterli olmaması ve dolayısıyla haksız rekabet açısından karşılaştırılan ülkeler arasında en kötü performansın olduğuna inanılan ülke yine Türkiye’dir.

Patent yasası yeni olan Türkiye, patent ve telif haklarının uygulamaları açısından Meksika dışında karşılaştırılan tüm ülkeler arasında en zayıf durumdadır.

#### **- Sosyal Kültürel ve Politik Altyapı**

Bu çalışma için yaptığımız ankete katılan girişimcilerin çoğu, Türk toplumunun girişimcileri köşe-dönmeci olarak algıladıklarını söylemektedir.

Toplumun olumsuz değerlendirmesine rağmen kişilerin girişimci olmak istedikleri gözlenmektedir. Ayrıca, Türkiye’deki yöneticiler, kendilerini, karşılaştırma yapılan ülkelere İngiltere, Güney Kore, Japonya ve Meksika’dakilere oranla daha fazla girişimci görmektedirler.

Türkiye’de "devletçilik" oldukça yerleşmiş bir değerdir. Öyle ki, Dünya değerler anketine katılan Türkler arasında işyerlerinin mülkiyeti daha fazla kamuda olmalıdır diyenler, özelde olmalıdır diyenlerle hemen hemen aynı orandadır. Benzer bir durum bireyin geçimi ile ilgili sorumluluğun devlette olduğunu düşünenler ile kişide sorumluk olduğunu düşünenler açısından da geçerlidir.

Türkiye’de rekabet genelde olumlu görülmele birlikte, rekabetin kötü olduğunu düşünenlerin oranı karşılaştırma yapılan ülkelere kıyasla yüksektir. Türkiye’de insanların tedbirli davranmayı gözü pek davranmaya tercih ettikleri görülmektedir. Risk almaya olumlu yaklaşmayan Türk toplumu çok çalışmaya ve yeniliğe yaklaşımları açısından karşılaştırma yapılan ülkelere İngiltere, Güney Kore ve Meksika’dan daha iyi performans göstermektedir. Temel bilimlerde yapılan araştırmaların uzun dönemde ekonomiye ve teknolojik gelişmelere olan etkisi açısından Türkiye’de olumlu bir beklenti yoktur. Türkiye’de, işbirlikleri konusundaki toplumsal değerler gelişmiş değildir. Hem üniversite ile sanayi, hem de şirketler arası işbirliği yetersizdir.

## - Girişimcilik Teşvikleri ve Destek Mekanizmaları

Girişimciliğe yönelik hükümet politikaları yoktur. Girişimcilik eğitim programları yeni başlamıştır ve oldukça sınırlıdır. Girişimciye destek olacak kurumlar çok sınırlıdır. Girişimcilere destek olan danışmanlık şirketleri azdır. Medya girişimcilik konusunda çok az yayın yapmaktadır. Girişimcilik ödülleri az da olsa vardır.

Bahsedilen altyapıya ait iki düzeyde yapılan analizler, karşılaştırma yapılan ülkeler içinde Türkiye'nin birkaç faktör dışında her alanda geride kaldığını göstermiştir. Altyapı konusunda sorunları olan Türkiye'de, girişimcilik performansı da zayıftır. Uluslararası girişimcilik endeksinde kullanılan 100 yetişkin içinde şirket kuran insanların sayısına bakıldığında, Türkiye 29 ülke içerisinde daha az sayıda girişimciye sahip olan ülke konumundadır. Türkiye'de her 100 yetişkin içinde şirket kuran sayısı 4,6 iken bu sayı Meksika'da 18,7, İrlanda'da 12 ve ABD'nde 11,7'dir. Yeni kurulan şirket sayıları açısından da Türkiye kötü bir performans göstermektedir. OECD üye ülkelerinde yeni kurulan işyerlerinin tüm işletmeler içinde oranı % 11-17, kapanan işyerlerinin oranı da % 9-14 arasında değişmekteyken, Türkiye'de bu oranlar sırasıyla % 3,5 ve % 0,9'dur. Diğer bir düşük performans, Türkiye nüfusunun önemli bir girişimci potansiyeli olan kadın ve gençlerin girişimci olarak değerlendirilememesidir. Tüm işverenler arasında kadınların oranı % 3,3 gibi oldukça düşük bir orandır ve 30 yaşın altında bulunan gençlerin % 64'ü ise işsizdir. Kısacası, Türkiye'nin girişimcilik performans karnesi zayıflarla doludur. Türkiye genelinden şehirlerin girişimcilik performansına inildiğinde ise girişimcilik performansı en gelişkin olan illerin sadece İstanbul ve Kocaeli olduğu görülmektedir. Kişi başına düşen yabancı sermaye açısından İrlanda Türkiye'nin 272 katı, Çin 6 katı, Polonya 17 katı daha fazla sermaye toplayabilmişlerdir. Türkiye'nin yabancı sermaye yatırımı konusundaki zayıf performansının arkasında yatan başlıca sebeplerin politik ve ekonomik istikrarsızlığın ötesinde mevzuat, adalet sisteminde yaşanan sorunlar (özellikle yasaların uygulanmayışı) ve yetersiz teşvik sisteminin olduğu söylenmektedir. Özetle; az gelişmişlik kapitalizmle doğmuş ve kapitalizmin etkileşimi ile gelişmiştir. Sonuç olarak az gelişmişlik az gelişmişlerin bir suçu ve kusuru değil onların dışında gelişen ve onları bu duruma sürükleyen bir kısır döngüdür.<sup>268</sup>

<sup>268</sup> Murat Demirez, Rıfat Cebeci, **Türkiye'de Girişimciliğin Tarihçesi ve Girişimciliğin Sosyolojik Profili**, KOSGEB GGM Ulusal Girişimcilik Raporu Bölüm II, 2004, [http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/girisimciligin\\_tarihcesi.pdf](http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/girisimciligin_tarihcesi.pdf), (Erişim:02/02/2006)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MALATYA UYGULAMASI

#### 3.1. MALATYA GİRİŞİMCİSİ KİMDİR?

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.<sup>269</sup>

Malatya'da il merkezinde yoğunlaşan sanayinin belli bir ivme kazandığı, görece bir üstünlük yakaladığı ve kentte sanayi oluşumunu birikimli bir döngüsel sürece sokan dışsal ekonomilerin ve üretici hizmetlerin oluştuğu bellidir. Örneğin, üretici hizmetlerinin bir kesiminin bir göstergesi olarak alınabilecek serbest meslek ve hizmetlerde oluşan gayri safi katma değer 1987-1997 arası %53 artmıştır. Malatya ili bu faaliyetlerde 1997'de tüm Bölgede yaratılan katma değer %30'una yakını yaratır hale gelmiştir. Malatya ili sanayide belli bir ivmeyi yakaladığı için tüm Bölge'de en hızlı gelişen ildir. İlin toplam gayri safi katma değeri 1987-1997 arasında üçte bir (%33,82) artmıştır.

Bu ilerlemeden şu sonuç çıkmaktadır. Malatya sanayileşmede son zamanlarda bir atılım yapmış ve diğer sektörleri, özellikle geri bağlantılı olduğu sektörleri birlikte

<sup>269</sup> <http://www.malatya.gov.tr/> erişim: 01.05.2007

sürüklemeye başlamıştır. Malatya'nın sanayideki bu ivmesi konusundan çeşitken bir tarımın hakim olduğu bir ovada bulunmasından ve eğitim düzeyi ile ölçülebildiği kadarıyla daha becerikli insan kaynaklarına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bunda kuşkusuz girişimciliğin rolü vardır. Malatya son on-beş yıldır gösterdiği sanayi performansı ile, sanayinin belli alt sektörlerinde görece üstünlüğe sahip olduğunu göstermiştir. Sanayinin çeşitlenmesi ve üretici hizmetlerin gelişiyor olması Malatya'da yığılma ekonomilerinin geliştiğine de işaret etmektedir.

Malatya'da 3'ü kamuya, 131'i özel sektöre ait olmak üzere toplam 134 adet orta ve büyük ölçekli sanayi tesisi mevcuttur. Bu tesislerin 86'sı Organize Sanayi bölgesinde faaliyet göstermektedir. Ayrıca 42 adet orta ve büyük ölçekli sanayi tesisi de inşaat halinde olup, bunlardan 31'i 1. Organize Sanayi Bölgesinde bulunmaktadır. Organize Sanayi Bölgesinde yapımına başlanmamış olan 4 Sanayi Tesisi ise henüz proje aşamasındadır.<sup>270</sup>

### **3.1.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırma Malatya merkezinde bulunan özel teşebbüs işletmelerini kapsamaktadır. Araştırma Malatyalı girişimcilerin ekonomik ve sosyal özelliklerini belirlemek, ve bu özelliklerin girişimciliği seçmedeki etkisini belirlemeye yöneliktir.

Anketimizde esas olarak Malatya girişimci profilinin ortaya konulması ve değişen şartlarda global geçerliliği olan normlara dayalı bir değerlendirmenin yapılması hedeflenmiştir. Bu çerçevede verilerin düzenlenmesiyle ilgili anket formunda işletmelerin özellikleri, yöneticilerin demografik yapısı, girişimcilik özellikleri ve bakış açılarının ortaya konulması amaçlanmıştır.

### **3.1.2. Ana Kütlesi ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütlesini 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.<sup>271</sup> Zaman ve para gibi maliyetler nedeniyle evreni oluşturan tüm firmaların araştırma kapsamına alınması olanaksız bulunduğundan örneklem üzerinde çalışılmıştır. Küçük, büyük birçok işletme sahibi olmak üzere ankette toplam 100 girişimci esas alınmıştır. Ankete konu olan girişimcilere, basit tesadüfî örneklem yolu seçilerek anket uygulanmıştır. Bunlardan 14 tanesi geçersiz sayılmış, 86 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem hacminin ana kütleyi temsil etme oranı % 30'dur. Bu oran istatistiksel analizler için

<sup>270</sup> <http://www.malatya.gov.tr/> (Erişim: 20/02/2006)

<sup>271</sup> <http://www.malatyatso.org.tr/firma.asp.>, (Erişim: 01.11.2005)

yeterlidir. Araştırmadan daha anlamlı ve verimli sonuçlar alınabilmesi açısından global düşünme kabiliyeti olduğu kabul edilen işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır.

### **3.1.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemi**

Araştırmayla ilgili veri toplama yöntemi olarak “Anket Metodu” kullanılmıştır. Konuya ilişkin olarak daha önce hazırlanan çeşitli kitap ve tezlerde yer alan anketlerden esinlenerek hazırlanan formlar seçilen örneklemdaki girişimcilere kişisel görüşme yolu ile doldurtulmuştur. Anket formunda dört soru girişimcilerin demografik niteliklerine ilişkin olup diğer yirmi üç soru ise girişimcilik ruhu, özellikleri ve yapısı ile ilgilidir.

Anket formları hazırlandıktan sonra bir pilot uygulama yapılmış ve bun uygulama sonucunda formlar yeniden gözden geçirilerek yüzeysel geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır.<sup>272</sup>

### **3.1.4. Değerlendirme ve Sunum Tekniği**

Bu şekilde toplanan veriler bilgisayar ortamında SPSS 11,5 for Windows programında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede frekans dağılımı, ortalamalar ve yıldızlı tablo karşılaştırmasından yararlanılmıştır. Bu yöntemle elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

## **3.2. BULGULAR, ANALİZ VE YORUMU**

### **3.2.1. 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.<sup>273</sup> Genç yaş grubundaki insanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentileri onları daha çok

<sup>272</sup> Ali Balcı, **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler**,3. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara 2001,s.5

<sup>273</sup> Mehmet Silah, **İş Tatmini ve verimlilikte Kalkınmanın Anahtarı**, MPM Yayını, Ankara 1997, s.7

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.<sup>274</sup>

Araştırma kapsamındaki girişimcilerin yaşların göre oluşan dağılım Tablo 7 ’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 7- Girişimcilerin yaş grupları**

Yaş Aralıkları	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
20 yaş ve altı	0	0	0	0
25-30 yaşlar arası	37	34.6	43.0	43.0
30-35 yaşlar arası	36	33.6	41.9	84.9
35-40 yaşlar arası	8	7.5	9.3	94.2
40 yaş ve üstü	5	4.7	5.8	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tabloya dikkat edildiğinde genç yaş grup kabul ettiğimiz 20 yaş ve altındayken işletme sahibi olan girişimci sayısı sıfırdır. Bu sonuç oldukça doğaldır. 25- 30 yaş arası girişimci sayısı 37, oranı % 34,6’dır. Bir diğer yaş grubu olarak değerlendirilen 30-35 yaş arası girişimci sayısı 36, oranı % 33,6’ dır. İleri yaş grubu olarak kabul ettiğimiz 40 yaş ve üstü yaş aralığındaki girişimci sayısı ise 5 ve oran % 4,7’dir. Bu oranlar Malatya’da girişimciliğe başlama yaşının çok geç olmadığını göstermektedir. 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.

### 3.2.2. Girişimcilerin Yetiştigi ve Bugün İçinde Bulunduğu Aile Durumu

İnsanların yetiştiği aile ortamı onların girişimci olmalarına etki edebilecek faktörlerden biridir. 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

<sup>274</sup> Asuman Akdoğan, **Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri**, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000, s.59

arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırma da bu iki sürecin çok yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir.<sup>275</sup>

Araştırma kapsamındaki girişimcilerin yetiştiği ailenin yapısına göre oluşan dağılım Tablo 8’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 8- Yetişip büyüdüğü aile durumu**

Yetiştigi Aile	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çekirdek aile	65	60.7	75.6	75.6
Büyük aile	21	19.6	24.4	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tabloya dikkat edildiğinde girişimcilerin 65 tanesi oransal olarak ise % 60,7 si sadece anne, baba ve çocuktan oluşan çekirdek ailede yetişmiştir. Büyük aile dediğimiz anne, baba ve çocuk yanında büyükanne ve büyükbabanın bulunduğu ailede yetişip büyüyen girişimci sayısı 21, oranı %19,62dir.

Yukarıda girişimcilerin yetişmiş olduğu ailenin kaç kişilik bir aile olduğu irdelenmiştir. Tablo 9’da ise girişimcinin evli ise içinde bulunduğu ailenin yapısı hakkında bilgi verilmektedir.

**Tablo 9- Evli ise şu anki aile durumu**

Mevcut Aile	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çekirdek aile	63	58.9	88.7	88.7
Büyük aile	8	7,5	11,2	100
Toplam	71	66.4	100.0	

Tabloya dikkat edildiğinde şurada çekirdek aileye sahip olan girişimcilerin sayısı 63, oranı % 58,9’ dur. Büyük aile geleneğini sürdüren girişimci sayısı 8, oranı %7,5’ dir.

### 3.2.3. 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.

<sup>275</sup> Mevlüt Türk, 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, s.91–92

Günümüzde eğitim üzerinde önemli sonuçlar doğuran ve birbirleriyle ilişkili 3 temel unsurdan söz etmek mümkündür.<sup>276</sup>

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

Yukarıda 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 10’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 10- Eğitim durumu**

Eğitim Durumu	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
İlköğretim	6	5.6	7.0	7.0
Lise	33	30.8	38.4	45.3
Üniversite	42	39.3	48.8	94.2
Yüksek lisans	5	4.7	5.8	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tabloya dikkat edildiğinde ilk ve orta öğretim mezunlarından oluşan ilköğretim seviyesinde eğitim almış olanların sayısı 6 olanları ise % 5,6’dır. 33 kişilik bir grubu oluşturan lise mezunları da toplamın % 30,8’ni oluşturmaktadır. Üniversite mezunları 42 kişi ve % 39,3’lük bir orana sahiptir. Üniversite düzeyinde eğitim almış girişimcilerin % 39,3’lük bir oranda olmaları son yıllarda Türkiye’de yapılan benzer araştırmalar<sup>277</sup> doğrultusunda çıkararak; Türk girişimcilerin eğitim seviyelerinin gittikçe yükselmekte olduğu iddiasını destekler niteliktedir. Bu da gelişmekte olan Türkiye ve

<sup>276</sup> Cemil Ulukan, **İşletmecilik Eğitiminin Geleceği: Yeni Öğrenme Ortamları ve Kurumsal Gereklilikleri**, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon 2003, s.593-594

<sup>277</sup> Asuman Akdoğan, **Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri**, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000, s.59

özellikle Malatya için oldukça umut vericidir. Yüksek lisans eğitimi almış olan girişimcilerin toplamda oranları % 4,7 gibi bir değerdir. Elde edilen bu veriler, Malatya gibi eğitimde ilerleme çabalarında olan bir şehir için çok iyi kabul edilmektedir.

#### 3.2.4. Girişim Sayısı

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; kendinin patronu olmak, bireycilik, başarılı olmak ve para kazanmak gibi değerler ön planda ise, bu kültürde girişimcilik fazlasıyla destekleniyor demektir. Böyle kültürlerde yeni işletmelerin kurulma oranı yüksektir. Bununla beraber, başarılı ve yeni işletmeleri önemsemeyen, aksine başarısızlığı büyük bir itibar kaybı olarak varsayan kültürlerde girişimciliğin görülmesi fazla olası değildir.<sup>278</sup>

Bir insanda girişimcilik ruhu olup olmadığı, o insanın mesaisini ve enerjisini nelere yönelttiğine bakılarak anlaşılabilir. Girişimcilik ruhuna sahip insanlar hareketlerini güç temeline dayandırır. Girişimcilik ruhunun verdiği güç kaynakları ise merak, işin temel kurallarını bilmek, kendini yeniden üretme çabası, işe olan sevgi, sahip olma duygusu ve yaratılan fırsatlardır. Elbette ki güç kaynağı olarak daha birçok faktör sayılabilir. Yaşamın içindeki her türlü enerji bir şekilde negatif ya da pozitif güç kaynağı haline dönüşebilmektedir. Bunlardan girişimcilik ruhu kapsamında algılanması gereken girişimcilerin sahip oldukları pozitif enerjidir.<sup>279</sup>

Araştırma kapsamındaki girişimcilerin kendi girişimleri ile kurduğu iş sayısına göre oluşan dağılım Tablo 11’de gösterildiği şekildedir

**Tablo 11-** Kendi girişimi ile oluşturduğu iş sayısı

İş Sayısı	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
1 kez	16	15.0	18.6	18.6
2-3 kez	41	38.3	47.7	66.3
3-5 kez	20	18.7	23.3	89.5
5’ den fazla	9	8.4	10.5	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tabloya dikkat edildiğinde, kurduğu iş sayısı 1 olan girişimci adedi 16, oranı %15’dir. Kendi girişimi ile kurduğu iş sayısı 2-3 olan girişimcilerin sayısı 41 olup oranı

<sup>278</sup> Robert D. Hisrich ve Michael P. Peters; **Entrepreneurship**, Irwin McGraw-Hill, 1998, s. 11

<sup>279</sup> Rüştü Bozkurt, **Güç Doğanın Parçasıdır Ama...**,

<http://sisecam.com.tr/tur/rustuhoca/G&G.HTM.HTM>, Erişim: 02.06.2002

da % 38,3'dür. Anketimizde girişimcilik ruhunun vermiş olduğu güç, merak ve risk alma isteği, 41 girişimcide en yüksek seviyede seyretmektedir. 3-5 kez iş değiştiren girişimci sayısı 20, oranı %18,7; 5 kez iş değiştiren girişimci sayısı 9, oranı ise %8,4'dür.

### 3.2.5. Sermaye Edinme Durumu

Ankete cevap veren girişimcilerin "Mevcut işinizi kurarken sermayeyi nereden edindiniz?" sorusuna katılım düzeylerini gösteren dağılım Tablo 12'da görüldüğü şekildedir. 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.

Araştırma kapsamındaki girişimcilerin kendi işlerini kurarken sermayeyi hangi yollardan edindiklerini gösteren dağılım Tablo 12'de gösterildiği şekildedir

**Tablo 12-** Mevcut işini kurarken sermayeyi edindiği kaynak

Sermaye Kaynağı	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Ailemden	46	43.0	53.5	53.5
Şahsi birikimlerimden	31	29.0	36.0	89.5
Ortağımdan	3	2.8	3.5	93.0
Banka kredisinden	6	5.6	7.0	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tabloya dikkat edildiğinde, sermayeyi ailelerinden edinerek mevcut işlerini kuran girişimci sayısı 46, oranı % 43'dür. Kendi birikimlerini sermaye eden girişimci sayısı 31, oranı % 29'dur. Ortağından sermaye sağlayanların sayısı 3, oranı %2,8 iken banka kredisinden sermaye sağlayanların sayısı 6, oranı ise %5,6'dır.Şahsi birikim ve aileden elde edilen sermaye oranı toplamı % 72'ye tekabül edip Malatya ortamı için umut verici bir rakam olarak ortaya çıkmaktadır.

### 3.2.6. Şirket Yapısı

Ankete cevap veren girişimcilerin "Mevcut işinizin mülkiyet yapısı, aşağıdakilerden hangisidir?" sorusuna verdikleri cevapları gösteren dağılım Tablo 13'da görüldüğü şekildedir.

Tabloya dikkat edildiğinde, şahıs şirketi sahibi olan girişimcilerin sayısının 46, oranının % 43, aile şirketine sahip olan girişimcilerinin sayısının 28, oranının % 26, adi ortaklığa sahip olan girişimcilerin sayısının 9, oranının ise %8,4 olduğu görülmektedir.

**Tablo 13-** Mevcut işin mülkiyet yapısı

Şirket Yapısı	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Şahıs şirketi	46	43.0	53.5	53.5
Aile ortaklığı	28	26.2	32.6	86.0
Adi ortaklık	9	8.4	10.5	96.5
Diğer	3	2.8	3.5	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

### 3.2.7. 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 14’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 14-** İşletmenin yaşı

İşletmenin Yaşı	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
0-5 yıl	34	31.8	39.5	39.5
6-10 yıl	23	21.5	26.7	66.3
11-15 yıl	21	19.6	24.4	90.7
15 yıldan fazla	8	7.5	9.3	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tabloya dikkat edildiğinde, 5 yaş ve altındaki işletme sayısı 34 oranı ise % 31,7’dir. Yeni ya da genç diye nitelendirilen işletme sayısının fazla olması girişimcilik açısından olumlu sayılabilir. Bu oran yörede sürekli yeni işletmelerin kurulduğunu göstermektedir. Yeni işletme kurulması için teşvik edici uygulamalara artırılması gerektiği de bu sonuçtan çıkarılabilir. Orta yaşta sayılacak, 6-10 yıllık işletme sayısı 23 ve oranı ise % 21,5’dir. Bu oran deneyimin avantajları açısından olumlu bir sonuç ifade ettiği söylenebilir. 11-15 yıllık işletme sayısı 21 ve oranı ise % 19,6’dur. 11 yıl sonrası işletmeleri eski olarak kabul edecek olursak oransal değeri %27,1 olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Bu sonuç yöredeki işletmelerin önemli bir kısmının eski olduğunu göstermektedir. Bu da deneyim açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

### 3.2.8. Yatırım Nedeni

Çağımızda ekonomik gelişmeye ve toplumsal refaha katkıda bulunabilmek pek kolay değildir. Bunu sağlayacak girişimcilik fonksiyonunun bağımsız değişkenleri; para, yeni bir iş fikri (risk alma), istihdam yaratmak, yeni ürün ve hizmetler sunmak (yaratıcılık), tecrübe, 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.

Araştırma kapsamındaki girişimcilerin kendi işlerini kurarken en gerekli etkenleri gösteren dağılım Tablo 12’de gösterildiği şekildedir

**Tablo 15-** Yatırım nedenine ilişkin görüşler

Yatırım Nedeni	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Para	17	15.9	19.8	19.8
Yeni bir iş fikri (risk alma)	28	26.2	32.6	52.3
Yaratıcılık	11	10.3	12.8	65.1
Tecrübe	30	28.0	34.9	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tabloya dikkat edildiğinde, tecrübe, % 28’lik oranı ile girişimcilerin kendi işlerini kurarken en gerekli etkenlerin başında gelmektedir. Buna göre Malatya girişimcisinin daha çok deneyim sahibi olduğu alanlarda faaliyet göstermek istediği sonucunu çıkarabiliriz. Tecrübe etkeninin hemen ardından, % 26,2’lik oranı ile yeni bir iş fikri etkeni gelmektedir. Bu sonuca göre, genç olan girişimci nüfusun yeni iş alanlarına sıcak baktığı, risk almada herhangi bir tereddüt yaşamadığı sonucunu çıkarabiliriz. Kendi işlerini kurarken en gerekli etken olarak parayı seçen girişimcilerin sayısı 17, oranı % 15,9 iken; yaratıcılığı seçenlerin sayısı 11, oranı ise %10,3 olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.2.9. Geleceğin Sektörü

Ankete cevap veren girişimcilerin “Sizce geleceğin en parlak sektörü hangisidir?” sorusuna verdikleri cevapları gösteren dağılım Tablo 16’da görüldüğü şekildedir.

Tabloya dikkat edildiğinde, ankete katılan girişimcilerimizin 33 tanesi, % 30, 8’lik oran ile geleceğin en parlak sektörü olarak inşaat sektörünü görmektedir. Bu sonuç, son

yıllarda Malatya'nın inşaat alanında yeni atılımlar yapmasını desteklemektedir. Ankete katılan girişimcilerden 28 tanesi, % 26,2'lik oran ile geleceğin sektörü olarak tekstil görmektedir. Ankete göre en parlak sektör sıralamasında 2. sırada yer alan tekstil sektöründeki özel girişimcilerin Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesine yaptıkları yatırımlar yadsınmaz. Bu yatırımlardan Malatya'da faydalanmaktadır ve tekstil sektörü Malatya'da sanayileşmenin öncülüğünü yapmaktadır. Malatya, tekstil sektöründe entegre bir üretimden dünya markası üretime geçme çalışmaları her geçen gün önemli gelişmeler kaydetmektedir. Diğer sonuçlara bakıldığında, ankete katılan girişimcilerin, % 11,2'si bilişim sektörünü, % 8,4'ü hizmet sektörünü, % 3.7'si ise diğer sektörleri geleceğin parlak sektörü olarak görmektedir.

**Tablo 16-** Geleceğin en parlak sektörüne ilişkin görüşler

Sektör	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Bilişim	12	11.2	14.0	14.0
Tekstil	28	26.2	32.6	46.5
İnşaat	33	30.8	38.4	84.9
Hizmet	9	8.4	10.5	95.3
Diğer	4	3.7	4.7	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

### 3.2.10. Günümüz Girişimcisinin Eski Girişimlerle Mukayesesi

Girişimci kişiliğin oluşmasının temeli insanın hayat tarihinde saklıdır. Girişimci bireylerin yaşam hikâyeleri ve yaşam boyu edindikleri her tecrübenin izlerini taşıyan hayat tarihi girişimci kişiliğin yerleşmesinin önemli bir temel taşıdır. Ankete cevap veren girişimcilerin “Girişimci olarak kendinizi eski kuşak girişimcilerden farklı bulduğunuz en önemli özellik nedir?” sorusuna verdikleri cevapları gösteren dağılım Tablo 17’de görüldüğü şekildedir.

**Tablo 17-** Kendisini eski kuşak girişimcilerden farklı bulduğu hususlara ilişkin görüşler

Eski Kuşaktan Farklı	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Daha atak	35	32.7	41.7	41.7
Daha fırsatçı	3	2.8	3.6	45.2
Daha bilgili	38	35.5	45.2	90.5
Diğer	8	7.5	9.5	100.0
Toplam	84	78.5	100.0	

Tabloya dikkat edildiğinde, girişimcilerin 38 tanesi, %35,5'lik oran ile kendisini eski girişimcilere kıyasla daha bilgili bulmaktadır. 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. Ankete katılan girişimcilerimiz %32,7'si kendisini eski girişimcilerden daha atak bulmaktadır. Rekabet ortamında atak olmanın, kazancı, kârı ateşleyecek yeni ürünler yaratmanın en önemli yolu olduğu unutulmamalıdır.

### 3.2.11. Tasarrufların Değerlendirilmesi

Ankete cevap veren girişimcilerin “Kişisel tasarruflarınızı en çok hangi seçenekte değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevapları gösteren dağılım Tablo 18’de görüldüğü şekildedir.

**Tablo18-** Kişisel tasarrufların değerlendirilmesi hususuna ilişkin görüşler

Tasarruf Yöntemleri	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Döviz	10	9.3	11.6	11.6
Gayrimenkul	57	53.3	66.3	77.9
Faiz	9	8.4	10.5	88.4
Borsa	3	2.8	3.5	91.9
Diğer	7	6.5	8.1	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tabloya dikkat edildiğinde, ankete katılan girişimcilerimiz tasarruf yapmak için % 57,3’lik oran ile gayrimenkul tercih ettikleri görülmektedir. Girişimcilerimizin, %9,3’ü tasarruflarını döviz, %8,4’ü faiz, %2,8’i borsa, % 6,5’i diğer tasarruflar (altın, makine-teçhizat, cari hesap, yastık altı,.. vs) olarak değerlendirmektedir.

### 3.2.12. Yakın Çevre Desteği

İnsan yaşam boyu çevreden gelen geliştirici ve engelleyici etkilere maruz kalır. Aile ve yakın çevrenin, girişimcinin aldığı risk karşılığında; getirinin maksimum olacağına olan inanç ve akılcılıkla vereceği destek, girişimcinin performansını koruması ve yükseltmesinde etkili olacaktır. Ankete cevap veren girişimcilerin çevrenin olumlu etkilerinden faydalanma, etkileşimi ve olumsuz etkilerini aşabilme kapasitesi hakkında bilgi edinmek için “Girişimci olma kararı verirken yakın çevreniz sizi nasıl etkiledi?” sorusuna katılım düzeylerini gösteren dağılım Tablo 19’da görüldüğü şekildedir.

**Tablo 19- Yakın çevrenin etkisine ilişkin görüşler**

<b>Yakın Çevrenin Etkisi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Teşvik ettiler.	35	32.7	40.7	40.7
İtiraz edip engellemeye çalıştılar.	18	16.8	20.9	61.6
Teşvik edici ya da engelleyici etkileri olmadı.	31	29.0	36.0	97.7
Bilgi, deneyim ve sermayemin yetersiz olduğunu söylediler.	2	1.9	2.3	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tabloya dikkat edildiğinde, “Girişimci olma kararı verirken yakın çevreniz sizi nasıl etkiledi?” sorusuna “Teşvik ettiler” cevabını verenlerin sayısının 35, oranının % 32,7 olması risk alarak fırsatları ve yenilikleri kovalayan girişimcilerimizin ailesinden destek gördüğünü göstermektedir. “İtiraz edip engellemeye çalıştılar” cevabını verenlerin sayısı 18 olup oranı %16,8’dir. “Teşvik edici ya da engelleyici etkileri olmadı” cevabını verenleri sayısı 31, oranı ise %29’dur.

### 3.2.13. Girişimciliğin Gelişmesine Katkıda Bulunan Kuruluşlar

Girişimci kişilerin yetişmesi veya girişimci ruhunun oluşabilmesi yeni bir kültürün oluşmasını gerektirmektedir. Bu nedenle toplum yapısının, bakış açısının da değişmesi zorunludur. Türkiye’de iş yapabilme zorluğu ve zor ekonomik koşullar insanların daha yaratıcı rekabetçi girişimci ve atılgan olmasını gerektirmektedir. Teknolojinin gelişmesi ve bilgi kaynaklarına daha hızlı ulaşımdan yola çıkarak global ve uluslar arası boyutta girişimciliğin geliştirilmesi özendirilmeli ve teşvik edilmelidir.<sup>280</sup> Ankete cevap veren girişimcilerin “Sizce ülkemizde girişimcileri en iyi kim destekliyor?” sorusuna verdikleri cevapları gösteren dağılım Tablo 20’da görüldüğü şekildedir.

**Tablo 20- Ülkemizde girişimciliği destekleyen kuruluşlara ilişkin görüşler**

<b>Girişimciliği Destekleyen Kuruluşlar</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Kamu kuruluşları	25	23.4	29.1	29.1
Özel sektör	23	21.5	26.7	55.8
Vakıf ve Devlet Üniversiteleri	7	6.5	8.2	64.0
Dernek, Vakıf ve Meslek Kuruluşları	16	15.0	18.6	82.6
Kendi desteğimizi kendimiz bulmaya çalışıyoruz	15	14.0	17.4	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

<sup>280</sup> Ayşen ARIDURU, **Girişimcilik Kültürü**, [http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=232&Where=danisma\\_merkezi&Category=020101](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=232&Where=danisma_merkezi&Category=020101) , (Erişim: 18/12/2006)

Tabloya dikkat edildiğinde, kamu kuruluşlarının girişimciliğin gelişmesine katkıda bulunduğunu düşünenlerin sayısı 25, oranı %23,4 olduğunu görmekteyiz.. 2. sırada, %21,5 oranı ile özel sektörün girişimcilere destek olduğu görüşü gelmektedir. Dernek, vakıf ve meslek kuruluşlarının girişimcilere destek olduğunu düşünen girişimcilerin sayısı 16, oranı % 15'dir. Tabloda dikkati çeken husus kendi desteğini kendisi bulmaya çalışanların küçümsenmeyecek oranıdır. Ankete katılanların % 14' ü kendi desteğini kendisi bulmaya çalıştığını belirtmiştir.

Kalkınma ve gelişmesini tamamlamış, daha iyi yaşanabilir bir Malatya için “girişimcilerin önündeki tüm engellerin kaldırılması, her türlü ekonomik ve sosyal girişimin desteklenmesi ve bu konuda tüm yerel, - kamu, özel - kurum ve kuruluşların desteklenmesi ve işbirliği içinde olması” Malatya için olmazsa olmaz bir şarttır.

İlin kalkınmasını gerçekleştirmek için sadece devlet yardımı ve yatırımı beklemek doğru olmasa gerektir. Kalkınmada girişimci ruha sahip, bürokrat, yönetici ve iş adamlarımıza bu konuda büyük sorumluluklar düşmektedir. Öncelikle ilimizdeki aktif sektörlerin pazarlama sorunlarının çözümü de gelir ve istihdam artışının dinamiği olarak görülmektedir.

#### **3.2.14. Girişimciliğin Temel Adımları**

Günümüzde girişimci bir kişiliğe sahip olmak çok önemlidir. Çünkü girişimciler etrafi 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 paylaşırlarken 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.<sup>281</sup>

Bu kısımda girişim kararı alırken girişimcinin çıkış noktası olan husus belirlenmeye çalışılmıştır. Aileden devralma, yeterli sermaye birikimi, bağımsız çalışma isteği ve teşvikler üzerinden hareketle girişimciyi etkileyen faktörlere katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 21, 22, 23 ve 24'de görüldüğü şekildedir.

---

<sup>281</sup> Nigâr Demircan, **Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri**, Gebze YTE, Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2000, s.3

**Tablo 21-** Aileden devralma hususuna ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok etkiledi	22	20.6	31.0	31.0
Etkiledi	29	27.1	40.8	71.8
Hiç etkilemedi	20	18.7	28.2	100.0
Toplam	71	66.4	100.0	

Tablo 21'e göre, girişimcilik kararı verirken aileden devralmasının çok etkili olduğunu belirtenlerin sayısı 22, oranı %20,6'dır. Etkilediğini belirtenlerin sayısı 29, oranı %27,1 gibi bir rakama ulaşmaktadır. Hiç etkilemediğini düşünenlerin sayısı ise 20, oranı %18,7'dir.

**Tablo 22-** Yeterli sermaye birikimi hususuna ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok etkiledi	58	54.2	71.6	71.6
Etkiledi	18	16.8	22.2	93.8
Hiç etkilemedi	5	4.7	6.2	100.0
Toplam	81	75.7	100.0	

Tablo 22'e bakıldığında, girişimcilik kararı verirken yeterli sermaye birikiminin çok etkili olduğunu belirtenlerin sayısı 58, oranı %54,2 gibi çok yüksek bir rakama ulaşmaktadır. Yeterli sermaye birikiminin girişimcilik kararında etkili olduğunu belirtenlerin sayısı 18, oranı %16,8 iken hiç etkilemediğini düşünenlerin sayısı ise 5, oranı %4,7'dir. Bu sonuçlara göre ankete katılanların önemli bir kısmı girişimci olma kararı verirken yeterli sermaye birikiminin olmasını önemli bir etken olarak görmektedir.

**Tablo 23-** Bağımsız çalışma isteği hususuna ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok etkiledi	77	72.0	89.5	89.5
Etkiledi	5	4.7	5.8	95.3
Hiç etkilemedi	4	3.7	4.7	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	
Sistem	21	19.6		
Toplam	107	100.0		

Tablo 23'e bakıldığında, girişimcilik kararı verirken bağımsız çalışma isteğinin çok etkili olduğunu belirtenlerin sayısı 77, oranı %72 gibi çok yüksek bir rakama işaret etmektedir. Bağımsız çalışma isteğinin girişimcilik kararında etkili olduğunu belirtenlerin sayısı 5, oranı %4,7 iken; hiç etkilemediğini düşünenlerin sayısı ise 4, oranı %3,7'dir. Bu sonuçlar, ankete katılanların önemli bir kısmının bağımsızlık arzusunun

baskın gelmesi sonucu girişimde bulunarak risk almayı tercih ettiğini göstermektedir. Girişimci, mevcut sermaye birikimini, enerji ve sağlığını ve sosyal statüsünü belki de sırf başkalarına ekonomik olarak 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.<sup>282</sup>

**Tablo 24-** Teşvikler hususuna ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok etkiledi	29	27.1	39.2	39.2
Etkiledi	28	26.2	37.8	77.0
Hiç etkilemedi	17	15.9	23.0	100.0
Toplam	74	69.2	100.0	

Tablo 24'e göre, girişimcilik kararı verirken teşviklerin çok etkili olduğunu belirtenlerin sayısı 29, oranı %27,1'dir. Teşviklerin girişimcilik kararında etkili olduğunu belirtenlerin sayısı 28, oranı %26,2 iken hiç etkilemediğini düşünenlerin sayısı ise 17, oranı %15,9'dir. Bu sonuçlara göre ankete katılanlar teşviklerin girişim kararını etkilemesi konusunda birbirine yakın sayılabilecek cevaplar vermişlerdir.

### 3.2.15. Girişimcilik İle İlgili Eğitimler Düzenlenmesi

Girişimcilik için eğitim sistemi 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.<sup>283</sup> Ankete cevap veren girişimcilerin "Hangi konularda konferans, sempozyum düzenlenmesi girişimcilik çabalarınızın başarıya ulaşmasında etkili olur?" sorusuna katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 25, 26, 27 ve 28'de görüldüğü şekildedir.

**Tablo 25-** Pazarlama - ihracat teknikleri hakkında konferans/sempozyum düzenlenmesinin girişimcilik çabalarına etkisi

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok etkiler	77	72.0	92.8	92.8
Etkiler	6	5.6	7.2	100.0
Toplam	83	77.6	100.0	

<sup>282</sup> Keskin H Alpan, L.Zehir, "girişimcilik Hisleriyle Girişimcilik Potansiyeli Arasındaki İlişki: Gebze ve Civarındaki Girişimciler Üzerine Bir Saha Araştırması", **Doğu Akdeniz Üniversitesi 21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyum Bildirileri**, Ocak 2002, s.120

<sup>283</sup> Michael Casson, **Entrepreneurship**, Edward Elgar Pub. Co., Wervant 1990, s. 14

Tablo 25'e bakıldığında, girişimcilik çabalarının başarıya ulaşmasında pazarlama tekniklerine yönelik konferans ve sempozyumlar verilmesinin çok etkili olacağını belirten anketörlerin sayısı 77, oranı %72 gibi çok yüksek bir rakama ulaşmaktadır. Pazarlama tekniklerine yönelik konferans ve sempozyumlar verilmesinin girişimcilik çabalarında etkili olacağını belirtenlerin sayısı 6, oranı ise %5,6'dır.

**Tablo 26-** Mesleki bilgi hakkında konferans/sempozyum düzenlenmesinin girişimcilik çabalarına etkisi

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok etkiler	68	63.6	88.3	88.3
Etkiler	9	8.4	11.7	100.0
Toplam	77	72.0	100.0	

Tablo 26'e göre, girişimcilik çabalarının başarıya ulaşmasında mesleki bilgiye yönelik konferans ve sempozyumlar verilmesinin çok etkili olacağını belirten girişimcilerin sayısı 68, oranı %63,6 iken; etkili olacağını belirten girişimcilerin sayısı 9, oranı ise %8,4'dür.

**Tablo 27-** Girişimcilerin eğitilmesi hakkında konferans/sempozyum düzenlenmesinin girişimcilik çabalarına etkisi

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok etkiler	52	48.6	68.4	68.4
Etkiler	21	19.6	27.6	96.1
Hiç etkilemez	3	2.8	3.9	100.0
Toplam	76	71.0	100.0	

Tablo 27'e göre, girişimcilik çabalarının başarıya ulaşmasında girişimcilerin eğitilmesine yönelik konferans ve sempozyumlar verilmesinin çok etkili olacağını belirten girişimcilerin sayısı 52, oranı %48,6'dır. Girişimcilerin eğitilmesine yönelik konferans ve sempozyumlar verilmesinin girişimcilik çabalarında etkili olacağını belirtenlerin sayısı 21, oranı ise %19,6 iken; hiç etkilemeyeceğini düşünen girişimcilerin sayısı 3, oranı ise %2,8'dir.

**Tablo 28-** Yönetim teknikleri ve danışmanlık hizmeti hakkında konferans/sempozyum düzenlenmesinin girişimcilik çabalarına etkisi

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok etkiler	44	41.1	58.7	58.7
Etkiler	28	26.2	37.3	96.0
Hiç etkilemez	3	2.8	4.0	100.0
Toplam	75	70.1	100.0	

Tablo 28'e göre, yönetim teknikleri ve danışmanlık hizmeti hakkında konferans ve sempozyumlar verilmesinin girişimcilik çabalarında çok etkili olacağını belirtenlerin sayısı 44, oranı %41,1'dir. Girişimcilik çabalarının başarıya ulaşmasında girişimcilerin eğitilmesine yönelik konferans ve sempozyumlar verilmesinin etkili olacağını belirten girişimcilerin sayısı 28, oranı ise %26,2'dir. Yönetim teknikleri ve danışmanlık hizmeti hakkında verilecek konferans ve sempozyumların girişimcilik çabalarında hiç etkili olmayacağını düşünen anketörlerin sayısı 3, oranı ise %2,8'dir.

### 3.2.16. Güven Durumu

Girişimcinin güven seviyesi de girişimciliğin başarılı olmasında önemli derecede etkilidir. Çevrede güven duyabilecek insanların, kurumların veya oluşumların 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.<sup>284</sup>

Ankete cevap veren girişimcilerin "Yeni bir girişime adım atarken aşağıdaki seçeneklerden en çok hangisine güvenirsiniz?" sorusuna katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 29, 30, 31, 32, 33 ve 34'de görüldüğü şekildedir.

**Tablo 29-** Yeni bir girişime adım atarken çevre ve arkadaşlara güven düzeyi

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok güvenirim	19	17.8	25.0	25.0
Kararsızım	20	18.7	26.3	51.3
Güvenmem	24	22.4	31.6	82.9
Asla güvenmem	13	12.1	17.1	100.0
Toplam	76	71.0	100.0	

Tablo 29'a göre, yeni bir girişime adım atarken çevreme ve arkadaşlarıma çok güvenirim cevabını veren girişimcilerin sayısı 19, oranı %17,8 iken; çevre ve arkadaşlarıma güven konusunda kararsız olanların sayısı 20, oranı ise %18,7'dir. Yeni bir girişim aşamasında çevre ve arkadaşlarıma güvenmem cevabını veren girişimcilerin sayısı 24, oranı %22,4, asla güvenmem cevabını veren girişimcilerin sayısı ise 13, oranı %12,1'dir.

<sup>284</sup> Michael Casson, **Entrepreneurship**, Edward Elgar Pub. Co., Wervant 1990, s. 14

**Tablo 30- Yeni bir girişime adım atarken siyasi bağlantılara güven düzeyi**

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok güvenirim	13	12.1	16.9	16.9
Kararsızım	38	35.5	49.4	66.2
Güvenmem	20	18.7	26.0	92.2
Asla güvenmem	6	5.6	7.8	100.0
Toplam	77	72.0	100.0	

Tablo 30'a bakıldığında, yeni bir girişime adım atarken siyasi bağlantılarıma çok güvenirim cevabını veren girişimcilerin sayısı 13, oranı %12,1'dir. Siyasi bağlantılarına güven konusunda kararsız olanların sayısı 38, oranı ise %35,5'dir. Yeni bir girişim aşamasında siyasi bağlantılarıma güvenmem cevabını veren girişimcilerin sayısı 20, oranı %18,7 iken; asla güvenmem cevabını veren girişimcilerin sayısı ise 6, oranı %5,6'dır.

**Tablo 31- Yeni bir girişime adım atarken kasadaki paraya güven düzeyi**

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok güvenirim	78	72.9	100.0	100.0

Tablo 31'e göre, yeni bir girişime adım atarken girişimcilerin 78 tanesi, oransal olarak ise %72,9'u kasamdaki parama çok güvenirim cevabını vermektedir.

**Tablo 32- Yeni bir girişime adım atarken işteki geçmiş tecrübelerine güven düzeyi**

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok güvenirim	86	80.4	100.0	100.0

Tablo 32'ye bakıldığında, girişimcilerin tamamının yeni bir girişime adım atarken işteki geçmiş tecrübelerine çok güvendiği görülmektedir.

**Tablo 33- Yeni bir girişime adım atarken eğitime güven düzeyi**

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok güvenirim	57	53.3	81.4	81.4
Kararsızım	7	6.5	10.0	91.4
Güvenmem	6	5.6	8.6	100.0
Toplam	70	65.4	100.0	

Tablo 33'e göre, yeni bir girişime adım atarken girişimcilerin oransal olarak %53,3'ü eğitime çok güvenirim cevabını vermektedir. Eğitime güven konusunda kararsız kalanların sayısı 7, oranı ise %6,5'dir. Yeni bir girişim aşamasında eğitime

güvenmem cevabını veren girişimcilerin sayısı 6 iken oransal değeri %5,6 ya denk gelmektedir.

**Tablo 34-** Yeni bir girişime adım atarken sektöre güven düzeyi

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok güvenirim	47	43.9	59.5	59.5
Kararsızım	24	22.4	30.4	89.9
Güvenmem	5	4.7	6.3	96.2
Asla güvenmem	3	2.8	3.8	100.0
Toplam	79	73.8	100.0	

Tablo 34'e bakıldığında, girişimcilerin %43,9'u yeni bir girişime adım atarken sektöre çok güvendiği görülmektedir. Yeni bir girişime adım atarken sektöre güven konusunda kararsız olanların sayısı 24, oranı ise %22,4'dür. Yeni bir girişim aşamasında sektöre güvenmem diyen girişimcilerin sayısı 5, oranı %4,7 iken; asla güvenmem cevabını veren girişimcilerin sayısı ise 3, oranı %2,8'dir.

### 3.2.17. Girişimci Kişilik Durumu

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.

Ankete cevap veren girişimcilerin "Girişimcilik bir kişilik özelliğidir, doğuştandır." görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 35'de görüldüğü şekildedir.

**Tablo 35-** "Girişimcilik bir kişilik özelliğidir, doğuştandır" görüşüne katılım düzeyi

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Katılıyorum	44	41.1	51.2	51.2
Kısmen katılıyorum	27	25.2	31.4	82.6
Kararsızım	3	2.8	3.5	86.0
Katılmıyorum	12	11.2	14.0	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Bu görüşe, katılıyorum cevabını verenler, % 41,1'lik bir oran karşılık gelmektedir. Sadece bu soruya bakıldığında bu oran girişimcilik için oldukça olumlu bir değerdir.

Kısmen katılanların % 25,2'ye karşılık gelmesi bu olumlu sonucu teyit etmektedir. Katılmayanların oranı % 11,2'lik bir orandır.

Ankete cevap veren girişimcilerin “Girişimcilik sonradan öğrenilebilen bir olgudur.” görüşüne katılım düzeylerini gösteren dağılım tablo 36’de görüldüğü şekildedir

**Tablo 36-** “Girişimcilik sonradan öğrenilebilen bir olgudur” görüşüne katılım düzeyi

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Katılıyorum	41	38.3	47.7	47.7
Kısmen katılıyorum	15	14.0	17.4	65.1
Kararsızım	1	.9	1.2	66.3
Katılmıyorum	29	27.1	33.7	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tablo 36’ya bakıldığında, “girişimcilik sonradan öğrenilebilen bir olgudur” görüşüne, katılıyorum cevabını verenler % 41,1’lik bir orana karşılık gelmektedir. Bu girişimcilik için olumlu kabul edilen bir sonuçtur. Kısmen katılıyorum cevabı verenler ise % 15’lik bir orana ulaşmaktadır. “Girişimcilik sonradan öğrenilebilen bir olgudur” görüşüne katılmayanların oranı % 29’luk bir orandır.

### **3.2.18. Aile Şirketleri Hakkındaki Düşünceler**

Bütün dünyada kamu kuruluşları hariç şirketlerin % 65-90’nı, (Türkiye’de bu oran % 95) aile şirketi niteliğindedir. Şirketlerin aile şirketi olma özelliğinden kaynaklanan bir çok sorunları bulunmaktadır. En önemli sorunları profesyonelleşmenin yetersiz olmasından kaynaklanan, kuşaklar arası geçişlerin yaşanmamasıdır. Ancak, bazı aile şirketlerinin ise uzun yıllar, kuşaklar boyu varlıklarını sürdürdükleri görülmektedir. Varlıklarını sürdürmeyi başaran çok az sayıdaki aile şirketlerinin bilgiye yatırım yaptıkları, insan kaynaklarına ve insan kaynaklarının eğitimine önem verdikleri gözlenmektedir. Ankete katılan girişimcilerin ekonomik sistemimizin bel kemiğini oluşturan aile şirketleri hakkındaki görüşlerine katılım düzeylerini tablo 37, 38 ve 39’da görmek mümkündür.

**Tablo 37-** “Aile şirketleri uzun ömürlüdür” görüşüne katılım düzeyi

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Katılıyorum	55	51.4	65.5	65.5
Kısmen katılıyorum	16	15.0	19.0	84.5
Kararsızım	1	.9	1.2	85.7
Katılmıyorum	12	11.2	14.3	100.0
Toplam	84	78.5	100.0	

Tabloya bakıldığında, anketörlerin %51,4’ü aile şirketlerinin uzun ömürlü olduğu görüşündedir. Bu oran girişimcilik ve özellikle Malatya’daki aile şirketleri için oldukça olumlu bir değerdir. Aile şirketlerinin uzun ömürlü olduğu görüşüne kısmen katılanların oranı %15 iken; bu görüşe katılmıyorum cevabını verenlerin oranı %11,2’dir.

**Tablo 38-** “Aile şirketleri finansal açıdan daha güçlüdür” görüşüne katılım düzeyi

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Katılıyorum	73	68.2	86.9	86.9
Kısmen katılıyorum	11	10.3	13.1	100.0
Toplam	84	78.5	100.0	

Tabloya bakıldığında, katılımcıların %68,2 gibi bir çoğunluğu aile şirketlerinin finansal açıdan daha güçlü olduğu görüşündedir. Bu oran girişimcilik ve özellikle Malatya’daki aile şirketleri için oldukça olumlu bir değerdir. Aile şirketlerinin uzun ömürlü olduğu görüşüne kısmen katılanların oranı %15 iken; bu görüşe katılmıyorum cevabını verenlerin oranı %11,2’dir.

Finansman kaynakları olarak ailenin sahip olduğu değerler diğer işletmelere göre büyük bir üstünlük teşkil eder. Özellikle sermaye birikiminin yetersiz olduğu ve sermaye piyasalarının henüz yeterli seviyede gelişmediği ekonomilerde ailenin finansman kaynakları son derece büyük önem taşır. Gerek kuruluş finansmanında gerekse gelecek dönemlerde finansman ihtiyacını karşılamak için aile kaynaklarına başvurulabilmektedir.<sup>285</sup>

<sup>285</sup> Nevzat Tetik, Osman Uluyol, **Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları - Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması**, 1. baskı, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 9

**Tablo 39-** Kardeşlerle iş yapma hususuna ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Katılıyorum	18	16.8	22.5	22.5
Kısmen katılıyorum	38	35.5	47.5	70.0
Kararsızım	15	14.0	18.8	88.8
Katılmıyorum	9	8.4	11.3	100.0
Toplam	80	74.8	100.0	

Tablo 39'ye göre, girişimcilerin %16,8'i kardeşleriyle iş yapma konusuna sıcak bakmaktadır. Bu görüşe kısmen katılanların oranı %35,5 gibi yüksek bir rakama ulaşmaktadır. Kardeşleri ile iş yapma konusunda kararsız kalanların oranı %14 iken; bu görüşe katılmıyorum cevabını verenlerin oranı %8,4'dür.

### 3.2.19. Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları

Ivancevich girişimciliği insan 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 tepkisi olarak tanımlamaktadır.<sup>286</sup> Bir diğer tanıma göre ise bireyin; fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar sebebiyle bedensel ve psikolojik sınırların ötesinde harcadığı gayrettir.<sup>287</sup> Girişimcilik aslında bir insanın seçeceği en zor mesleklerden birisidir. Girişimciliğin avantajlarının yanı sıra dezavantajlarının da bilincinde olan insanların bu işin üstesinden gelebileceği unutulmamalıdır. Girişimciliğin birçok getirilerinin yanında başta sağlık olmak üzere birçok problemlere de sebep olabilmektedir. Ankete cevap veren girişimcilerin çeşitli yönlerden “Girişimci olmanın size sağladığı avantajları nelerdir?” ve “Girişimci olmanın sizin açınızdan dezavantajları nelerdir?” sorusuna katılım düzeylerini gösteren tablolar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 40-** Bağımsızlık-karar verme özgürlüğü-kendinin patronu olma avantajına katılım düzeyi

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Katılıyorum	81	75.7	95.3	95.3
Kısmen katılıyorum	4	3.7	4.7	100.0
Toplam	85	79.4	100.0	

Tablo 40'a göre, kendinin patronu olma ve bağımsız karar verebilme hususunun girişimciliğin sağladığı avantajlardan biri olduğu görüşüne katılanların oranı %75,7 gibi

<sup>286</sup> John Ivancevich ve Michael Matteson, **Stres and Work**, Scott Foresman Glenview, USA 1985, s.9

<sup>287</sup> Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, Evrim Matbaacılık, İstanbul 1991, s. 321

yüksek bir orandır. Bu oran girişimcilik oldukça olumlu bir değerdir. Katılımcıların % 3,7 si ise bu görüşe kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 41-** Başarma hissi avantajına katılım düzeyi

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Katılıyorum	73	68.2	98.6	98.6
Kısmen katılıyorum	1	.9	1.4	100.0
Toplam	74	69.2	100.0	

Tablo 41'e göre, katılımcıların %68,2 gibi bir çoğunluğu, başarma hissi hususunun girişimciliğin avantajlarından biri olduğu görüşüne katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu değer, girişimcilerimizin risk almayı ve başarıya ulaşmayı seven bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir.

**Tablo 42-** Daha çok servete sahip olmak avantajına katılım düzeyi

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Katılıyorum	25	23.4	32.5	32.5
Kısmen katılıyorum	39	36.4	50.6	83.1
Kararsızım	6	5.6	7.8	90.9
Katılmıyorum	7	6.5	9.1	100.0
Toplam	77	72.0	100.0	

Tablo 42'ye göre, daha çok servete sahip olmak hususunun girişimciliğin sağladığı avantajlardan biri olduğu görüşüne %23,4'lik kısım katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Kısmen katılanların oranı %36,4 iken; kararsızım ve katılmıyorum cevabını veren katılımcıların oranı sırasıyla %5,6 ve %6,5 olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 43-** Toplumda saygı görmek, takdir kazanmak avantajına katılım düzeyi

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Katılıyorum	64	59.8	83.1	83.1
Kısmen katılıyorum	13	12.1	16.9	100.0
Toplam	77	72.0	100.0	

Tablo 43'e göre, toplumda saygı görmek, takdir kazanmak hususunun girişimciliğin sağladığı avantajlardan biri olduğu görüşüne girişimcilerin %29,8'i katılıyorum, %12,1 'si ise kısmen katılıyorum şeklinde cevabını vermişlerdir.

**Tablo 44- Sağlık problemlerinin artması dezavantajına katılım düzeyi**

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Katılıyorum	50	46.7	62.5	62.5
Kısmen katılıyorum	24	22.4	30.0	92.5
Kararsızım	2	1.9	2.5	95.0
Katılmıyorum	4	3.7	5.0	100.0
Toplam	80	74.8	100.0	

Tablo 44'e bakıldığında, girişimcilik olgusunun sağlık problemlerini arttırdığı görüşüne, %46,7'lik bir kısım katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Kısmen katılanların oranı %22,4 iken; kararsızım ve katılmıyorum cevabını veren katılımcıların oranı sırasıyla %1,9 ve %3,7 olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 45- Aileye fazla vakit ayıramama dezavantajına katılım düzeyi**

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Katılıyorum	74	69.2	92.5	92.5
Kısmen katılıyorum	6	5.6	7.5	100.0
Toplam	80	74.8	100.0	

Tablo 45'e göre, iş yoğunluğu sebebiyle aileme fazla vakit ayıramıyorum görüşüne, %69,2'lik bir kısım katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Kısmen katılanların oranı ise %5,6'dır.

**Tablo 46- Sorumluluklarının çok fazla olması dezavantajına katılım düzeyi**

<b>Katılım Düzeyi</b>	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Katılıyorum	60	56.1	82.2	82.2
Kısmen katılıyorum	13	12.1	17.8	100.0
Toplam	73	68.2	100.0	

Tabloya göre, seçtiği meslek sebebiyle sorumluluklarının çok fazla olduğu görüşüne, katılıyorum şeklinde cevap verenlerin sayısı 60, oranı ise %56,1'dir. Bu görüşe kısmen katılanların oranı %12,1 olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş yaşamında girişimcileri, yorgunluk, sinir bozukluğu ve endişe içeren deneyimler bekler. İşlerin istenildiği gibi gitmemesi, satışların düşmesi, rekabetin yoğunluğu, tecrübe eksikliği, sermayenin zayıflığı, teknolojik ve ekonomik değişim, tüketici tercihlerindeki değişim, geleceği öngörememe ve benzeri faktörler başarısızlık olasılığını dolayısı ile de stres düzeyini artırır. Bu yüzden girişimciler stresle başa

çıkma durumundadır. İyi bir girişimci olmanın stres konusu ile ilgili gerekleri; stres kavramını iyi kavrayabilmek, stresle mücadele yollarını öğrenmek, iyi ve kötü stres ayırabilmek ve stresi başarıya temel oluşturacak veriler haline getirebilmelidir.

### 3.2.20. Girişimcinin Özellikleri

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. 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. Girişimcilik, çevresel etkilerin oluşturduğu fırsatlardan yararlanmak ya da yeni fırsatlar yaratmak amacıyla, ekonomik ürün ve hizmet üretmek için üretim faktörlerine sahip olma, bunları örgütleme ve risk alma yeteneği ile ilişkilidir.<sup>288</sup>

- **Planlı Çalışmak:** Planlamayı bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlayabiliriz. Planlama, işletme için amaç geliştirme, bu amaçlara ulaşmak için çeşitli alternatiflerin değerlendirilmelerini kapsayan süreçleri içerir. Bu süreçler dış tehlike ve fırsatlarla işletme içi güçler ve zayıflıkların sistematik kontrolünün temelleri üzerine kurulmuştur.<sup>289</sup>

Girişimcilerin karşılaşacakları belirsizlikleri mümkün olduğunca azaltmaları gerekir. Girişimcilerin önlerinin açık olması gerekir. Bunun için de planlamaya ihtiyaç duyarlar. Planlama sayesinde hesaplı bir şekilde risk alarak bu risklere karşı rasyonel bir cesaretle tutum alırlar. Başarılı olmaları planlarının uzun dönemli stratejiler üzerine kurulmuş olmasına bağlıdır. Hedeflere ulaşabilmek için uzun vadeli planların yanında kısa vadeli planlar da yapılır.

**Tablo 47-** Planlı çalışma özelliğine ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Katılıyorum	79	73.8	95.2	95.2
Kısmen katılıyorum	4	3.7	4.8	100.0
Toplam	83	77.6	100.0	

<sup>288</sup> Nigâr Demircan, **Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri**, Gebze YTE, Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2000, s.3

<sup>289</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2000, s. 35

Tabloya bakıldığında, başarıya ulaşmada planlı çalışmanın çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 79, oranı %73,8'dir. Buna göre, planlama yönetim fonksiyonunun en önemli işlevi olduğu görüşü desteklenmektedir. Önemli olan, planların, gerçekçi yani işletmenin kaynaklarına ve çevrenin şartlarına uygun ve de dinamizm içeren yani gerektiğinde tolere edilebilecek yapıda hazırlanmış olmalarıdır. Planlama sayesinde girişimciler kaynaklarını etkin bir şekilde bir araya getirebilir ve pazarda önlerine çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilirler.

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

Girişimciler için hırs; doğrudan kârı hedeflemek ve düşündüklerine tutku ile inanmak doğrultusunda ortaya çıkan bir kavramdır. Kararlılık ise karşılaştığı zorluklarla yılmadan mücadele edebilme gücüdür. Kararlı insanlar; çalışmayı severler, sıra dışı bir performans gösterirler ve çözümü elde edene kadar çabalamaktan geri durmazlar.<sup>290</sup>

**Tablo 48-** Mücadelecilik, azim özelliğine ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	60	56.1	69.8	69.8
Önemli	26	24.3	30.2	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tabloya bakıldığında, başarıya ulaşmada mücadelecilik ve azimli bir yapıya sahip olmanın çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 60, oranı %56,1 iken; önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 26, oranı %24,3'dür.

- **Yaratıcılık, Fırsatları Sezebilme Yeteneği:** 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. Girişimcilik yeni bir işletme kurmak için piyasalardaki fırsatları tespit etme, değerlendirme ve geliştirmeyi içeren bir süreç olduğuna göre önsezilerin güçlü ve fırsatçılığın gelişmiş olmasının girişimciliğin temellerindedir.

<sup>290</sup> Kelly Starling, *Success Secret of Young Entrepreneurs*, Ebony, Vol: 54 Is: 11, 1999, p. 165

**Tablo 49-** Yaratıcılık, fırsatları sezebilme yeteneği özelliğine ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	48	44.9	56.5	56.5
Önemli	34	31.8	40.0	96.5
Önemsiz	3	2.8	3.5	100.0
Toplam	85	79.4	100.0	

Tabloya bakıldığında, başarıya ulaşmada yaratıcılık ve fırsatları sezebilme yeteneğine sahip olmanın çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 48, oranı %44,9 iken; önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 34, oranı %31,8'dir.

- **Orta düzeyde risk alarak ilerlemek:** 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 şüursuzca riske girmek olmadığı unutulmamalıdır. Girişimciler için risk; getirinin maksimum olacağına olan inanç ve akılcılıkla girişimi desteklemek demektir.<sup>291</sup>

**Tablo 50-** Orta düzeyde risk alarak ilerlemek özelliğine ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	62	57.9	75.6	75.6
Önemli	20	18.7	24.4	100.0
Toplam	82	76.6	100.0	

Tabloya bakıldığında, başarıya ulaşmada risk almanın çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 62, oranı %57,9 iken; önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 20, oranı %18,7'dir. Bu rakamlar, girişimciler riske katlanma eğilimleri yüksek insanlardır görüşünü desteklemektedir. 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.

- **Örgütlenme yeteneği:** İnsan için çalışmak sadece gelir elde etmek demek değildir. Gelir elde etmenin yanında kimlik oluşturmak ve saygınlık kazanmak için de önem arz etmektedir.

<sup>291</sup> Nigâr Demircan, **Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri**, Gebze YTE, Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2000, s. 48

**Tablo 51- Örgütlenme yeteneği özelliğine ilişkin görüşler**

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	34	31.8	42.0	42.0
Önemli	43	40.2	53.1	95.1
Önemsiz	3	2.8	3.7	98.8
Hiç önemli değil	1	.9	1.2	100.0
Toplam	81	75.7	100.0	

Tabloya bakıldığında, başarıya ulaşmada örgütlenme yeteneğine sahip olmanın çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 34, oranı %31,8'dir. Örgütlenme yeteneğinin önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 43, oranı %40,2'dir.

- **Başarıya paradan daha çok önem verme:** İş hayatında başarılı olmanın göstergesi sadece para kazanmak değildir. Başarı aynı zamanda hayatı zenginleştirmek ve kişisel tatminle de ilgili bir kavramdır.

**Tablo 52- Başarıya paradan daha çok önem verme özelliğine ilişkin görüşler**

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	48	44.9	59.3	59.3
Önemli	23	21.5	28.4	87.7
Önemsiz	7	6.5	8.6	96.3
Hiç önemli değil	3	2.8	3.7	100.0
Toplam	81	75.7	100.0	

Tabloya bakıldığında, başarıya paradan daha çok önem verme özelliğinin çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 48, oranı %44,9'dur. Başarıya paradan daha çok önem verme özelliğinin önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 23, oranı %21,5 gibi ortalamanın üstünde bir rakam olduğu görülmektedir.

- **Yüksek düzeyde enerji:** 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.

**Tablo 53-** Yüksek düzeyde enerji özelliğine ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	27	25.2	33.3	33.3
Önemli	53	49.5	65.4	98.8
Önemsiz	1	.9	1.2	100.0
Toplam	81	75.7	100.0	

Tabloya bakıldığında, başarıya ulaşmada yüksek düzeyde enerjiye sahip olmanın çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 27, oranı %25,2'dir. Yüksek düzeyde enerjinin önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 53, oranı %49,5'dir. Bu rakamlardan şu sonuç çıkarılabilir: iyi bir girişimci; yerinde duramayan, sürekli bir şeyler yapmak için çabalayan, gücünü arttırmaya çalışan ve gücünü başarıya giderken dengeli olarak kullanmanın yollarını arayan insandır.

- **Başarma konusunda kendi yeteneklerine güvenme:** İyi bir girişimci; sorumluluk alırken ve bu sorumluluğunu yerine getirmek için çalışırken kendine ve kendi yeteneklerine güven duyar. Kendine güvenen bir insan; çalışmaktan kaçınmaz; sürekli ilerleme isteği duyar, en iyiyi arar ve içinde olduğu durumun gereğini yerine getirmeye çalışır.

**Tablo 54-** Başarma konusunda kendi yeteneklerine güvenme özelliğine ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	58	54.2	70.7	70.7
Önemli	24	22.4	29.3	100.0
Toplam	82	76.6	100.0	

Tabloya bakıldığında, başarıya ulaşmada kendi yeteneklerine güvenmenin çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 58, oranı %54,2'dir. Kendi yeteneklerine güvenmenin önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 24, oranı %22,4'dir.

- **Geleceğe Dönük Olma:** Girişimci kişiliğe sahip insanlar, hayatları boyunca çok önemsiz durumları bile çok önemli duruma çevirebilirler. Girişimciler, toplumun vizyon sahibi üyeleridir. Geçmişte değil, gelecekte yaşarlar.<sup>292</sup>

<sup>292</sup> Michael E. Gerber, **Girişimcilik Tutkusu**, Çeviri: Tayfur KESKİN, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2002, s. 24

**Tablo 55-** Geleceğe dönük olma özelliğine ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	32	29.9	38.6	38.6
Önemli	43	40.2	51.8	90.4
Önemsiz	8	7.5	9.6	100.0
Toplam	83	77.6	100.0	

Tabloya bakıldığında, başarıya ulaşmada geleceğe dönük olmanın çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 32, oranı %29,9'dir. Geleceğe dönük olmanın önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 43, oranı %40,2'dir. Bu rakamlar girişimcilik ruhu, hayata ve geleceğe bakış açısıdır görüşünü desteklemektedir.

- **Zamanlama:** Zamanlama ile işletmeler; vizyon belirleme izlenecek yolu seçme, kaynaklarını güvenceye alma ve kararlarda uzlaşma sağlama gibi faydalar elde ederler. Rekabet dünyasında ayakta kalabilmek için sektörde zamanlama faktörü çok önemlidir.. Ayrıca çevrenin de çok iyi analiz edilmesi gerekir. Böylece iş görenleri motive etmek, uygun bir örgüt iklimi yaratmak, kaliteyi sürekli kılmak ve müşteri memnuniyetine önem vermek başarıya giden yolun temel taşlarıdır.

**Tablo 56-** Zamanlama özelliğine ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	71	66.4	87.7	87.7
Önemli	10	9.3	12.3	100.0
Toplam	81	75.7	100.0	

Tabloya bakıldığında, başarıya ulaşmada zamanlamanın çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 71, oranı %66,4'dür. Zamanlamanın önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 10, oranı %9,3'dir. Bu rakamlar girişimcilerimizin zamanlama unsuruna ne kadar önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

- **Yeterli maddi imkanlar:** Bir girişimci risk alma, yenilik, yaratıcılık, başarı arzusu, güç arzusu ve fırsatçılık gibi özelliklerin yanında sahip olması gereken ve olmazsa olmaz unsurlardan biride yeterli maddi imkanların varlığıdır.

**Tablo 57-** Yeterli maddi imkanlar özelliğine ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	69	64.5	80.2	80.2
Önemli	17	15.9	19.8	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tabloya bakıldığında, başarıya ulaşmada yeterli maddi imkanların varlığının çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 69, oranı %64,5'dir. Yeterli maddi imkanların önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 17, oranı %15,9'dur.

- **Yeterli iş tecrübesi:** Bir diğer özellik yeterli iş tecrübesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeterli iş tecrübesi, işletmelerde başarıyı belirleyen etken faktörlerden birisidir.

**Tablo 58-** Yeterli iş tecrübesi özelliğine ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	75	70.1	90.4	90.4
Önemli	8	7.5	9.6	100.0
Toplam	83	77.6	100.0	

Tabloya bakıldığında, başarıya ulaşmada yeterli iş tecrübesinin çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 75, oranı %70,1 gibi çok yüksek bir rakama tekabül etmektedir.. Yeterli iş tecrübesinin önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 8, oranı %7,5'dir.

### 3.2.21. Girişimcide Olması Gereken Faktörler

Girişimleri kuracak olan insanların sahip olması gereken özellikleri içeren girişimci kişilik kavramının temelinde; yenilik yaratma, istihdam olanaklarını artırma, risk üstlenme, ileriye görebilme, para kazanma istemi gibi faktörler olduğu söylenebilir. Bu faktörler ışığında, ankete cevap veren girişimcilerin "Girişimcide bulunması gerektiği düşünülen aşağıda sıralanan faktörlerini önem sırasına göre sıralayınız." sorusuna katılım düzeylerini gösteren tablolar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 59-** Yenilik yaratma faktörüne ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	79	73.8	94.0	94.0
Önemli	5	4.7	6.0	100.0
Toplam	84	78.5	100.0	

Tablo 59'a bakıldığında, girişimcide bulunması gerektiği düşünülen faktörlerden yenilik yaratmanın çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 79, oranı %73,8 gibi çok yüksek bir rakama tekabül etmektedir. Yenilik yaratmanın önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 5, oranı %4,7'dir.

**Tablo 60-** İstihdam olanaklarını artırma faktörüne ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok önemli	75	70.1	90.4	90.4
Önemli	8	7.5	9.6	100.0
Toplam	83	77.6	100.0	

Tabloya bakıldığında, girişimcide bulunması gerektiği düşünülen faktörlerden istihdam olanaklarını artırmanın çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 75, oranı %70,1 gibi bir rakama denk gelmektedir. İstihdam olanaklarını artırmanın önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 8, oranı %7,5'dir.

**Tablo 61-** Risk üstlenme faktörüne ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok önemli	72	67.3	83.7	83.7
Önemli	13	12.1	15.1	98.8
Hiç önemli değil	1	.9	1.2	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tablo 61'e bakıldığında, girişimcide bulunması gerektiği düşünülen faktörlerden risk üstlenmenin çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 72, oranı %67,3'dir. Risk üstlenmenin önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 13, oranı %12,1 iken hiç önemli olmadığını düşünenlerin sayısı 1, oranı ise %0,9'dur.

**Tablo 62-** İleriyi görebilme faktörüne ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok önemli	49	45.8	59.0	59.0
Önemli	34	31.8	41.0	100.0
Toplam	83	77.6	100.0	

Tabloya bakıldığında, girişimcide bulunması gerektiği düşünülen faktörlerden ileriye görebilme yeteneğinin çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 49, oranı %45,8'dir. İleriye görebilme yeteneğinin önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 34, oranı %31,8'dir.

**Tablo 63-** Para kazanma istemi faktörüne ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok önemli	17	15.9	20.5	20.5
Önemli	63	58.9	75.9	96.4
Önemsiz	3	2.8	3.6	100.0
Toplam	83	77.6	100.0	

Tablo 63'e bakıldığında, girişimcide bulunması gerektiği düşünülen faktörlerden para kazanma isteminin çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 17, oranı %15,9'dur. Para kazanma isteminin önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 63, oranı %58,9 iken; önemsiz olduğunu düşünenlerin sayısı 3, oranı ise %2,8'dir.

### 3.2.22. Girişimci Ortamını Belirleyen Unsurlar

Girişimci ortamının belirleyen eğitim, siyasi bağlantılar, gelişmiş yörede olmak, politik ve ekonomik istikrar ve devlet gibi ideal şartlar sağlanmalıdır. Bu şartlar ışığında, ankete cevap veren girişimcilerin "Girişimci ortamını belirleyen unsurlar nelerdir?" sorusuna katılım düzeylerini gösteren tablolar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 64-** Eğitim unsuruna ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	59	55.1	71.1	71.1
Önemli	24	22.4	28.9	100.0
Toplam	83	77.6	100.0	

Tablo 64'e bakıldığında, girişimci ortamını belirleyen unsurlardan eğitiminin çok önemli olduğu görüşüne sahip olan katılımcıların sayısı 59, oranı %55,1'dir. Eğitimin önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 24, oranı %22,4'dür.

**Tablo 65-** Siyasi bağlantılar unsuruna ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	17	15.9	20.5	20.5
Önemli	45	42.1	54.2	74.7
Önemsiz	16	15.0	19.3	94.0
Hiç önemli değil	5	4.7	6.0	100.0
Toplam	83	77.6	100.0	

Tablo 65'e bakıldığında, girişimci ortamını belirleyen unsur olarak siyasi bağlantıların çok önemli olduğu görüşüne sahip olan katılımcıların sayısı 17, oranı %15,9'dur. Siyasi bağlantıların önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 45, oranı %42,1 iken; önemsiz olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 16, oranı ise %15'dir.

**Tablo 66-** Gelişmiş yörede olmak unsuruna ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	26	24.3	30.6	30.6
Önemli	47	43.9	55.3	85.9
Önemsiz	9	8.4	10.6	96.5
Hiç önemli değil	3	2.8	3.5	100.0
Toplam	85	79.4	100.0	

Tablo 66'ya bakıldığında, girişimci ortamını belirleyen unsur olarak gelişmiş yörede olmanın çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 26, oranı %24,3'dür. Gelişmiş yörede olmanın önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 47, oranı %43,9 gibi yüksek bir rakama tekabül etmektedir. Önemsiz olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 9, oranı ise %8,4'dür. Bu rakamlar, kentleşme, insanları çeşitli etkenlerle değişik iş alanlarına yöneltmekte, değişik ülkelerin ve bölgelerin insanlarını bir araya getirerek karşılıklı bilgi ve görgü alışverişi, daha üst bir teknolojiye geçişi hızlandıran kaldıraç etkisi ile girişimcilik için ilginç ve elverişli bir ortam yaratmaktadır görüşünü desteklemektedir. Bu nedenle kırsal kesimde doğan ve yetişen gençlere nazaran büyük kentlerde yetişenlerde kendi işini kurma eğiliminin daha yüksek olması beklenmektedir.

**Tablo 67-** Politik ve ekonomik istikrar unsuruna ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok önemli	57	53.3	66.3	66.3
Önemli	26	24.3	30.2	96.5
Önemsiz	3	2.8	3.5	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tabloya bakıldığında, girişimci ortamını belirleyen unsur olarak politik ve ekonomik istikrarın çok önemli olduğu görüşüne sahip olan girişimcilerin sayısı 57, oranı %53,3'dür. Politik ve ekonomik istikrarın önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 26, oranı %24,3 iken; önemsiz olduğu görüşüne sahip olan katılımcıların sayısı 3, oranı ise %2,8'dir.

**Tablo 68-** Devlet unsuruna ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok önemli	76	71.0	88.4	88.4
Önemli	10	9.3	11.6	100.0
Toplam	86	80.4	100.0	

Tablo 68'e bakıldığında, girişimci ortamını belirleyen unsur olarak devletin çok önemli olduğu görüşüne sahip olan katılımcıların sayısı 76, oranı %71,1 gibi yüksek bir rakam olarak karşımıza çıkmaktadır. Devletin önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 10, oranı %9,3'dir.

### **3.2.23. Girişimciliği Engelleyen Unsurlar**

Girişimci iş hayatında aksiliklerle, engellerle, moral bozucu olaylarla karşılaşılacaktır. Yani iş hayatı sabit değildir. İş hayatında yaşanan trendler; insanı hiçbir zaman yalnız bırakmayan duygularını aşip da bir sonuca ulaşamazlar.

Girişimcilik ruhunu körelten ataleti güçlendiren ortamın kırılabilmesi ve girişimcilerin önlerine çıkan engelleri aşması gerekmektedir. Ankete cevap veren girişimcilerin “Malatya’ da girişimciliği engelleyen unsurlar nelerdir?” sorusuna katılım düzeylerini gösteren tablolar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 69-** Finansal sorunlar engeline ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok önemli	68	63.6	80.0	80.0
Önemli	17	15.9	20.0	100.0
Toplam	85	79.4	100.0	

Tablo 69’a bakıldığında, Malatya’da girişimciliği engelleyen unsur olarak finansal sorunların çok önemli olduğu görüşüne sahip olan katılımcıların sayısı 68, oranı %63,6’dır. Finansal sorunların önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 17, oranı %15,9’dur.

**Tablo 70-** Pazarlama sorunları engeline ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok önemli	64	59.8	78.0	78.0
Önemli	18	16.8	22.0	100.0
Toplam	82	76.6	100.0	

Tabloya bakıldığında, Malatya’da girişimciliği engelleyen unsur olarak pazarlama sorunlarının çok önemli olduğu görüşüne sahip olan katılımcıların sayısı 64, oranı %59,8’dır. Pazarlama sorunlarının önemli olduğu görüşüne sahip olan katılımcıların sayısı 18, oranı %16,8’dır.

**Tablo 71-** Mesleki bilgi eksikliği engeline ilişkin görüşler

<b>Katılım Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>	<b>Geçerli Oran (%)</b>	<b>Toplam Oran (%)</b>
Çok önemli	56	52.3	67.5	67.5
Önemli	27	25.2	32.5	100.0
Toplam	83	77.6	100.0	

Tablo 71’e bakıldığında, Malatya’da girişimciliği engelleyen unsur olarak mesleki bilgi eksikliğinin çok önemli olduğu görüşüne sahip olan katılımcıların sayısı 56, oranı %52,3’dür. Mesleki bilgi eksikliğinin önemli olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 27, oranı %25,2’dur.

**Tablo 72-** Kalifiye eleman yetersizliği engeline ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	59	55.1	69.4	69.4
Önemli	22	20.6	25.9	95.3
Önemsiz	4	3.7	4.7	100.0
Toplam	85	79.4	100.0	

Tabloya bakıldığında, Malatya’da girişimciliği engelleyen unsur olarak kalifiye eleman yetersizliğinin çok önemli olduğu görüşüne sahip olan katılımcıların sayısı 59, oranı %55,1’dir. Kalifiye eleman yetersizliğinin önemli olduğu görüşüne sahip olan katılımcıların sayısı 22, oranı %20,6’dır.

**Tablo 73-** Araştırma - Geliştirme (AR-GE) engeline ilişkin görüşler

Katılım Düzeyi	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Çok önemli	52	48.6	62.7	62.7
Önemli	29	27.1	34.9	97.6
Önemsiz	2	1.9	2.4	100.0
Toplam	83	77.6	100.0	

Tablo 73’e bakıldığında, Malatya’da girişimciliği engelleyen unsur olarak Araştırma Geliştirme (Ar-Ge)’nin çok önemli olduğu görüşüne sahip olan katılımcıların sayısı 52, oranı %48,6’dır. Araştırma - Geliştirme (Ar-Ge)’nin önemli olduğu görüşüne sahip olan katılımcıların sayısı 29, oranı %27,1 iken; Ar-Ge’nin önemsiz olduğu görüşüne sahip olanların sayısı 2, oranı %1,9’dur.

### 3.2.24. Siyasi Görüş

Ankete cevap veren girişimcilerin “Kendinizi siyasi yelpazenin hangi kanadında görüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevabı gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 74-** Siyasi görüşler durumu

Siyasi Görüş	Sayı	Oran (%)	Geçerli Oran (%)	Toplam Oran (%)
Liberal	11	10.3	13.6	13.6
Merkez sağ	50	46.7	61.7	75.3
Merkez sol	11	10.3	13.6	88.9
Aşırı sağ	9	8.4	11.1	100.0
Toplam	81	75.7	100.0	

Tabloya bakıldığında, girişimcilerin %10,3’lük kısmı liberal, %46,7’lik kısmı merkez sağ, %10,3’lük kısmı merkez sol, %8,4’lük kısmı aşırı sağ görüşe sahiptir

### 3.2.25. Yıldızlı Tablo Analizi

Ankete cevap veren girişimcilerin demografik değerler ve girişim sayısı, sermaye yapısı, yatırım nedeni aileden devralma, bağımsız çalışma isteği gibi genel değerleri arasındaki ilişkinin varlığını gösteren dağılım Tablo 76’da görüldüğü şekildedir.

**Tablo 75-** Demografik ve genel değerler ilişkisi

<b>Demografik Değerler</b>	<b>Yaş</b>	<b>Mevcut Aile</b>	<b>Mezuniyet</b>	<b>İşletme Yaşı</b>
<b>Genel Değerler</b>				
<b>Girişim sayısı</b>	0.250*	-0.065	-0.182	-0.497**
<b>Şirket yapısı</b>	0.123	0.501**	0.317**	0.073
<b>Yatırım nedeni</b>	0.335**	-0.017	-0.027	-0.059
<b>Aileden devralama</b>	0.338**	-0.183	-0.202	-0.260*
<b>Bağımsız çalışma isteği</b>	0.527**	-0.112	-0.068	-0.011

Bu tabloda yer alan yıldızlar, yıldızlı sayıların büyük olması iki değer arasındaki ilişkinin varlığını göstermektedir. Yani bir değer artarken ötekide artmaktadır. Bu durumda iki değer arasında doğru orantı vardır denilebilir. Eğer değerın başında (-) eksi varsa değerlerden biri artarken ötekisi azalmaktadır anlamı ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle iki değer arasında ters bir ilişki vardır anlamını taşımaktadır. Değerler -1 ile +1 arasında karşımıza çıkmaktadır. -1 sayısı değerler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu, +1 sayısı ise değerler arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğunu ifade etmektedir.

Tabloya bakıldığında, girişimcilerin yaş ile girişimcinin kendi girişimi ile kurduğu girişim sayısı arasında 0.250 ilişki olduğu görülmektedir. Aralarında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo girişimcinin işletmesinin yaşı ile girişim sayısı arasında - 0.497 ilişki olduğunu göstermektedir. İki değer arasında ters orantılı bir ilişki söz konusudur. Buna göre, işletme yaşı artarken girişimcinin kendi girişimi ile kurduğu girişim sayısı azalmaktadır anlamı ortaya çıkmaktadır.

Mevcut aile yapısı ile şirket yapısı arasında 0.501 ilişki olduğu görülmektedir. Aralarında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 9’a bakıldığında çekirdek aileye sahip olan girişimcilerin sayısı 63, oranı % 58,9 ve Tablo 13’e bakıldığında şahıs

şirketi sahibi olan girişimcilerin sayısının 46, oranının % 43 olduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 76, girişimcinin mezuniyet durumu ile şirket yapısı arasında da doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 76, ankete cevap veren girişimcilerin yaşı ile yatırım nedeni arasında 0.335'lik doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Tablo 7 ve Tablo 15 incelendiğinde bu sonuç oldukça doğaldır. Tablo 7'e göre ankete katılan girişimcilerin önemli bir kısmı 25-35 yaş arasındadır. Malatya'da girişimciliğe başlama yaşının çok geç olmadığını göstermektedir. Tablo 15'e dikkat edildiğinde, tecrübe unsuru, girişimcilerin kendi işlerini kurarken en gerekli etkenlerin başında gelmektedir. Bu tablolardan, Malatya'nın genç girişimcileri, deneyim sahibi olma hususunun önemini farkındadır, sonucu çıkarılabilir.

Tablo 76'ya bakıldığında, girişimcinin yaşı ile girişimcilik kararı verirken aileden devralmasının çok etkili olduğunu belirtenler arasında 0.338'lik doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 76'ya bakıldığında, girişimcinin yaşı ile girişimcilik kararı verirken bağımsız çalışma isteği arasında 0.527'lik doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

## SONUÇ

Anket çalışmalarının özelliği, yapıldığı yer ve zaman itibariyle mevcut durumun fotoğrafını çekmesi, yani statik bir analiz niteliği taşımasıdır. Bu araştırmada ana kitleyi teşkil eden Malatya girişimcisinin eğilimleri ve buna bağlı olarak “iş bekleyen mi yoksa iş yaratan mı” konumunda olup olmadıkları, yani girişimcilik ruhuna sahip olup olmadıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya göre, 25- 30 yaş arası girişimci sayısı 37, oranı % 34,6 iken diğer yaş grubu olarak değerlendirilen 30-35 yaş arası girişimci sayısı 36, oranı % 33,6’ dır. İleri yaş grubu olan 40 yaş ve üstü yaş aralığındaki girişimci sayısı ise 5 ve oran % 4,7’dir. Bu değerler, Malatya’da girişimciliğin genç yaş grubuna yakın bir kitleden oluştuğunu göstermektedir. 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 olması olumlu bir durumdur. 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.

Girişimcilik eğilimi genelde aileden devralınmaktadır. Ailenin etkisini ise sosyal ve ekonomik süreçler belirlemektedir. Bu kapsamda ailenin yapısı, babanın mesleği, eğitim ve gelir seviyesi girişimcilik eğiliminin oluşumunda etkin olmaktadır. Çünkü eğitilmiş, meslek sahibi ve yüksek gelir sahibi olan baba, çocuklarının da eğitilmiş olmasına imkan sağlayacak ve çocuk, girişimcilik için gerekli bilgi ve donanıma sahip olacaktır.

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 olarak öğrenirler. Bireyin çocukluk döneminde aile içindeki yetiştirilme tarzı ile iş performansları arasındaki ilişki paralellik arz etmektedir. 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.

Dünya genelinde de olduğu gibi birçok aile şirketinin uzun yıllar varlığını sürdüremediği aşikârdır. Şirket hissedarı olan aile bireylerinin çoğalmasi ile şirket yönetiminin belli kurallara bağlanmaması sonucunda aile üyeleri birbiriyle çatışma içine girmekte ve sonuçta şirketin varlığı tehlikeye düşmektedir. Bir şirketin liderliği büyük önem taşır ve birden fazla lider olması durumunda çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu nedenle şirket yönetiminde kuralların hakim olması gerekir.

İşletme ve aile sistemleri birbirinden oldukça farklı sistemlerdir. Ailenin ve işletmenin kendine göre kuralları vardır. Bir şirketin yönetilmesi bir ailenin yönetilmesinden tamamen farklıdır. Şirketin aile gibi yönetilmesi ciddi problemler doğurur. Ne yazık ki birçok aile şirketinin yönetimi aile yönetiminden farksızdır. Aile şirketi sahibi olan kişiler kurallarını farkında olmadan işletmede de uygulamaktadır.

Aile şirketleri çok büyük oranda küçük ve orta ölçeklidir. Bu durum onların birçok büyüklük avantajlarından yararlanmasını engellemektedir. Kredi bulma, büyük siparişlerin değerlendirilmesi, rekabet gibi durumlardan dolayı, küçük olmaları dezavantajlı kılmaktadır. Şirket birleşmeleri günümüzde yaygınlaşmış olmakla birlikte bu birleşme imkanlarını sadece büyük şirketleri kullanmaktadır. Malatya'daki aile şirketlerinin şimdilik birleşme fikrine sıcak bakmayacakları düşüncesinden hareketle stratejik ortaklık, entegre tesis olmak suretiyle büyümenin sağlanması önerilebilir.

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.

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 rastlanması 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.

Güç, toplum üyeleri arasından mesafeler oluşmasına neden olan bir kavramdır. İdeal girişimcilik kavramı 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. 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 da etkili 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.

Bireycilik ile toplulukçuluk arasında karşılaştırma yapıldığında girişimcilerin toplulukçuluk 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 söylediğimiz gibi bu konudaki anlayışın değiştirilmesinin temel ilacı eğitim sisteminde yapılacak köklü reformlar ve mevcut girişimciler için uygulanacak kişisel girişim programlarıdır. 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 toplulukçuluk zinciri kırılacaktır.

## KAYNAKÇA

### A. BASILMIŞ KAYNAKLAR

Adler, Z. Nancy ve Nafna N.İzraeli, **Competitive Frontiers: Women Manegers In a Global Economy**, Journal Of Marketing, October 1995

Akat, İlder, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir 2002

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

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

Aktan, Oğuz, **Türk İşadımı Ve İşletmesi**, Gündoğan Yayınları, Ankara 1996

Aktar, Ayhan, **Varlık Vergisi ve Türkleştirme Politikaları**, İletişim Yayınları, İstanbul 2000

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

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

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

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

Arman, Kırım, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, İstanbul 2001

Arslan, Mahmut, **İş ve Meslek Ahlakı**, Nobel Yayın Dağıtım, 2001

Aryee, S. S., **Job Involement-an Analysis Of Its Determinants Among Male and Female Teachers**, Canadian Journal of Administrative Sciences, 1994, Vol: Ş11, Iss: 4

**Atatürkçülük**, Genel Kurmay Başkanlığı Yayınları, İstanbul 1984

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

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

Baron Robert A., “**Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs’Success**”, **Current Directions in Psychological Science**, Vol. 9; Issue. 1, 2000

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

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

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

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

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

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

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

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

Berberoğlu, Güneş, **Karşılaştırmalı Yönetim**, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir 1991

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

Brazeal, Deborah V.; **“The Genesis of Entrepreneurship”**, **Entrepreneurship; Theory and Practice**, 1999, Vol. 23

Budak, Gönül, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998

Buğra, Ayşe, **Devlet ve İşadamları**, İletişim Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1995

Büyükkaragöz, Savaş, **Aile İçi Demokrasi ve Eğitimi**, T.C.Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Aile Kurultayı, 5. Kitap, Ankara 1995

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

Cengizhan, Sibel, **Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması**

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

Chell, Elizabeth, Jean HAWORHT ve Sally BREARLEY, **The Entrepreneurial Personality**, Routledge, 1991

Chicken, John, “**Yönetim ve Girişimcilik**”, Çeviri: Beyhan KURT, Epsilon Yayınları, İstanbul 2002

Cüceloğlu, Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Evrim Matbaacılık, İstanbul 1991

Cüceloğlu, Doğan, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Remzi Kitabevi, 40. Baskı, İstanbul 2002

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

Çelik, İsmail, **Düşüşteki Taylorizm ve Yükselişteki Ohnoizm Karşısında Türk Yönetici Elitinin Durduğu Yer**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya 2001

Çetindamar, Dilek, **Türkiye’de Girişimcilik, TÜSİAD** Yayınları, 2002

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

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

Dilsiz, İrfan ve Nihat Kölük, **Meslek Yüksek Okulları İçin Girişimcilik**, Semih Ofset, Ankara 2004

Diñer, Ömer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2000

Diñer, 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 J., **Entrepreneurship**, Second Edition, 1999

Donnelly, Robert , **The Family Business**, Harward Business Review, 1964

Drucker, Peter F., **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çeviren: Bülent TOKSÖZ, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1998

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

Drucker, Peter F., **The Frontiers of Management: Where Tomorrow’s Decisions Are Being Shajloed Today**, Harper & Row, NY 1986

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

Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul 1999

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

Eren, Erol, **İşletmelerde Yenilik Kavramı Ve Yenilik Sürecinin Safhaları**, İstanbul Üniv. İşletme İkt. Ens. Yönetim Dergisi, Sayı 4, İstanbul 1997

Eren, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2000

Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2001  
Ergin, Esin , **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul 1992

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

Eser, Şenay, **Kadının Çalışmasını Aileye Etkileri**, Aile Şurası Bildirileri Tanıtın Serisi, No: 3, Ankara 1996

Eyuboğlu, Dilek, **Girişimciliğin Geliştirilmesi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 668, Ankara 2003

Fidan, Metin ve Şahap Yılmaz, **Müteşebbislik**, Tutubay Yayınları, Ankara 2001

Fidan, Nurettin, Münire Erden, **Eğitime Giriş**, Alkım Yayınevi, 1997

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

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

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

Gerber, Michael E., **Girişimcilik Tutkusu**, Çeviri: Tayfur KESKİN, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2002

Gerhart, Waring, u.s.w., **Deutsches Wörterbuch**, Velagsgruppe Bertelsmann GMBH, Berlin 1975

**Girişimcilik Kültürü**, Ekonomik Denge Dergisi, Sayı: 4, Ankara Ticaret Odası Yayını, Ankara 1997

Giz, Adnan. **“Tanzimat’ın Sanayimiz Üzerindeki Yıkıcı Etkileri”**, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, 1968 sayı1sı Gödek, 1968

Goffee, Robert ve Richard Scase, **Kadınlar İş Başında, Kadın Girişimcilerin Deneyimleri**, Çeviri: Ahmet Fethi, Eti Yayınları, İş Dizisi: 01, İstanbul 1992

Goffee, Robert, **Understanding Family Business: Issues For Further Research**, Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, MCB University 1996

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

Gundry, Lisa K. ve J. R. Kickul, **“Flights of Imagination: Fostering Creativity Through Experimental Learning”**, *Simulation and Gaming*, 1996, Vol.27

Gülmez, Mesut; **Türkiye Bölgesel Çalışma İlişkileri Tarihi (1936 Öncesi)**, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:205. Ankara. 1983

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

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, Ekim 2000

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

Handler, W. C., **Methodological Issues And Considerations in Studying Family Businesses**. Family Business Review. 1989

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

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

Hisrich Robert D. ve Michael P. Peters; **Entrepreneurship**, Irwin Mc-Graw Hill, 1998

Hofstede, Geert, **Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?**, Organizational Dynamics, USA 1980

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

İhsanoğlu Ekmeleddin, v.d., **“Osmanlı Devleti Tarihi”**, 2. Cilt, Feza Gazetecilik AŞ., İstanbul 1999

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

İstanbul Ticaret Odası, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları**, (İstanbul: 2001)

Ivancevich, John ve Michael Matteson, **Stres and Work**, Scott Foresman Glenview, USA 1985

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

K.Publiesi, **Work and Well Being Gender Differences in The Psychological Consequences of Employment**, Journal of Healt and Social Behaviour, 1995, Vol; 36, Iss, 1.

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

Karpuzoğlu, Ebru, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2001

Kaya, N. ve Ü. Peçen, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları**, EGS Bank Bilim Kültü ve Sanat Yayınları, İstanbul 1999

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

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

Korkmaz, Sezer, **“Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”**, H.Ü, İ.İ.B.F Dergisi, 2000, Sayı. 18

Kozlu, Cem, **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya modelleri**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 1994

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

Krueger JR, Norris F., Michael D. Reilly ve Alan L. Carsrud, **“Competing Models of Entrepreneurial Intentions”**, Journal of Business Venturing, Vol. 15, Iss. 5-6, 2000

Lambing, Peggy ve Charles R. Kuehl, **Entrepreneurship**, Second Edition, Prentic Hall, 2000

Landau J.M , **Tekinalp Bir Türk Yurtseveri (1883-1961)** , İletişim Yayınları , İstanbul,1996

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

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

Liden, C.Robert ve 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

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

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

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

Mintzberg, Henry, **The Nature of Managerial Work**, Irwin Mc-Graw Hill, 1973.

Moorhead, Gregory ve Rick W. Griffin, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Texas 1989

Morris M. H. ve D. L. Davis; “**Fostering Corporate Entrepreneurship; Cross-Cultural Comparisions of the Importance of Individualism Versus Collectivism**”. Journal of International Business Studies, 1994, Vol.25, Iss. 1

Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001

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

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

Nilgün, Çelebi, **Kadın Girişimciliğini Özendirme ve Destekleme Konusunda Politikalar, Kadını Girişimciliğe Özendirme Paneli** (Ankara: Devlet Bakanlığı Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, (1993)

Önsoy, Rıfat, **Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii ve Sanayileşme Politikası**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Birinci Baskı, Ankara, 1988

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

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

Pamuk, Şevket, **Osmanlı Ekonomisinde Bağımlılık ve Büyüme**, Tarih Vakfı Yurt Yayınları Türkiye Araştırmaları 8, İkinci Baskı, İstanbul

Phattak, Arvind, **Uluslararası Yönetim**, Çeviri: A.Baransel ve T. Somay, İstanbul 1990  
Pinchot, Gifford, **Intrapreneuring**, Harper-Row, USA 1985

Rajagopalan, N. 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

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

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

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol; **İşletme I-II**,1997

Sargut, Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara 2001

Silah, Mehmet, **İş Tatmini ve verimlilikte Kalkınmanın Anahtarı**, MPM Yayını, Ankara 1997

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

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

Şahin, 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

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

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

Tamer Müftüoğlu, Kobi ve Girişimcilik,**KOSGEB Sanayicinin Sesi**,Aralık 2000,Sayı 1

Taymaz, Haydar, **Hizmetiçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem Yayını, No.3, Ankara, 1992

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

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

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

Tetik, Nevzat ve Uluçol Osman “**AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISAL SORUNLARI-MALATYA SANAYİ ŞİRKETLERİ UYGULAMASI**” 1. baskı, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005

Tevrüz, Suna, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 1996

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

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

Titiz, Tınaz, **Genç Girişimcilere Öneriler**, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1998

Titiz, Tınaz, **Girişimcilik**, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1994

Top, Seyfi, **GİRİŞİMCİLİK KEŞİF SÜRECİ**, Beta Basım,1. Basım, İstanbul, Ocak 2006

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

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

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

Türkiye’de Kadınlara Ait Girişimlerin Desteklenmesi – **Gereksinim, Sorun, Olanak ve Stratejilere İlişkin Bir Çalışma**, T.C. Başbakanlık – Kadını Statüsü ve Srunları Genel Müdürlüğü, Aralık, 2000, Ankara

Türkoğlu, Faruk, **Girişimciliğe Çağrı**, İş, Güç Bakış-İş Yaşamı Dergisi, Sayı: 3, İstanbul 2002

TÜSİAD, **Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri**, TÜSİAD Yayınları No: T/87.10.103, İstanbul 1987

TÜSİAD, **Türkiye’de Girişimcilik**, Yayın No: TÜSİAD-T/2002/12/340, İstanbul, Aralık 2002

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

Uluçol, Osman, **Aile Şirketleri Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler**, Medipres Matbaacılık, Malatya 2004

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

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

Westhead, Paul ve Marc Cowling, ‘ **Performance Contrasts Between Family and Non-Family Unquoted Companies in the UK**’, **Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, MCB University 1996

Wickham, Philip A., **Strategic Entrepreneurship**, Pitman Publishing, 1998

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

## **B. İNTERNET ADRESLERİ**

<http://biibf.comu.edu.tr>

<http://btae.mam.gov.tr>

<http://ekutup.dpt.gov.tr>

<http://omerweb.netfirms.com>

<http://sisecam.com.tr>

[www.aksiyon.com.tr](http://www.aksiyon.com.tr)

[www.eylem.com](http://www.eylem.com)

[www.geocities.com](http://www.geocities.com)

[www.girişimciliknetwork.gen.tr](http://www.girişimciliknetwork.gen.tr)

[www.iibf.ogu.edu.tr](http://www.iibf.ogu.edu.tr)

[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

[www.kobifinans.com.tr](http://www.kobifinans.com.tr)

[www.malatya.gov.tr/](http://www.malatya.gov.tr/)

[www.malatyatso.org.tr](http://www.malatyatso.org.tr)

[www.meksa.organizational.tr](http://www.meksa.organizational.tr)

[www.pyd.org.tr](http://www.pyd.org.tr)

[www.sbaer.uca.edu](http://www.sbaer.uca.edu)

[www.tubitak.gov.tr](http://www.tubitak.gov.tr)

[www.turmob.org.tr](http://www.turmob.org.tr)

[www.tusiad.org.tr](http://www.tusiad.org.tr)

[www.ttgiv.org.tr](http://www.ttgiv.org.tr)

[www.ytukvk.org.tr](http://www.ytukvk.org.tr)

## **EK 1 – ANKET FORMU**

### **Malatya Girişimcisinin Ekonomik ve Sosyal Özellikleri Anketi**

#### **Sayın Yetkili;**

Bu anket formu, “Türk Girişimcisinin Ekonomik ve Sosyal Özellikleri ve Malatya Uygulaması” adlı akademik çalışmanın, uygulama kısmı ile ilgilidir. Anketin amacı, Malatya’lı Girişimcilerin ekonomik ve sosyal açıdan özellikleri ve bu temel özelliklerin girişimcilik ruhuna etkisinin incelenmesidir. Anket uygulaması kıymetli vaktinizi alacağı gibi bölgesel kalkınmanın artırılmasına yönelik bu çalışmamızda ancak sizlerin desteği ile başarıya ulaşabileceğimiz kanaatine sahibiz.

Bu anket formu kesinlikle sizleri bireysel bazda ölçmek amaçlı değil, Malatya girişimcisinin genel eğilimlerini belirtmek maksatlıdır. Bu doğrultuda anketlerin hiçbirisi isim ve firma olarak yayınlanmayacak sadece tarafınızca istenirse anket sonuçları sizlere gönderilecektir. Anketin sonuçlanmasında istatistiki programlar kullanılacak olup katılımcı kişi veya firmaların isimleri gizli tutulacak formlara isim yazdırılmayacaktır.

Çalışmamıza vermiş olduğunuz katkı ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Ayşegül ŞİRELİ**  
İnönü Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İktisat Anabilimdalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**Yard.Doç.Dr. Nihat Akbıyık**  
İnönü Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İktisat Bölümü

## MALATYALI GİRİŞİMCİLERİN GENEL NİTELİKLERİ

### 1- Girişimcilerin yaş grupları

- 25-30 yaşlar arası
- 30-35 yaşlar arası
- 35-40 yaşlar arası
- 40 yaş ve üstü (Lütfen belirtiniz .....)

### 2- Yetişip büyüdüğünüz aile, aşağıdaki tanımlardan hangisine uygundur?

- Çekirdek aile (karı, koca, çocuk)
- Büyük aile (büyükanne, büyükbaba)

### 3- Evli iseniz şu anki aileniz, aşağıdaki tanımlardan hangisine uygundur?

- Çekirdek aile (karı, koca, çocuk)
- Büyük aile (büyükanne, büyükbaba)

### 4- Mezuniyet durumunuz nedir?

- İlköğretim
- Ortaöğretim
- Üniversite
- Yüksek lisans
- Doktora
- Diğer (Lütfen belirtiniz .....)

### 5- Kendi girişiminiz ile oluşturduğunuz kaçınıcı işiniz?

- 1 kez
- 2-3 kez
- 3-5 kez
- 5' den fazla (Lütfen belirtiniz .....)

### 6- Mevcut işinizi kurarken sermayeyi nereden edindiniz?

- Ailemden
- Şahsi birikimlerimden
- Ortağımdan
- Banka kredisinden

### 7- Mevcut işinizin mülkiyet yapısı, aşağıdakilerden hangisidir?

- Şahıs şirketi
- Aile ortaklığı
- Adi ortaklık
- Diğer (Lütfen belirtiniz .....)

### 8- Mevcut işinizi kaç yıldır yürütmektesiniz?

- 0-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 15 yıldan fazla (Lütfen belirtiniz .....)

**9- Kendi işinizi kurmanız için en çok gerekli olan etken sizce nedir?**

- Para
- Yeni bir iş fikri (risk alma)
- Yaratıcılık
- Tecrübe
- Eğitim

**10- Sizce geleceğin en parlak sektörü hangisidir?**

- Bilişim
- Tekstil
- İnşaat
- Hizmet
- Diğer (Lütfen belirtiniz .....)

**11- Girişimci olarak kendinizi eski kuşak girişimcilerden farklı bulduğunuz en önemli özellik nedir?**

- Daha atak
- Daha fırsatçı
- Daha bilgili
- Diğer (Lütfen belirtiniz .....)

**12 Kişisel tasarruflarınızı en çok hangi seçenekte değerlendiriyorsunuz?**

- Döviz
- Gayrimenkul
- Faiz
- Repo
- Borsa
- Diğer (Lütfen belirtiniz .....)

**13- Girişimci olma kararı verirken yakın çevreniz sizi nasıl etkiledi?**

- Teşvik ettiler.
- İtiraz edip engellemeye çalıştılar.
- Teşvik edici ya da engelleyici etkileri olmadı.
- Bilgi, deneyim ve sermayemin yetersiz olduğunu söylediler.
- Diğer (Lütfen belirtiniz .....)

**14- Sizce ülkemizde girişimcileri en iyi kim destekliyor?**

- Kamu kuruluşları
- Özel sektör
- Vakıf üniversiteleri
- Devlet üniversiteleri
- Dernek, vakıf ve meslek kuruluşları
- Kendi desteğimizi kendimiz bulmaya çalışıyoruz
- Diğer (Lütfen belirtiniz .....)

**15- Girişim kararınızı etkileyen faktörleri işaretleyiniz.**

	Çok etkiledi.	Etkiledi.	Hiç etkilemedi.
Aileden devralma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeterli sermaye birikimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bağımsız çalışma isteği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teşvikler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz.....)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16- Hangi konularda konferans/sempozyum düzenlenmesi girişimcilik çabalarınızın başarıya ulaşmasında etkili olur?**

	Çok etkiler.	Etkiler.	Hiç etkilemez.
Pazarlama (ihracat teknikleri)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mesleki bilgi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Girişimcilerin eğitilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetim teknikleri ve danışmanlık hizmeti hakkında	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17- Yeni bir girişime adım atarken aşağıdaki seçeneklerden en çok hangisine güvenirsiniz? (%)**

	Çok güvenirim.	Kararsızım.	Güvenmem.	Asla güvenmem.
Çevreme, arkadaşlarıma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siyasi bağlantılarıma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kasamdaki parama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşteki geçmiş tecrübelerime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğitimime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektöre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18- Girişimcilik bir kişilik özelliğidir, doğuştandır.**

- Katılıyorum
- Kısmen katılıyorum.
- Kararsızım
- Katılmıyorum.

**19- Girişimcilik sonradan öğrenilebilen bir olgudur.**

- Katılıyorum
- Kısmen katılıyorum.
- Kararsızım
- Katılmıyorum.

**20- Aile şirketleri hakkındaki düşünceniz nedir?**

	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum.	Kararsızım.	Katılmıyorum.
Uzun ömürlüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansal açıdan daha güçlüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kardeşlerimle iş yapmak isterdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fikrim yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21- Girişimci olmanın size sağladığı avantajları nelerdir?**

	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum.	Kararsızım	Katılmıyorum.
Bağımsızlık-karar verme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
özgürlüğü-kendinin patronu olmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başarma hissi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daha çok servete sahip olmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toplumda saygı görmek, takdir kazanmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz .....)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22- Girişimci olmanın sizin açınızdaki dezavantajları nelerdir?**

	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum.	Kararsızım	Katılmıyorum.
Sağlık problemlerim arttı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aileme fazla vakit ayırıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorumluluklarım çok fazla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz .....)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**23- Başarılı bir girişimci olmanızda etkili olan özelliklerinizi önem sırasına göre sıralayınız.**

	Çok önemli	Önemli	Önemsiz	Hiç önemli değil
Planlı çalışmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mücadelecilik, azim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaratıcılık, fırsatlar sezebilme yeteneği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orta düzeyde risk alarak ilerlemek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütlenme yeteneği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başarıya paradan daha çok önem verme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yüksek düzeyde enerji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başarma konusunda kendi yeteneklerine güvenme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geleceğe dönük olma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zamanlama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeterli maddi imkanlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeterli iş tecrübesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24- Girişimcide bulunması gerektiği düşünülen aşağıda sıralanan faktörlerini önem sırasına göre sıralayınız.**

	Çok önemli	Önemli	Önemsiz	Hiç önemli değil
Yenilik yaratma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İstihdam olanaklarını artırma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risk üstlenme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İleriye görebilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para kazanma istemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz .....)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**25- Girişimci ortamını belirleyen unsurlar nelerdir? (Genel olarak)**

	Çok önemli	Önemli	Önemsiz	Hiç önemli değil
Eğitim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siyasi bağlantılar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gelişmiş yörede olmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politik ve ekonomik istikrar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Devlet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz .....)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**26- Malatya' da girişimciliği engelleyen unsurlar nelerdir?**

	Çok önemli	Önemli	Önemsiz	Hiç önemli değil
Finansal sorunlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazarlama sorunları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mesleki bilgi eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalifiye eleman yetersizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Araştırma - Geliştirme (AR-GE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz .....)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**27- Kendinizi siyasi yelpazenin hangi kanadında görüyorsunuz?**

- Liberal
- Merkez sağ
- Merkez sol
- Aşırı sağ
- Aşırı sol