

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Pelin ARSEZEN OTAMIŞ

KOBİ'LERDE GİRİŞİMCİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ
ÇALIŞANLARCA ALGILANMASI ÜZERİNE ANTALYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Prof. Dr. Ferda ERDEM

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2009

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	viii
GİRİŞ	1
1. TEMEL KAVRAMLAR	3
1.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler).....	3
1.1.1. KOBİ Tanımı.....	3
1.1.2. KOBİ'lerin Genel Özellikleri ve Türkiye için bir Değerlendirme	10
1.1.3. KOBİ'lerin Ekonomik Gelişmedeki Yeri ve Önemi	11
1.1.4. Türkiye'de KOBİ'lerin Genel Sorunları.....	15
1.1.6 KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Sorunları	16
1.2. Girişim, Girişimci Ve Girişimcilik Kavramları	17
1.2.1. Girişim	17
1.2.2. Girişimcilik	18
1.2.3. Girişimci	21
1.2.4. Girişimcinin Kişilik Nitelikleri	23
1.2.5. Girişimci Olmayı Belirleyen Faktörler	27
1.2.5.1. Bireysel Yaklaşım	28
1.2.5.2. Çevresel Yaklaşım	29
1.2.5.3. Örgütsel Yaklaşım	34
1.2.6. Girişimci Olmayı Etkileyen Faktörler	35
1.2.6.1. Demografik Faktörler.....	36
1.2.6.2. Sosyal Faktörler	40
1.2.6.3. Psikolojik Faktörler	42
1.2.6.4 Diğer Faktörler	44
1.3. Girişimci İlgili Diğer Kavramlar.....	46
1.4. Girişimciliğin Ekonomik Gelişime Katkısı	48
2. KOBİ'LERDE GİRİŞİMCİ-SAHİP-YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI..	50
2.1. Liderlik Yaklaşımları.....	50
2.1.1. Liderlik Kavramı	50
2.1.2. Liderlik Kuramları ve Yaklaşımlar.....	52

2.1.2.1. Özellik Kuramı	55
2.1.2.2. Davranışçılık Kuramı.....	56
2.1.2.3. Durumsallık Kuramı	59
2.1.2.4. Modern (Neo-Karizmatik) Kuramlar.....	63
2.2. KOBİ'lerde Rastlanan Yaygın Liderlik Tipolojisi: Paternalist (Babacan) Liderlik	66
2.3. Türkiye'de KOBİ'lerde Tespit Edilen Yönetmel Davranışlar	68
2.2. Liderlik Davranışı Ve Yönetmel Etkinlik	70
2.2.1. Girişimci-Sahip-Yönetici	70
2.2.2. KOBİ'lerde Yönetim ve Liderlik Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme	73
3. KOBİ'LERDE GİRİŞİMCİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI:	
ANTALYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA	78
3.2. Araştırmanın Yöntemi	79
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	80
3.2.2. Veri Toplama Aracı	83
3.2.3. Veri Toplama Süreci.....	83
3.2.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	84
3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu.....	86
3.3.1. Demografik Verilerin Analizi	86
3.3.1.1. Sahip-Yöneticilerden Elde Edilen Bulgular	86
3.3.1.2. Çalışanlardan Elde Edilen Bulgular.....	89
3.3.2. Çalışanların Algularına Göre Girişimci-Yöneticilerin Davranışlarına Yönelik Nitelemeler	90
3.3.3. Patronların Çalışandan Temel Beklentileri İle İlgili Nitelemeler	94
4.SONUÇ	96
KAYNAKLAR.....	98
EK 1	112
EK 2	113
ÖZGEÇMİŞ.....	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Girişimciliği Tanımlayan Temel Unsurlar.....	27
Şekil 1.2 Kültürün Girişimci Olma Niyetine Etkisi.....	33
Şekil 1.3. Girişimciliğin Kültürle İlişkili Temel Unsurları	33
Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	58
Şekil 2.2. Astların Olgunluk Durumu ve Liderlik	62
Şekil 3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sahip - Yöneticilerinin Eğitim Durumu.....	87
Şekil 3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sahip / Yöneticilerinin Çalışma Süresi	88
Şekil 3.3. Firmanın Yaş Durumuna Göre Sınıflandırılması.....	88
Şekil 3.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışanlarının Kıdem Durumu	90
Şekil 3.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışanlarının Eğitim Durumu	90
Şekil 3.7. Çalışanların KOBİ Sahip-Yöneticileri İçin Kullandıkları Sıfatların Olumlu ve Olumsuz Kategorilerine Göre Ayırımı.....	92
Şekil 3.8. Çalışanların KOBİ Sahip-Yöneticileri İçin Kullandıkları Sıfatların İlişkiler, İş ve Kişilik Kategorilerine Göre Ayırımı	92

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Çeşitli Ülkelerde İşçi Sayısına Göre KOBİ Sınıflandırması	7
Tablo 1.2 OECD KOBİ Sınıflandırması	7
Tablo 1.3 Avrupa Birliği'nin KOBİ Tanımı	8
Tablo 1.4 Türkiye'deki Kurum ve Birliklerin Tanımları	10
Tablo 1.5 KOBİ'lerin Büyük İşletmelere Göre Avantajları ve Dezavantajları.....	11
Tablo 1.6 Türkiye'deki KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı ve Çalışan Sayıları	14
Tablo 1.7 Türkiye'deki İmalat Sanayi İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı	14
Tablo 1.8 Girişimcilerin Özellikleri.....	25
Tablo 1.9 Geleneksel Yönetici ve Girişimcinin Karşılaştırılması	35
Tablo 1.10 Kadın Erkek Girişimciler Arasındaki Farklar.....	38
Tablo 1.11 Girişimciliğin Kişisel Gelişimi	41
Tablo 2.1 Liderlik Kuramları Özeti	53
Tablo 2.2 Ohio State Üniversitesi'nin Davranışçılık Kuramı Çalışması	57
Tablo 2.3. X-Y Kuramı	59
Tablo 2.4. Liderlik Durumları	60
Tablo 2.5. Fiedlerin Liderlik Modeline İlişkin Tablo	60
Tablo 3.1. İşkolu ve Çalışan Sayıları	82
Tablo 3.2. KOBİ Sahip-Yöneticilerinin Çalışanlardan Beklentileri.....	94

KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

KOBİ: Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler

KOSGEB: Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

KOBİ'LERDE GİRİŞİMCİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞANLARCA ALGILANMASI ÜZERİNE ANTALYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Modernizm, küreselleşme ve yarattıkları olgular ile paradokslar, örgütlere yapısal çözümler ve uzantısı olarak yeniden yapılanmalar olarak yansımaktadır. Bu bağlamda yönetim düşüncesi de soyut, karmaşık, dinamik, akışkan, bağlı, hızlı, bulanık, paradoksal bir gerçekliğe yönelmiştir. Dünya ekonomisinde önemli ve büyük paya sahip olan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler) için liderlik giderek daha kritik bir faktör haline gelmektedir. Küresel rekabete sürüklenen KOBİ'ler ölçekleri sebebiyle yönetsel açıdan farklı özelliklere sahiplerdir. Türkiye'deki yönetim anlayışının, liderlik yaklaşımlarının temsilcisi konumundaki KOBİ'lerde genelde girişimci aynı zamanda işletme sahibi ve yöneticidir. Birden çok sıfat ile işletmesini yöneten girişimci liderler temelde zor ve karmaşık bir iş yürütmektedirler.

Bu çalışma, sergilenen liderlik davranışlarının tespitinde çalışanların bu davranışları nasıl algıladıklarını bilmeyi ve liderlerin çalışanlarından temel beklentilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Antalya'da faaliyet gösteren 40 KOBİ'de yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanlar ilişkiye yönelik davranışların algısında daha hassastır. Liderlik uygulamalarının birincil etkileneni konumundaki çalışanların KOBİ girişimci yöneticilerinin davranışlarına ilişkin gözlemleri belli açılardan liderlerin çalışanlarından bekledikleri davranışlarla örtüşmektedir. Türkiye'deki KOBİ'lerin ve girişimcilerin özellikleri, ekonomiye katkıları Türk KOBİ'lerinde görülen liderlik yaklaşımları yönetim sorunlarının giderilmesi ve yönetimde etkinliğin artırılması ile bütünleşmektedir. Yerel düzeyde yapılan çalışmaların sayısı arttıkça genele dönük yorum, tahmin, iyileştirme ve yapılandırmalar artacak, Türkiye'deki KOBİ'lere özgü liderlik tipleri ve yönetim uygulamaları üzerine bir harita çıkarılabilecektir.

**EMPLOYEES' PERCEPTION OF ENTREPRENEUR MANAGERS' LEADERSHIP
APPROACHES IN SMALL BUSINESSES: A RESEARCH IN ANTALYA**

ABSTRACT

Reflections of modernism and globalization on organizations, along with their pitfalls and promises, emerge as structural detachments followed by rearrangements. In this respect, the idea of management orientates itself towards a paradoxical reality which is abstract, complex, dynamic, fluid, dependent, fast and ambiguous. For Small and Middle-sized Enterprises (SMEs), which have an important role in the world economy, leadership has increasingly become a more crucial factor. SMEs, which are dragged into international competition, have different managerial characteristics due to their scales. As representatives of managerial thinking and leadership approach in Turkey, SMEs hold entrepreneurs who are usually the owner and the manager of the relevant businesses. Those entrepreneurial managers, who manage their businesses with more than one titles, essentially do a more complicated and difficult job.

This work aims to survey employees' perception of leadership behaviors held by the business owners; besides, it also aims to determine fundamental expectations of the business owners from those who are managed by them, with the intent to clarify the analysis. According to the results of the research, conducted on 40 SMEs that are active in Antalya, employees tend to be more sensitive to the behaviours aiming at the relationship in question. Employees, who are primarily affected by the applications of leadership behaviours, have in many respects the same views on entrepreneurial managers' behaviours in SMEs with leaders' views who expects the same views from employees. The characteristics of SMEs and entrepreneurs in Turkey are merged into their contribution economic, leadership approaches in Turkish SMEs, solving managerial problems and increasing efficiency management. As the number of researches conducted increases generalization, predictions, restoration, reorganizations will increase; and it will make it possible to draw a map on types of leadership peculiar to SMEs and managerial practises in Turkey.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmaya katkılarından ötürü saygıdeğer danışman hocam **Prof. Dr. Ferda ERDEM**'e, değerli jüri üyeleri **Doç. Dr. Erol ESEN**'e, **Yrd. Doç. Dr. Nuray ATSAN**'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Sevgili arkadaşım **Ar. Gör. Onur DİRLİK**'e uzun yıllardır desteğini esirgemediği ve desteklemekten yorulmadığı için özel bir teşekkürü ve sevgilerimi bu satırlar aracılığıyla sunuyorum.

Tanıdığı özgürlüklerle ve nice fedakârlıklarla Yalın'ı, Selin'i ve beni yetiştiren biricik anneciğim **Şerife GÜNEŞ**'e emeklerinin karşılığı olamayan teşekkürümü ve sevgilerimi sunuyorum.

Sevgili eşim **Volkan OTAMIŞ**'a bu kadar sabırlı, saygılı, hassas olduğu, zor yolculuklarda ayağıma batan dikenleri temizlememe yardım ettiği, ve bana inandığı için teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum. Bu tezdeki her harfin her noktanın oluşmasında kendisinin katkıları çok büyüktür.

GİRİŞ

Ülke ekonomilerinin büyümelerinde, gelişmelerinde ve yönetimlerinde söz sahibi olan girişimcilerin, kurdukları organizasyonların başarılarını sağlamak ve sürdürmek için belli yetenek ve özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu Ayrıca girişimcilerin sahip oldukları özellik ve yeteneklere ilave olarak belirli rolleri de üstlenmeleri gerekmektedir. Bu anlamda, girişimci organizasyon içerisinde hem kurucu kimliği ile görev yapmakta, hem belirli kademelerde yöneticilik görevini yürütmekte hem de personeline rehberlik etmektedir (Naisbitt, 1994). İş için fırsatları belirleyen, bu fırsatlar için kaynakları ve yapıyı kuran, risklere atılan girişimci, bu faaliyetleri yönetirken girişimci kimliğinin yanı sıra liderlik özellikleri ve davranışları da sergilemektedir. Bu nedenle kurdukları işletmelerin başarılarından sorumlu tutulan girişimcilerin liderlik özelliklerinin belirlenmesi, üzerinde çalışılması gereken önemli bir konu olarak önem kazanmaktadır.

Literatürde liderlik ve liderlik özellikleri (tarzları) bir çok araştırmaya konu olmuştur. Ayrıca farklı görev ve sektörlerde çalışanlar üzerinde de liderlik biçimini belirleyici çok sayıda araştırma (Covin ve Slovin, 1998) yapılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda liderlik özellikleri demokratik ya da otokratik olma, yapıya ya da insana yönelik olma ya da yönetsel ya da karizmatik olma gibi farklı boyutlar itibarı ile ele alınmıştır. Bu konuda bu kadar çeşitliliğin olması liderliğin çok kapsamlı ve önemli bir konu olmasından kaynaklanmaktadır (Yukl, 1989).

Araştırmacılar genellikle liderliği bireysel görüşlerine ve ilgilendikleri konunun bakış açısına göre tanımlamaktadırlar. Kapsamlı liderlik çalışmaları sonunda, “liderliği tanımlamaya çalışan ne kadar çok insan varsa, orada o kadar çok liderlik tanımı vardır” sonucuna ulaşmıştır (Yukl, 1989). Liderlik bireysel özellikler, lider davranışı, örnek faaliyetler, rol ilişkileri, izleyenlerin algıları, diğer izleyenlerin, temel görevlerin ve örgütsel kültürün etkileri çerçevesinde tanımlamaktadır.

Girişimcilerin liderlik özellikleri KOBİ’lerdeki yönetim uygulamalarının oluşturulmasında temel dokuyu oluşturmaktadır. Girişimci yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile firmaların verimlilik ve etkinlik sorunsalında önemi kanıtlanmış hatta alan yazında verimlilik ve etkinliğin sağlanmasında bazı yazarlar tarafından bir araç olarak nitelendirilebilen örgüt kültürü, çalışanların motivasyonu, sürekli öğrenme, kurumsallaşma, firma içi yenilik ve yaratıcılık, firmanın itibarı gibi ölçülmesi ve geliştirilmesi sosyal olgular olması nedeniyle oldukça karmaşık olan bu olguların oluşturulmasında konusunda merkezde olması nedeniyle önemlidir.

Bu bağlamda düşünülduğünde girişimci yöneticilerin liderlik yaklaşımları çalışanlar üzerinde doğrudan etkisi vardır. Girişimci yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimin yoğun olduğu KOBİ'lerde çalışanlar ile yöneticiler, ortak amacın benimsenmesi, işbirliği sistemlerinin oluşturulması, örgütsel bağlılık, öğrenme, kuruma güven gibi konularda işletmenin sürekliliği sürecinde yer alırlar.

Bu çalışmada, Antalya'da faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki girişimci yöneticilerin, yöneticilik uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı belirlenmeye çalışılmış ve sergilenen davranışların ne tür bir liderlik davranışına daha yakın olduğu tartışılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bu çalışmada üzerinde durulacak temel kavramların tanımlanmasına ve bu kavramların alanyazındaki tartışmalarına yer verilmiştir. Bu bölümde temelde KOBİ, girişimci ve liderlik olmak üzere üç kavram açıklanmıştır. KOBİ'lerin tanımı, genel özellikleri, ekonomik gelişmedeki yeri ve önemine değinilmiştir. Girişimcilik kavramının tanımlanması, gelişim süreci ve ekonomik gelişmeye olan katkısı anlatılmıştır. Liderlik kavramı ise kuramlar ve tipolijiler üzerinden açıklanmıştır.

İkinci bölümde, Türkiye'de KOBİ'lerin durumu ve sorunları, girişimci-sahip-yönetici, KOBİ'lerde yaygın liderlik yaklaşımları, girişimcilik ve etkinliğe etkileri tartışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın yöntemi, bulguları ve yorumları yer almaktadır.

1. TEMEL KAVRAMLAR

Çalışmanın ilk bölümünde KOBİ'ler, girişimcilik ve liderlik ile ilgili kavramlara yer verilmiştir.

1.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler)

Sanayi Devrimi'nden 1970'li yılların başlarına kadar devam eden süreçte yaşanan sosyal, ekonomik, siyasi ve teknolojik değişimler dünya genelinde işletmeleri çeşitli yönetsel ve finansal sorunlarla karşılaştırmıştır. Bu sorunlar sebebiyle işletmelerin rekabette başarı kazanmaları ve ekonominin geleceği için ölçeklerin tekrar gözden geçirilmesi zorlaşmaktadır. Değişme ve gelişmelere uyumda zorlanmaları sonucu zarar eden bir yapıya dönüşmeleri, bu işletmelerin “ekonomik gelişmenin motoru” olduğu düşüncesini yavaş yavaş değiştirmektedir. Bu değişimin temel dinamiğini bünyesinde barındırması açısından “küçülme” kavramı daha da ön plana çıkmıştır. Bu noktada, küçük ve orta ölçekli işletmeler, dünya ekonomisinde pazar sıkıntısının arttığı, talebin düştüğü, enerji ve hammadde darboğazlarının yaşandığı kriz zamanlarında gösterdikleri enerjik, esnek, çok yönlü ürün ve hizmet yapılarıyla birer emniyet sübabı fonksiyonu görmüşlerdir (Bayrak, 2007).

Çalışmanın bu kısmında ekonomide önemli rolü ve payı olan KOBİ'nin tanımına, özelliklerine, ekonomideki önemine, sorunlarına değinilecek ve son olarak dünyada ve Türkiye'de KOBİ'lerin durumuna kısa bir bakış atılacaktır.

1.1.1. KOBİ Tanımı

KOBİ tanımı ülkelere göre farklılık göstermektedir. Dünyadaki farklı KOBİ tanımları, genellikle ülkelerin sektörel ve bölgesel farklılıklarından, temel alınan ölçütlerin değişkenliğinden kaynaklanmaktadır (Robinson, 1982). Sektörden sektöre, bölgeden bölgeye KOBİ'ler farklılık gösterir. Özellikle “çok küçük”, “küçük”, “orta” ve “büyük” gibi öznel kavramlar ile bu kavramların ekonominin dinamikleri içinde son derece değişken olmaları açık ve tek bir tanım olgusuna erişmeyi zorlaştırmaktadır (Erkumay, 2000). Geçmişte, küçük onarım atölyeleri ve el sanatlarına dayanan, homojen çevrede faaliyette olan küçük işletmeler (Miller, 1983), bugün, kendilerini değişken bir çevrede koruyabilen ve büyük işletmelerin faaliyetlerini tamamlayarak (Özgen, 1997; Todorovic ve Schlosser, 2007) zincirde önemli bir halka olarak var olabilen ekonomik birimlerdir.

Araştırmacılar ve konuyla ilgilenenler küçük işletmenin yapısına yönelik spesifik kriterler kullanmışlardır. İşletmelerin ölçek büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında ve

özellikle de KOBİ'lerin tanımında, gerek ifade gücü, gerek sıhhatli bir ölçüt olması ve gerekse uygulanabilirlik (rakamsal ifade ve veri sağlama kolaylığı) açısından anlamlı nicel özellikler ise şunlardır: Katma değer, faaliyete konu olan malların değeri, işletmenin makine parkı değeri yıllık satış tutarı ve çalışanların sayısı. Son iki tanesi kategorize etmekte sınır olarak en çok kullanılanlardır (d'Amboise, 1988; Dunkelberg, 1986; Brunetto ve Farr-Wharton, 2007).

Ülkelerin ekonomi politikaları içerisinde önemli yere sahip KOBİ'ler için Türkiye'de ve dünyada kabul gören tek bir tanım mevcut bulunmamaktadır. Yapılan tanımların ekonominin içinde bulunduğu duruma, sanayileşme düzeyine, kullanılan üretim tekniğine, faaliyette bulunulan işkoluna, pazar büyüklüğüne, bu işletmelere destek veren kuruluşlara, kişilere, zamana ve daha başka unsurlara bağlı olarak ülkeler arasında, aynı ülkenin farklı bölgeleri ve işkolları arasında değişiklik göstermesi ortak bir tanımın bulunmayışının nedeni olarak gösterilmektedir (Çelik ve Akgemci, 1998).

Ancak, devlet, finansal kurum ya da kuruluşlar tarafından belirli büyüklükte ve belirli özelliklere sahip işletmelere destek sağlanması ya da bir takım ayrıcalıkların tanınması söz konusu olduğunda ortak bir tanıma ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir tanımlamanın varlığı, destek sağlanacak işletme veya işletmelerin kimler olacağını ayırtılabilmesi açısından önem taşımaktadır (Alpugan, 1998).

İşçi sayısına göre büyük olarak değerlendirilen bir işletmenin rekabetçi piyasadaki konumuna göre küçük işletme olarak tanımlanabilmesi yapılacak olan tanımlamanın işçi sayısı gibi tek bir ölçüte dayandırılmaması ve örneğin işletmenin içinde yer aldığı sektörde bulunan diğer işletmelere göre gücünü belirleyen ölçütlerin de gözetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Örneğin ABD'nin Küçük İşletme İdaresi (SBA: Small Business Administration) tarafından, bir finansman desteği sağlanması sırasında, 8.500 çalışanı olan American Motors firması, bu işletmenin rakipleri olan General Motors, Ford ve Chrysler ile kıyaslanarak, küçük işletme olarak kabul edilmiştir (Sarıaslan, 1996).

Belirli niteliksel ve niceliksel ölçütlerden yararlanılarak hemen her ülkede işletmeler arasında farklılaştırmaya gidildiği ve bir tanımlama yapılmaya çalışıldığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda kullanılan niceliksel kriterler aşağıda verilmiştir (Uludağ, 1991):

- Çalıştırılan işçi sayısı
- Kullanılan makine, tezgah sayısı ve gücü
- Özsermaye

- Sabit sermaye
- Enerji kullanımı
- Kar
- Yıllık satış hasılatı
- Yaratılan katma değer
- Üretim kapasitesi
- Ödenen vergi miktarı
- İhracatın satış miktarındaki payı

Niteliksel kriterler ise şunlardır (Uludağ, 1991, Farr-Wharton, 2007):

- İşyerindeki işbölümü ve uzmanlaşma derecesi
- Sermayenin sınırlı olması ve finansal yeterlilik
- Risk üstlenme sorumluluğunun girişimciye ait olması
- Yönetim tekniklerinin yeterince uygulanıp uygulanmaması
- Yönetimin bağımlılık derecesi
- Üretimde kullanılan emek-sermaye yoğunlukları
- Faaliyet gösterilen piyasalardaki pazarlık gücü

Özet olarak, olabildiği ölçüde hem nitel hem de nicel ölçütleri göz önünde bulundurarak yapılacak bir tanımlamanın daha gerçekçi olacağı ifade edilebilmektedir. Bu sınırlarla belirlenmiş olduğu görülen 25997 Sayılı Resmi Gazete'nin tanımlarla ilgili 4. maddesinin "b" bendinde küçük ve orta büyüklükteki işletmeler şu şekilde tanımlanmıştır:

Küçük Ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ): İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirası'nı aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimleri ifade eder.

Yine aynı gazetenin 5. maddesinde ise KOBİ'lerin sınıflandırılmasına şu şekilde yer verilmiştir:

- Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,

- Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Yukarıda açıklanan nitel ve nicel ölçütler dikkate alınarak bazı ülkelerde işletmeler küçük ve büyük işletmeler olarak ikili ayrıma tabi tutulurken bazı ülkelerde küçük, orta ve büyük olarak üçlü, bazı ülkelerde ise çok küçük, küçük, orta ve büyük olarak dördü sınıflandırmaya tabi tutulduğu görülmektedir. 1980 yılından itibaren küçük ve orta büyüklükte ve büyük işletmeler olarak yapılan ikili ayırım birçok ülkede kabul edilmiştir.

Ülkeler arasında özellikle niceliksel ölçütler açısından farklılıklar dikkat çekmektedir. Örneğin İtalya'da 500 kişiden az işçi istihdam eden işletmeler küçük işletme olarak tanımlanırken Belçika'da 50'den az işçi istihdam eden işletmeler küçük işletme olarak tanımlanmaktadır. Fransa'da ise 500 kişiden az işçi istihdam eden işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Alpugan, 1996).

Aşağıda Tablo 1.1'de karşılaştırma yapabilmek amacıyla istihdam edilen işçi sayısına göre çeşitli ülkelerdeki KOBİ sınıflandırmasına özet şekilde yer verilmiştir.

Tablo 1.1 Çeşitli Ülkelerde İşçi Sayısına Göre KOBİ Sınıflandırması

Ülkeler	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme	Büyük Ölçekli İşletme
Almanya	50'den az	50-500	500'den çok
Fransa	120'den az	10-500	500'den çok
İngiltere	20'den az	20-250	250'den çok
Hollanda	10'dan az	10-100	100'den çok
Avusturya	10'dan az	10-100	100'den çok
İsviçre	-	50'den az	50'den çok
İsveç	-	50'den az	50'den çok
Danimarka	20'den az	20-50	50'den çok

Kaynak: Müftüoğlu ve Durukan, 2004

Ülkeler gibi çeşitli birliklerin de sınıflandırmalarında ölçütler açısından farklılıklar yer almaktadır. Örneğin OECD, KOBİ sınıflandırmasında Tablo 1.2'deki gibi istihdam edilen işçi sayısını esas almaktadır.

Tablo 1.2 OECD KOBİ Sınıflandırması

İşletme Büyüklüğü	İşçi Sayısı
Çok Küçük İşletme	20'den az
Küçük İşletme	20 ile 99 arasında
Orta Ölçekli İşletme	100 ile 499 arasında
Büyük İşletme	500'den çok

Kaynak: http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_gude.pdf, 27.10.2008

Diğer yandan Tablo 1.3'de görüldüğü gibi AB'de ise Avrupa Konseyi kararınca ortaya konan KOBİ tanımı, işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık kriterlerinden oluşan ölçütleri içermektedir. Bağımsız işletmeler; sermayesinin ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş veya sermayesi KOBİ tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir (Başmanav, 2001).

Tablo 1.3 Avrupa Birliği'nin KOBİ Tanımı

AB KOBİ Tanımı			
İşletme Ölçeği	En Fazla Çalışan Sayısı	En Fazla Ciro veya Bilanço Toplamı	Bağımsızlık
Orta	250	50 milyon € / 43 milyon €	Başka firma hissesi %25'i geçmeyecek
Küçük	50	10 milyon € / 10 milyon €	
Mikro	10	2 milyon € / 2 milyon €	

Kaynak:http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf, 12.12.2007

Türkiye'de ise farklı sektörlerde çalışan işletmelerin tümünü kapsayacak resmi bir tanımlama mevcut değildir. Türk hukukunda KOBİ deyimini çeşitli mevzuatlarda yer almakla birlikte bu kavramın tanımı sadece KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)'in kurulması hakkındaki kanunda yer almaktadır (Akgemci, 2001). Aşağıda Türkiye'de geçerli belli başlı KOBİ tanımlarına yer verilmiştir:

- KOSGEB KOBİ Tanımı: 12 Nisan 1990 tarih, 3624 sayılı KOSGEB'in kurulması hakkındaki kanunun 2. maddesine göre, imalat sanayi sektöründe; 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmeleri, 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri ise orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak tanımlanmıştır (Resmi Gazete No:20498, 12 Nisan 1990).
- Türk Eximbank KOBİ Tanımı: İstihdam ettiği işçi sayısının 1 ile 200 arasında olduğunu Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK) kayıtları ile belgeleyen, imalat sanayi alanında faaliyette bulunan, arsa ve bina hariç, mevcut sabit sermaye tutarı, son takvim yılı bilanço net değeri itibarıyla 2 milyon ABD doları karşılığı Yeni Türk Lirası (YTL)'ni aşmayan firmalar KOBİ olarak değerlendirilmektedir (KOBİ İhracata Hazırlık Kredileri Uygulama Esasları: 21Mart 2005 Revizyonu, 2003).
- T.C. Hazine Müsteşarlığı KOBİ Tanımı: Bağımsız nitelikteki veya sermayesinin en fazla %25'i büyük işletmelere ait olan mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler KOBİ

olarak tanımlanmaktadır. İmalat ve tarım sanayinde faaliyette bulunan, kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 950.000 YTL'yi aşmayan; 1 ile 9 işçi çalıştıran işletmeler mikro ölçekli, 10 ile 49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50 ile 250 işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir (Resmi Gazete No:25225, 10 Eylül 2003).

Bu kararlar daha az işçi çalıştıran işletmelerin büyük işletmeler karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla daha fazla desteklenmeleri olanaklı hale getirilmiştir (Serdengeçti, 2003).

- T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı KOBİ Tanımı: İmalat sanayinde faaliyet gösteren, 1-200 arasında işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon ABD doları karşılığı YTL'yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (<http://www.dtm.gov.tr/ihr/dvyardim/cevre.htm>, 22.10.2008).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) KOBİ Tanımı: Türkiye İstatistik Kurumu ismini almadan evvel Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) iken 1991 yılı KOBİ Sanayi Araştırması'nda kurum tarafından yapılan tanımlamada, çalışan işçi sayısına göre dördü bir sınıflandırma yapılmıştır. Buna göre; 1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük, 50-99 işçi çalıştıran işletmeler orta, 100 kişiden fazla işçi çalıştıran işletmeler büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmıştır (Özkan, 1997).

Yukarıda bazılarında yer verildiği üzere farklı tanımlar, işletmelerin farklı kuruluşlardan hizmet talep etmeleri durumunda farklı değerlendirmelere tabi tutulmalarına, hizmeti verenler ve talep edenler arasında anlayış farklılığına neden olmaktadır (<http://www.abgs.gov.tr/uploads/files/KOBI%20stratejisi.doc>, 27.10.2008).

T.C. 2003 Yılı Katılım Öncesi Ekonomik Programı'nda KOBİ'lerin gelişmesinin önündeki engellerin giderilerek daha elverişli bir ortamın sağlanması ve KOBİ tanımının AB'deki KOBİ tanımıyla uyumlu hale getirilmesi amacıyla bir KOBİ Teknik Komitesi kurulduğundan ve bu komitenin çalışmalarına başladığından bahsedilmektedir (DPT Türkiye Cumhuriyeti 2003 Yılı Katılım Öncesi Ekonomik Programı, 2003). Ancak 2004 yılı Türkiye İlerleme Raporu'nda Türkiye'de uygulanmakta olan KOBİ tanımının Avrupa Komisyonu'nun tavsiyeleriyle uyumlu olmadığı belirtilmektedir (www.deltur.cec.eu.int, 28.10.2008).

KOBİ'lere yönelik hizmetlerin geliştirilmesi ve kurumlar arasında koordinasyon sağlanması amacıyla tüm kuruluşların faaliyetlerinin çerçevesini belirleyen standart bir KOBİ tanımının geliştirilmesinin faydalı olacağı anlaşılmaktadır (DPT Türkiye Cumhuriyeti 2003 Yılı Katılım Öncesi Ekonomik Programı, 2003). Kurum ve birliklerin tanımları arasındaki farklara Tablo 1.4'te yer verilmiştir.

Tablo 1.4 Türkiye'deki Kurum ve Birliklerin Tanımları

Türkiye'deki Kurum ve Birliklerin Tanımları				
Kurumlar ve Birlikler	Küçük Ölçekli İşletmeler		Orta Ölçekli İşletmeler	
	İstihdam Edilen İşgören Sayısı	Sermaye Tutarı	İstihdam Edilen İşgören Sayısı	Sermaye Tutarı
DİE	1-49	35 Milyar (Eski T.L.)	50-99	35-70 Milyar (Eski T.L.)
KOSGEB	1-50		51-150	
İSO	1-19		20-99	
THB	1-100		101-150	
TOBB	1-49		50-99	

Kaynak: TÜBİTAK 7. Çerçeve Programı, KOBİ Yararına Bir Araştırma, 2006

Tüm tanımlar ve özellikler çerçevesinde, bu çalışmada, çalışmaya konu olan KOBİ'ler Hazine Müsteşarlığı tanımı baz alınarak belirlenmiş ve 1-249 arası işçi sayısına sahip işletmeler örneklem olarak seçilmiştir.

1.1.2. KOBİ'lerin Genel Özellikleri ve Türkiye için bir Değerlendirme

KOBİ'lerin tanımı konusunda ortak bir görüş olmamakla birlikte genel özellikleri ile ilgili olarak fikir birliği bulunmaktadır. İşletmelerin sahipleri aynı zamanda yöneticileri de olduğu için işletmelerin özellikleri sahiplerinin özellikleriyle genellikle özdeşleşmiştir. ABD'de yapılan araştırmaların sonuçlarına göre küçük işletmeler genel olarak aşağıda belirtilen özelliklere sahiptirler (Melemen, 2000).

- Kişisel ve ailevi etkenlerle motive edilmişlerdir.
- Planlı olduğu kadar şans eseri olarak işe başlamışlardır.
- Kuvvetli bir girişim duygusuna sahiptirler.
- Kendilerini işlerine adanmışlardır.
- Bağımsız çalışmayı istemektedirler.
- Çabuk ve somut sonuçlar beklemektedirler.
- Çok çabuk karşılık verme yeteneğine sahiptirler.

KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelerden farklı özelliklere sahip olmaları bu işletmeler karşısında kendilerine bazı avantajlar sağlarken bazı dezavantajlara da neden olmaktadır

(ITC-UNCTAD/WTO, 1997). Aşağıdaki tabloda bu avantaj ve dezavantajlar toplu olarak gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1.5 KOBİ'lerin Büyük İşletmelere Göre Avantajları ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlayabilme konusunda daha esneklerdir	Finansman imkanı kısıtlıdır
Rekabeti teşvik ederler	Finansal planlama yetersizdir
Ülke içinde farklı bölgeleri kalkındırırlar	Uzman bir finansman ekibi veya finansman biriminden yoksundur
Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilir	Sermaye yapısı yetersizdir
Büyük firmaların tamamlayıcısıdır	Sermaye piyasasından sağlanan fayda yetersizdir
İstihdama daha yüksek oranda katkı sağlarlar	Genel yönetim yetersizdir
Yeniliklerin kaynağı ve ekonomik büyümenin katalizörüdürler	İşletme küçük veya orta ölçekli olması sonucu ihale vb. etkinlikleri izleme imkanı bulamayabilir
Bürokrasi azdır	Kendi sektöründeki gelişmeleri yakından takip edemez
Teknik yeniliklerde daha fazla verimlilik sağlarlar	Teknoloji düzeyi düşüktür
Maliyetler düşüktür	Kalifiye insan kaynağına ulaşmak zordur
Özel taleplere hizmet verebilirler	Pazar ve sektör bilgisi yetersizdir

Kaynak: www.unctad.org, The SME and the Global Market Place: An Analysis of Competitiveness Constraints, Geneva, International Trade Center, 1997

1.1.3. KOBİ'lerin Ekonomik Gelişmedeki Yeri ve Önemi

KOBİ'lerin meydana getirdikleri katma değer, istihdam ve dış ticarete katkıları ekonomik değer ifade eden göstergelerdir (Melemen, 2001). Dünyada etkin rol oynayan ülkelere bakıldığında KOBİ'lerin tüm işletmelere oranının %95'in, istihdam içindeki paylarının %50'nin, toplam yatırım içindeki paylarının %35'in üzerinde, üretimdeki paylarının %50 düzeyinde ve ihracat paylarının da %30-%40 civarında olduğu görülmektedir (Sarıslan, 1996).

KOBİ'lerin ekonomik gelişmedeki önemleri şu şekilde sıralanabilir:

- Son yıllarda yapılan istatistiksel çalışmalar, bu işletmelerde istihdam yaratma gücünün büyük işletmelere oranla dört kat daha fazla olduğunu göstermektedir. Böylece KOBİ'ler istihdam yaratılan çevrenin ekonomik gelişimine büyük katkı sağlamış olmaktadır (Demirdöğen, 1996).
- KOBİ'ler çoğunlukla ikinci el sermaye mallarını alıp kullanarak bazen de atıl durumdaki sermayeyi kullanarak çalışmaktadırlar. Böylece atıl durumda olan sermaye teçhizatı, üretim sürecinde devreye girmekte ve daha çok üretim yapılmasına neden olmaktadır. Bu gelişme ise ulusal ekonomiye istihdam artışı sağlamaktır.
- KOBİ'ler sermaye kaynaklarının düşük karlı endüstrilerden yüksek karlı endüstrilere akmasına yardım ederek sermaye piyasalarının daha etkin çalışmasını sağlamaktadırlar.
- KOBİ'lerde çoğu zaman düşük vasıflı işçiler istihdam edilmektedir, bu şekilde geçici işsizliğin azalmasına katkı sağlanırken diğer taraftan da bu kişilere iş eğitimi ve çalışma tecrübesi kazandırılarak verimlilik artırılmaktadır.
- KOBİ'ler esnek üretim teknolojileri sayesinde geçici talep artışlarının karşılanmasına katkı sağlayarak ekonomide ani fiyat yükselişlerini engelleyebilmektedirler.
- KOBİ'ler, ekonomik büyüme ve yeniliklerin temel kaynağıdır.
- Ekonomide KOBİ'lerin varlığı rekabeti, rekabet de ekonomik dinamizmi artırmaktadır.

KOBİ'ler özellikle daha düşük gelir grubuna dahil kişilere istihdam olanakları sağlamak yoluyla ve büyük işletmelere kıyasla daha geniş bir coğrafyaya yayılmış olmaları nedeniyle, gelişimi, girişimci ruh ve yeteneği destekleyerek ve kırsal kesim ile şehirlerdeki ekonomik dengesizlikleri azaltmaya yardım ederek daha adil bir gelir dağılımına katkıda bulunmaktadırlar (www-ilo-mirror.cornell.edu).

Dünyada olduğu gibi Türkiye'deki ekonomik yapıda ve sosyal dokusunda küçük ve orta ölçekli işletmelerin çok önemli bir yeri vardır. Türkiye'de küçük işletmeler toplam işletmelerin yaklaşık %99.3 'ünü oluşturarak çok büyük bir yer tutmaktadır (Melemen, 2001). Ve buna bağlı olarak Türkiye'deki ekonomik sorunlar en çok KOBİ'lere yansımaktadır. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisinin temel unsuru olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. KOBİ'ler Türkiye ekonomisinin yapısal sorunlarının karakteristiklerini en fazla taşıyan ve konjunktürel ekonomik sorunlardan en fazla etkilenen aktörlerden biridir (Hamşioğlu, 2003).

Ülkemiz işletmelerinin önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ'lerin Türkiye sınırları içindeki toplam sayısı 1.880.879, tüm işletmelerdeki payı %99.3'tür. İmalat sanayinde

faaliyet gösteren toplam KOBİ sayısı 272.513'tür. Bu açıdan ekonomide imalat sanayinin temel dinamiği KOBİ'lerdir. Dolayısıyla ilgili politika ve stratejiler daha ziyade KOBİ'lere ivme kazandırmaya yöneliktir. Toplam istihdamın % 80 'inde, toplam yatırımın %60'ında, yaratılan katma değerın % 40'ında pay sahibi olmaktadırlar. KOBİ'lerin ihracattaki payları % 10, toplam krediden aldıkları pay ise %25'tir (KOSGEB Enerji Verimliliği Konferansı, 2008). KOBİ'lerde üretilen katma değerın düşük olmasında, bu işletmelerin teknik bilgi ve beceri seviyelerinin, bilgi ve iletişim teknolojilerine erişim fırsatlarının ve bu teknolojilerin sağladığı avantajlardan faydalanma kabiliyetlerinin sınırlı olmasının etkili olduğu bilinmektedir (Çolakoğlu, 2003).

Ekonomideki bu ağırlığına rağmen ülkemizde KOBİ'lerin tüm sektörlerdeki durumunu ayrı ayrı açıklığa kavuşturacak ve uygun analizlere imkan verecek yeterli veri bulunmamaktadır (Erkumay, 2000). Oysa ki Avrupa Birliği'ne üye ülkeler ile ülkemiz arasında; gelişmişlik düzeyi, kültürel ve politik yapı gibi bakımlardan farklılıklar bulunmasına rağmen, ülkemizdeki KOBİ'lerin, işyeri sayısı ve istihdam yaratma açısından ekonomide önemli bir rol oynamaları durumu ülkemiz sanayi ile AB ülkelerindeki sanayi yapısı bakımından paralellik arz etmektedir (Çolakoğlu, 2003).

Gümrük duvarlarının ve geleneksel korumacılığın giderek kalktığı bir dünyada rekabet edebilmek için belirleyici olan faktör, pazarlanabilir yeni ürün ve üretim yöntemleri, yeni yönetim teknikleri ve yeni teknolojiler geliştirmeye yönelik, yenilikçilik (innovation) yeteneğinin kazanılmış olmasıdır. Bilimsel ve teknolojik bulguları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürme yeteneğine sahip bulunmayan herhangi bir ülke, sektör ya da işletmenin geleneksel korumacılığın kalktığı, uluslararası rekabete açık bir dünyada varlığını uzun zaman sürdürmesi mümkün gözükmemektedir (Çolakoğlu, 2003).

Avrupa firma ölçekleri esas alındığında, Türk sanayii AB sanayine göre daha çok KOBİ ağırlıklı bir yapıya sahip bulunmaktadır. Ekonominin bütünü AB ekonomisi ile kıyaslandığında ise, Türkiye'de tarım sektörü payının ve tarım sektöründe istihdam edilen kırsal alan nüfusunun AB ortalamalarından çok yüksek olduğu görülmektedir. Ancak, bu durum kentleşme hareketine paralel olarak gelişmiş ülke normallerine doğru hızlı bir değişim içindedir (www.sanayi.gov.tr, 2002).

Öte yandan, Türkiye'nin sermaye birikimi kalkınma ihtiyaçları karşısında yetersiz kalmakta, ülkeye yabancı sermaye girişi de çok düşük bir düzeyde bulunmaktadır. Bu durumda, kentlerde ortaya çıkan ve büyük işletmelerin istihdam kapasitesinin üzerindeki

işgücü fazlası karşısında en ekonomik istihdam yaratma alanı olan KOBİ'lerin geliştirilmesi, ülke için kaçınılmaz bir kalkınma seçeneğini oluşturmaktadır (www.sanayi.gov.tr, 2002).

Tablo 1.6 Türkiye'deki KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı ve Çalışan Sayıları

Sektör	İşletme Sayısı	Çalışan Sayısı
Eğitim	6.697	78.755
Elektrik, Gaz, Buhar, Sıcak Su Üretimi	1.721	57.819
Gayrimenkul, Kiralama ve İş Faaliyetleri	96.039	334.778
İmalat Sanayi	272.513	2.126.896
İnşaat	35.611	224.210
Madencilik ve Taşocakçılığı	2.393	75.841
Mali Aracı Kuruluşların faal.	20.958	175.889
Oteller ve Lokantalar	174.390	546.088
Sağlık	33.386	101.148
Sosyal ve Toplumsal Hizmetler	101.748.	222.102
Toptan ve Perakende Ticaret	868.186	2.007.384
Ulaştırma, Depolama	267.237	502.774
Toplam	1.880.879	6.453.684

Kaynak: Çolakoğlu, 2008

Tablo 1.6'daki sayılar Türkiye'de KOBİ'lerin istihdama yaptığı katkıyı açıkça göstermektedir. KOSGEB'in yayınlamış olduğu bir diğer tablo olan Tablo 1.7 imalat sanayi işletmelerinin ölçeksel dağılımına dikkat çekerek KOBİ'lerin dağılımdaki yerinin önemini vurgulamaktadır:

Tablo 1.7 Türkiye'deki İmalat Sanayi İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı

Ölçek (Kişi)	İşletme Sayısı	Çalışan sayısı
1-9	246.011 (%90)	586.596 (%27)

10-49	21.212	444.718
50-99	2.425	167.270
100-150	1.061	129.935
151-249	781	149.033
250 +	1.023	649.344
TOPLAM	272.513	2.126.896

Kaynak: Çolakoğlu, 2008

1999 deprem felaketi ile 2000 Kasım ve 2001 şubat krizleri neticesinde işletme sayılarında meydana gelen değişikliklerin göz önüne alınarak hazırlandığı Tablo 1.7’de görüldüğü üzere 1 ila 9 kişi çalışanı olan işletme sayısı toplam imalat işletmeleri içinde en çok olanıdır. %90 payıyla küçük işletmeler ürettikleri çıktıyla da büyük firmaları bir nevi beslemektedir.

1.1.4. Türkiye’de KOBİ’lerin Genel Sorunları

KOBİ’lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide yani işletme sahibinde bütünleşmektedir (Özgen, Doğan, 1998). Bu önemli bir sorunu teşkil etmektedir. Çünkü, işletme kurabilmek için paraya sahip olan herkes kendisini girişimci olarak görmektedir. Yönetimin profesyonel yöneticilere ya maddi imkansızlık ya da işletme sahibinin kontrolünü kaybetmek istememesi ile verilmemesi sonucu işi bilmeyen kişilerin yönetici olması sorun yaratmaktadır. Diğer bir sorun da işletmelerin kuruluş yeri seçimine karar verirken çıkmaktadır. Kuruluş yeri seçimine karar verirken sadece piyasa talebine cevap vermek suretiyle kurulmakta ve ileride bir miktar stokun depolanacağı yerin bulunmaması sorun yaratmaktadır. KOBİ’lerde fizibilite etüt çalışmalarının yapılmaması da yanlış kararlar alıp, başarısız olmalarına sebep verir. KOBİ’ler genelde aile işletmesi olarak kuruldukları için başkaları ile ortaklaşa iş yapmamaktadırlar. Bu da onların gelişmesini engellemektedir. Küçük sermayelerini birleştirenler, uluslararası pazarlara açılmak, gerekli avantajları sağlamak amacıyla işletmelerini entegre çalıştıranlar hem ülkelerine hem de kendilerine çok şey kazandıracaklardır (<http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan98/KOBİ.htm>, 17.01.2008).

KOBİ’lerin genel sorunlarını şu şekilde özetlenebilir (Özgen, Doğan, 1997) :

- Girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin işletmenin sahibinde bütünleşmesi,

- Fizibilite çalışmalarının yeterli olmayışı. Fizibilite çalışmalarını maliyet unsuru olarak görmeleri yanlış kararlar alınmasına neden olmaktadır.
- İşyerinin kuruluş yeri seçimi de önemli bir sorun olarak karşımıza çıkar ki uluslar arası pazarlara açılma sürecinde kuruluş yeri seçimi daha fazla önem kazanmıştır.
- İşletme sahibinin büyüme hırsı nedeniyle yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememesi, riskleri göze almamaları sınırlı kapasite ile üretime neden olmaktadır.
- İşletmeler arasında işbirliğinin olmaması.

1.1.6 KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Sorunları

Alan yazınında geleneksel örgüt yapılarından çağdaş yapılanmalara geçişle birlikte yönetimin insan kaynaklarına bakışında da bir değişim yaşandığı; insan kaynaklarını birer maliyet unsuru' görmekten ziyade rekabette üstünlük kaynağı olarak görme eğiliminin arttığı savunulmaktadır. Buna bağlı olarak personel bölümlerinin yerlerini İK, hatta Stratejik İK departmanlarının aldığı, bu departmanların özlük işleri takibinden daha fazlasını yaptıkları yapmak durumunda oldukları dile getirilmektedir. Ancak ülkemizde ve özellikle KOBİ'lerde bu anlayışın yaygınlığı tartışılmaktadır (Coşkun, 2003). KOBİ'lerin büyük çoğunluğunda gelişmiş insan kaynakları yönetim sistemleri bulunmamaktadır. Buna bağlı olarak ücret, eğitim, iletişim, motivasyon, kariyer rotasyonu gibi konularda sorunlar yaşamaktadırlar (www.emu.edu.tr, 12.05.2009).

Ülkemizdeki KOBİ yöneticileri kendilerinde toplanan yegane yetkinin bütün sorunları çözeceğine inanırlar. Çalışanları devamlı emirler yağdırarak ve sürekli işlerine müdahale ederek yönetmeye çalışmak, onların yönetime olan güvenini ve bağlılığını azalttığı gibi performanslarını da düşürür (Öncer, 2000). Oysa ki çalışanlara ilişkin sorunları, çalışanlarla birlikte belirlemek ve çözmek verimliliği daha da artıracaktır.

Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin vasıflı elaman istihdamı konusunda genellikle cimri davrandıkları gerçeği bilinmektedir. Bu işletmelerin çoğunda vasıflı personelin büyük işletmelerde çalışacağı, çünkü kendilerinin bunun için gerekli yüksek ücreti ödemeyecekleri düşüncesi hakimdir (Müftüoğlu, 1997).

Örgütlerde yönetim süreçlerine ilişkin yasa ve kurallar, uygulamaların asli özelliklerini ve nasıl yapılacağını tanımlamaktadır. Ancak uygulayıcıların, bu kurallara uyma biçimleri etik değerler bakımından farklılık göstermektedir. Özellikle KOBİ'lerde uygulayıcı hem işletme sahibi hem yönetici hem lider konumunda olduğundan örgütte adalet ve etik değerler bakımından farklılıklar belirgindir. KOBİ'lerde yaygın olarak çalışanlara eşit

davranılmamakta, kayırma ve ayrımcılık yapılmakta, görev ve yetki kötüye kullanılmakta, performans değerlemeleri her zaman gerçeği yansıtmamaktadır. Çoğu KOBİ’de performans değerlendirme sistemi ya mevcut değildir ya da uygulanmamıştır. Performansı yüksek olanlar ile düşük olanlar arasındaki ayırım net bir şekilde belirlenmemiştir. (Paksoy, 2007).

Bu çalışmada da bahsi geçtiği üzere KOBİ’lerin büyük çoğunluğunun aile işletmeleri olduğu bilinmektedir. Bununla beraber toplumsal itibar için servet üretmek ve aile üyelerine gelir kaynağı sağlamak gibi amaçlar, biçimsel olmayan örgüt yapısı, geleneksel (geniş) otorite, kişiye ve örgüt içi-dışı kişisel ilişkilere bağlılık, mülkiyet ve yönetimin iç içe geçmişliği gibi faktörler KOBİ’lerde nepotizme kaynak teşkil etmektedir. Sahip-yöneticinin ait olduğu sosyal ağ veya sahip olduğu sosyal bağlar güven, karşılıklı bağımlılık ve sadakat (sosyal sermaye) gibi ekonomik faydaya dönüştürülebilen ancak ekonomik değeri hesaplanamayan kaynaklar sunar. Bu kaynaklardan faydalanabilme arzusu, KOBİ’leri ekonomik ve yasal rasyonelliğin dışına sürükleyebilir, duygusal ve sosyal rasyonelliği ön plana çıkarabilmektedir. İşte sosyal ve ekonomik alan arasındaki bu çelişki ve çatışmalar kaçınılmaz olarak nepotizmi ortaya çıkarmaktadır (Araslı v.d., 2006). Nepotizm ayrımcılığı da körüklemektedir. Bu durum KOBİ’lerde İK için önemli sorunlardır. Örgüte bağlılık, güven, adalet gibi unsurları olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

1.2. Girişim, Girişimci Ve Girişimcilik Kavramları

Çalışmanın bu bölümünde girişim, girişimcilik, girişimci ve girişimcilikle ilgili diğer kavramlar incelenmiştir.

1.2.1. Girişim

Girişim kavramı, nasıl ele alınırsa alınsın, her durumda girişimcinin, kar etmek, topluma hizmet sunmak gibi amaçları vardır. Kar veya başka biçimlerde yarar sağlamak amacıyla, ücret karşılığında satmak için mal veya hizmet üretmek, ya da fonlar sağlamak üzere kurulan, hukuki ve finansal kişiliğe sahip, devamlı nitelikte bir örgüt olarak da tanımlanan girişimin (teşebbüs), özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tutar ve Küçük, 2003):

- Girişimin amacı, kazanç ve yarar sağlamaktır,
- Girişim, ücret karşılığında satmak üzere mal veya hizmet üretir veya fonlar sağlar. Bu özellik, girişim olmanın zorunlu unsurudur,
- Girişimin üç temel işlevi, üretim, satış ve bu iki işlevin yerine getirilmesi için gerekli fonların sağlanması olan finansmandır,

- Girişim hukuki bir birimdir. Tüzel kişiliğe sahip bulunan girişim, sahiplerinden ayrı bir kişiliğe sahiptir. Çalışmalarını bu kişilik altında yürütür, haklara sahip olur ve yükümlülükler üstlenir,
- Girişim finansal bir birimdir. Girişimin kendisine ilişkin varlıkları ve bunların karşıladığı öz ve yabancı kaynakları bulunur,
- Girişim, insan ve materyalden oluşan bir örgüttür ve bu örgüt devamlılık gösterir.

Girişimcilerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirmek için kurdukları ekonomik birimlere girişim adı verilir. Bu arada, çoğu zaman aynı anlamada kullanılsa da, girişim ile işletmenin aynı olmadığı bilinmelidir. Girişim, belirli bir yasal, finansal, örgütsel ve ekonomik özelliğe sahip olan kuruluştur. İşletme ise, daha çok fabrika veya satış mağazası gibi mal veya hizmet üreten veya pazarlayan teknik birimlerdir. Örneğin, Koç Holding bir girişim, onun bünyesinde yer alan Arçelik fabrikası ise bir işletmedir. Bu açıdan girişimciler, işletmelere göre daha geniş bir anlam taşırlar (Dolgun, 2003).

Girişim, genel olarak iki farklı bakış açısı ile ele alınır. Birincide girişim kavramı; somut bir çerçevede, mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacıyla üretim faktörlerinin bir araya getirildiği, üretim süreci sonucunda mal veya hizmetlerin ortaya konulduğu, ekonomik, teknik ve hukuki birimler olarak tanımlanmaktadır. İkinci yaklaşım ise, girişim kavramını soyut bir çerçevede ele almaktadır. Şöyle ki; bu bakış açısıyla girişim ve teşebbüs, girişimcilerin bir işletme kurmak amacıyla ortaya koydukları çabaları ve katlandıkları zorlukları kapsamaktadır (Tutar ve Küçük, 2003).

1.2.2. Girişimcilik

Girişimcilik son derece kapsamlı bir süreçtir, bireysel, örgütsel ve çevresel dolayısıyla makro ve mikro özelliklerden etkilenir; bu süreç girişimcilik paradigması olarak açıklanır. Şekilde yeni bir süreç yaratmanın birbirini izleyen yenilik, başlangıç, sürdürme ve büyüme aşamalarında farklı unsurların etkisi vurgulanmakta ve bu unsurların, hem girişimcinin bireysel özellikleriyle hem de sosyolojik ve örgütsel özelliklerle ilişkisi belirtilmektedir. Bu çalışmada girişimin sahibi olan ve riski üstlenen kişi kriteriyle ifade eden tanım kabullenilmiştir (Caliendo v.d., 2008). Araştırma yapılırken girişimin kurucusu olmak şartı aranmamış, işletmenin sahibi ve yöneticisi konumundaki kişiler hedef alınmıştır.

Günümüzde insan yaşamının kalitesini artırmaya yönelik bütün alanlarda önemli bir dinamik öge olarak karşımıza girişimcilik ve buna bağlı olarak yenilik ve yaratıcılık kavramları çıkmaktadır. Girişimci ve girişimcilik kavramı sosyal bilimlerin tüm alanlarında

kalkınma ve gelişmeyi sağlayan bir güç olarak görülmektedir. Köken olarak Latince’de intare kökünden gelen girişimi kavramı, İngilizce’de enter (giriş) ve pre (ilk) kelime kökenlerinden gelmekte ve entrepreneur yani ilk girişen, başlayan anlamına gelmektedir (Korkmaz, 2000).

Girişimcilik, hem günlük hayatta hem de ekonomi ve yönetim gibi teknik alanlarda oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Bu nedenle girişimcilik literatürünü genel olarak; ekonomi, psikoloji, antropoloji, organizasyon, yönetim ve sosyoloji disiplinleri oluşturmuştur. Bu geniş yelpaze içerisinde, konu hakkında çok sayıda araştırmacı yorumda bulunmaktadır (Naktiyok, 2004).Yönetim yazınına 1980’li yıllarda giren girişimcilik kavramı, uzun bir süre yönetici ve yönetici sahipleri tarafından anlaşılmaya çalışılmış ve örgütlerde nasıl daha girişimci bir yapı kazanabilir tartışmaları da epeyce sürmüştür.

Börü’ye göre (2006) gerek bireysel gerek toplumsal yaşamda refah yaratan bir değer olması sebebiyle girişimci ve girişimcilik, araştırmacılarca üzerinde ayrıntılı olarak çalışmalar yapılan bir yönetim alanı haline gelmiştir. Bazı insanların yeni fırsatları görmekte daha yetenekli olma nedenleri, bazılarının yeni fikir ya da hayallerini gerçekleştirmede diğerlerinden daha başarılı olma sebepleri, bazılarının bitmez tükenmez bir arzu ile kendi adına ve kendi hesabına iş yapma isteğine ait nedenler ile ekonomik göstergelerde işsizliğin azalmasına, gelir dağılımının dengelenmesine yönelik arayışlar, girişim ve girişimcilik konusunu bir ilgi odağı haline dönüşmüştür.

Literatürde, değer yaratmak amacıyla fırsatları aramak ve tanımlamak girişimcilik olgusunun en önemli unsuru olarak görülmesine rağmen, birçok araştırmacı bu ayırt edici özellikle yetinmeyerek kavramı farklı bakış açılarıyla ortaya koymuştur. Börü’nün (2006) aktarımına göre girişimcilik kavramına ilişkin en sık rastlanan tanımlar şunlardır:

- Girişimcilik; “değer yaratmak için, kar amacı güden yeni bir işletme kurma veya büyütme ve yeni bir mal veya hizmet yaratma sürecidir” (Bird, 1989).
- Girişimcilik; “bir fırsat algılama ve o fırsatı ele geçirmek için bir organizasyon yaratma faaliyetidir” (Mueller, Thomas, 2000).
- Girişimcilik; “fırsat elde etmek için eşsizlikleri vurgulama, alternatif üretim süreçlerini inceleme ve onların optimizasyonunu sağlama faaliyetidir” (Lounsbury, 1998).
- Girişimcilik; birey ve toplum için değer yaratan, ekonomik fırsatlara cevap veren veya ekonomik fırsatlar yaratan bireyler tarafından ortaya konulan, getirdiği yeniliklerle ekonomik sistemde değişikliklere neden olan bir süreçtir (Muzyka, 1995).

- Girişimcilik; yenilik yaratarak, yaratıcı yetenekler kullanarak veya herhangi başka bir şekilde, yeni; ürün, hizmet, kaynak, teknoloji ve piyasalar bularak, değer yaratmaktır (Bird, 1989).
- Girişimcilik; gerekli olan zaman ve çabayı ayırarak, finansal, sosyal ve psikolojik riskleri bir araya getirerek, parasal ve kişisel tatmin ödülü olarak farklı olan bir şeyi yaratma sürecidir (Coulter, 2001).
- Girişimcilik; bir birey veya grubun, kontrol ettikleri kaynaklar ne tür olursa olsun istek ve ihtiyaçları, yenilik ve eşsizlik yolu ile karşılayarak, değer ve büyüme yaratmak amacıyla fırsatları izleme araç ve çabalarını organize etmede kullandığı bir süreçtir (Coulter, 2001).
- Girişimcilik; değişimi, dönüşümü, yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkarılmasını, faaliyetlerin planlanmasını, birey veya grupların organizasyonunu, yeni ürünler, hizmetler, yaklaşımlar, işlemler, teknolojiler vb. yollar ile toplum ve pazara katkıda bulunan değerler yaratmayı içeren bir süreçtir (Bird, 1989).

Bu tanım çeşitliliği içerisinde girişimcilik hakkında genel olarak kabul görmüş bir tanım vermek güçtür. Çünkü çoklu anlamlar içeren bir olgu olan girişimcilik “kavramsal iplik telleri ile örülü bir kumaş andırmaktadır” (Jack, Anderson, 1999). Bu kumaş içerisinde en çok göze çarpan unsurlar işe değer yaratma, yeni bir işletme kurma ve geliştirme, yenilik yapma, esnek ve dinamik davranma, yaratıcılık ve risk almadır (Naktiyok, 2004).

Girişimciliğin, pek çok farklı tanımlaması mevcuttur. Farklı çalışmalarda farklı vurgularla farklı tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin, Shapero, Collins ve Moore, Collins, Moore ve Unwella, Kets de Vries ve Toulouse tepe yöneticinin kişilik faktörlerinin önemini, psikodinamik karakteristiklerini ve sosyokültürel alt yapısının girişimci davranışı beslediğini vurgulamıştır. Bunun aksine March ve Simon, Burns ve Stalker, V. Thompson, J. Thompson, Hage ve Aiken firmanın çevresel ve yapısal yönüne dikkat edilmesini, yenilikçi ve girişimci davranışı bu yönün destekliyor göründüğünü düşünmüşlerdir. Son olarak Ackoff, Miller ve Friesen, Mintzberg karar verme ve strateji faktörlerinin girişimciliği desteklediğini vurgulamıştır (Miller, 1983).

Değer yaratmak, üretilen mal ve hizmette yapılan düzenlemeler aracılığı ile mal veya hizmetin alıcısının algıladığı kalite düzeyinin ve mal veya hizmete verdiği özel önem derecesinin artırılmasıdır (Woodruff, 1997). Değer, tüketim beklentilerinin önemli bir sonucu olarak düşünülebilir. Tüketim deneyimini oluşturan tüm niteliksel ve niceliksel faktörlerden değer elde eden müşteri, değeri, maddi ve maddi olmayan maliyetlerin bir fonksiyonu olarak görür. Bu nedenle değer; düşük fiyat, tahmin isteme, ödenen fiyat için kalite veya verilen şey

karşılığında alınan şeydir (LeBlanc ve Nguyen, 1999). Bu temel olgunun yanı sıra girişimcilik, sadece kar amacı güden organizasyonlara özgü bir faaliyet değildir. Kar amacı gütmeyen organizasyonlarda da oluşur. Girişimcilik; girişimcinin ortaya çıkardığı yenilik, fark ve yeni oluşumları içerdiği için eşsiz bir nitelik taşır. Yine girişimcilik sadece bir işletmeyi oluşturmakla ilgili değil, ortaya çıkan fırsatları izleyerek işletmeyi büyütmeyle de ilişkili bir kavramdır. Bu nedenle girişimcilik, tek bir zamanda oluşan bir olgu değildir. Zaman içerisinde oluşan karar ve faaliyet dizisi ile devam eden bir olgudur (Naktiyok, 2004).

Girişimcilik kavramında yer alan yaygın olgular göz önünde bulundurulduğunda girişimciliğin, karmaşık ve çok yönlü unsurlarını kapsayan tanımı şöyle ortaya konulabilir. Girişimcilik; “pratikte olmayan bir şeyden bir vizyon yaratma ve oluşturma kabiliyetidir. Bu vizyon, hesaplı risk alma istekliliğini ve başarısızlık olasılığını azaltmak için mümkün olan her şeyi yapmayı içerir. Yaratıcı bir faaliyet olan girişimcilik, enerjinin, bir girişim veya organizasyon başlatmaya harcanmasıdır. Girişimcilik, girişimcinin kendi beceri ve yeteneğini tamamlamak için girişimci bir takım oluşturma kabiliyetini de kapsar. Girişimcilik, kaos ve çelişki ortamında fırsat yaratma becerisi, diğerlerinin sahip olduğu kaynakları bulma, bir araya getirme ve kontrol etme duygusudur (Timmons, 1998). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi girişimcilik, işletme yaratmaktan daha fazla bir şeydir. Yeni işletme yaratma girişimciliğin en önemli özelliği olsa bile girişimcilik olgusunu bütünüyle ortaya koymaz. Fırsat arama, risk alma, eşsizlik ve yenilik gibi kavramlarda girişimcilik kapsamı içerisinde yer alır.

1.2.3. Girişimci

Girişimcilik, 17. yüzyıla kadar aktif ve kendini riske atmaya meyilli bireyleri tarif etmek için kullanılmıştır. Girişimcinin en eski tanımlarından biri Cantillon (Circa 1700) tarafından yapılmıştır ve rasyonel karar verici, risk üstlenici ve firma için yönetimi sağlayan kişi olarak tasvir edilmiştir (Akt. Börü, 1997). Daha sonraki yıllarda girişimcilik, işletme başlatmakla ilgili bir kavram olarak görüldüğü için girişimci ile ilgili klasik tanımlar, bir işletmeyi başlatma üzerine odaklanmıştır. Bu nedenle klasik anlamda bir girişimci, fırsatları tanımlayıp, fırsatlardan yararlanmak için gerekli kaynakları bir araya getiren ve kar ve büyüme amacı ile risk ve belirsizlik karşısında yeni bir işletme yaratan kişidir (Naktiyok, 2004).

Klasik anlamda girişimci, işletme yaratan biri olarak tanımlanmakla birlikte günümüzde, girişimcilik anlayışı klasik işletme başlatma kavramı fazlası ile aşmıştır. Bu nedenle 18. yüzyılın başında ekonomist Richard Cantillon tarafından “henüz belirginleşmemiş

bir bedele satmak üzere girdileri bugünden satın alan ve üreten kişi” olarak tanımlanan girişimcinin günümüzde, yerine getirdiği işlemlere göre çok çeşitli tanımlamaları yapılmaktadır” (Börü, 2006). Artık girişimci fırsatları tanıyan ve ele geçiren, gerekli olan zaman, beceri ve çaba ile bu fırsatları işleyebilir ve pazarlanabilir fikirlere dönüştüren, değer yaratan, değer katan, rekabetçi pazarın riskini üstlenen ve yaptığı bu faaliyetlerden ödül alan birisi olarak görülmektedir (Naktiyok, 2004).

Girişimciler, genellikle başladıkları işin peşini bırakmayan, saatlerce çalışmaya istekli, standartlara uymayan kavramları irdeleyen ve kendi kişisel sezgilerine göre hareket etmeyi benimseyen kişiler olarak nitelendirilmektedir. Başarılı olmayı hedefleyen girişimcilerden, pazar payı analizlerini iyi yapmaları, stratejilerine uygun performans planları geliştirmeleri, en rasyonel sonuçlara ulaşmalarını sağlayacak bütün beşeri, teknolojik, finansal ve diğer çevresel kaynakları ve fırsatları gözlemlenmelerini ve doğru zamanda değerlendirmeleri beklenmektedir (Börü, 2006). Diğer bir ifade ile girişimci işi soyut (fikir) halden alıp somut şekle dönüştüren ve gerçekleştiren kişidir. Girişimci değişik üretim faktörlerini bir araya getirerek, risk alan ve bu riskin sonuçlarına katlanan kimsedir. Girişimci güncel olarak mevcut kaynakların ve yeteneklerin ötesine uzanarak önce fırsatları hayal eden, fırsatları arayan ve onları kovalayan, fırsatlara hazır olan onları tetikte bekleyen kişidir. Fırsatları yakalayan, sonradan bu fırsatlara uygun kaynakları ve yetenekleri araştırıp tedarik eden kişidir. Girişimci bir başka açıdan problemten fırsatı kavrayıp geliştiren, (problemi çözen) onu yenilik kalıbı altında şekillendiren sonra bunları pazarlayabilir ve işe çevirebilir hale getiren, üzerine katma değer halkaları ekleyen ve bunların sonucunda da maddi ve manevi bir ödül bekleyen kişidir. Girişimcilik bir anlayış ve davranış biçimidir (Çetindamar, 2002).

Literatürde henüz görüş birliği olan bir girişimci tanımı olmamakla birlikte en çok kabul gören tanımlardan biri girişimcinin küçük bir işletmeyi bağımsız ve kendisi yöneten kişi olduğudur (Collins v.d., 2004; Stewart ve Roth, 2007). Bir diğer görüş girişimin yöneticisi olan ve riski üstlenen kişi olduğudur (Miner v.d., 1989).

Bazı yazarlar girişimciliğin elementlerinin tanımlanmasında amaçları geliştirmeye yönelime odaklanıldığını savunmuşlardır (Woo v.d.,1991; Carland v.d., 1984). Girişimcinin amaçlarına göre kişisel farklılıklarının olduğunu ileri sürmüşler ve ifade edilen girişim için amaçların başarıya motivasyonu ve girişimcilik statüsü arasındaki ilişkiye göre farklı girişimcilik tipleri olduğunu savunmuşlardır (Stewart ve Roth, 2007). Lauger (1975), Bamberger (1983), Gervais (1978), Boswell (1971) dört tip girişimci tanımlamıştır (Akt. d’Amboise, 1988):

- Girişimci-yönetici ve yenilikçi (innovator): Kendini gerçekleştirmeye motive olmuş, büyümeyi tercih eden, finansal ve kişisel bağımsızlığa önem veren girişimci tipidir.
- Sahip-girişimci: Büyümeye istekli fakat kontrol ve finansal bağımsızlığa öncelik veren girişimci tipidir.
- Girişimci-teknisyen: Teknik etkenliği, verimliliği ve karlılığı önde tutan girişimci tipidir.
- Girişimci-zanaatkar: Gayesi bağımsızlık ve hayatta kalmak olan, ekonomik başarıdansa kendine çalışmayı tercih eden girişimci tipidir.

Smith ve Miner (1983) iki tip girişimci tanımlamıştır:

- Zanaatkar girişimciler: Mesleki ve teorik eğitimi az, sosyal farkındalığı ve gelişmişliği düşük, iş çevresi ile ilişkisi yetersiz ve dar ufuklu özelliktedir.
- Fırsatçı girişimciler: Mesleki ve teorik eğitimi daha yüksek, sosyal farkındalığı ve gelişmişliği yüksek, iş çevresiyle sağlam ilişki içinde ve geleceğe dönük (vizyoner) özelliktedir.

Carland v.d. (1984), girişim sahibi olmak için girişimci olmanın şart olmadığı görüşüne destek vermektedirler. Firmaların ikiye ayrıldığını; birinci tipin girişimcinin yönetimi elinde bulundurduğu girişimci firması olduğunu, ikinci tipin profesyonel yöneticinin yönetimi elinde bulundurduğu yönetici firması olduğunu ifade etmiştir.

Son yıllarda psikolog, sosyolog ve ekonomistlerce yapılan girişimcilik araştırmaları neden ve nasıl girişimcilik oluşur, küresel ekonomiye katkıları nedir gibi sorulara yanıt aramaktadır. Henüz genel bir girişimcilik teorisi geliştirilmemiştir.

1.2.4. Girişimcinin Kişilik Nitelikleri

Schumpeter (1934), girişimcileri üretimin anlamındaki yeni kombinasyonları ortaya çıkaran bireyler olarak tanımlamıştır. Schumpeter'in teorisine göre bir girişimci tip ve yönetim bakımından sınıflandırılabilir. Mill (1848) risk tavrının bir yönetici ile girişimci arasında ayırıcı bir anahtar faktör olduğuna inanmıştır. Schumpeter (1934) risk tutumunun işletme sahiplerinde ve girişimcilerinde doğuştan olduğuna karşı çıkmıştır; sahipler için risk tutumunun zorunlu olmadığını bu yüzden risk tavrının bir özellik olamayabileceğinden söz etmiştir (Akt. Carland v.d., 1984). Ek olarak pek çok yazar birincil girişimcilik özelliği ve fonksiyonu olarak risk tavrının olduğunu ileri sürmüştür (Kayalı ve Akta, 2003).

Girişimciler girişimci olmayanlara göre beceri, yetenek, kapasite, deneyim ve bilişsel algılama ve fırsatı kavrama yönünden, güçlü, hızlı ve esnek motive olma yönünden, değer yaratmayı amaçlayan davranış yönünden, fırsatları keşfetme yönünden, fırsatları bilişsel bir zemine oturtma yönünden, kaynaklarının yeterli olup olmadığına bakmaksızın fırsatları kovalama yönünden, fırsatı formüle etme, yakalama ve uygulama yönünden, teknik bilgileri olumlu biçimlere sokma biçiminden, daha iyimser olma yönünden, daha yüksek iç kontrol talepleri yönünden, bilirsizliğe ve kaosa karşı daha fazla toleranslı olma yönünden, yüksek düzeyde başarıma hırslı taşıması yönünden, yeni organizasyon yaratma yönünden, çabuk ve hızlı karar verme ve esneklik yönünden, kendi değerlerine sahip çıkma ve özgüvenleri yönünden, kaynakları kontrol etme istekleri yönünden, bağımsız olma yönünden, öz çıkarlarını gözetme ve kariyerlerini gerçekleştirme yönünden, saklı bilgileri fark etme yönünden, yeni ürün, yenilik, yeni üslup geliştirme yönünden ve değer yaratma yönünden farklı, özel, uzman, becerili, bencil, hilekâr, aktif, yöneten, çıkarıcı, esnek, ilginç ve eylemci kişilerdir. Ancak işini yaparken devletini, toplumunu, müşterilerini ve çalışanlarını soymayan kişidir. Girişimciler başkalarının kaos ve karışık olarak gördüklerini fırsat olarak gören ve işletme dünyasındaki değişimi ortaya çıkaran bireylerdir. İyimser çok çalışan ve bağımsızlıktan tatmin duyan bireyler olan girişimciler, kendilerinin ve işletmelerinin başarısını sağlamak için risk alma yönünde güçlü bir değer yapısına ve planlamayı kullanma becerisine sahiptirler. Onlar bardağı yarı boştan ziyade yarı dolu görür, bütünlük için mücadele eder, ileride olmak için rekabeti arzular, ilerlemenin bir aracı olarak başarısızlığı kullanır ve kendilerine güvenirler. Girişimci her zaman bilinmeyenle ilgilenen, geleceği kucaklayan, olasılıklardan olanaklar yaratan ve kaosları uyuma çevirebilen yaratıcı kişiliğe sahip kişidir (Kayalı ve Akta, 2003).

Görülebileceği gibi girişimciyi tek bir cümle ile tanımlamak basit ve kolay bir şey değildir. Ancak hemen herkesin üzerinde hemfikir olduğu belirleyici girişimci kavramı üç önemli noktayı içine alır. Bunlardan birincisi kendi yaşam tarzını değiştirme inisiyatifini kendi eline alabilme cüreti, ikinci kendisinin veya çevresindeki kaynak yetenekleri organize ederek veya yeniden organize ederek, sosyal ekonomik ve kişisel çerçevede anlamlı, farklı, değer yaratan, üçüncüsü hayal gücünü kullanarak, problemleri çözerek tüm bunların karşılığında maddi-manevi ödülü ve başarısızlığı (riski) göze alabilmedir (Börü, 1997).

Girişimci yönelim ya da davranış genellikle takımı yönetme yolu, şirket strateji ve politikası, örgütlenme, insan kaynakları yönetimi ve firma kültürü gibi birkaç değişkene dayanır. Girişimcilik çoğu kez yenilik yapma ile bağdaştırılır. Bu yenilik, yeni iş, yeni ürün, yeni bir dağıtım kanalı ya da yeni bir örgütsel yapı geliştirmek olabilir. Bazı araştırmalar

kurucu-yöneticinin değerlerinin rolünün baskınlığını göz önüne alarak güçlü bir girişimci kültürün firmanın kolektif davranışını etkilediğini ve paylaşıldığını varsayar (Basso v.d., 2008).

Stevenson (2000) için girişimci ismini almak firmanın davranışları ve süreçleri fırsatların fark edilip, değerlendirilerek işletilmesine ve doğrudan kaynak kontrolünün bağımsızlığına yönelmiş olmalıdır. Miller'a göre (1983) firmanın girişimci olduğunu düşünmek için, ürün-pazar yenilikçiliği, ne derece risk üstlendiği ve proaktif yenilikler ile rakiplerine üstünlük sağlayıp sağlamadığını belirlemek gerekir.

Girişimciliğin boyutları şu şekilde sayılabilir: yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik. Girişimcilik yöneliminin anahtar boyutu rekabetçi agresiflik olarak görülmektedir. Organizasyonun operasyonel seviyelerinde bireysel inisiyatiflerin özerkliğine dikkat çeken araştırmacılar bir diğer boyutu özerklik olarak ifade etmiştir (Basso v.d., 2008). 21. yüzyılın dinamik, belirsiz ve rekabetçi çevresindeki fırsatlardan faydalanmak isteği, firmaların girişimcilik seviyelerini tanımlamak için çabaları doğurmuştur. Gerçekten, yenilikçi, proaktif ve risk üstlenici davranışlar firmanın seviyesini tanımlar.

Pek çok normatif ve tanımlayıcı çalışma, girişimcinin kişilik özelliklerinin farkının ortaya konulmasını desteklemiştir. Brockhaus (1982) sosyal perspektiften bakılınca belki de en önemli faktörün yenilik (innovation) olduğunu savunmuştur. Schumpeter (1934) girişimci davranışın ana özelliğinin yenilik olduğu görüşündeydi. Bu görüşe göre ancak yeniliği başaranlar girişimci davranışa sahipti. McClland (1961) girişimci hareketin anahtar faktörünün hareketli (enerjik, çalışkan) ve/veya yeni, alışılmamış araçla hareket olduğunu söylemiştir. Martin (1982) girişimci yaratıcılığın artistik veya edebi yaratıcılıktan farklı olduğunu, girişimcinin sadece yaratıcı fikirlerinden ötürü değil bu fikirleri işleterek geçerli kıldığı için farklı olduğunu vurgulamıştır. Kararlılık, sabır, güçlü başarıya motivasyonu, fırsatlara yönelim, yüksek inisiyatif ve sorumluluk, sorun çözme, hızlı öğrenme, güçlü iç kontrol, belirsizliğe tolerans, hesaplanmış risk alma, güvenilirlik, başarısızlığa direnç, yaratıcılık ve yenilikçilik, vizyona sahip olma, özgüven ve iyimserlik, bağımsız davranma, takım kurma gibi özellikler en sık belirtilen girişimci özellikleridir (Akt. Carland v.d., 1984). Aşağıdaki tabloda literatürden derlenmiş girişimcilerin özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 1.8 Girişimcilerin Özellikleri

Tarih, Yazar, Özellik	Normatif	Ampirik
1848, Mill, Risk tutumu (riskbearing)	X	
1917, Weber, Resmi otoritenin kaynağı	X	
1934, Schumpeter, Farklılık, öncülük	X	

1954, Sutton, Sorumluluk arzusu	X	
1959, Hartman, Resmî otoritenin kaynağı	X	
1961, McClland, Risk üstlenmek, başarıma ihtiyacı		X
1963, Davids, Hırs, bağımsızlık arzusu, sorumluluk, kendine güven		X
1964, Pickle, İleri görüş, insan ilişkileri, iletişim kabiliyeti, teknik bilgi		X
1971, Palmer, Risk ölçme		X
1971, Hornaday ve Aboud, Başarma ihtiyacı, özerklik, saldırganlık, güç, tanınma, farklılık, bağımsızlık		X
1973, Winter, Güç ihtiyacı	X	
1974, Borland, İç kontrol odaklılık		X
1974, Liles, Başarma ihtiyacı		X
1977, Gasse, Kişisel değere intibak		X
1978, Timmons, Kendini yönetme, kendine güven, amaç yönelimli, akıllıca risk üstlenici, yaratıcılık, farklılık	X	X
1980, Sexton, Enerjik, hırslı, engeller karşısında yapıcılık		X
1981, Welsh ve White, Kontrol ihtiyacı, sorumluluk alan, kendine güven, rekabetçi, akıllıca risk üstlenme		X
1982, Dunkelberg ve Cooper, Büyümeye/gelişmeye yönelim, bağımsızlığa yönelim, zanaatkarlığa yönelim		X

Kaynak: Carland v.d., 1984'ten uyarlanmıştır.

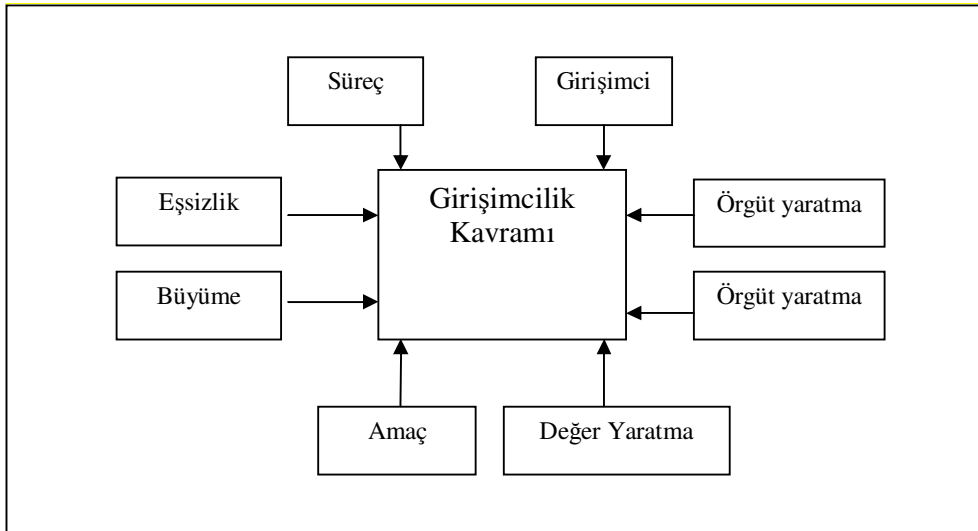
Tablo 1.8'de yer alan tanımlanmış özelliklerden normatif olanlar genellikle yazarların kişisel izlenim, düşünce ve çalışmalarından elde edilmiştir. Ampirik çalışmalar da örnek olarak yer almaktadır. Bu çalışmalarda sıklıkla küçük işletme sahiplerinden örnek seçilmiştir ve 2 yıl gibi sürelerle girişimlerini hayatta tutan girişimciler başarılı olarak tanımlanmıştır (Carland v.d.,1984). Girişimcinin tanımını, girişimi gerçekleştiren girişimcilerin sosyal, psikolojik ve ekonomik ve diğer özelliklerine göre genişletmek mümkündür. Çünkü küçük işletmelerin kurucusuna bağlı olan pek çok kişisel özellik bile girişimciliğin tanım kriteri olabilmektedir. Literatürde girişimcinin 300'e yakın tanımı vardır (Börü, 2006).

Sadece Tablo 1.8'e bakarak davranışsal ve tutumsal özellikler açısından bir girişimci profili çıkarmak oldukça zor olmakla birlikte yapılan araştırmalara bakıldığında ortak olan ve çeşitli çalışmalarda yinelenen noktalar ile genel bir hat çizmek mümkün olabilir. Girişimcilerin risk üstlenici tutumları, yenilikçi olmaları, büyümeye ve gelişmeye yönelimli olmaları ve yüksek başarıma ihtiyacı pek çok araştırmacı tarafından telaffuz edilmiştir.

Bazı yazarlar liderin kişilik faktörlerinin girişimciliği tanımladığını ileri sürmüştür başka bir grup ise organizasyon yapısında oynadığı role dikkat çekmiştir (Miller, 1983). Welsh ve Young 1982'deki çalışmalarında girişimcinin kişilik değişkenlerini kontrol odaklı, makyavelci (amaç için her şey mubah düşüncesi), kendini gerçekleştirme (self-esteem), risk üstlenen, yeniliğe açık, boyun eğmeyen, ekonomik iyimserlik, kurullarla yönetim olarak

belirtmişlerdir. Başarılı girişimcinin üç temel özelliği, vizyoner olma, misyona sahip olma ve hırslı olmaktır. Smilor ve Sexton'a (1996) göre ise girişimciler, önemli ve zevk aldıkları işleri yapan, başkalarının algılamayıp kaçırdığı sinyalleri seçip algılayan, risk üstlenen, cesurca, tutkuyla, inançla yaptıkları işe bağlanan kişilerdir. Girişimciler, iç kontrol odağına sahip, sorunları çözmek için inisiyatif kullanan ve liderlik rolü üstlenen kişilerdir (Akt. Börü, 1997).

En basit girişimcilik şekli kendi başına çalışmaktır. Yapılan bir anket çalışması bu önermeye bir kanıttır. 1989'da yapılan 'International Social Survey Programme' adlı çalışmada 11 farklı ülkeden rastgele seçilen bireylere, kendi adına çalışıyor olmak, başkası adına çalışıyor olmak ve seçim yapamamak seçenekleri verilerek tercih yapmaları istenmiştir. Çok sayıda insan cevap olarak kendi namına çalışıyor olmayı seçmiştir. Örneğin bu cevap Amerikalıların %63'ünden ve Almanların %49'undan gelmiştir (Blanchflower, 1998). Daha önce de bahsedildiği gibi girişimcilik ile ilgili tanımlamaya ilişkin güçlü eğilim kişilik faktörleri açısından değerlendirmedir. Ve örnekten anlaşılacağı üzere bağımsız olma arzusu belirleyici unsurlardan biridir. Miller bu konuyla ilgili olarak 1983'teki çalışmasında sahip-yöneticinin bağımsızlığı, özgürlüğü önemsedğini vurgulamıştır. Şekil 1.1'de girişimciliği tanımlayan temel unsurlar verilmiştir.



Şekil 1.1. Girişimciliği Tanımlayan Temel Unsurlar

Kaynak: Naktiyok, 2004

1.2.5. Girişimci Olmayı Belirleyen Faktörler

Girişimcilik, uzun yıllardan beri entelektüel ve akademik çalışmalara konu olmakla birlikte, disiplinler arası niteliği farklı bakış açılarıyla ele alınmasına neden olmuştur. Bu farklılık, girişimci olmayı belirleyen faktörlere de yansımıştır. Bu nedenle girişimci olmayı

belirleyen faktörler, bireysel, çevresel ve örgütsel yaklaşımlar açısından incelenmiştir (Naktiyok, 2004).

1.2.5.1. Bireysel Yaklaşım

Bireysel yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, daha çok psikolojik, demografik ve kişilik özellikleri üzerinde durarak girişimciyi açıklamaya çalışırlar. Bu yaklaşıma göre girişimcilerin eşsiz; değer, tutum ve ihtiyaçları vardır. Bu nedenle psikolojik etki, kişilik özellikleri ve bireyin yaşadığı deneyimler girişimci olmayı etkiler (Naktiyok, 2004).

Bireysel yaklaşımın üzerinde durduğu önemli bir nokta bireyin kişilik özellikleri; yüksek motivasyon, kendine güven, yüksek enerji, yenilik ruhu, yüksek başarı beklentisi, içsel kontrol odağı, sabır, risk alma, kendini yönlendirme, yüksek otonomi, bağımsızlık ihtiyacı ve çevreyi etkileyecek faaliyetleri yapmaya daha yatkın olmayı belirten proaktif kişilik davranışı olarak sayılabilir. Bireysel yaklaşıma göre bu tür davranışları sergileyen kişilerin girişimci olma olasılığı daha fazladır (Naktiyok, 2004).

Bireysel yaklaşım açısından, demografik değişkenler de girişimci olmada önemli rol oynar. Örneğin ailede ilk çocuk olanların, erkeklerin, eğitim düzeyi yüksek olanların ve girişimci ailede doğanların girişimci olma ihtimalleri daha fazladır. Yine yaş, medeni durum, sosyo-ekonomik statü, ailenin gelir durumu gibi birçok faktör girişimci olmayı etkiler (Coulter, 2001).

Bireysel yaklaşımı benimseyen bazı araştırmacılar, girişimcilerin büyük bir insan olarak doğduğunu ve bir şekilde büyük şeyler yaptığını vurgular. Bu yaklaşımın savunucularına göre girişimci bireyler, topluma aykırı bireylerdir. Girişimcilerin kişiliğinde sosyal uyumsuzluk vardır. Sosyal uyumsuzluğa sahip olan bireyler, sosyal duruma uyum sağlayacak yenilik ve yeni organizasyon oluşturmaya daha fazla motive olurlar (Bird, 1993).

Bireysel düşüncede psiko-dinamik yaklaşımlar da vardır. Olguya psiko-dinamik açıdan yaklaşanlar, davranışların amaç yönelimli olduğunu ve kişinin içerisindeki bir güç tarafından harekete geçirildiğini savunurlar. Çoğu davranış, bilinçaltından kaynaklanır. Örneğin çocukluk deneyimi kişilik gelişiminde önemli rol oynadığı için girişimci olmayı belirleyen bir faktördür (Mueller ve Thomas, 2001). Anne ve babanın aile içi sosyal ilişkilerde demokratik bir yapıya sahip olmaları durumunda, çocuğun rahat yetişmesinin sağlandığı, bu rahatlık sonucu objektiflik kazandığı, rasyonel davrandığı, daha aktif olduğu ve başkaları ile daha kolay sosyal ilişki kurduğu gözlenmiştir (Erdoğan, 1994). Yine birçok başarılı girişimci, profesyonel yönetici olarak başarısız olduktan sonra girişimci olarak başarıyı yakalamıştır.

Girişimciliğe bireysel yaklaşım, metodolojik açıdan kusursuz olmadığı gibi esnek bir özellik de gösterir. Çünkü araştırmacılar, girişimciyi, farklı psikolojik ve kişilik özellikleri yükleyerek tanımlamaya çalışmıştır. Yine günümüzde kabul edilen hakim görüş, bireysel açıdan demografik özelliklerin girişimciyi ortaya koymada oldukça yetersiz olduğu yönündedir (Naktiyok, 2004).

1.2.5.2. Çevresel Yaklaşım

Bu yaklaşım, olguya geniş açıdan bakarak, girişimci olmanın temelinde bireysel özelliklerle, girişimcilik kararını etkileyen çevresel özelliklerin karşılıklı etkileşiminin yattığı savunulur. Çevresel yaklaşımın altında yatan varsayıma göre girişimcilik; sosyal, politik, ekonomik, teknolojik ve kültürel koşullara bir tepkidir.

Girişimsel davranışı bu koşullarla birlikte kişisel geçmiş, deneyim, kişilik, yetenek ve beceriler etkiler. Çevresel yaklaşıma göre girişimciler planlı ve niyetli davranır. Bu şekilde davranma girişimciliğin kumar olmadığını ve kişisel ve çevresel faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığını gösterir. Bu yaklaşım, girişimciliğin ilk adımını; yaşam stili, iş deneyimi, destek sağlama, politik koşullar, iş tatminsizliği, yetiştirme tarzı, eğitim tercihi, arkadaşlık ve toplum sevgisi, mensup olunan sosyal sınıf, işin yapısı, iş ilişkileri, gelir düzeyi, emeklilik imkanları gibi birey açısından itici veya çekici özellikleri olan sosyal, kültürel ve ekonomik faktörlerin sonucuna bağlar (Naktiyok, 2004).

Çevre faktörler içerisinde insanı en fazla etkileyen faktör, yaşanılan toplumun kültürel özellikleridir. Kültür, sosyal sınıf üyeliği, aile ve arkadaşlar kişiliği etkileyen faktörler içerisinde yer alır (Baysal ve Tekaslan, 2004). Her birey kendi kültürü tarafından yoğun bir şekilde etkilenir. Çünkü insan organizmasının, vücut yapısı ve akıl itibarıyla çok kıvrak ve esnek yapıda olması, karşılaştığı durumlar nedeniyle şartlanmaya ve belirlenmeye oldukça yatkın olmasına yol açmıştır. Bu nedenle ekonomik etkinlikler yerine getirilirken, toplumdaki değer ve normlar girişimcileri etkiler. Değer ve normları işe büyük ölçüde kültür belirler. Davranış standartları kültür kavramı içerisinde şekillenir. Girişimcilik açısından kültürün önemi şu metaforla ortaya konulabilir. “Bir balık suya olan ihtiyacını susuz kaldığında anlar. Balığın suya olduğu gibi bizim de kültüre ihtiyacımız vardır. O bizi besler. Biz onun sayesinde yaşar ve nefes alırız” (Morris, 2001).

Girişimsel etkinlik, kültürel değer ve inanç farklılıkları nedeni ile ülkelerdeki davranış standartlarından birisi olabilir veya olmayabilir. Çünkü bir kültürde önemli görülen bir değer diğer kültürde önemli görülmebilir (Mueller ve Thomas, 2000). Yine toplumun sosyal

kurumları girişimsel değer sisteminin oluşmasında etkili olan faktörlerdir. Çünkü sosyal yapıyı düzenleyen temel kural ve olgular topluluğu olarak tanımlanan bir toplumun sosyal kurumlarının (din, devlet, aile, eğitim, vb); bireylerin davranışını düzenleme, bireyi, topluma hazırlama ve bireyle kurum arasındaki geleneksel ilişkiyi tayin etme fonksiyonları vardır (Eroğlu, 2006). Örneğin, Alman sosyolog Max Weber, ideolojik değerlerin girişimsel davranışa yol açtığını belirten bir araştırmacıdır. Weber, Protestan iş ahlakı olarak bilinen Protestan inancını ve değerlerini girişimsel tutumla ilişkilendirmiştir.

Çalışma hayatına ilişkin bu inanç, profesyonel işlerde yoğun bir çabayı ortaya koyar. Weber'e göre Protestan inanç ve değerler bireyin girişimciliğe yaklaşımına liderlik eder ve itici güç oluşturur. Weber'e benzer şekilde Mc Clelland da toplumda çalışma ahlakı ile girişimci davranış arasında bağ kurmuştur. Ona göre girişimcinin temel özelliklerinden birisi olan başarıya ihtiyacı üzerinde toplumdaki ahlaki ilkelerin önemli etkisi vardır. Bir kültürdeki kişisel ilişkilerin tipi ve çapı da girişimci olmayı etkileyen önemli bir faktördür. Geert Hofstede isimli araştırmacı, bir kültürdeki insan ilişkilerini beş temel boyuta ayırarak ortaya koymuştur. Bu boyutlar (Akt. Naktiyok, 2004);

- Güç ilişkisi: Bir ülkedeki bağımlı ilişkileri ortaya koyar.
- Belirsizlikten Kaçınma: Bir kültürün üyelerinin belirsiz ve bilinmeyen durumlara bakış açısını belirtir. Belirsizliği en az düzeye indirmeye yönelik bir arzuyu veya risk almaya istekliliği vurgular.
- Bireysellik/Kolektivizm: Bireyin yada grubun çıkarlarını önemseme derecesini yansıtır. Kişinin grubun parçası olması, hareketlerinin grup tarafından belirlenmesi hissi ve ihtiyacına ya da bireysel davranışlar sergileme arzusuna göre değişir.
- Erkeklik/Kadınlık: Toplumda farklılaşan sosyal cinsiyet rollerini tanımlar. Örneğin, erkeğe özgü değerler, paranın elde edilmesi veya materyal önceliğini ve ilgi yada kaygı eksikliğini vurgular.
- Zaman Yönelimi: bir kültürü kısa yada uzun zaman dönem tatmini arasındaki değişikliğe göre ortaya koyar.

Sosyal kurumların özelliklerinden etkilenen kültür bireyin inanç, değer, tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Girişimciliğin, bireyin inanç ve tutumlarıyla ilişkili bir kavram olduğu göz önünde bulundurulursa, kültürün girişimci olmayı belirleyen önemli bir etken olduğu daha net bir şekilde görülebilir (Naktiyok, 2004).

Kültürün bu boyutları bireylerin ailede, okulda ve mesleklerinde yaptıkları değer, tercih ve davranışları ile açıklanabilir. Hofstede'e göre bu boyutlar ve Konfüçyan dinamizmi

girişimciliğin temel belirleyicisidir. Örneğin, ülkemizdeki girişimcilik kültürünün temelinde Türk kültürünün etkileri görülebilir. Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutan, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan geniş bağımlı bir kültürdür. Bu kültürel özelliklerin, ülkemizdeki girişimcilik kültürünün gelişiminde engelleyici bir rol oynadığı söylenebilir. Asya ekonomilerinin başarısının temelinde ise Konfüçyüs disiplinin etkileri olduğu iddia edilmektedir (Naktiyok, 2004).

Kültürde yer alan girişimciye karşı olan tutumlar da, girişimsel davranışın ortaya çıkmasını belirleyen önemli bir unsurdur. Girişimcinin toplum tarafından desteklenmesi veya girişimcinin meşruiyet alanının genişliği, girişimciye olan talebin ve girişimcilik arzının yüksekliğine yol açar. Böyle durumlarda daha çok kaynak, girişimsel faaliyete yönlendirilir. Bir birey tarafından, toplumun kabul görmeyeceği bir sosyal davranış kalıbı gerçekleştirilirse, bireyin toplum tarafından desteklenmeme tehlikesi doğar. Örneğin Hofstede, bir bireyin davranışının zihni program tarafından kısmen önceden belirlendiğini vurgular. Zihni programın kaynağı ise, bireyin içerisinde bulunduğu ve yaşadığı sosyal çevredir. Bir insan grubunun veya kategorisinin üyelerini diğerlerinden ayıran şey kolektif zihin programlamasıdır. Zihni programdan sapma söz konusu olsa ve bu zihni programlar insanlar açısından çatışsa bile yeni bir durumda insanların kendi davranışını belirlemesini zorlaştırır (Naktiyok, 2004).

Kültürel farklılıklar nedeni ile her çağ ve her toplum kendi girişim modelini üretir. Günümüzde bile girişimciliğin dünya çapında aynı olmamasının temelinde bu yatmaktadır. Bugünün küresel dünyasında girişimciliğin üç farklı toplumsal modelinden bahsedilmektedir. Bunlar; Amerika modeli, Avrupa modeli ve Asya modeli olarak sıralanabilir.

Amerika modelinde, ekonomik ve sosyal özgürlük vurgulanır. Ekonomik özgürlük, hükümet onayı olmaksızın anlaşmalar yapmayı, yaratma kabiliyeti otonomisi kullanmayı, minimal hükümet kontrolü ile almak ve satmak gibi ekonomik etkinliklere girişme faaliyetini içerir. Amerika modeli, devlete karşı bireyin yanında olmaya çalışır.

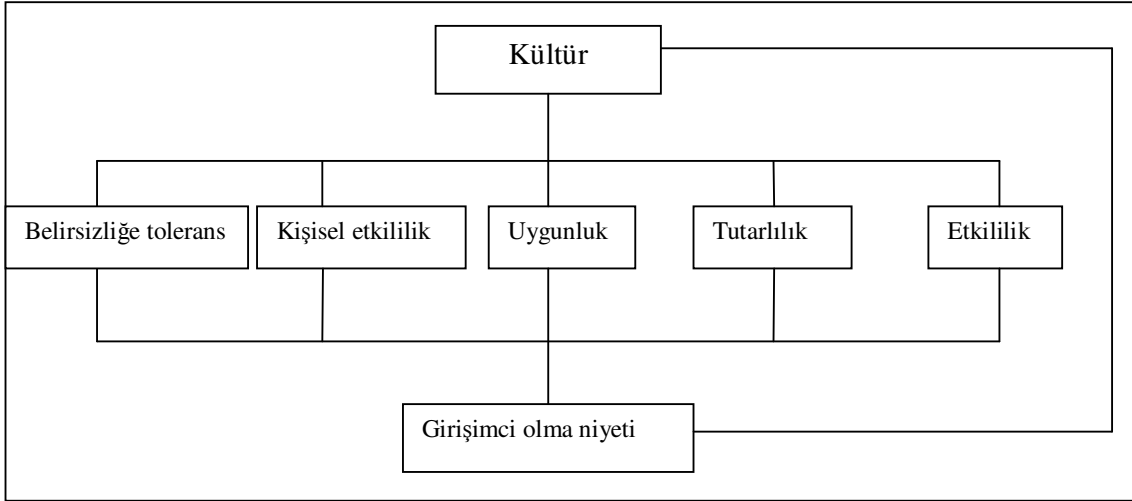
Avrupa modelinde sosyal özgürlük ekonomik özgürlüğün, bireysel amaçlar işe işletme amaçlarının önünde yer alır. Avrupa modelinde hükümet, işletmenin nasıl organize olacağını, çalışanların nasıl davranacağını, nasıl ürün üretileceğini ve nerede pazarlanacağı hakkında öneriler sağlar. Özel mülkiyet vardır. Ama müşteri ve çalışan gibi bireylerin yasal gücü, firmalarınkinden daha büyüktür.

Asya modelinde ise ekonomik özgürlük sosyal özgürlüğün önünde yer alır. İşletme kurma hakkı hükümet tarafından engellenemez hatta hükümet doğrudan destek bile sağlayabilir. Var olan düzenlemeler yerel ekonomiyi ithalattan, korumaya hizmet eder. Avrupa modeli müşteriyi korurken, Asya modeli var olan endüstriyi korur (Black ve Porter, 2000). Sonuçta, bir kişilik veya psikolojik özelliğin girişimciliği açıklamada yetersiz olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile girişimciliğe uygun kişilik özelliği olsa bile çevresel faktörler ve bu faktörlerin en önemlilerinden biri olan kültürdeki inançlar, değerler, kişiler arası ilişkiler, yenilik, risk alma, başarı, kendine güven ve bağımsızlık gibi bireysel özelliklere ilişkin tutumlar girişimsel davranışın ortaya çıkmasını destekleyebilir veya engelleyebilir. Şekilde kültürel ve çevresel özelliklerin girişimcilik üzerine olan etkisi gösterilmeye çalışılmıştır (Naktiyok, 2004).

Girişimciliğin, pek çok farklı tanımlaması mevcuttur. Farklı çalışmalarda farklı vurgularla farklı tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin, Collins ve Moore, Collins v.d., Kets tepe yöneticinin kişilik faktörlerinin önemini, psikodinamik karakteristiklerini ve sosyokültürel alt yapısının girişimci davranışı beslediğini vurgulamıştır. Bunun aksine March ve Simon, Burns ve Stalker, Thompson v.d. firmanın çevresel ve yapısal yönüne dikkat edilmesini, yenilikçi ve girişimci davranışı bu yönün destekliyor görüldüğünü düşünmüşlerdir. Son olarak Ackof v.d. ve Mintzberg karar verme ve strateji faktörlerinin girişimciliği desteklediğini vurgulamıştır (Akt. Miller, 1983).

Daha önceki araştırmalarda ele alınan yenilikçilik, risk alma, başarıya yönelim, proaktiflik gibi kişilik özelliklerinin (Miller, 1983) yanı sıra son zamanlarda yapılan çalışmalar girişimciliğin kültürel çevreyle ilişkisini açıklamaya yöneliktir (Yetim ve Yetim, 2006). Fayolle vd. (2008), Matzler vd. (2005) Fransa, Avusturya ve Amerika'da girişimcilik üzerindeki kültürel etkileri hesaba katarak çalışmalar yapmışlardır. Fayolle vd. (2008) kurum tarafından geliştirilen kültürün girişimcilik hikayesinin baş aktörlerinin ve kurucularının etkisinde olduğunu söylemiştir. Matzler vd (2005)., dönüştürücü liderlik ve kurum kültürü inovasyonu, KOBİ'nin performansını büyüttüğünü ve geliştirdiğini bulmuştur.

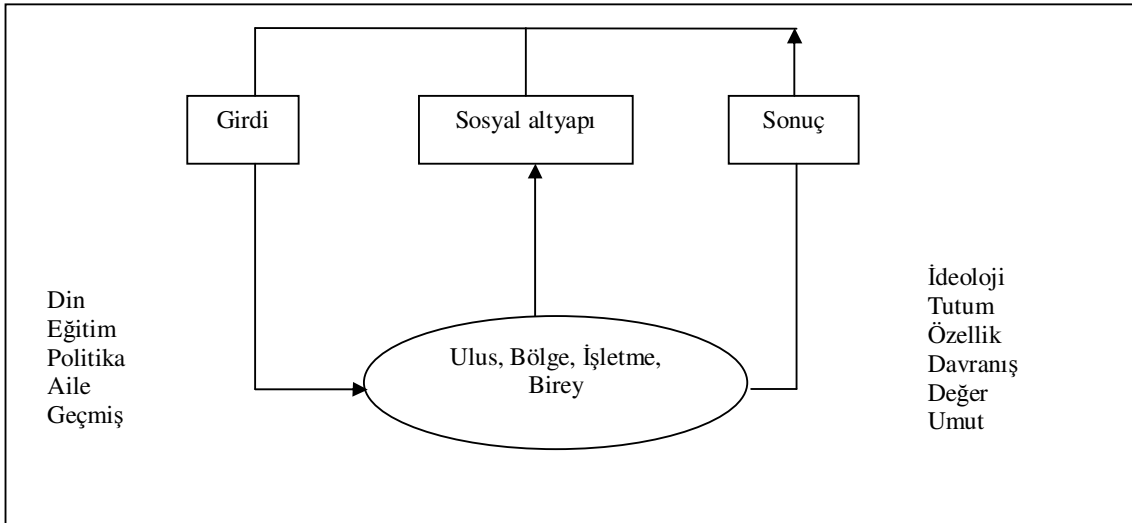
De Pillis tarafından geliştirilen modele göre bir toplumun kültürü, bireylerde belirsizliğe tolerans ve iç kontrol odağı özelliklerini geliştirdiğinde, diğer yandan girişimciliğe yönelik uygun, tutarlı ve etkili mesajlar yarattığında, kişilerdeki girişimcilik niyeti güçlenmektedir. Model başarıma ihtiyacı ve risk alma eğilimi özelliklerini ihmal etmiştir (Akşit, 2003).



Şekil 1.2 Kültürün Girişimci Olma Niyetine Etkisi

Kaynak: Akt. Akşit, 2003

Şekil 1.2’de kültürün girişimci olma niyetine etkisi görülmektedir. Girişimcileri hazırlayan, olgunlaştıran sosyal bağlam, toplumun değerlerinin temel teşkil etmesiyle girişimcileri etkiler, iş görme davranışlarını (Chen v.d., 1998) ve belirli stratejileri etkiler (Marino v.d., 2002). Buna rağmen girişimciler dünya çapında ulusal alt yapılarından bağımsız bazı ortak değerlere ve inançlara sahiptir. Kültür, farklı kültürlerde girişimcilerin davranışlarını tanımlama ve açıklamada güçlü ve nüfuzlu bir kavramdır (Marino v.d., 2002). Şekil 1.3’de girişimciliğin kültürle ilişkili temel unsurları verilmiştir.



Şekil 1.3. Girişimciliğin Kültürle İlişkili Temel Unsurları

Kaynak: Naktiyok, 2004

1.2.5.3. Örgütsel Yaklaşım

Daha öncede vurgulandığı gibi girişimcilik, yeni bir işletme oluşturmanın yanında var olan bir işletme içerisindeki birimleri harekete geçirmeyi de içerir. Firma yaklaşımı olguya bu açıdan bakarak, var olan işletme içerisinde yapılan faaliyetlere odaklanır. Başka bir ifade ile girişimciliği yöneticiliğe yaklaştıran bu bakış açısına göre, var olan bir işletmede yapılan faaliyetler de girişimci olmayı belirler (Naktiyok, 2004).

Girişimcinin kurmuş olduğu organizasyonun yaşaması ve büyümesi, girişimcinin özelliklerine bağlıdır. Bu girişimcinin, yönetsel özelliklere de sahip olması anlamına gelir. Çünkü dinamik bir süreç sonucunda oluşan her bir girişimin; başlangıç, büyüme, olgunluk ve istikrar devreleri vardır. Başka bir ifade ile girişimci bir birey sadece bir girişimi başlatmaz, onun ötesinde büyütür ve geliştirir. Bu nedenle girişimci olabilmek, başarılı bir yöneticide olan özelliklere sahip olmayı da gerektirir (Naktiyok, 2004).

Başarılı bir yöneticide bulunan özellikleri taşıyan birey, ne bildiğini veya ne bilmediğini bildiği için, hangi becerilere ihtiyacı olduğunu ve sahip olduğu becerilerin ne ölçüde değerli olduğunu farkındadır. Bu durum disipline edilmiş entelektüel dürüstlük olarak ortaya konulabilir. Entelektüel dürüstlük, iyimser düşünceleri miyopik, rüyayı işe kör bir düşünmaktan kurtarır (Timmons, 1998).

Girişimci bir birey, yeni bir işletme kurduktan sonra, gelecekteki değişim isteklerini ele aldığı bir girişimsel düşünce süreci içerisinde girişimci olarak kalabilmek için; değişimi arzulanma, yenilik yapma ve risk alma gibi özellikleri korumak ve yeniliği reddeden bürokratik kimliğe dönüşme tehlikelerinden uzak kalmak önemlidir. Çünkü birey, girişimsel yönetim süreci boyunca “girişimci”, “tatmin olan yönetici”, “hayal kırıklığına uğrayan yönetici” ve “klasik bürokrat” şeklinde 4 ayrı kimlikle karşı karşıyadır.

Girişimci kimlikte, değişim ve yenilik vurgulanırken, klasik bürokrat ve tatmin olan yönetici kimliğinde statükoyu koruma vurgulanır. Girişimci kimlik kazanabilmek ise, hem girişimci hem de yönetici bakış açısına sahip olup, yönetim faaliyetlerinde de başarı sağlayarak, işletme içerisinde değişim ve yeniliği destekleyen bir iklim oluşturmak ve sürdürmekle mümkündür. Bu nedenle girişimci olabilmek girişimci özelliklerinin yanında, yönetici özelliklerini de gerektirir (Naktiyok, 2004).

Girişimcilerin, başarıları açısından yönetici özelliklerine sahip olmaları bir zorunluluk olmakla birlikte girişimciler, geleneksel yönetici değillerdir. Fırsatları açıklamak için, aktif değişimi arayan girişimci, finansal güvenliğini riske atar. Girişimci ve geleneksel yönetici

stratejik sorulara da farklı perspektiften yaklaşır. Girişimcinin stratejik vurgusu kaynak varlığından ziyade fırsat algısıdır. Bu nedenle girişimci önce fırsatlara sonra kaynaklara odaklanır. Geleneksel yönetici işe tam aksini yapar. Ayrıntılı plan yapan geleneksel yönetici; kural ve tabuları asan duyarlı, ödüllere istekli ve güçlü bir kabul ihtiyacına şartlı olmanın yanında geleceğini sürekli göz önünde bulundurur.

Kuralları sadece yol gösterici olarak gören girişimci kişisel fantezisine duyarlılığı için tartışma ve teoriler karşısında sabırsız, hareket eğilimli ve atılgandır. Tablo 1.9'da görüldüğü gibi geleneksel yöneticinin temel motivasyon aracı terfi ve geleneksel ödüllerken, girişimcinin temel motivasyon aracı bağımsızlık, kar, yenilik ve yaratıcılıktır. Geleneksel yönetici kısa vadeli amaçlara, yetki devrine ve denetimine, düşük risk ve başarısızlıktan kaçınmaya önem verirken girişimci uzun vadeli amaçlara, doğrudan bağlılığa ve ölçü risk almaya önem verir (Naktiyok, 2004).

Tablo 1.9 Geleneksel Yönetici ve Girişimcinin Karşılaştırılması

Özellikler	Yönetici	Girişimci
Temel Motivasyon	Terfi ve Ödüller	Bağımsızlık ve Yaratıcılık
Zaman Yönetimi	Kısa Vadeli Amaçlar	Uzun Vadeli Amaçlar
Aktivite	Yetki Devri ve Denetim	Doğrudan İlgilenmek
Risk	Düşük	Ölçülü
Başarısızlığa Bakış	Kaçınma	Kabul

Kaynak: Robbins, 2000

1.2.6. Girişimci Olmayı Etkileyen Faktörler

Yapılan araştırmalar, girişimcilerin deneyimi ve yeni fırsatların ortaya çıkışıyla, çabuk davranma becerisinin söz konusu olduğunu, girişimcilerin yetenekleri ile faaliyetleri arasında büyük bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu anlamda ülkeler, hem girişimsel fırsatlara, hem de bu fırsatları değerlendirebilecek rasyonel düşünebilen girişimcilere ihtiyaç duyar. Buna bağlı olarak, kişilerin girişimci niteliklerini artırabilmek ve girişimciliği geliştirebilmek amacıyla girişimciliği etkileyen unsurları bilmek önemlidir.

Bir girişimci için girişime başlama kararı, süregelen bazı alt kararlar almayı gerektirir. Bu kararlar (Hisrich, ve Peters, 1998);

- Var olan hayat koşullarını ve yaşam tarzını terk etme
- Girişimci olma arzusuna sahip olunduğu konusunda karar verme

- Hem iç, hem de dış faktörlerin, girişimci olma konusunda imkan sağladığı konusunda karar verme

Bu kararları verebilme konusunda büyük etkisi olan faktörler demografik faktörler, sosyal faktörler, psikolojik faktörler olarak ve bunların dışında kalan faktörler olarak dört ana başlık altında toplanabilir. Kişisel faktörlerin içeriğini, yaş, medeni hal, cinsiyet, gelir durumu ve eğitim oluşturmaktadır. Sosyal faktörler ise kültür ve toplum, aile ve dini değerler olarak ele alınabilir. Tüm bunların ötesinde Mc Clelland'ın araştırmaları temel alınarak, güç, başarı ve bağlılık güdülerin de girişimcilikte ne derecede etkili olabileceği araştırılmalıdır. Yapılan pek çok araştırmada girişimcilerin motivasyonu, kişisel özellikleri, aile yapısı incelenmiştir. Bu araştırmalarda girişimcilerin eğitim düzeyinin yanı sıra sahip oldukları kişilik özellikleri de birer değişken olarak kabul edilmiştir (Akt. Börü, 2006).

Babson College ve London School of Economics tarafından oluşturulan Dünya Girişimcilik Platformunun yaptığı çalışmaya göre girişimciliği etkileyen unsurlar ülke alt yapısı ve girişimcilik alt yapısı olarak temel iki boyutta toplanmaktadır (Börü, 2006).

1.2.6.1. Demografik Faktörler

i.Yaş: Yaş insanın hayattan beklentilerinin önemli bir belirleyicisidir. Girişimde bulunmak söz konusu olduğunda, hayata yeni atılan bir gencin alabileceği riskle hayattan beklentisi azalmış emekliliği gelmiş bir insanın alacağı risk oranı daha azdır.

Çünkü insanlar yaşlandıkça sakin, az stresli, çalışma saatleri az ve zarara uğrama riski olmayan bir hayat yaşamak isterler. Yetenekli bir genç insan ise yaşlı bir insana göre girişimcilikle ilgili başarısızlığı daha kolay göze alabilir.

Yapılan bazı araştırmalarda yaş ve girişimde bulunma süreci incelenmiştir. Çoğu girişimcinin 22 ve 55 yaşları arasında ortaya çıktığı görülür. Bu yaşlar dışında ise girişimciye pek rastlanmamaktadır. Çünkü girişimcilik deneyim, finansal destek ve yüksek enerji düzeyi gerektirir. Genellikle erkek girişimciler ilk önemli işletmelerini 30'lu yaşların başında, kadın girişimciler ise 30'lu yaşların ortalarında kurma eğilimindedir (Hisrich ve Peters, 1998).

ii. Medeni Hal: Evlilik kurumu insanlar için önemli bir unsurdur. Bekar bir insanın taşıdığı sorumlulukla evli bir insanın taşıdığı sorumluluk aynı değildir. Çünkü evli insanın bir eşi ve varsa çocukları vardır. Bu anlamda insan evlenince sorumluluğu genişler. İnsanlar evlilikle birlikte, yeni bir iş kurmanın riskini ve getireceği stresi göze almak istemeyebilirler. Girişimde bulunma yalnızca girişimcinin kendisini değil, çevresini de etkiler.

Yeni kurulan bir işletmenin başarıya ulaşması elbette garanti değildir. Elde edilecek başarı ancak belirli bir olasılıkla tahmin edilebilir. İnsanlar, kendilerinin ve ailelerinin geleceğini düşünerek, kendilerini güvende hissettikleri ve maaş aldıkları bir işi, kendilerini cezbeden bir iş fikri uğruna terk etmek istemeyebilir. Ancak evli ve çocuk sahibi olmayan bir kimse, başarısızlığa uğrama riskini daha kolay göze alabilir çünkü bakmakla sorumlu olduğu bir ailesi yoktur. Bu bakımdan medeni hal de, girişimde bulunma üstünde etkili olabilecek bir faktör olarak ele alınabilir.

iii. Cinsiyet: Karşılaşılan girişimcilerin çoğunun erkek olmasının en önemli nedenlerinden birisi, girişimciliğin uzun çalışma saatleri anlamına gelmesidir. Bireyin kendi kendinin patronu olması, istediği zaman çalışıp istediği zaman çalışmaması anlamına gelmez. Bazen girişimci olmak, her hangi bir işletmede ücretli çalışmaktan çok daha fazla emek gerektirir. İnsanın kendi işletmesi söz konusu olduğunda, daha fazla özen göstermesi, kendi işini riske atmamak için mümkün olduğunca ince hesapların peşine düşmesi çok doğaldır. Bu da harcanması gereken daha fazla emek ve daha fazla zaman anlamına gelir (Demircan, 2000).

Toplumumuzda kadınlara yüklenen pek çok rol vardır. Bunların en önemlisi anneliktir. Ev hanımlığı, iyi bir eş olmak da kadınların diğer rolleri arasındadır. Elbette çalışan bir kadın olmak da bu rollerin kadına yüklediği yüklerle birlikte daha da güçleşir. Girişimci olmanın verdiği sıkıntı, stres, risk ve uzun çalışma saatleri de söz konusu olduğunda hanımların kendi işletmelerini kurmak istemesine daha az rastlanır. Cinsiyet faktörü, bireylerin kendi işletmelerini kurmak isteme nedenlerinde de etkilidir. Kişinin kendi kendinin patronu olmak arzusu, hem erkek hem de kadın girişimcilerin sosyal, psikolojik ve finansal tüm riskleri ve uzun saatler boyunca çalışmayı kabul etmesidir.

Yeni bir işletme kurmada kadınlar için sırasıyla iş tatmini, başarı, fırsatları değerlendirme ve para önemliken, para kazanmak erkekler için ikinci neden durumundadır. Girişimcilik açısından kadınların ve erkeklerin özellikleri genellikle çok benzer olsa bile, bazı açılardan kadın girişimciler farklı güdülere, yetenek düzeyine ve geçmişe sahiptir. Erkek girişimcileri sıklıkla motive eden kendi hayatlarını kontrol altında tutma ve olayları yönlendirme hırısıdır. Bu hırs genellikle, olayları kendilerinin daha iyi yönlendirebileceklerini düşünmelerinden ileri gelir. Buna karşın kadınları motive eden, yetenekli oldukları alanda kendilerini geliştirmelerine izin verilmemesi nedeniyle iş tatminsizliğinden doğan başarı güdüsüdür (Hisrich ve Peters, 1998).

Kişilik söz konusu olduğunda da kadın ve erkek girişimciler arasında güçlü benzerliklere rastlanır. Her iki cins de enerjik, amaçlara yönelimli ve bağımsızdır. Fakat

erkeklerin özgüveni daha fazladır, ancak kadınlardan daha az esnek ve toleranslıdır (Hisrich ve Peters, 1998). Kadın ve erkek girişimciler arasında bazı konulardaki farklılıklar.1.10'da gösterilmiştir.

Tablo 1.10 Kadın Erkek Girişimciler Arasındaki Farklar

ÖZELLİKLER	ERKEK	KADIN
Motivasyon	Kişisel bağımsızlık: Statüyü ve işletme içindeki rolünü önemsemez. İş tatmini kontrolde bulunan kişi olmadan doğar.	Başarı: Amaçlanana gerçekleştirme Bağımsızlık-tek başına başarı Kazanma. Önceki işlerde yaşanan tatminsizlik.
Finans Kaynağı	Kişisel sermaye,tasarruflar,banka kredisi,arkadaş veya aileden borç alma	Kişisel sermaye ve tasarruflar
Kişisel özellikler	Kararlı,ikna kabiliyeti yüksek,amaçlara odaklı,yenilikçi ve idealist, kendine güveni yüksek,gayretli ve enerjik,bağımsızlık duygusu kuvvetli	Esnek ve toleranslı, amaçlara odaklı ve gerçekçi,orta düzeyde kendine güven, gayretli ve enerjik, sosyal ve ekonomik çevreyle ilişki kurmada yetenekli.
Geçmiş	İlk işletmesini kurma yaşı 25-35 Girişimci babanın çocuğu Eğitilmiş	İlk işletmeyi kurma yaşı 35-45 Girişimci babanın çocuğu

Kaynak: Hisrich ve Peters, 1998'ten uyarlanmıştır.

iv. Gelir Durumu : Fert, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere kullandığı araçtır. Bireyler şu yollardan gelir sağlayabilirler (Demircan, 2000);

- Emek sarf ederek ve bunun karşılığında ücret alarak,
- Kapital yatırarak ve karşılığında faiz alarak,
- Doğal kaynaklarından faydalanarak karşılığında rant sağlayarak,
- Girişimci sıfatıyla üretim ve hizmet üretimine katılarak ve karşılığında kâr alarak.

Toplumsal tabakalaşma düzeni içinde gelir, bireylerin iktisadi gücünü ve saygınlık kazanmasını ya da kaybetmesini etkileyen bir ölçüdür. Aynı zamanda, bireylerin ihtiyaçlarını karşılayan somut bir ölçü olması ve tasarrufun yatırıma dönüşmesinde sermaye kavramıyla ilişkilendirilmesi nedeniyle, gelecekteki amaçları gerçekleştirecek olan bir unsurdur. Bu anlamda yeterli gelir düzeyine sahip olmayan bireylerin, tasarruflarını yatırıma dönüştürmeleri çok zordur. Gelir kavramı bu açıdan ele alındığında, girişimde bulunmada gerekli sermayenin ne şekilde sağlandığı konusunda, önemli belirleyicilerden biri haline gelir. Neticede sermaye olmadan, girişim de olamayacaktır. Ancak elbette daha önce açıklandığı

üzere, sermaye sahibi olmak, girişimde bulunmanın tek ölçütü ve yeterli koşulu değildir (Demircan, 2000).

v. Eğitim: Girişimcilik tamamen doğuştan değildir, zamanla geliştirilebilir ve bu nitelik eğitimle kazandırılabilir. Biçimsel bir eğitim, girişimciliğin aslında bir kariyer olduğu konusunda etki yapabilir. Ve bireyler kendi işlerini kurmaları konusunda fikir ve becerileri sağlayabilerek onları cesaretlendirebilir. Bu açıdan eğitim girişimciliği etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Eğitimin girişimcilikte boşuna kaynak sarf edilmesine engel olacak bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Kişiler sahip oldukları özellikleri 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 (Börü, 2006).

Girişimciliğin gelişiminde eğitim de oldukça önemlidir. Çocuğun okul hayatında karşılaşacağı girişimcilik özelliklerini köreltici baskı ve davranışlar ileride meslek seçiminde daha az riskli, yenilik ve yaratıcılıktan uzak rutin işleri tercih etmesine neden olabilir. Ezberciliğe yönelmiş bir eğitim sistemi yerine kişisel yetenek ve yaratıcılığın dışı yansımaları kolaylaştıran bir eğitim sisteminin yürütülmesi girişimciliği olumlu yönde etkileyecektir (İraz, 2005).

Araştırmalar girişimci kişilik özelliklerinin ya genlerde bulunduğunu ya da çok küçük yaşlarda edinildiğini göstermektedir. Bu kişilik özelliklerine sahip olmaksızın kişinin girişimci olması olanaksız görülmektedir. Girişimciliğin doğuştan gelen pek çok nitelikle ilişkisi vardır ancak girişimcilikle ilgili pek çok konunun büyük bir bölümü de öğrenilebilir becerilerden oluşur. Bu nedenle “Girişimcilik tamamıyla Allah vergisidir” şeklinde bir yargıyı kabul etmek doğru olmaz. Girişimcilik tamamen doğuştan değildir, zamanla geliştirilebilir. Bu anlamda eğitim girişimciliği etkileyebilen önemli bir faktör olarak kabul edilebilir (Hisrich ve Peters, 1998).

Kendi işletmelerini kurmaları konusunda bireyleri cesaretlendirebilecek kişiler, girişimciliğin bir kariyer olanağı olduğu konusunda etki yapabilecek olan öğretmenlerdir. Biçimsel bir eğitim alan, potansiyel girişimcilere kendi işletmelerini kurmaları konusunda gerekli fikirleri ve becerileri sağlayabilir. Ancak ülkemizde girişimciler iyi eğitim imkanlarından yararlanamamışlar, çeşitli nedenlerden dolayı küçük yaşta hayata atılmak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle eğitimlerinde çeşitli eksiklikler bulunmaktadır. Zaman içinde de bu eksikliklerini giderme fırsatı bulamamışlardır. Buna bağlı olarak girişimciler,

işletmelerini belirli bir büyüklüğe getirdiklerinde sahip oldukları eksikliklerin daha da farkına vararak, yönetsel işler söz konusu olduğunda yetersiz kalmakta, piyasaya yönelik düşünme ve değerlendirme konusunda da başarısız olmaktadır.

Hayatında hiç muhasebe-finance eğitimi almamış ancak Allah vergisi girişimcilik özelliklerine sahip bir kişinin tam olarak başarılı olması elbette beklenemez. Girişimcinin bilgiye sahip olmadığı alanlarda başka kişilerle çalışması ve her konu için uzman kişileri görevlendirmesi ancak belirli bir finansal güce sahip olduktan sonra gerçekleştirilebileceğinden, girişimcinin eğitimi alınabilir temel konularda bilgiye sahip olması şarttır. Eğitim yalnızca gerekli teknik bilgilere sahip olunmasına değil, karşılaşılan problemlerle yüzleşilmeye de yansır. İşte girişimciliğin böyle öğrenilebilir ve eğitimi alınabilir yanlarının bulunması, girişimci kişiliğin hem Allah vergisi olduğu hem de eğitimle kazanılabildiğini göstermektedir (Hisrich ve Peters, 1998).

1.2.6.2. Sosyal Faktörler

Girişimcilik olgusunu etkileyen faktörlerden belki de en anlamlısı ve en önemli toplumsal ve kültürel faktörlerdir. Girişimcilikle ilgili pek çok faktör, toplumsal çevrenin girişimciliğe sağladığı destek tarafından belirlenmektedir. Girişimcilik toplumsal bir olgudur ve sosyal bir karaktere sahiptir. Bu nedenle sosyal olayları etkiler. Girişimci özelliklerinin toplumda kabul görmesi, girişimci değerlerinin ve davranışlarının onaylanması, hatta teşvik edilmesi sayesinde girişimcilik kolayca yaygınlaşabilir. Buna bağlı olarak, içinde geliştiği toplumun değer yargıları, yaşam felsefesi, dini, kültürü gibi olgular girişimcilik üzerinde etkilidir (Börü, 2006).

i. Aile Yapısı

Ailede alınan eğitim, görgü, etik vb. faktörler çocuğun girişimcilik istek ve yeteneği üzerine üç türlü etkide bulunmaktadır. Bu etkiler sırasıyla aşağıdaki gibidir (İraz, 2005):

- Teşvik Edici Etki (Olumlu Etki)
- Kısıtlayıcı etki (Olumsuz Etki)
- Kararsızlık Yaratıcı Etki

Aile, bireyin eğitim ve güvenliğini sağladığı alışlagelmiş yaşam alanıdır. Aile, bütün insan toplumlarında bulunan bir ilk gruptur, insanın en derin ve köklü, kısmen organik nitelikteki özelliklerine dayanan aile evrensel bir sosyal kurumdur. Aileler için çocuklarının geleceğini garanti altına almak ve yaşamlarına yön vermek önemlidir. Çocuğun aile içinde

aldığı eğitim ve ailenin toplumsal sınıfı ve değerler sistemi, kişiliğin oluşumunda önemli etkenlerdir. Bu anlamda çocuğun üretken alanlarda faaliyet göstermesi ve teşvik edilmesi, girişimci olabilmesi açısından olumlu bir etki yaratır. Ailenin girişimcilik üzerinde ayrıcalıklı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Girişimci olma fikrinin temelinde birey ve onu yetiştiren ailenin hayata bakış açısı, toplumsal değerleri, eğitim, inanç ve özgüven açısından olumlu ve olumsuz yönleri yatmaktadır (Börü, 2006).

Girişimcilikte çocukluk dönemi etkileri de bireyin kişiliği ve değeri çerçevesinde ortaya çıkarılmıştır. Bu sürecin bireylerin değer yargılarında ve düşüncelerinde de değişime neden olması kaçınılmazdır. Bu etkinin çocuğa yansımalarıyla, ailenin, çevrenin, teknolojik ortamın çocuğun girişimci fikrinde ve girişimciliği değerlendirme tarzında büyük rol oynadığı sonucuna varılabilir. Eğer aile ve çevre içinde girişimcilik destekleniyorsa, yeterli eğitim ve maddi olanaklara sahip olduğunda girişimci kültürü yerleşmiş olur (Demircan, 2000). Aşağıdaki Tablo 4'te girişimciliğin kişisel gelişimi verilmektedir.

Tablo 1.11 Girişimciliğin Kişisel Gelişimi

YAŞAM ALANI	ÇOCUKLUK	ERKEN OLGUNLUK	GEÇ OLGUNLUK
Meslek	Eğitim ve çocukluk dönemi çalışmaları	Mesleki geçmiş	Şu anki iş durumu
Bireysel/Kişisel	Çocukluk döneminin kişiliğe, değerlere ve ilgi alanlarına etkisi	Olgunluk gelişimi	Şu anki bakış açısı
Özel/Aile	Çocukluk dönemi aile çevresi	Olgunluk dönemi özel/aile yaşantısı	Şu anki özel/aile durumu

Kaynak: Hisrich, ve Peters, 1998

Entelektüel ve kültürel uyarıcılardan oluşan materyallerle dolu olan bir ev ortamında yetişen bireyin, girişimci kişilik özelliklerini daha fazla taşıması beklenebilir. Aynı zamanda, anne veya babasını erken yaşlarda kaybeden bireylerin dünyayı daha az klasik biçimde algıladıkları görülebilir ve sosyalleşmenin niteliğini değiştirebilir (Demircan, 2000). Bazı çalışmalarda girişimcilerin kendi basına çalışan yani girişimci babalara sahip oldukları görülmüştür. Çoğu girişimcinin anneleri de girişimcidir. Aile anne veya baba girişimciliğin bir kariyer olanağı olarak arzulanmasında ortaya çıkışında önemli rol oynar.

Kendi işini kurmuş olan bir baba çocuğu için büyük bir ilham kaynağı olabilir. Baba tarafından girişimcilik açısından çocukta örneklenen bağımsızlık duygusu, girişimci bir annenin varlığıyla da güçlenir. Bu ailevi ilişkiler, bireyin girişimci faaliyetlerde bulunmayı istemesinde, çocukluk dönemindeki aile çevresinin belki de önemli parçasını oluşturur (Hisrich ve Peters, 1998).

ii. Kültür ve Toplum: Risk üstlenme, bir yenilik başlatma gibi eylemler girişimcilik kavramını temel unsurları olarak karsımıza çıkmaktadır. Bu gibi eylemler bazı kültürlerde gayet doğal karşılıp desteklenirken, bazı kültürlerde işe henüz yer edinmemiş popüler olmayan niteliktedir. İşte girişimciliğin rahatlıkla kök salıp gelişmesine zemin hazırlayan kültüre girişimcilik kültürü denir (İraz, 2005).

Toplumsal bir unsur olarak girişimciyi, soyut bir kavram olarak algılamamak ve aile içinde ve eğitim sırasında bireyciliğin ön planda olduğu insan modelini yaygınlaştırarak, hem ekonomik hem de teknolojik gelişimin sağlanabileceği fikrine, inanmak gerekir. Toplumda gelişim farklı yollardan sağlanabilir, önemli olan kültür özelliklerinin göz önünde tutulması ve bir senteze varılarak ilerleme sağlanması gerektiğinin farkına varmaktır. Başarıyla yeni bir işletme kuran bir bireye değer veren bir kültürde daha fazla işletme ortaya çıkar. Hiç bir kültür tamamıyla girişimciliğe karşı veya girişimcilikten yana değildir.

Çevre somut, ölçülebilir ve belirli olduğunda girişimci doğru kombinasyonları belirleyebilmek için analizler yapar ve veri toplama tekniklerini kullanır. Belirli olmayan çevrelerde başarılı olmak içinse ön sezileri kullanmak, kuralları bozmak ve soyut faktörleri belirlemek gerekir. Bu iki bakış açısı potansiyel girişimcinin hareket doğrultusunun iki farklı ucunu temsil eder. Girişimci süreç, deneyimler ve bilgilerle yönlendirilerek tesadüfi olaylardan oldukça etkilenir. Girişimcilerin deneyimleri ve bilgilerinin yapısı ve kişisel özellikleri çevreyi algılayış biçiminden etkilenir. Bu değişkenler de, potansiyel girişimcinin -davranışları çerçevesinde- çevreye yaklaşımını belirler (Demircan, 2000).

1.2.6.3. Psikolojik Faktörler

Çoğu insan kendi işini kurmanın hayalini kurar. Ancak kişinin kendi işini kurmadan önce yapması gereken ilk şey neden girişimci olmak istediğini belirlemesidir. Bu aşamada; girişimciliği etkileyen demografik ve sosyal faktörleri ortaya koymak kadar, onları girişimciliğe iten güdülerini de belirlemek önemlidir (İraz, 2005).

İnsanlar, patron olmak, işle ilgili kararlarda doğrudan söz sahibi olmak, insanlarla yakın ilişkiler kurmak ve yüksek kar etme potansiyeli istemek, başarı ve güç ihtiyacı gibi pek

çok unsurun etkisiyle girişimci olmak yani kendi işletmelerini kurmak isterler. Böyle bir durumda, küçük bir işletme olarak ekonomik değişimlerden çabuk etkilenme, uzun çalışma saatleri nedeniyle yorgun düşme, hemen hemen tüm iş alanlarında yetenekli olma gerekliliği, yüksek finansal riskle başa çıkma, çalışanlara, müşterilere ve diğer çevrelere karşı tam sorumluluk taşıma gibi olumsuzluklar girişimci için daha az önem taşır. İşte tüm bu olumsuzlukları göze alabilme, başarılı, bir işletme sahibi olma konusunda kararlı olma ve benzeri durumlar bir takım güdüleyici faktörlerin etkisi sonucunda ortaya çıkar (Demircan, 2000):

- i. **Öğrenilmiş Güdüler:** Güdü, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Güdüleme işe bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2006). Güç güdüsü, kişinin başkalarının davranışını etkileme, onları kontrol etme ve onlardan sorumlu olma arzusudur. Başarı güdüsü kişinin bir işi daha iyi ve daha verimli yapma, problemleri çözme ya da karmaşık görevlerde ustalaşma arzusudur. Bağlılık güdüsü ise kişinin diğer insanlarla dostça ve sıcak ilişkiler kurma ve sürdürme isteğidir.
- ii. **Güç Güdüsü:** Güç ihtiyacı, elde etme ve başkaları üzerinde kontrol sağlama arzusunu temsil eder. Yüksek güç ihtiyacına sahip kişiler, çoğunlukla, insanların davranışlarını ya da tutumlarını etkileyebilmek için onları etki altında tutmaya çalışma, insanları ve olayları kontrol etme diğer insanlar üzerinde otorite sahibi olma bilgi ve kaynaklar konusunda kararlardan sorumlu olma ve rakipleri geçme eğilimindedir. Güç güdüsü de bireylerin bu gibi eğilimleri çerçevesinde açıklanır ve diğer insanları etkileme araçlarını denetleme yolu ile tatmine ulaşma eğilimi olarak tanımlanır (Demircan, 2000).

Maddi güç, güç güdüsünün en temel bileşenidir. Maddi açıdan rahat bir yaşantı sürmek pek çok insanın arzusudur. Bireylerin oturdukları ev, evin içindeki mobilyalar, arabalarının markası, giyim tarzları, maddi gücün birer göstergesidir.

Aynı zamanda bireyler, yapılan kötü bir davranışı cezalandırma, hoşlanılan bir davranışı da ödüllendirme yetkisinin kendi ellerinde bulunmasını isteyebilirler. Yasal yetkiye sahip olmak, yasalara veya işletme tarafından konmuş kurallara uyulmaması durumunda söz sahibi olmak için yasal bir güce sahip olmak da önemli olabilir (Demircan, 2000).

Girişimcilerin güç elde etme isteğiyle iş kurma çabasına girmesi, başkaları üzerinde üstünlük sağlama arzusu olarak da değerlendirilebilir. Güçlü olma ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar, çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler (Coulter, 2001). Başkalarını denetleme veya kontrol altında tutmaya yarayan araçlara sahip olma egemenlik sağlama da bu çerçevede açıklanabilir. Emir verme ve cezalandırma da başkaları üzerinde etki sağlama ve gücü elinde bulundurmanın bir göstergesi olarak görülebilir.

iii. Başarı Güdüsü:

Bireyler, rakiplerinden daha iyi işler ortaya koymak, zor amaçlara ulaşmak, karmaşık bir problemi çözmek veya herhangi bir işi en iyi şekilde yapabilmek için kendileri bir yol geliştirme ihtiyacı hissettiklerinde, kendi başlarına bir iş kurmak ve ondan sorumlu olmak isterler. Başarı güdüsü, üstün düzeyli performans gösterme veya rekabet durumlarında başarılı olma arzusu olarak tanımlanabilir. Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı hakkındaki araştırmaları girişimcilerde var olan psikolojik özellikleri ortaya koyar. Başarı güdüsü teorisinden girişimcilerin özelliklerine yönelik üç tutum belirlemiştir (Akt. Hisrich ve Peters, 1998):

- Problem çözme, amaç belirleme ve bu amaçlara ulaşmada bireysel sorumluluk,
- Orta düzeyde risk alma arzusu,
- Görevdeki başarının sonuçlarına ait bilgi

Mc Clelland'a göre, yüksek başarı güdüsü, bireylerin girişimci davranışlarda bulunmasına neden olur. Bazı çalışmalar başarı güdüsü ve girişimcilik arasında ilişki olduğunu gösterirken bazıları bunun aksini ortaya çıkarmaktadır.

iv. Bağlılık Güdüsü: Bu gereksinim, insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olmasından yola çıkarak, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır (Lounsbury, 1998). Böyle bir ihtiyaç kişiyi arkadaşlık kurmaya, bir grup üyesi olmaya ve diğerleriyle ilişki içinde bulunmaya motive eder. Yüksek bağlılık güdüsüne sahip olan birey, başarıya ulaşma doğrultusunda başkalarıyla yakın ilişki içinde olma arzusundadır (Mueller ve Thomas, 2000).

1.2.6.4 Diğer Faktörler

Kişi ve kurumlar çeşitli nedenlerle işletme sahibi olmaktadır. Bir kısmı miras yoluyla işletme sahibi olurken, diğerleri de bir amacı gerçekleştirmek için işletme kurmakta ve bu amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadır. Bireyi girişimci olmaya iten nedenler de girişimciliği etkileyen faktörler arasında yer alabilir. Belli başlı işletme kurma nedenleri, miras yoluyla

sahip olma, bağımsız çalışma isteği, yüksek kazanç elde etme ve sosyal bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için işletme kurmadır (d' Amboise ve Muldowney, 1988).

i. Bağımsızlık Duygusu:

Bireylerin kendi işletmesini kurmak arzusunun arkasında kendi kendinin patronu olma, bağımsız olma arzusu yer alabilir. Girişimcilerin bağımsızlığı, özerk davranmayı tercih etmelerine bağlanabilir. Karar alma, karar ölçütleri ve kendilerini ifade etmede duydukları güven sınırları içinde düşünmeyi seçen birey özerk bireydir. Bağımsız bireyler, sosyal statüye önem vermezler, standart değerleri geçici sayarlar, hiyerarşiyi ve otoriteyi onaylamazlar.

Değer yargılarından bağımsız, davranışlarını kendi değer yargıları ile belirleyen, adaleti kendi bakış açıları ile yorumlayan, başkalarına bağımlı olarak yaşamaktan hoşlanmayan kişilerdir. Bir girişimci de genellikle, işlerini kendi yöntemleriyle ve kendi istediği zamanda yapma ihtiyacı duyan kişidir ve başkaları için çalışmak istemez. (d' Amboise ve Muldowney, 1988).

Bireysel olarak ele alındığında kimi insanlar risk almaktan çekinir, sorumluk taşımak istemez, ön planda olmak yerine başkalarından emir almayı tercih eder. Bazı kimseler de bunların aksine bağımsızlık, hayal güçlerini gerçeklerle birleştirme eğilimindedir. Toplumda değişimlere neden olan ve toplumu etkileyebilen kişiler de böyle kimselerdir. Bu anlamda girişimci kişi, bağımsız olmayı ister, riskleri göze alır. Bu istek ve azim rekabet ortamının zorluklarını yenebilmede en büyük etkidir. Bir başkasına bağlı olarak çalışanlar için her hangi bir kriz olduğunda işten atılma riski yanında başka yere görevlendirilme ve tayin söz konusudur. Bu dezavantajlar girişimcilere pek hoş gelmemektedir. Buna karşılık girişimciler cesaret ve tutkularıyla kabul edilebilir bir risk aldıklarından gelirleri de o oranda artacaktır. Bu da onları girişimci olmalarını olumlu yönde etkileyecektir.

ii. Miras Yoluyla Sahip Olma:

Bireyler işletmeye yalnızca kendileri kurarak değil, miras yoluyla da sahip olabilirler. Yıllar yılı bir aileye bağlı olarak işletilmiş bulunan işletme, başında bulunan sahibi hayatını kaybettiğinde mirasçıları tarafından bir prestij konusu olarak değerlendirilmektedir. İşletmeyi kuran, güçlüklerle mücadele eden, onu büyüten ve belki de piyasada iyi bir yere getiren insanlar da emeklerinin boşa gitmesine hoş bakmamakta, kendilerinden sonra gelecek yakınlarından işletmenin faaliyetine devam etmesini istemektedirler (Todorovic ve Schlosser, 2007).

iii. Sosyal Bir Amacı Gerçekleştirmek :

Çevremizdeki işletmelerden bazıları kar sağlamak amacıyla değil, bir misyonu veya sosyal bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuşlardır. Eğitim hizmetlerinin yapılması, bir bölgenin kalkınmasına katkıda bulunmak bunlardan bazılarıdır. Çeşitli bölgeler yatırımcıların ilgisini çekmemektedir. Çünkü hammadde ve diğer üretim girdilerini temin etmek güç olmaktadır. Ancak diğer şartlar ne kadar olumsuz olursa olsun, devlet ve büyük sermaye sahipleri bazı bölgelerin kalkınması için işletmeler kurmakta ve istihdam alanları açmaktadırlar (Demircan, 2000).

iv. Yüksek Bir Kazanç Sağlama İsteği:

Genel olarak insanlar daha iyi şartlarda yaşamak, kendilerinden daha çok kazananlar gibi hayat standartlarını yükseltmek için işletme kurmaya yönelmektedirler. Bu durumda işletmenin elde etmiş olacağı gelirin tamamı işletme sahibine ait olacağı için, kendine ve ailesine daha iyi bir ortam sağlamak için girişimde bulunmaktadır. Bazı hallerde de kişiler ellerindeki sermayelerini başkalarına güvenip verememelerinden veya gereği gibi değerlendirileceğinden emin olmadıklarından kendi işletmelerini kurarak başına geçmektedirler (Miller, 1983; Todorovic ve Schlosser, 2007).

1.3. Girişimci İlgili Diğer Kavramlar

i. Yönetici:

En basit tanımıyla yönetici, “başkalarına iş gördüren kişi”dir. Klasik iktisat teorisinde üretim faktörleri emek, sermaye ve doğal kaynaklar olarak kabul edilir. Günümüzde bilgi toplumuna girerken insan, iktisadi mal ve hizmetlerin üretilmesinde en önemli üretim faktörü durumuna geçmiştir. Bundan sonra da teknolojik gelişmelere paralel olarak insan unsurunun öneminin devam edeceğini söyleyebiliriz (Müftüoğlu, ve Durukan, 2004). Yönetici, lider tarafından geliştirilen ve hayal gücü ile vizyona dayanan yönlendirmeye uygun olarak planlar yapan ve bu planları usullere uygun olarak uygulayan ve öngörülen hedeflere ulaştıran kişidir. Bunun için yöneticinin fikir üretimi, iş bitirme azmi ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, deneyim, organizasyon, denetim, finans ve iç ve dışta iyi ilişkiler kurma huylarına sahip şanslı bir ekiple çalışma alışkanlığını taşıması gereklidir. Yöneticilik bir meslektir ve eğitim ile elde edilir.

Yönetici ile girişimci arasındaki farklılıklar;

- Girişimci gelecekte yaşıyorsa, yönetici geçmişte yaşamaktadır.
- Girişimci kontrol eder, yönetici düzen kurar.
- Girişimci değişikliklerle başarı sağlarken, yönetici tam anlamıyla statükoya bağlı kalır.
- Girişimci fırsatları kovalar, yönetici problemleri görür.

- Yönetici bir ev yapar ve sonuna kadar orda yaşar, girişimci evi inşa eder ve anında bir sonrakini planlamaya başlar.
- Yöneticinin işleri düzgün ve özenlidir. Girişimci işe yöneticinin sıraya koyacağı işleri yapar. Yönetici, girişimcinin arkasından ortalığı toplayan kişidir.
- Yönetici olmazsa işler ve toplum yürümez. Girişimci olmazsa yenilik olmaz.

Thomas C. Coachran'a göre yöneticilerin sahip olduğu özellikleri belirleyen unsurlar, o kültürde geçerli olan çocuk yetiştirme ve öğrenimdir. Yönetici, çocukken, okulda geleneksel unsurları ve ideolojileri öğrenir ve eğitim gördüğü sınıfta mevcut olan tutumları özümser. Coachran en gelişmiş ülkelerde bile Latin Amerikalıların çocuk yetiştirme tarzının, Birleşik Amerika'da mevcut olan özelliklerden son derece farklı özellikler oluşturduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Amerika'da 1920'lerden önceki çocuk yetiştirme ve öğrenim tarzlarının, 1920'li ve 1930'lu yıllardan çok farklı koşullar yarattığını ifade etmiştir (Akt. Arıkan, 1997).

ii. İşveren:

Ekonomi, işletme ve sosyal politika literatüründe işveren, işçi veya iş-gören istihdam eden, işgücü kiralayan ve bu sıfatla işgücü sahiplerine karşı sorumlu olan kişidir. Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi, işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara işveren denir. Görüldüğü gibi işveren kavramı işletmecilik ve ekonomi kavramı olmaktan ziyade hukuki bir kavramdır. Dolayısıyla işveren kavramı hukuki yönden ele alınıp değerlendirilmelidir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004).

iii. Patron:

Patron, bir ticari ya da sınai işletmenin sahibi ve işverendir. Diğer bir ifadeyle patron, kurum sermayesinin çoğunluğunu elinde bulunduran kişidir. Patronun yönetim kurulu başkanı olması veya yönetim kurulunda üye olması gerekmez. Patronun esas görevi sermayedarı olduğu kurumun aktiflerinin geliştirilmesini temin etmektir. Patron, aynı zamanda herhangi bir hisse senedi sahibi gibi hisselerinin hangi nedenle değer kazanma veya kaybetme eğiliminde olduğunu öngörecektir sistematik bir araştırma ve irdeleme olanağına sahip olmalıdır. Zamanla gelişen pazar patronluk kurumunu geliştirmiş, girişimci patronların bir kısmı profesyonel yöneticiler kullanarak ve patronluk işlevlerini sürdürerek, bir kısmı işe yöneticilik eğiliminden geçerek başarı çizgilerini sürdürmüşlerdir. Kimi zaman da patronlar işi kurmuş olmanın verdiği güven duygusuyla kurumlarını yönetme ve yürütme görevi de üstlenerek işlerin kötüye gitmesine neden olmuştur (Müftüoğlu ve Durukan, 2004).

iv. Sermayedar:

Günlük yaşamda sermaye, para anlamında kullanılan bir kavramdır. Kişiler sermayeyi kendi tasarrufları ile veya kredi alarak karşılarlar. Ekonomi biliminde sermaye, mal ve hizmet üretmek için kullanılan üretim araçları anlamına gelir. Sermayedar işe sahip olduğu sermayeyi, yatırım yapmak, kişilere borç vermek, hisse senedi satın almak ve ortaklık kurmak suretiyle sunan kişidir. Uygulamada sermayedar fiilen yatırıma girdiği ve işletmesinin kurucusu olduğundan, girişimci ile karıştırılır. Oysa girişimcilik, risk alabilme, dinamizm, yaratıcılık vb. nitelikler gerektirir. Her sermaye sahibinde bu niteliklerin bulunması beklenemez. İstikrarlı bir gelişme sağlayan kazanç onun için yenilikler yaratmaktan, riske girmekten, yeni başarılar pesinde koşmaktan daha cazip olabilir. Bu durumda sermayedar için parasını ya da servetini daha güvenli yatırım kanallarına aktarmak daha anlamlı olacaktır. Sonuçta sermaye atıl kalacak ve ekonomik gelişmeye herhangi bir katkı sağlamayacaktır. Müftüoğlu ve Durukan, girişimci ve sermayedar arasında önemli bir ayrım yapmıştır. Sermayedar, para verip finansal bir risk alan kişiyi ifade eder. Ancak bu ifade, sermayedarın bir girişimci olmasını gerekli kılmaz. Girişimciyi, yeni bir ferah yaratacak şekilde üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bir araya getiren kişi olarak görür. Girişimci, hem risk alanın hem de yöneticinin özelliklerini bir araya getirir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004).

1.4. Girişimciliğin Ekonomik Gelişime Katkısı

Börü (2006) tarafından belirtildiği gibi girişimcilik özellikle 1980'li yıllar ile büyük bir popülerite kazanmıştır. Bu dönem bir çok ülkenin girişimciliği teşvik etmek ve ekonominin lokomotif durumuna getirmek üzere devlet programları hazırladıkları, alt yapılarını artırmaya çalıştıkları görülmektedir. Dünya girişimcilik platformu tarafında 29 ülke arasında yapılan araştırma yüksek girişimcilik faaliyetleri olan ülkelerin ortalama ekonomik büyümenin üzerinde gelişme gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Girişimciliğin ekonomik gelişme açısından katkısını inceleyen araştırmacılar, uzun yıllar bu konu üzerinde durmuştur. Schumpeter, girişimcilikle ortaya atılan yeniliklerin ilgili sanayi dallarında varolan dengeleri ve durgunluğu kırarak kıvılcıklar ve sıçramalar oluşturacağını ve yaratıcı yıkım olarak adlandırdığı bu oluşumun ekonomik gelişmenin kaynağını teşkil edeceğini ifade etmiştir. Bir diğer araştırmacı olan Kirchoff girişimciliğin ekonomik gelişme üzerine etkisini makro ve mikro düzeyde irdelenmiştir. Buna göre, makroekonomik düzeyde Marshall tarafından geliştirilen genel denge teorisinin girişimciliği kapsamını değerlendirerek söz konusu teorisinin eksik yönleri eleştirilmiş, girişimciliği destekleyen ve Schumpeter'in geliştirdiği yaratıcı yıkım modelini ve bu modelin olumlu yönlerini destekleyerek açıklamaya çalışmıştır.

Girişimcilik faaliyeti olmadan, sürdürülebilir ekonomik gelişmeden söz etmek mümkün değildir. Bir ekonomide ne kadar fazla girişimcilik olursa, o kadar fazla ekonomik gelişme sağlanabilir. Ayrıca, bir yenilik getirme ve büyüme-yönelimli olmaya odaklanılmadıkça girişimcilik faaliyetleri, sürdürülebilir ekonomik gelişmenin gerçekleşmesine öncülük edecektir.

Girişimcilik ile ekonomik gelişme arasındaki ilişki aslında ilk bakışta görülebilecek düzeyde ortadadır. Diğer koşullar sabit olmak üzere, çok fazla girişimcinin bulunduğu bir ekonomide, mevcut kaynakların söz konusu girişimciler tarafından etkin bir şekilde birleştirilip, verimli amaçlara yönelik kullanılacağı düşünülürse girişimciliğin ekonomik yönü kolaylıkla ortaya çıkacaktır.

Sonuç olarak girişimciliğin ekonomik gelişme içerisinde oldukça önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Devamlı yeni fırsatları kovalayan ve yenilik yaratma adına yeni fikir, ürün ve hizmetler meydana getirmeye çalışan girişimciler sayesinde ekonomi dinamik bir yapı halini almaktadır. Buna göre, yenilikçilik ve girişimcilik ekonominin yaratıcı sürecinin merkezinde yer almakta, büyümeyi hızlandırmakta, verimliliği artırmakta ve yeni iş olanakları yaratmaktadır. Ayrıca girişimcilik faaliyetleri sonucunda oluşan yeni pazarlar, endüstri kolları ve yeni iş sahaları istihdam olanağını artırmakla beraber, çalışanların üretkenliğe yönetilmesi sonucu hem o bölgenin yerel ekonomisi hem de ülke ekonomisi gelişimini sürdürebilmektedir. Bu bağlamda genel işgücü profili içerisinde özellikle ülkemiz gibi genç ve kadın iş gücü potansiyeli yüksek bir ülkenin, girişimcilik faaliyetlerine gereken önemi vermesi, gereken teşvik ve tedbirleri alması, girişimciliği özendirmek ve girişimcileri de cesaretlendirmek adına yapılması gerekenleri ivedilikle, ancak planlı bir devlet politikası şeklinde ele alması beklenmektedir.

2. KOBİ'LERDE GİRİŞİMCİ-SAHİP-YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde işletmelerin kuran dolayısıyla hem sahibi hem de yöneticisi olan girişimcilerin liderlik tarzları ele alınacak ve bu analizle KOBİ'ler için genel bir yönetici tipolojisinden söz edilip edilemeyeceği tartışılacaktır. Bu amaçla önce liderlik tarzları ele alınacak ve sonrasında verimlilikle olan ilişkisi üzerinde durulacaktır.

2.1. Liderlik Yaklaşımları

Çalışmanın bu kısmında önce liderlik tanımları incelenecek, daha sonra ilgili kuram ve yaklaşımlar özetlenecektir.

2.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik konusunda farklı bilim adamları değişik tanımlamalar yapmıştır. Örneğin Yukl'a (1989) göre liderlik, bir kişinin, grup faaliyetlerini ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda koordine etmesi ya da yönlendirmesi durumunda, grup üyeleri üzerinde sahip olduğu ve zorlayıcı nitelik taşımayan davranışsal etkidir. Hedlund vd.'e göre (1998) kişiler arası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneğini gerektiren karmaşık bir performans alanıdır.

Erçetin'e göre (2000) liderlik geleceği düşleyerek tasarlayan, düşlerle gerçekleri dengeleyerek kurgulayan, değerlerle gönül gücünü birleştiren, riske giren, riski yöneten kişidir. Lider bir organizasyonda girişimci kültürün tesis edilmesi ve geliştirilmesinden birinci derecede sorumlu olan kişidir. Bu anlamda İraz'a göre (2005). Liderlik türlerinden birisi olan girişimci liderlik, iş çevresine ilişkin fırsat ve avantajları elde edebilmek amacıyla işletme kaynaklarını stratejik olarak yönetebilmek için başkalarını etkileme yeteneğidir.

Burns'e (1978) göre liderlik insanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleridir. Kotter'e (1990) göre liderlik, örgüt için vizyon ve stratejik istikamet belirleme, vizyonun çalışanlara ve müşterilere aktarılması, çalışanlara ilham verilmesi, onların aynı hedefe odaklanmalarının sağlanması ve vizyonu gerçekleştirmeye yönelik örgütlenmenin ortaya çıkması olarak tanımlanabilir. Günümüzde liderliğe duyulan gereksinimin temel gerekçeleri şöyle özetlenebilir (Higgs, 2002):

- Toplumsal değerlerde meydana gelen değişim: Geçtiğimiz elli yıl içerisinde toplumsal değerlerde meydana gelen dramatik değişim, ekonomik ve örgütsel açıdan önemli bir değişimi de beraberinde getirmiştir. Söz konusu değişim, çalışanların ve kurumların

yeteneklerinde rekabetçi bir artışa yol açmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırıcı yöntemlerin geliştirilmesi de bir gereksinme olarak ortaya çıkmıştır (Akt. Higgs, 2002).

- Yatırımcıların amaçlarında meydana gelen değişim: 90'lı yıllardan önce yatırımcılar, kurumların/şirketlerin kârlılığına dikkat ederken, günümüzde, örgütsel kaliteye ve liderliğin derinliğine bakmaktadırlar (Ulrich, 1999).
- Örgütsel değişimi sağlamadaki zorluklar: Örgütler, daha karmaşık, rekabetçi ve hızla değişen bir çevrede faaliyet göstermekte, sahip oldukları stratejilerin, yapıların ve süreçlerin, iş dünyasının gereksinmelerine uygun olarak geliştirilmesi ve değişime uyum sağlamaları zorlaşmaktadır (Conner, 1999; Higgs ve Rowland, 2001).
- Stresin çalışanlar üzerindeki etkilerinin giderilmesi: İş dünyasındaki hızlı değişim, rekabet ve karmaşa, çalışanlar üzerinde daha fazla çalışma ve daha yüksek düzeyde performans sergileme konusunda artan oranda baskı kurmaktadır (Alimo-Metcalf, 1995; Rousseau, 1989).

Yukarıda sıralanan dört gerekçe, liderliğin iş yaşamındaki hızlı değişim ve karmaşıklığın ve örgütsel çevrenin bir gereği ve sonucu olduğunu göstermektedir (Kotter, 1990; Higgs, 2002).

Liderliğin temel özellikleri şu biçimde özetlenebilir (Block ve McMillian, 1993):

- Liderlik, çok yönlü bir etkileşim sürecidir.
- Liderlik, iknaya dayalı davranışlar içerir.
- Liderlik sürecinde, takipçiler aktif katılımcı konumundadırlar.
- Lider ve takipçileri, değişim ve dönüşümü amaçlar.
- Ortak bir misyona yönelik karşılıklı amaç ve hedefler söz konusudur.

Naktiyok'a (2004) göre girişimciler başarılı olabilmek için öneri, yönlendirme ve istek yolu ile diğerlerinin eylemlerini etkileyebilmelidir. Başka bir ifade ile, biçimsel güç olmaksızın, etkilemeyi kullanabilmelidir. Liderlik olarak ifade edilebilen bu güç girişimcilere, ne zaman mantıklarını kullanacaklarını, ne zaman ikna kabiliyetlerini ön plana çıkaracaklarını, ne zaman taviz vereceklerini ve ne zaman frenleyeceklerini belirleme imkanı sağlamanın yanında, gidilecek yönü ortaya koyan etkili bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu çekici yapma imkanı da sağlar. Liderlik özellikleri girişimciye, girişime rekabet gücü avantajları arama ve artırma, organizasyonu tanıma ve eksiklikleri giderme, problemlere yaratıcı çözümler bulma ve olumsuzlukları aşma bakımından bir sistem analizcisi; özlü ve ikna edici iletişim, öncelikler belirleme, fırsat ve tehditleri açıklama belirsizliği ele alma,

pozitif ve verimli alanlarda başarısızlığa tahammül, stres ve reaksiyonla mücadele bakımından yön belirleyici özellikler kazandırır. Bu özellikleri kazanan girişimci ise, öğrenci, öğretici, yaratıcı, yenilikçi ve vizyoner olmanın yanında dirençlerle karşılaştığında bile yenilikçi fikirlere ön ayak olabilir.

Keçecioğlu'na (1998) göre liderler yöneticilerden farklı olarak yenilikçi, orijinal, geliştirici, insan üzerine odaklı, dürüst olup doğrulara güvenen, uzun vadeli perspektife sahip, neden ve niçin sorularına odaklanan, etkili bir komutan, sadece doğru işi yapan, grubu içinden çıkmış, grubun duygusal olarak kabul ettiği kişidir. Güç ve otoriteyle değil inandırmak suretiyle insanları etkili bir biçimde yöneten kişidir.

2.1.2. Liderlik Kuramları ve Yaklaşımlar

Liderlik ilkel çağlardan beri bütün dönemler ve toplumlarda büyük bir etki yaratmıştır. Modern anlamdaki liderlik kuramı ise 20. yüzyıldan itibaren özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları ve neo-karizmatik kuramlardan oluşan dört ana aşamadan geçmiştir. Bu aşamalar Tablo 2.1'de özetlenmiştir:

Tablo 2.1 Liderlik Kuramları Özeti

I. Özellik Kuramı		II. Davranışçılık Kuramı				III. Durumsallık Kuramı			IV. Modern (Neo-karizmatik Yaklaşımlar)
Kurt Lewin ve diğerleri	Tannenbaum ve Schmidt	Ohio State Üniversitesi Çalışması	Michigan Üniversitesi Çalışmaları	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	McGregor'un X ve Y Kuramı	Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli	
Liderleri otokratik ve demokratik olarak ikiye ayırırlar.	Liderlerin hem otokratik hem de demokratik tarzın karışımı bir davranış sergileyebileceğini savunur.	İki genel liderlik tarzı olduğunu savunur: 1)Kişiyi dikkate alan liderlik 2)İşe ağırlık veren liderlik	Etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı amaçlar.	Kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma şeklinde ayrılan iki eksenli bir model geliştirilmiştir.	Yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır.	Davranışa-yönelik (relationship oriented) ve işe-yönelik (task oriented) olmak üzere iki liderlik tarzı bulunmuştur.	Olgun olmayan astlar için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem verecek, ancak olgunluk seviyesi arttıkça hem yüksek görev hem de yüksek ilişki davranışı sergileyecektir.	Etkili bir liderlik tarzı etkili karar vermek olduğunu iddia eder.	Karizmatik, vizyon sahibi ve dönüştürücü liderlik olarak üç ana yaklaşımdan oluşmaktadır.

Kaynak: Yazar Tarafından Derlenmiştir

2.1.2.1. Özellik Kuramı

Özellik kuramı liderlerin belli özellikleri olduğunu düşünerek bu özellikleri saptamaya çalışmışlardır. Liderliğin, lider konumundaki bireyin kişisel özelliklerinden mi yoksa, tutum ve davranışlarından mı kaynaklandığı konusunda çeşitli tartışmalar yapılmıştır. Bilim adamları, “lider doğulduğunu mu” yoksa “sonradan lider özellikleri kazanıldığını mı” tartışmıştır (Higgs, 2002). Liderliğin, bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklandığını savunan görüşler, literatürde “özellik kuramı” olarak adlandırılmaktadır.

Liderliğin açıklamasında Büyük İnsanlar Yaklaşımı da denebilecek bu teoride araştırmacılar lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikleri tarafından belirlemeye çalışmışlardır. Buna göre, liderin taşıması gereken özellikler şöyledir (Daft, 1991):

- **Fiziksel özellikler :** Enerjik ve aktif olma.
- **Zeka ve yetenek :** Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.
- **Kişilik:** Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış.
- **İş ile ilgili özellikler:** Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.
- **Sosyal özellikler:** İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.

1920’li yılların sonlarından itibaren gelişen bu yaklaşım, literatürde “Tutum Teorisi” olarak da adlandırılmaktadır. Yapılan araştırmaların bir çoğunda, liderlerde bulunan ortak özellikler “üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ve amaçlara karşı sabırlı ve azimli olma” biçiminde belirlenmiştir. Bazı araştırmacılar, araştırmalarında, “lider” olarak ortaya çıkan çocukların zekalarının normalin üzerinde olduğunu, başkalarıyla kolay ilişki kurabilen, sosyal ve dışa dönük kişiliğe sahip bulduklarını, ayrıca duygusal olgunluk ve sabırlı olma niteliğini taşıdıklarını saptamıştır (Alimo-Metcalf ve Alban-Metcalf, 2005; Higgs, 2002).

Lewin ve diğerleri, bu kuramla ilgili olarak otokratik ve demokratik olmak üzere iki liderlik tarzı üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Otokratik liderler, otoriteyi tek elde toplarken, demokratik liderler otoriteyi astlarıyla paylaşan bir liderlik tarzı çizerler. Yapılan çalışmalarda otokratik liderlikte üyeler liderleri başlarında bulunduğu sürece yüksek performans sergilememediler. Fakat üyelerin otokratik lider ile çalışmaktan hoşnut olmadıkları gibi düşmanca duygular dahi besledikleri gözlenmiştir. Demokratik liderlikte üyelerin performansları iyi düzeyde bulunmuştur. Ek olarak bu grupların diğer gruplara kıyasla

düşmanca duygular yerine olumlu duygulara sahip oldukları saptanmıştır. Demokratik liderle çalışan grup üyeleri ise liderleri başlarında olmasa bile iyi düzeydeki performansı sürdürebilmektedirler.

Tannenbaum ve Schmidt ise yaptıkları araştırma sonucunda, bir liderin hem otokratik, hem de demokratik olabileceği bulunmuştur. Bir liderin hem otokratik hem de demokratik tarzın karışımı bir davranış sergileyebileceğini saptamışlardır (Akt. Leblebici, 2008).

Lider özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde algılanabilmesi üzerine araştırmacılar, liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin davranışlarını araştırmaya başlamışlardır (House ve Aditya, 1997).

2.1.2.2. Davranışçılık Kuramı

Özellik kuramının liderlik özelliklerini tanımlama çabalarının sonuçsuz kalması üzerine araştırmacılar liderliğin davranışsal yanını incelemeye başlamışlar ve liderlerin kendilerini farklı kılan davranışlara sahip olduğunu ve bu davranışların sonradan öğrenilebileceğini savunmuşlardır (Daft, 1991). Davranışçılık kuramı liderlik analizinde, lider, astlar ve durum arasındaki bağlantının önemini kabul eder ve en etkili liderlik tarzının durumun gerekliliklerine, gruptaki bireylerin karakterlerine ve liderin yeteneklerine bağlı olduğunu ileri sürer. Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi ile Blake ve Mouton'un bu kurama ilişkin yoğun çalışmaları mevcuttur.

i. Ohio State Üniversitesi Çalışması

Lider davranışlarından oluşan 9 kategori içerisinde 1800 tanım ortaya çıkarmış ve faktör analizi uygulayarak 2 genel liderlik tarzı bulunmuştur; kişiyi dikkate alan yaklaşım, işe ağırlık veren yaklaşım. Kişiyi önem veren yaklaşım, liderin astlarına gösterdiği ilgi ile orantılıyken, işe ağırlık veren yaklaşımda liderin, belirlenmiş hedeflere ulaşması kaynakları ve insan gücünü etkili bir biçimde kullanmasıyla bağlantılıdır. Her iki yaklaşımda birbirinden bağımsızdır. Bu iki yaklaşım kullanılarak dört farklı stil oluşturmak mümkündür ve bir lider bu dört farklı stilden herhangi birisini benimseyebilir:

- Yüksek İşe Ağırlık Veren, Düşük Kişiyi Dikkate Alan Stil
- Yüksek İşe Ağırlık Veren, Yüksek Kişiyi Dikkate Alan Stil
- Düşük İşe Ağırlık Veren, Düşük Kişiyi Dikkate Alan Stil
- Düşük İşe Ağırlık Veren, Yüksek Kişiyi Dikkate Alan Stil

Araştırmaları sonucunda, her ikisi de yüksek olan lider tipinin maksimum performans ve en iyi çalışan tatmini açısından gerekli olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra yapılan yeni araştırmalar bu performansın her durumda etkinliğini koruyamayacağını, o anki duruma göre yüksek işe ağırlık veren, düşük kişiyi dikkate alan (veya tersi) stillerin daha etkin performans sergileyebileceğini ortaya çıkarmışlardır. Sonuç olarak “Yüksek-Yüksek” her durumda en iyi stil değildir. Ohio State Üniversitesi’ nin davranışçılık kuramı üzerine yapmış oldukları çalışmanın sonuçları Tablo 2.2’de gösterilmiştir:

Tablo 2.2 Ohio State Üniversitesi’nin Davranışçılık Kuramı Çalışması

		İşe Ağırlık Veren Yönetici Yapısı	
		YÜKSEK	DÜŞÜK
Kişiyi Dikkate Alan Yönetici Yapısı	YÜKSEK	Yüksek Performans Düşük Devamsızlık Düşük Personel Devir Hızı	Düşük Performans Düşük Devamsızlık Düşük Personel Devir Hızı
	DÜŞÜK	Yüksek Performans Yüksek Devamsızlık Yüksek Personel Devir Hızı	Düşük Performans Yüksek Devamsızlık Yüksek Personel Devir Hızı

Kaynak: Northcraft ve Asthford, 1990

ii. Michigan Üniversitesi’ nin Çalışmaları

Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda etkili olan ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklılıklarını bulmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, en etkili liderin, yüksek performanslı ve etkili bir iş grubu kurabilmek için çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren lider oldukları bulunmuştur. Burada da işe yönelik veya kişiye yönelik anlayış ortaya çıkmıştır. Ayrıca işe yönelik liderlerin pozisyonel güçlerini, kişiye yönelik liderlerin ise daha çok şahsi güçlerini kullandıkları ve yetki devrini esas alarak görev dağılımı esasına uygun çalıştıkları ortaya çıkmıştır (Daft, 1991).

iii. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton Teksas Üniversitesi’ nde, Yönetim Tarzı Matrisini geliştirmişlerdir. Hem Ohio State hem de Michigan Üniversite’lerinin çalışmaları bu çalışmada onlara yol göstermiştir. Bu çalışmada, Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma ve Üretime Yönelik Olma, yönetim tarzı matrisinin eksenlerini oluşturmaktadır. Bu eksenler Şekil 2.1’deki gibi 1’den 9’a kadar puanlandırılmışlardır.

		İnsana (İlişkiye) İlgisi								
		1 Düşük	2	3	4	5	6	7	8	9 Yüksek
İşe (Sonuç- lara) İlgi	1 Düşük	Verimsiz Yönetim								Kulüp Yönetimi
	2									
	3									
	4									
	5					Orta Yol Yönetim				
	6									
	7									
	8									
	9 Yüksek	Otorite- İtaat Yönetimi								Takım Yönetimi

Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: http://openlearn.open.ac.uk/file.php/2338/T205_2_010i.jpg, 11.05.2009

Yönetim Tarzı Matrisi üzerinde 5 ana stil mevcuttur.

- (1.1) Liderin, üretime ve ilişkilere yönelik olma düzeyi düşüktür.
- (1.9) Liderin, ilişkilere yönelik olma düzeyi yüksek, üretime yönelik olma düzeyi düşüktür.
- (9.1) Liderin, ilişkilere yönelik olma düzeyi düşük, üretime yönelik olma düzeyi yüksektir.
- (9.9) Lider hem üretime hem de ilişkilere yöneliktir.
- (5.5) Lider, çalışanlarının ihtiyaçları ile , işletmenin hedefleri arasında orta yol bulma çabası içindedir.

Bu matris içinde takım yönetimi olarak nitelendirilen (9.9) yüksek performans için en uygun stil olarak görülmektedir. Bu stil içerisindeki astlar ve lider ortak amacı benimsemişlerdir. Lider ise karşılıklı güven ile kişisel ve organizasyon amaçlarına duyulan saygıyı kullanarak, performansın maksimize edilmesini sağlar.

iv. McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregora göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Yani örgütte yöneticilerin davranışları, diğer insanları algılama biçimlerine bağlıdır. Yöneticilerin bir kısmı X (klasik), bir kısmı Y

(modern) yaklaşımını gösterirler. Tablo 2.3'te görülen X tipi otoriter ve müdahaleci, Y tipi demokratik ve katılımcıdır.

Tablo 2.3. X-Y Kuramı

X Yaklaşımı	Y Yaklaşımı
<ul style="list-style-type: none"> • Ortalama insan çalışmayı sevmez. • Sorumluluk almaktan kaçarlar. • Örgüt amaçlarına yönelmeleri için denetim ve ceza gerekir. • Ekonomik güdüler önemlidir. • Yönetmekten çok yönetilme eğilimindedirler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışmak, oyun oynamak kadar doğaldır. • Kişilik ve saygınlık için sorumluluk peşindedirler. • Yaratıcılık gücüne fırsat verilmelidir. • Oto-kontrolle örgüt amaçlarına ulaşabilirler. • İnsanın zihinsel potansiyelinden sınırlı ölçüde yararlanılıyor.

Kaynak: Koçel, 1989

2.1.2.3. Durumsallık Kuramı

Durumsallık Yaklaşımı, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerden oluşmaktadır. Bu nedenle, “Koşul-Bağımlılık Yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır. Durumsallık Yaklaşımı'nın genel varsayımı, değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Dolayısıyla, liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori, “koşullar” değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır. Durumsallık Yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini savunduğu için, yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu ileri süren Davranışsal Yaklaşım'dan farklılaşmaktadır. Bu nedenle, her durumda geçerli olan “tek en iyi” liderlik tarzı söz konusu değildir. Ayrıca, Durumsallık Yaklaşımı, liderlik yeteneklerinin eğitim ve tecrübe yolu ile geliştirilebileceğini kabul etmektedir (Higgs, 2002).

Davranışsal Yaklaşımına benzer bir şekilde, liderin etkinliğini belirleyen faktörler “gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği”, “takipçilerin yetenekleri ve beklentileri”, “liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri” ve “takipçilerin geçmiş tecrübeleri”dir. Durumsallık teorisinin mantıklı görünen tezine karşılık, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler'in liderlik etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır.

i. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Modelin ana fikri; liderlik stilini, başarı için en uygun durum ile eşleştirmektir. En uygun eşleşme, liderlik tipleri ve organizasyonel durumun muhakemesiyle bulunabilir.

Modelde liderlik tipleri ikiye ayrılmıştır:

- Davranışa Yönelik Liderlik Tarzı
- İşe Yönelik Liderlik Tarzı

Davranışa yönelik anlayış daha çok astlar ile sıkı ilişki kurmayı hedefler. İşe yönelik anlayış ise, verilen işin tamamlanmasıyla ilgilendir ve bu özellik ile davranışçılık kuramının işe ağırlık veren liderlik tarzı ile kesişir. Liderlerin hangi tarza daha yakın olduklarını anlayabilmek için bir ölçek oluşturulmuştur: LPC (Least Preferred Coworker). Bu ölçekte 16 adet bipo, 8 noktalı bir ölçek üzerine sıralanmışlardır. Şayet lider LPC'yi olumlu konularla anlatırsa, davranışa yönelik, Olumsuz konularla anlatırsa işe yönelik lider olarak tanımlanmaktadır. Liderlik durumları ise aşağıdaki tabloda görülen üç ayrı boyutta incelenmektedir:

Tablo 2.4. Liderlik Durumları

Lider – Ast İlişkisi	Görev Yapısı	Pozisyonel Güç
Örgütteki iklim üyelerin lideri kabullenmeleri ve davranışlarını kontrol etmelerine bağlıdır. Üyeler; lidere güvenir, inanır ve saygı duyarlarsa, lider-üye ilişkileri olumlu yönde ilerler.	Örgütün görevi, iyi açıklanmış ancak rutin ise, yüksek dereceli bir yapı mevcuttur. Araştırma-geliştirme tarzındaki yaratıcılık gerektiren görevler ise düşük dereceli yapıdadırlar. Görev yapısının derecesi yükseldikçe, lider tarafından daha çok istenilir duruma gelir.	Liderin üyeler üzerindeki yasal gücünden ibarettir. Şayet pozisyonel güç yüksekse lider; üyelerin işlerini koordine etme, planlama, değerlendirme, üyeleri cezalandırma veya ödüllendirme haklarını elinde tutar.

Kaynak: http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00947/orcun_sutcu_tez.pdf, 11.05.2009

Tablo 2.4'te yer alan üç yapısal karakteristik özellik bir araya getirilirse sekiz farklı liderlik yapısı doğmaktadır.

Tablo 2.5. Fiedlerin Liderlik Modeline İlişkin Tablo

	İLİŞKİLER		GÖREV		YETKİ	
	İyi	Kötü	Belirli	Belirsiz	Güçlü	Zayıf
DURUM						
1 Elverişli	X		X		X	
2	X		X			X
3	X			X	X	
4	X			X		X

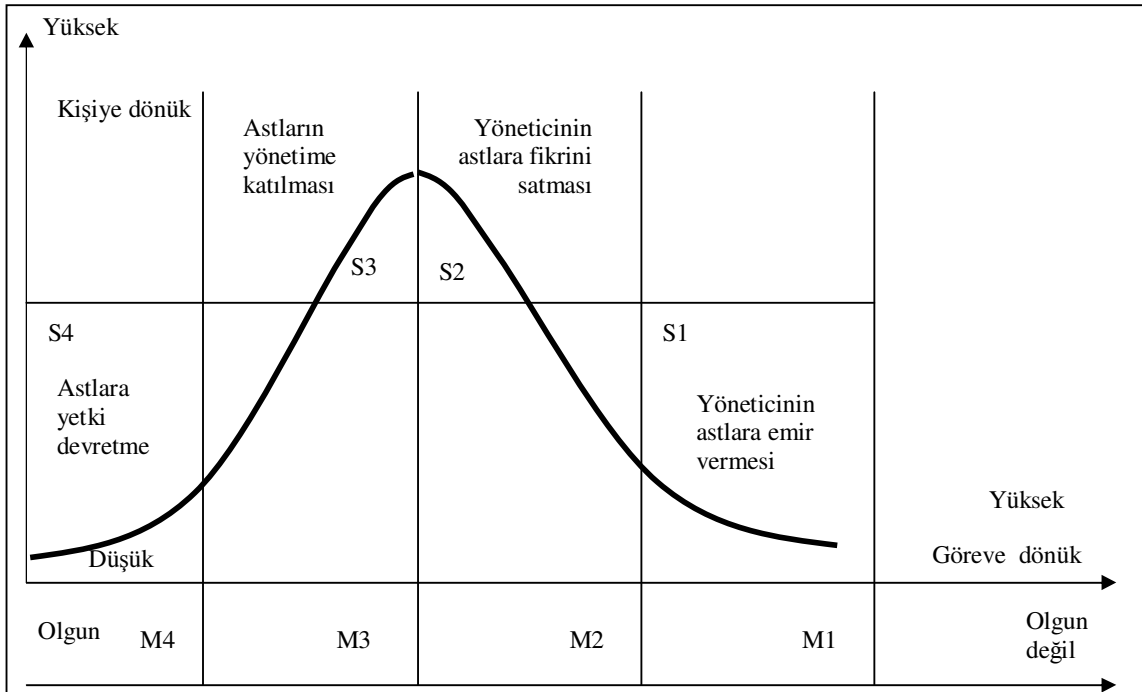
5		X	X		X	
6		X	X			X
7		X		X	X	
8 Elverişsiz		X		X		X

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001.

Tablo 2.5'teki birinci durum, liderin en üst düzeyde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu liderler, hoşgörülü, demokratik ve sevecendir. Sekizinci durum ise, liderin en alt düzeyde etkili olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bu lider ise, otokratik, işe yönelik, çalışmayı sevmeyen ve katı bir kişidir. Birinci, ikinci ve üçüncü derecedeki durumlarla, yedinci ve sekizinci derecedeki durumlarda, düşük işe yönelik olanlar etkili olmakta, dördüncü, beşinci ve altıncı derecede ise kişiye yönelik liderler etkili olmaktadır. Üç değişken durumun olumlu olduğu koşullarda, lider grup üzerinde etkindir, üyeler lidere yeterince bağlıdır. Bu ortamda lider, (birinci, ikinci ve üçüncü derece) işe dönük davranış göstermelidir. Pasif lider saygınlığını yitirir. Değişkenlerin tamamen olumsuz olduğu (yedi ve sekiz), diğer bir deyişle, ilişkilerin kötü, işin karışık ve yetkilerin yetersiz olduğu durumda, liderin işe yönelmesi gerekir. Bu durumda, otokratik bir yönetim anlayışı geçerlidir. Şekilde görüldüğü gibi değişkenlerin orta derecede olduğu (dört, beş ve altı) durumlarda ise, lider oldukça güç durumdadır ve grup üyeleri ile ilişkileri sağlıklı değildir.

ii. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı

Bu yaklaşımda liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesi, izleyicilerin (astlar) hazır olmasına bağlıdır. Lider, astların olgunluk seviyesini takip etmelidir. Blake ve Mouton'ın "kişiye dönük lider" ve "göreve dönük lider" boyutuna ilave olarak astların olgunluk seviyesi izlenir: emreden lider, ikna edici lider, katılımcı lider, temsil edici lider.



Şekil 2.2. Astların Olgunluk Durumu ve Liderlik

Kaynak: <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/fulltext/4287.pdf>, 11.05.2009.

Şekil 2.2 'de görüldüğü üzere M1 durumunda lider göreve dönük ilişkilere önem verir. Emir vericidir. M2 durumunda lider astlara fikirlerinin gerekçelerini izah eder. M3 durumunda lider işleri astların fikirlerini alarak (katılımcılık) yapar. M4 durumunda planlama ve yürütme astlara devredilir.

iii. House'un Yol-Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans, liderin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için astlarını nasıl motive edeceğini ve liderin nasıl davranacağını bekleyiş teorisine dayanarak anlatır. Bu kuram insan davranışlarını etkileyen faktörleri kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyişi) ve bu sonuçlara kişinin verdiği değer olarak ifade eder. Modelde, liderin izleyicileri nasıl etkilediği, işle ilgili amaçların nasıl algılandığı, amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulur. Liderin davranışının kabul edilmesi, bu davranışın tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişecekleri bir tatmin için araç olma koşuluna bağlıdır. Yönetici başarı istiyorsa, yapacağı ilk şey, amaçların belirlenmesinde gruba yardımcı olma ve yol göstermektir. Rutin işlerde lidere az iş düşerken, özel görevlerde lider daha fazla çaba gösterir. Yöneticinin örgütsel amaçların, izleyicilerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmede araç olabileceklerini göstermek, amaç yol teorisinde temeldir. Bu kuram liderin davranışı astların motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkiyi açıklamaya çalışır.

Örgüt üyeleri şu konularda motive edilebilir:

- Liderin, izleyicilerin bekleşlerini etkileme derecesi (yol)
- Liderin, izleyicinin valensini etkileme derecesi (amaç)

Modele göre lider, otokratik destekleyici, katılımcı, başarıya yönelik davranışlar arasından seçim yapabilir. Bu davranışların uygunluğu ise örgüt üyelerinin kişisel özellikleri, örgüt üyeleri üzerindeki zaman ve çevre baskısı, yapılan işin niteliği gibi kriterlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Liderin işi, izleyiciler için önemli olan amaçları belirlemek ve bu amaç için yollarını bulmaktır. Yönetici, astların davranışlarını etkileyecek ödül gibi araçlara sahiptir.

iv. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

Vroom ve Yetton'un normatif durumsallık yaklaşımı, örgütsel karar vermeye olan ilginin artması sonucunda ortaya çıkmış olan bir yaklaşımdır. Bu açıdan, kuramcılar, özgün karar verme için hangi düzeyde katılımı gerektiren bir liderlik tarzının daha etkin olacağını incelemektedirler. Her ne kadar, Fiedler, her liderin yönlendirici veya katılımcı tepkide bulunma tarzlarından sadece birisine sahip olacağını varsaysa da, Vroom ve Yetton, liderin, durumun gereksinimlerine bağlı olarak katılımcı ya da yönlendirici olabileceğini belirtmektedir. Ayrıca, Vroom ve Yetton, eğitime liderlik anlamında önem vermekte ve insanların ihtiyaç duyulan liderlik tarzını öğrenebileceğini belirtmektedirler (Erdal, 2007).

2.1.2.4. Modern (Neo-Karizmatik) Kuramlar

Çağımızın gereksinimlerini karşılamak üzere geliştirilen modern kuramlar ise karizmatik, vizyon sahibi ve dönüşümcü liderlik olarak üç ana yaklaşımdan oluşmaktadır.

i. Karizmatik liderlik

Bu yaklaşım liderin belirli davranışlar sergilediğinde izleyicilerin lidere kahramanca veya olağandışı nitelikler atfetmesi esasına dayalıdır. Liderin bu noktada sahip olduğu büyük duygusal güç izleyicilerin üstünde büyük etki yaratmaktadır. Karizma, liderin, takipçilerine aktardığı ve onları yoğun bir biçimde etki altına alan bağlılık, saygı, etkilenme, kabullenme, inanç ve heyecan gibi duygular ile takipçilere anlam veren temel değerleri gerçekleştirme konusunda liderin sahip olduğu yetenek olarak tanımlanmaktadır. Karizma, yalnızca liderin kişisel çıkarlarına hizmet etmemekte, aynı zamanda bir bütün olarak örgüte de hizmet etmektedir (Aaltio-Marjosola ve Takala, 2000).

Fiedler ve House, karizmatik lideri “vizyon ve misyon ifade eden, astlarının ve üstlerinin zihinlerinde olumlu bir izlenim uyandıran ve bunu devam ettiren, astlarını zorlayan, vizyon ve misyona uygun olarak hareket ederek astlarına örnek olan yönetici” olarak tanımlamıştır.

Karizmatik lider, bencil ve kendini beğenmiş tutum ve davranışlar sergilerse, bu durum gerek kendisi ve gerekse örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açar. Buna karşın, özverili ve alçak gönüllü tutum ve davranışlar istenen sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlar. Karizma, lider ile takipçileri arasında bir olgudur ve yetkiye/otoriteye dayanmaz. Liderin karizması, kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanır (Aaltio-Marjosola ve Takala, 2000).

Karizmatik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.

- Kendine saygı ve güven,
- Kendi gücüne ve yargı yeteneğine tam güven,
- Vizyon,
- Bugünden daha iyi bir gelecek vadeden ideal bir amaç,
- Vizyona tam inanç,
- Yüksek risk alma isteği,
- Vizyonu gerçekleştirmek için gerektiğinde kendini feda edebilme iradesi,
- Radikal değişime yönelik tutum ve hareketler.

Howell, iki tür karizmatik lider olduğunu ileri sürmüştür (Aaltio-Marjosola ve Takala, 2000).

- Sosyalleşmiş liderler: Bu tür liderler sosyal açıdan yapıcı ve kurumsal davranışlar gösterirler. Takipçilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine dayalı hedefler belirlerler. Belirlenen hedeflerin bir diğer özelliği de takipçilerin gelişmesini sağlamaktır. Sosyalleşmiş liderler, kendilerinden sonra da devam edecek bir iklim yaratırlar.
- Kişiselleşmiş liderler: Bu tür liderler, otoriter, yönlendirici ve baskın tutum ve davranışlar gösterirler. Kendi isteklerine, ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine uygun amaç ve hedefler belirlerler. Bu nedenle, örgüt içindeki etkileri kendilerinden sonra nadiren devam eder.

ii. Vizyon Sahibi Lider

Bu tip lider bulunduğu anı değerlendirip, örgüt için geleceğe dair gerçekçi, inandırıcı ve çekici bir vizyon yaratma ve bunu aktarabilme gücüne sahip olan bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır

Bununla beraber bu yaklaşımların, karizmatik liderlerin kendi dünya görüşlerini izleyicilerine aktarmakla yetinerek bunun ötesinde bir şey vermemesi ve vizyon sahibi liderlerin de çoğunlukla kendi vizyonlarını aktarıp hayata geçirmeye çalışması gibi kendilerine özgü temel dezavantajları vardır (Aaltio-Marjosola ve Takala, 2000).

iii. Dönüştürücü Lider

Bu tip lider ve izleyici birbirlerinin üst düzey gereksinimlerini karşılayarak güdülenirler ve bu sayede ulaşılması çok güç olan hedeflere bile ulaşmayı başarırlar. Lider ve izleyici arasında bu kadar yoğun bir etkileşimi gerektiren dönüştürücü liderlik davranışının temel özellikleri karizmaya sahip olma, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım sağlama ve bireyselleştirilmiş ilgidir. Takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Organizasyonlarda değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Dönüştürücü liderlik, örgüt ile çalışanlar arasında sosyal alışveriş temeli üzerine oturmaktadır. Dönüştürücü liderlik, ilk defa 1985 yılında Bass tarafından, örgütsel dönüşüm ve istikrarı sağlamak için gerekli davranış ve özellikleri belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir (Higgs, 2002). Bu yaklaşıma göre, dönüştürücü liderlik, amaçlanan başarıya ulaşmak için karşılıklı ödüllendirme ve teşvik sisteminin ötesinde bir yaklaşımdır.

Dönüştürücü liderlik, entelektüel açıdan teşvik etmeyi, örgütsel amaçlar (misyon, vizyon) için astların kendi kişisel amaçlarının ötesine geçmelerini özendirmeyi içeren bir yaklaşımdır. Bass, dönüştürücü liderleri, astlarının sonuçlara daha fazla duyarlı olması konusunda çaba harcayan kişiler olarak tanımlamıştır. Duyarlılığın güçlendirilmesi ise vizyon sahibi, özgüvenli, neyin iyi ya da doğru olduğunu başarılı bir şekilde sorgulama dirayetine sahip, günü kurtarma düşüncesinden ve kolaylıktan uzak bir lider gerektirmektedir. Bass (1990), dönüştürücü liderliğin dört temel faktörü içerdiğini ileri sürmüştür (Akt. Higgs, 2002):

- Karizma: Takipçilere güvenilir, açık ve anlaşılır bir amaç göstermek, bu amaca ulaşma konusunda onlara moral destek sağlamak, iyimserlik aşlamak ve takipçilerin yanında olduğunu her fırsatta göstermektir (Higgs, 2002). Karizmatik davranan liderler, kendi astlarında saygı ve hayranlık uyandırırılar.
- Entelektüel teşvik: Mevcut durumu aşmaları, sorunlara yeni ve farklı bir açıdan yaklaşımları, yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda takipçileri cesaretlendirmektir (Higgs, 2002). Takipçileri entelektüel açıdan teşvik eden liderler, onlara ilgi çekici ve zor görevler verirler ve sorunlara yeni çözümler üretmeleri konusunda onları teşvik ederler.

- Takipçilere bireysel önem verme: Takipçilerin duygu, istek ve düşüncelerine içten yaklaşmak, kendilerini geliştirme ve yenileme ihtiyaçlarına özel önem vermek, onlara ayrı ayrı ancak eşit ve adil davranmaktır (Higgs, 2002). Takipçilere bireysel önem veren liderler, temelde ekip arkadaşlarının kişisel ihtiyaçlarına eğilirler. Bu tarz liderler, astlarıyla birebir ilişki kurar, onların kişisel gelişimlerine önem verir ve empatik davranırlar.
- İlham verme: Lider, astları için bir modeldir. Onları etkileyecek, motive edecek ve onlara ilham verecek biçimde hareket eder. Kurumsal-örgütsel vizyonu onlara aktarır. İlham vermenin temel amacı, astların beklenen performans düzeyinin ötesine geçmelerini sağlamaktır.

2.2. KOBİ'lerde Rastlanan Yaygın Liderlik Tipolojisi: Paternalist (Babacan) Liderlik

Paternalistik liderlik üzerine araştırmalar son yirmi yılda artış göstermiştir (Aycan, 2000; Fikret Paşa vd., 2001; Yetim ve Yetim, 2006). Araştırmacılar paternalistik liderlikten disiplin ve otorite ile babacan tavrın kombinesi olan bir tarz olarak bahseder (Pellegrini ve Scandura, 2007; Farh ve Cheng, 2000). Paternal ilgi ve korumanın karşılığında çalışanlardan beklenen saygı, bağlılık ve lidere karşı yumuşak başlıktır (Pellegrini ve Scandura, 2007; Aycan, 2000).

Orta Doğu, Pasifik Asya ve Latin Amerika iş kültürlerinde paternalistik liderlik yaygın ve etkin bir yönetim şeklidir (Pellegrini ve Scandura, 2007; Yetim ve Yetim, 2006; Aycan, 2000; Martinez, 2005). Aycan ve Kanungo (2000) 10 ülkede yaptıkları çalışmalarında paternalizmin en çok görüldüğü ülkeleri Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye; orta derecede görüldüğü ülkeleri Romanya, Rusya, ABD ve Kanada; en az görüldüğü ülkeleri ise İsrail ve Almanya olarak belirlemişlerdir. Batı yönetim yazınında paternalizm diktatörlük davranışı gibi ve istenmeyen kaçınılması gereken bir davranış olarak görülür (Pellegrini ve Scandura, 2007).

Bazı araştırmacılar, psikiyatride tanımlanmış olan bir insanın bir diğerine beslediği duyguyu üçüncü bir kişiye yönlendirmesi süreci olan aktarma (transference) ile paternalizm arasında bağıntı kurmuş ve baba figürüne beslenen duyguların yönetici gibi bir otorite figürüne yönlendirdiğini savunmuştur (Pellegrini ve Scandura, 2007).

Paternalist liderlik, lidere sadık kalmak ve soru sormadan itaat etmek gibi değerlere dayanır. Weber'e göre geleneksel paternal otorite patriarkal aile modeline dayanır. Bazı araştırmacılar çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması için hala günümüzde

paternalizimin önemli bir materyal olduğunu, küresel rekabet ortamında yerel bağlamda işverenlerin stratejik repertuarlarında paternalizmin yollardan biri olarak kullanılmak üzere bulundurulduğunu savunur (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Paternalizm, yöneticilerin çalışanların iş yaşamı dışında özel yaşamıyla da kişisel olarak ilgilenmesini işaret eder. Paternalistik kültürlerde otoriteye sahip insanlar mesela ebeveyn rolünü benimser ve diğerlerine ilgi ve koruma sağlamayı görev edinirler (Pellegrini ve Scandura, 2007; Fikret Paşa v.d., 2001; Yetim ve Yetim, 2006). Astarlar paternal otoritenin koruma ve bakımının karşılığında sadakat gösterir, hürmet gösterir, itaat eder (Aycan v.d., 1999; Aycan, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2007).

Araştırmacılar paternalist liderlikteki yardımseverlik ve otoritenin bir arada var olmasının doğrudan toplumun geleneksel değerlerinden kaynaklandığını, yetiştiren, ilgilenen, güvenilir fakat aynı zamanda otoriter, talepkar ve katı bir disipline edici figür olan baba figürüyle ilgili olduğunu öne sürmüştür. Geleneksel baba-çocuk ilişkisinde baba çocuğunun hayati kararları ve davranışları üzerinde otoritesini kabul ettirir, çocuğunun ihtiyaçlarını ve ilgi alanlarını anlamakla yükümlüdür. Karşılığında çocuk babanın mutlak otoritesini kabul eder (Pellegrini ve Scandura, 2007).

Paternalizm batı kültürü dışındaki pek çok kültürde etkili bir liderlik tarzıdır (Aycan, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006). Batı kültürü bağlamında paternalistik liderlik otoriter liderlikle eşit tutulmaktadır ve takdir görmemektedir (Pellegrini ve Scandura, 2007). Aycan ve Kanungo (1998) yaptıkları çalışmalarda paternalizm ve otoriteryanizm arasında güçlü negatif korelasyon olduğunu ileri sürer.

Batı kültürü bağlamında paternalistik liderlik otoriter ve manüplatif olarak görülmesine rağmen başka kültürlerde pozitif etkilerinin olduğu savunulmaktadır. Bununla beraber toplulukçu ve güç mesafesi yüksek olan toplumlarda paternalizme daha çok rastlanmaktadır. Bunun nedeni şöyle özetlenebilir; toplulukçu kültürlerde paternalist liderin çalışanın özel hayatını yönlendirmesi istenir ve beklenir fakat bireyci kültürlerde özel hayata müdahalenin bir tür baskı şiddet ve baskı uygulamak olduğu düşünülerek kabul edilemez bir davranış olarak görülür. Paternalistik ilişkide büyük çoğunlukla baba gibi, yakın bir arkadaş gibi ya da ağabey gibi çalışanın kişisel yaşamına karışmak, kendi doğrularını (patronun, yöneticinin, liderin) kabullenmesini beklemek vardır (Aycan, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006). Aynı zamanda but ip ilişki liderin astları ile arasındaki güç eşitsizliğine dayanır, bu

durum yüksek güç mesafesi olan toplumlara özgüdür. Batı yazınında ise güç eşitsizliği sorgulanamaz olduğundan paternalizm şiddetle eleştirilir (Pellegrini ve Scandura, 2007).

Son yıllarda yapılan çalışmalar Çin, Pakistan, Hindistan ve Türkiye'deki çalışanların, Amerika, Kanada, Almanya ve İsrail'deki çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksek paternalistik değerleri olduğunu ortaya çıkarmıştır (Aycan ve Kanungo, 2000; Yetim ve Yetim, 2006). Güçlü geleneksel aile normları legal yapıyı ve aynı zamanda paternalistik uygulamaları etkiler. Türkiye'de bir çalışan kovulduğunda firma aylık ücretiyle hizmet yılının çarpımı sonucu elde edilen tutarı çalışana ödemekle yükümlüdür. Dahası eğer kadın çalışan, bir yıl içinde evlenir ve kocasının çalışmasını istemediğini beyan eder ve ayrılırsa yine aynı şekilde hesaplanan tutar çalışana firma tarafından ödenir. Bu örnek Türkiye'deki aile normlarının organizasyonu ne kadar etkilediğini göstermektedir (Pellegrini ve Scandura, 2007). Bu tip toplumlarda legal yapı patriarkal bir işveren-işgören ilişkisinde çalışanın yaşantısının işveren tarafından paylaşılmasını gerektirir (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Bazı araştırmacılar güç mesafesi ile ne yapacağını söyleyen liderlik tarzı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur (Pellegrini ve Scandura, 2007). Hiyerarşik ilişkilerin sürdürülmesinde karşılıklı etkileşimin temel olduğu toplumlarda paternalistik liderliğin etkili yönetim için yararlı olduğu görüşü vardır (Aycan, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006).

Türkiye bağlamındaki araştırmalara bakıldığında, geleneksel Türk işletme yapısının yansıttığı yüksek güç mesafesi ve toplulukçu değerler çerçevesinde paternalistik liderlik etkili stratejik bir yönetim vasıtası olarak görülmektedir (Pellegrini ve Scandura 2006).

2.3. Türkiye'de KOBİ'lerde Tespit Edilen Yönetimsel Davranışlar

Örgütler, küresel rekabet yarışında başarılı olabilmek ve daha da önemlisi uzun dönemlere bu başarıları taşıyabilmek için en uygun stratejileri oluşturmak ve uygulamak durumundadırlar. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayarak stratejik bir avantaja sahip olmaları örgütlerin vizyonları ile yakından ilişkilidir. Ancak vizyoner anlayışa sahip örgütler, diğer örgütlerden önde olabilecek ve başarı sağlayabileceklerdir. Belirlenen doğru bir vizyon, örgüt çalışanlarını harekete geçirerek örgüt üyeleri arasında ekip ruhunun oluşmasını sağlayacaktır. Vizyon ayrıca bugün ile gelecek arasında bir bağlantı kurulmasını da sağlar. Böylece örgüt üyeleri birbirine bağlı, ekip halinde çalışan bir örgüt haline gelecektir. Örgütteki insanlar, daha iyi bir gelecek vizyonunu paylaştıkları ölçüde birbirine yakın ve yardımcı olurlar. Bunun sağlanması için ise liderlere ihtiyaç vardır (Drost ve Von Glinow, 1998).

Liderler, kişilikleri, uygulamaları, tutumları, felsefeleri ve davranışları ile organizasyon üyelerine rol modelliği yaparlar (Gross ve Schichman, 1987). Liderler örgütün kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir. Örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel değerleri ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modellerden biri olan liderleri, KOBİ girişimci-sahip-yöneticilerindeki liderlik özellik ve davranışları açısından değerlendirmek; gerek bundan sonra yapılacak olan çalışmalara yön vermesi gerekse Türkiye'deki KOBİ çalışanlarının bu liderlik özelliklerini algılama şekillerinin tartışmalara konu olması bakımından önem teşkil ettiği düşünülmektedir.

Türkiye'deki KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide toplanmaktadır. Bu kişi işletme sahibidir. KOBİ'lerde sahip/yöneticinin değerleri, motivasyonu, davranışları amaç ve hedefleri işletme üzerinde en belirleyici faktör olmaktadır. KOBİ'lerin yöneticileri genellikle teknik ve ticari açıdan kabiliyetli ve risk yüklenebilen kişiler olarak bilinirler. Ancak, diğer çalışanların değer ve tutumlarının örgütü etkileme derecesi düşüktür. Yani, yöneticinin işletme üzerindeki hakimiyeti esastır (Özgen, 1997).

Gerçekte, KOBİ'lerde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler, sahip-yönetici tarafından ortaya konulmakta ve şekillendirilmektedir. Dolayısıyla, işletme içinde yöneticinin hırs ve kararlılığı, niyet ve amaçları, varsayımları, değerleri ve kişilik yapısı, strateji seçiminde önemli rol oynamaktadır (Carland vd., 1984; d'Amboise, 1988).

Girişimci-sahip-yöneticinin risk yüklenme eğilimi, yenilikçi olup olmaması, tecrübesi, teknik ve idari bilgisi, analiz yapabilme kabiliyeti, esnaflığı işletmenin başarısında etkili olmaktadır. Ayrıca, işletmenin yönetim yapısı da, tepe yöneticisi tarafından şekillendirilmektedir (Baum vd., 2001). KOBİ'lerde tepe yönetiminin yapısı genellikle üç şekilde olmaktadır (Özgen, 1997):

- Monografik: İşletmenin bütün politikaları sahip-yönetici tarafından belirlenmektedir. Yönetici tek hakimdir hemen hemen bütün fonksiyonlarla kendisi ilgilenmektedir. Astlarına yapacakları işi, emir ve talimatları bildirir.
- Oligarşik: Hisselerin çoğunu elinde tutan ortakların desteklediği, bir veya iki uzmanın hakimiyetinde olan bir yönetim şekli söz konusudur. Genellikle ortaklar arasından seçilen bu yöneticiler, daha çok teknik uzmanlardır ve her biri değişik fonksiyonların yerine getirilmesini üstlenmektedirler.

- Aristokratik: Sahiplerin ve aile fertlerinin yönetime katılmadığı ve dışarıdan bir yöneticinin tayin edildiği bir yönetim yapısıdır. İşletme sahipleri, yöneticiyi tayin etmekle beraber, genel politikaları kendileri belirlemektedirler.

Basit ve büyük oranda merkezileşmiş örgüt yapısına sahip olan KOBİ'lerde (Welsh ve White, 1981), amaçları belirleyen, belirlenen amaçlara ulaşmak için üretim faktörlerini bir araya getiren (girişimci), işletmenin yaşamsal kararlarını alarak sorumluluğu üstlenen kişi genelde işletmenin sahibidir. Türkiye'de ki KOBİ'lerin büyük çoğunluğu aile işletmesidir.

Özetle, KOBİ'lerde tepe yönetici (girişimci / kurucu / sahip / yönetici) sıklıkla aklıyla hareket eder. Muhtemelen pazarlar, ürünler, teknolojiler hakkında daha çok bilgi sahibi oldukça yenilikçi (innovative) fikirlerinin sayısı artacak ve girişimcilik düzeyi yükselecektir (Miller, 1983).

Dirlik ve Uzun 2007'de Muğla ilindeki KOBİ sahiplerine yönelik yaptıkları araştırmalarında sergilenen liderlik davranışının çalışanları mutlu etmediğini bulmuşlardır. Aynı çalışmada KOBİ sahiplerinin büyük çoğunluğunun düşük düzeyde girişimcilik özellikleri sergiledikleri ifade edilmiştir. Girişimcilerin kendine has özellikleri ve sorunları vardır. Bunlardan bir kaçını kendi işini yapmak, hem sahip hem yönetici olmak, girişimcilik ile ekonomik kalkınma arasındaki ilişkiyi yönetmektir (Brush, Manolova, Edelman, 2008).

2.2. Liderlik Davranışı Ve Yönetmel Etkinlik

2.2.1. Girişimci-Sahip-Yönetici

Sahipleri tarafından yönetilen firmalar çok uzun zamandır sosyologların ve ekonomistlerin ilgisini çekmektedir (Kang ve Sorensen, 1999). Bu doğrultuda yapılan çalışmalar küçük işletmelerin sahip-yöneticileri üzerinde önemle durulması gerektiğini çünkü bu sayede sahip-yöneticinin rolünü kavrayarak küçük işletmenin anlaşılmasının sağlanabileceğini vurgularlar.

Cooper ve Dunkelberg'e göre (1986) sahip-yönetici olmanın farklı yolları vardır. Bunlar, işletmeyi sıfırdan kurmak ve yönetmek, kurulu bir işletmeyi satın alarak yönetmek, miras yoluyla sahip olarak yönetmektir. Hangi yolla sahip-yönetici olduğunun girişimcilik davranışı veya karakteristikleri üzerinde farklılıklar yaratıp yaratmadığı ayrı bir tartışma konusudur ve bu konuda çalışmalar mevcuttur. Bu çalışma hangi yolla sahip-yönetici olduğu göz ardı edilerek yürütülmüştür.

Literatürde küçük işletmenin merkezindeki kişiyi tanımlamak için pek çok terim kullanılır; bunlar girişimci, sahip, yönetici, sahip-yönetici, girişimci-yönetici, baş yönetici (chief manager) ve benzeridir (d'Amboise, 1988). Bir grup araştırmacı girişimci ve sahip yönetici arasında fark olmadığını (Wortman, 1987), diğer bir grup ise bu iki kavram arasında ayırım olduğunu savunmuştur (Carland v.d., 1984). Araştırmacılar, çoğunlukla küçük işletmenin sahibi ve girişimcisi arasındaki ayırımları literatüre bakışa dayandırarak izlemişlerdir.

Bu çalışma, girişimci-sahip-yöneticinin liderlik yaklaşımlarının çalışanlarca nasıl algılandığına ve girişimci-sahip-yöneticilerin çalışanlarından temel beklentilerinin neler olduğuna yanıt aramak düşüncesiyle yapılmıştır. Bir girişimci bir işletmeyi kurarken ve yönetirken temel olarak karlılık ve büyümeyi amaçlar. Girişimci temelde yaratıcı davranış ve stratejik yönetim uygulamaları ile dikkat çeker. Bir KOBİ sahibi, işletme kurmakta ve yönetmekte bunlardan başka kişisel amaçlarıyla da dikkat çeker. İşletme gelir kaynağı olabilir ama aynı zamanda kişinin zamanını ve kaynaklarını tüketmektedir (Carland v.d., 1984). İşletme sahibi farkına varır ki işi kişiliğine yayılmış, aile ihtiyaç ve arzularıyla karışmıştır (d'Amboise, 1988).

Schumpeter (1934) girişimcinin sahip-yöneticiden ayrımını ilk tanımlayanlardandır. Daha sonraları her küçük işletme sahibinin girişimci olarak adlandırılıp adlandırılmayacağı tartışmaları başlamıştır (d'Amboise, 1988). Devam eden yıllarda ise büyük firma yöneticisi ile küçük işletme sahip-yöneticisi arasındaki farkları irdeleyen araştırmalar yapılmıştır. Araştırmacılar, bağımsız bir KOBİ yönetimi ile büyük işletmelerdeki yönetimin farklılık gösterdiğini ileri sürmektedirler. Büyük ölçekli işletmeler en alt düzeydeki işgörenlere kadar kadrolarını nitelikli işgörenlerle doldururken, KOBİ'lerde tek bir kişi bütün işlevleri yerine getirmek zorunda kalmaktadır. Böylece yönetici, aynı zamanda muhasebeci, satış elemanı, insan kaynakları yöneticisi, finansal uzman, üretim teknisyeni vb. rolleri oynamak durumundadır (Hall ve Nordqvist, 2008). Buna göre büyük firma yöneticisi bir görüşmeci, karışıklık çözümleyicisi, sorumlu, kaynak tahsis edicisi ve bölüştürücüsüdür. Oysa KOBİ sahip-yöneticisi bir ana figürdür, girişimcidir, sözcüdür, liderdir.

Yakın zamanlarda ise daha çok profesyonel yönetici ile girişimci-sahip-yönetici arasındaki fark, avantaj ve dezavantajlara dikkat çekilmiştir. Sahipliğin yönetim üzerine etkilerinin şiddetini, sahiplik ve yöneticilik kavramlarındaki değişkenliği ve aralarındaki ilişkinin büyüklüğünü anlamaya yönelik çalışmalar, firma performansında sahibin kontrolü ile

profesyonel yöneticinin kontrolünün fark yaratıp yaratmadığı konusundaki tartışmalara önayak olmuştur.

Sahipliğin ve yönetimin birbirinden ayrıldığı nokta profesyonel yönetici ile çalışılmasıdır. Profesyonel yönetici deyince akla ilk yaygın ve geleneksel olan Weber'in bürokratik organizasyonundan tanımlamalar gelmektedir. Rasyonel/legal otorite bürokratik organizasyonda, kurallara, normlara, rasyonel karar almaya dayanmaktadır. Yönetici otoritesini bireysel özelliklerinden ziyade teknik kalifikasyonuna ve rasyonel değerlerine borçludur (Hall ve Nordqvist, 2008).

Bazı çalışmalar sahip-yöneticilik ve profesyonel yöneticilik arasındaki ekonomik ve sosyal yaşamın fonksiyonları bakımından ayırma ilişkin gözlem yapmışlardır. Girişimci-sahip-yöneticinin rolü yatırdığı sermayenin geri dönüşüne ilişkin şekillenirken, profesyonel yöneticinin gündemi beklentilerin karşılanması, belirlenen amaçların başarılmasıdır (Hall ve Nordqvist, 2008). Girişimci-sahip-yöneticiler daha çok işletme ideolojilerine dönük, daha sofistike tutumları olan ve daha çok kısa vadeli planlar yapan kişilerdir (d'Amboise, 1988).

Schein (1995), girişimci-sahip-yöneticiler ve profesyonel yöneticiler arasında radikal farklar olduğunu ve bunun dört kategoride toplanabileceğini ileri sürer: motivasyon ve duygusal yönelim (emotional orientation), analitik yönelim, bireyler arası yönelim ve yapısal durumlar. Özetle girişimci-sahip-yönetici profesyonel yöneticiye nazaran karar almada fazlaca bağımsızlığı önemser (Miller, 1983).

Yöneticiyi girişimciden ayıran en önemli etmen, riske katlanmamasıdır. Yönetici kar veya zarara sahip olmadan, emeği karşılığı ücret, prim ve/veya kardan pay alarak işletmeyi saptanan amaçlara ulaştırmaya çalışmaktadır. KOBİ'lerde patron yönetici tarzı hakim olup girişimci aynı zamanda yönetici konumundadır (Özgen, 1998).

Gerek ölçeklerinin nispeten küçük olması gerekse bir çoğunun aile işletmesi olması, KOBİ patron ve çalışanları arasında informal ilişkilerin gelişmesine zemin oluşturmaktadır. Bu durum, bir çok araştırmacı tarafından liderde temel bir özellik olarak bulunması gerektiğine inanılan duygusal derinlik kavramına dikkatleri çekmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından KOBİ girişimci-sahip-yöneticilerinin insan ilişkilerine nispeten daha duyarlı bir liderlik sergilediği savunulmaktadır (Fındıkçı, 2005).

Liderin ayırıcı özelliklerinden olan yüksek başarı güdüsü aynı zamanda girişimciler için de önemli bir özelliktir. KOBİ yöneticisinin liderlik davranışını şekillendiren

niteliklerden olan bu güdü hem firmanın ilerlemesi hem de çalışanlara örnek olması açısından KOBİ lideri için anlamlıdır. Yüksek başarı güdüsü çok çalışma alışkanlığını da beraberinde getirdiği için KOBİ liderinin adeta işkolik oldukları ve bir türlü başarıya doymadıkları görülmektedir (Fındıkçı, 2005).

Bazı çalışmalarda KOBİ liderlerinin aktif, sonuca yönelik, pratik, öngörülü, kurallı bir çalışma disiplinine sahip, profesyonel, çalışanların duygularına ve sosyal dünyalarına da hitap edebilen, iş ile yaşayan yaklaşımlar sergiledikleri ifade edilmiştir (Fındıkçı, 2005).

2.2.2. KOBİ'lerde Yönetim ve Liderlik Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme

80'lerin ortalarına kadar araştırmalar, organizasyon yapılanmasındaki teknolojinin ve büyüklüğün, organizasyonel karmaşanın tanımlanmasına odaklanmıştır. Organizasyonel yapının diğer karakteristiklerinin ya da faktörlerinin teknoloji veya organizasyonel yapı ile arasındaki ilişki daha az dikkat çekmiştir. 90'ların başına kadar ise, organizasyonların şu üç perspektiften tam olarak analiz edilmediği araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır: iş çevresi, organizasyon yapısı ve yönetim karakteristikleri (d'Amboise, 1988). Dill 1958'de iş çevresini tanımlamış ve Thompson tarafından da 1967'de geliştirilmiştir. Buna göre, iş çevresini müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve düzenleyici rolüyle devlet oluşturur. KOBİ'ler genellikle çevrenin etkilerine karşı çok açık ve korunmasızdır. Sınırlı sermayesi ve insan kaynakları, daha çok öngörü veya kontrol için daha çok zaman harcamasına yol açar (d'Amboise, 1988). 2000'lere gelindiğinde yönetim karakteristiklerine ait araştırmaların hız kazandığı buna ek olarak kültürel bağlamda yapılan çalışmaların arttığı görülmektedir (Steensma vd., 2000; Stewart ve Roth, 2007).

Organizasyonel yapı organizasyonun formal ve informal kısmından oluşur. KOBİ'lerde hiyerarşi genelde kısadır ve karar alma merkezidir. Organizasyon şeması nadiren biçimlendirilmiştir; eğer yapılmışsa bile genellikle üç ya da dört basamak içerir ki o da bilhassa üretim işletmelerinde görülmektedir. Ölçekleri sebebiyle KOBİ'ler büyük işletmelere nazaran iş bölümü, departmanlaşma gibi kişilik kazandırmalara daha az ihtiyaç duyar. Kısacası KOBİ'ler hiyerarşi basamaklarına sahip olma ve çoğunlukla informal yoldan yönetilme özelliğindedir (d'Amboise, 1988; Matzler vd., 2008).

Bazı çalışmalarda araştırmacılar çoğu kez KOBİ'lerin amaçlarının belirsiz, pragmatik ve kısa vadeli olduğunu dile getirmiştir (d'Amboise, 1974; d'Amboise ve Gasse, 1980). Rice ve Hamilton (1979), karar almada KOBİ sahibinin tatmin olmasının önemli bir faktör olduğuna işaret eder. İşletmenin stratejik yöneliminde işletmenin tepe yöneticisinin

deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliğinin düşündürücü bir etkisi vardır. KOBİ'lerde tepe yöneticinin doğrudan dinlediği ve baktığı için görüş alanı, gerçekten ne görüp duyduğu (algıda seçiciliği), gördüklerine ve duyduklarına ne kadar anlam eklediği yani yorumlama özellikleri her tür karar almaya etki eder (Hambrick, 2007).

Sexton ve Van Auken (1985), KOBİ'lerin sadece küçük bir kısmının stratejik planlar yapıp bu planları uyguladığını, zor ve zaman alıcı bir süreç olduğunu vurgularken Robinson ve Pearce (1984), stratejik planlamanın kullanılmamasının nedeninin zaman, bilgi, uzmanlık, güven ve açıklık yoksunluğu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Akt.Hambrick, 2007).

KOBİ'lerin fiziki yerinin büyüklerden daha önemli ve çalışan üzerinde daha etkili olduğu, verimliliğin, karlılığın, büyümenin, liderliğin büyümede etkili olduğu gerçeği (Bamberger, 1983) karar verme yetkesinin hakimi KOBİ'lerin yöneticisine olan dikkati artırmaktadır (Hambrick, 2007). KOBİ'ler karar almada analitik yöntemden ziyade inisiyatif kullanma tercih edilir, elbette bu inisiyatifi tek adam yani sahip-yönetici kullanabilir (Miller, 1983). Yönetimsel karakteristikler, sahip yöneticinin amaçları, hedefleri ve hareketleri ile ilgilidir (d'Amboise, 1988). Bamberger (1983), küçük işletmelerde amaçların tepe yönetim tarafından belirlendiği ve belirlemede ekonomik koşullardan çok fazla etkilenildiği hususuna dikkat çekmiştir.

KOBİ'lerin yönetimi ile ilgili sorunların, girişimciliğin, yöneticiliğin ve mülkiyetin çoğu zaman işletme sahibinde toplanmasından kaynaklandığı belirtilmektedir. İşletme sahibinin kişilik niteliği, hayalleri, yatırım gücü ve yeteneği, yöneticilik becerileri ve girişimcilik ruhuna sahip olup olmaması işletme başarısının kesin belirleyicisidir. İşletme sahip yöneticisinin kişisel başarısı, işletme başarısı ile özdeşleşmektedir. Diğer yandan, KOBİ'lerde genellikle aile yönetim şekli üstün olduğundan aile içindeki düzensizlik ve problemler doğrudan işletmenin yönetimine yansıtılmaktadır (Hall ve Nordqvist, 2008).

İşletme fonksiyonlarının tümünün ya da bir kısmının, sahip yöneticide toplanması ve yetkilerini başkalarına devretmemesi sahip yöneticilerin aşırı yüklenmesine yol açarak işletmeyi de başarısızlığa götürebilmektedir (Brunetto ve Farr-Wharton, 2007). Yönetim fonksiyonları düzeyinde bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır (Hall ve Nordqvist, 2008; Özgen, 1997).

Örneğin KOBİ'lerin sahip-yöneticileri planlamanın ne olması gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip değillerdir. KOBİ'lerin büyük çoğunluğunda ayrıntılı bir planlama çalışması yapılmamaktadır. Yatırım konusuna karar vermeden önce ayrıntılı bir pazar

araştırması ve fizibilite etüdü yapan ya da yaptıran işletme sayısı yok denecek kadar azdır. Planlama yaparken KOBİ sahip-yöneticisi çoğu zaman kendi tecrübe ve sezgilerine dayanmakta olup planı kendi kafasında taşımakta ve yazılı şekilde yapmamaktadır (Brunetto ve Farr-Wharton, 2007). KOBİ'lerde daha çok kısa vadeli planlar yapılmakta, uzun vadeli planlama yoluna gidilmemektedir.

KOBİ'lerde, genellikle yalın ve biçimsel olmayan bir örgüt yapısı bulunmaktadır. İşbölümü uygulaması daha kolay olabilmektedir. Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır, yönetici genelde sözlü olarak kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. (Hambrick, 2007). Böyle bir durumda, yöneticinin olmadığı zamanlarda işler aksayabilmektedir (Pellegrini ve Scandura 2006).

Uzmanlaşma ise çok düşük düzeydedir. KOBİ'lerin sahip-yöneticileri yardımcılara yetki devredememektedir. İşletme sahipleri profesyonel yöneticinin, mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlı çalışmayacağı, risk altına girmediğinden işletme yönetimine gereken önemi vermeyeceği, pratik bilgilerinin ve tecrübenin yetersiz oluşu, işletmeye getireceği maliyetin yüksekliği gibi nedenlerden dolayı yönetimi profesyonel yöneticilere devretme konusunda çekingen davranmaktadırlar (Hall ve Nordqvist, 2008; Özgen.,1997).

Ek olarak KOBİ'lerde personel araştırması yapılmadığı için, bilinçli bir personel seçimi de yapılamamaktadır. KOBİ'lerde emek yoğunluğunun yüksek oluşu ve siparişe göre iş yapmalarından dolayı çok yönlü elemana ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Mevcut personel eğitimine işletmenin finansal yetersizliğinden ya da sahip yöneticinin isteksizliğinden dolayı ağırlık verilmemektedir (Özgen,1997).

KOBİ'lerde daha çok sözlü emirler verilmekte olup işletmenin küçük olması nedeniyle yüz yüze görüşme, yazılı emir ve yönergelerle göre daha iyi anlaşılmakta ve daha etkili olmaktadır (Matzler vd., 2008; Hambrick, 2007). KOBİ'lerde haberleşme kanalları resmi olmayan şekilde oluşur (Akgemci, 2001).

KOBİ'lerde koordinasyon genellikle tek kişinin sorumlu olduğu bir fonksiyondur. Bunlarda karşılaşılan en önemli sorun da belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken işlerin sırasıyla ve birbirini tamamlayıcı biçimde işletme sahip-yöneticisi tarafından yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerde, gündeme gelen belli başlı koordinasyon sorunları arasında, kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması, KOBİ amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılmaması, örgüt içi iletişim biçiminin sahip

veya ortakların uygulamalarına bağılı gelişip, şekillenmesi, işbirliği ve ekip çalışması ruhunun sahip, ortak veya yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri sıralanabilir (Akgemci, 2001).

Diğer yandan, KOBİ'lerin sahip-yöneticileri işletmeyi tek başına yönettikleri, yetki ve görevleri devretmediklerinden dolayı denetim sürecini de kendileri gerçekleştirmektedir. KOBİ'lerde denetim tekniği olarak daha çok bütçeler kullanılmaktadır. Sahip-yönetici tüm faaliyetlerin yetkilisi ve sorumlusu olduğundan ne derece özenli ve etraflı bir denetim gerçekleştirdiği tartışma konusudur (Collins vd., 2004).

KOBİ'lerde karar alma ile ilgili sorunların başında işletme yöneticisi durumunda bulunan işletme sahibinin çok güçlü pozisyonu ona önyargılı ve gerçek olmayan kararlar alma imkanı sağlamaktadır. Bu da, onların objektif kararlar almasını önlemektedir. Dolayısıyla, KOBİ'lerde çalışanlarla birlikte karar alma ya hiç yoktur, ya da çok az rastlanan bir olaydır (Özgen,1997).

Matzler vd. (2008), Avusturya'daki KOBİ'lerin performansı ve liderlik arasındaki anlamlı ilişkiyi araştırmıştır. 300 KOBİ'nin yer aldığı araştırma, dönüştürücü liderlik ile ürün yeniliği ve KOBİ performansı arasında doğrudan anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Aynı çalışmada yenilikçi uğraşların avantajları, çevreye, bölgeye, ülkeye göre bu uğraşların farklılıkları tartışılmıştır.

Bazı araştırmacılar tek tip girişimci tipolojisine karşı çıkar ve girişimcileri kendi aralarında pragmatik ve karizmatik diye ayırır. Buna göre ilk grup nispeten planlı, rasyonel ve riski azaltma eğilimine sahip; ikinci grup olan karizmatik grup ise, vizyoner, yüksek inisiyatif üstlenen ve yüksek risk alan olarak nitelendirilir (Erdem, 2001).

KOBİ'lerde 'girişimciliğin sürmesi için liderlik zorunludur' görüşleri mevcuttur. Firmanın yönelimi merkezdeki tek aktör olan sahip-yöneticinin yönelimiyle öyle çok yakındır ki bu görüş kabul görmüştür. Liderlikle yakın ilişkisi olan üç temel faktör girişimciliğin ne düzeyde olduğunu belirler; kişilik, güç ve liderin bilgi birikimi. Miller (1983) bu görüş bağlamında şu hipotezleri doğrulamıştır:

- Lider firmanın da ötesinde gücü yönetir ve girişimciliğin anahtar tanımı onun kişiliği olabilir. Miller çalışmasında etkili liderlerin girişimciler gibi çevrelerini kontrol etme yeteneği olduğunu göstermiştir.
- Karar verme gücünün merkezde olması ile girişimcilik arasında pozitif korelasyon vardır.

- Küçük firmalarda, tepe yönetici sıklıkla aklıyla hareket eder. Muhtemelen pazarlar, ürünler, teknolojiler hakkında daha çok bilgisi olursa yenilikçi fikirlerinin sayısı artacak ve girişimcilik düzeyi yükselecektir.

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde KOBİ'lerin özellikleri ve bu tip işletmelerin hem sahibi hem de tepe yöneticisi konumundaki kişilerin özellikleri ve davranışları teorik bilgiler ışığında ele alınmıştır. Bundan sonra yer alan araştırma bölümünde ise çalışanların algılamalarından yola çıkarak KOBİ sahibi ve yöneticilerinin liderlik davranışları bir saha çalışması ile ele alınacak ve literatürdeki tespitlere uygunluğu tartışılacaktır.

3. KOBİ'LERDE GİRİŞİMCİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI: ANTALYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırları

Bu bölümde, KOBİ'lerde girişimci-yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı ve bu algılamaların kuramsal bölümde belirtilen liderlik tipolojilerinin hangisine daha yakın olduğu araştırılacaktır.

KOBİ'lerin anahtar unsurlarının firmadaki tepe yönetimin baskın rolü tarafından belirlenmesi (Baum, 2001), şirketin tepe yönetiminin şirketin stratejik yöneliminde düşündürücü bir etkiye sahip olması ve yöneticinin deneyimlerinin, değerlerinin, kişiliğinin şirketin hareketlerini, manevralarını doğrudan etkilemesi (Hambrick, 2007), bu tür işletmelerin yapısal ve kültürel özelliklerinin anlaşılmasında önemli olacaktır.

Birçok ülkede işletmelerin büyük çoğunluğunu KOBİ'ler, bunların büyük çoğunluğu da aile işletmesi oluşturmaktadır. KOBİ'ler genellikle kurucuları tarafından veya kurucuların mirasçıları tarafından (bu kişiler genelde aile üyeleridir), ya da kurucusu başka olup işletmeyi sonradan satın alan kişi tarafından yönetilir (Burkart vd., 2003; Dunkelberg, 1986). Dünyada olduğu gibi Türkiye'deki işletme popülasyonunun tamamına yakın kısmı küçük ve orta ölçekli işletmelerden (KOBİ) oluşmaktadır. Daha çok sahipleri tarafından aktif olarak yönetilen bu tip işletmelerde, yönetim anlayışı da girişimci-sahip-yöneticiler tarafından belirlenmektedir.

Kang ve Sorensen tarafından da vurgulandığı gibi bu durumdan dolayı sahipleri tarafından yönetilen firmalar çok uzun zamandır sosyologların ve ekonomistlerin ilgisini çekmektedir. Feinberg'e (1987) göre ekonomi literatüründe 90'lardan önce işletme sahipliğinin genellikle idare fonksiyonundan daha çok girişimci davranışının tanımlanması üzerine araştırmalar yer almaktadır. Daha sonraki çalışmalarda özellikle sahiplerin yönettiği firmaların performansları üzerindeki sahip-yöneticinin etkileri geniş çapta araştırılmıştır (Burkart vd. 2003). Sahip-yöneticinin kişilik değişkenleri ve davranış şekillerinin açıklanmaya çalışıldığı araştırmaların yer aldığı çalışmalarda da daha çok özellikle girişimci tanımları öne çıkmaktadır.

Bu çalışma, Türkiye'de çok sayıda KOBİ'nin olması, ulaşım gücü ve maliyetler nedeniyle Antalya yöresinde yer alan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden sahibi

tarafından yönetilen 40 tanesi ile sınırlandırılmıştır. Verilerin bir şehirden ve sınırlı sayıda işletmeden toplanmış olması en büyük kısıtı oluşturmaktadır.

Diğer yandan araştırmaya katılmayı kabul eden girişimci-sahip-yönetici sayısının çok yüksek olmayışı ve görüşme yönteminin kısıtları, diğer veri toplama tekniklerinin kullanılmayışı, demografik özellikler ile diğer soruların yanıtları arasındaki ilişkinin incelenmemiş olması da çalışmanın diğer kısıtları arasındadır. Ayrıca nicel araştırmalarda kullanılan tekniklerin kullanılmamasının sayısal anlamda bir geçerlilik ve güvenilirlik analizine olanak vermemiş olması bir diğer kısıttır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde ilk olarak araştırma yöntemi, evreni, örnekleme ve araştırma aracına yönelik bilgi verilmiş daha sonra elde edilen bulgular ve bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Bu araştırmada sosyal gerçeği daha derinlemesine ortaya çıkarmak için 1980 ve 1990'lı yıllardan itibaren yoğun olarak kullanılmaya başlanan nitel araştırma yöntemi ve kısmen de nicel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Ekiz'e (2003) göre nitel araştırmalar, araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları deneyimlerinden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesinde tercih edilen bir tekniktir. Nitel araştırma tekniklerinin doğal ortama duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolü olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, algıların ortaya konmasını sağlaması, araştırma deseninde esnekliği olması ve tümevarımcı bir analize sahip olması önemli özellikleridir. Nitel araştırmalar, araştırmanın üretildiği sosyal bağlama duyarlılığı sağlamaktadır (Kuş, 2003). Bu gün özellikle yönetim araştırmalarında çoklu yaklaşım ve tekniklerden yararlanma eğilimi artmaktadır (Fikret Paşa, 2000; Karasar, 2005).

Bu araştırmanın ilk aşamasında 10 kişilik sınırlı sayıda KOBİ çalışanı ile görüşme¹ yapılarak çalışanların patronlarını kısaca nasıl tarif ettikleri, patronlara ise çalışanlarından neler bekledikleri sorulmuştur. Soru ve cevaplar ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. İkinci aşamada ise kayıtlar deşifre edildiğinde ise hem patronların hem çalışanların genelde sıfat ağırlıklı tek kelimele cevaplar verdiği ve genellikle beş ya da altı farklı sıfat kullandıkları tespit edilmiştir. Buradan hareketle patrona ve çalışanlara yönelik iki ayrı form hazırlanmıştır. Çalışanlara yönelik formda patronlarını anlatan özellikleri beş maddede açıklamaları istenmiştir. Bu çalışmanın asıl amacı çalışanların algılamalarına göre girişimci-yöneticilerin davranışlarını belirleyebilmektir. Ancak, elde edilecek verilerin değerlendirilmesini ve girişimci-yönetici çalışan ilişkilerinin daha ayrıntılı yorumlanabilmesini sağlayacağı düşünülerek bir kontrol sorusu niteliğinde patronlara da başvurulmuş ve çalışanlarından temel beklentilerini beş maddede açıklamaları istenmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmada amaçlı örnekleme yolu izlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemleri tam anlamıyla nitel araştırma süreci içinde ortaya çıkmıştır. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Bu örneklemede seçim için önemli olduğu düşünülen ölçütler belirlenmekte ve bu ölçütlere göre seçilen örneklemin, araştırma evrenini bütün nitelikleri ile temsil edebildiği düşünülmektedir (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Bundan dolayı çalışmada, amaca uygun bir örnekleme yoluna gidilmiştir. Buna göre araştırmada, Antalya Bölgesi sınırlarındaki 50 KOBİ hedef alınmış; anakütlenin belirlenmesinde ATSO'nun 2004 kayıtlarından, internet kaynaklarından, bir kargo firmasının KOBİ'lere ilişkin tuttuğu kurumsal müşteri kayıtlarından faydalanılarak 1-249 arası personel çalıştırılan firmalarda araştırma gerçekleştirilmiştir. Seçilen firmalarla öncelikle telefon yoluyla bağlantıya geçilmiştir. Araştırmaya olumlu yanıt vererek katılan firmalar referans alınarak bu firmaların

¹ Yöntem olarak faydalanılan görüşme, Punch'a göre (2005) başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü yöntemlerdendir. Bu sebeple sosyal bilimlerde çok sık kullanıldığı bilinmektedir. Bu çalışmada tüm yanıtlayıcılara tüm sorular, aynı sırada ve standartlaştırılmış bir biçimde yöneltilmiştir. Daha etkili ve verimli hale getirilmesi için araştırmacı tarafsız kalmaya, teşvik edici ve empatik olmaya gayret etmiştir. Her ne kadar bu çalışmada kayıt etme, yanıtın önceden hazırlanmış yanıt kağıdına işaretlenmesinden veya yazılmasından ibaret olan bir işlem olsa da, bu çalışmada not alma kayıt şekli de uygulanmıştır. Yapılan gözlemler, araştırmaya katılanların yazmadığı sözle ifade ettiği veriler not alınarak kayıt edilmiştir. Görüşmeler bittikten sonra veriler yazılı hale getirilmiştir. Not alınan veriler çözümleme aşamasında araştırmaya katılan kişinin gözünden aktarma ve yansız değerlendirme açılarından önemli katkılar sağlamıştır. Alınan notlar bilhassa verilerin kategorilere ayrılmasında, eş anlamlı sıfatların birleştirilmesinde kullanılan sıfatların olumlu mu olumsuz mu olduğunun değerlendirilmesinde yardımcı olmuştur.

önerdiği başka firmalarla görüşülerek toplam 40 firma ile çalışma sonuçlandırılmıştır. 40 firmanın işkolu ve işkoluna göre sayı dağılımı tablodaki gibidir:

Tablo 3.1. İşkolu ve Çalışan Sayıları

İşkolu	Sayısı	Toplam içindeki Yeri (%)	Çalışan Sayıları
Yaş sebze meyve ve fide üretim ve ticareti	9	22,5	En az 50 En çok 130
Süt ve süt ürünleri üretim ve ticareti	1	2,5	175
Kimya ve tarım ürünleri (toz ve sıvı gübre) ambalajlama ve ticareti	2	5	En az 65 En çok 70
Deri konfeksiyon imalatı ve ticareti	1	2,5	40
Yaş sebze meyve komisyonculuğu	16	40	En az 5 En çok 40
Lokum ve şekerleme imalatı	1	2,5	120
Kimya sanayi ve ticareti (temizlik maddeleri üretimi ve pazarlama)	1	2,5	17
Özel eğitim kurumu (öss ve açıköğretim dersaneleri)	1	2,5	35
Plastik sanayi (plastik doğrama)	1	2,5	85
İmalat ve sanayi (hazır yemek üretimi / catering hizmeti)	1	2,5	240
Turizm (acente ve otel)	2	5	En az 7 En çok 25
Sağlık (tıbbi cihaz ithalatı, dış hekimliği malzeme üretim ve ticareti)	4	10	En az 15 En çok 60
TOPLAM	40	100	

Her firmaya bir tanesi sahip-yönetici için, 5 tanesi çalışanlar için olmak üzere 6'şar adet soru formu verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların, alınan yanıtların tarafsızlığını etkilememesi ve bilhassa 'hamilik' davranışının akrabalık ilişkisinden kaynaklanmaması hedeflenerek sahip-yönetici ile hiçbir akrabalık bağının olmamasına özen gösterilmiştir. Her ne kadar eğitim durumları, vasıfları gibi özellikler gözetilmeksizin örneklem seçimi yapılmışsa da, çok düşük vasıflı çalışanların katılmaması sağlanmıştır. Araştırmanın örnekleme 40 sahip yönetici ve 164 çalışandan oluşmaktadır.

3.2.2. Veri Toplama Aracı

Tanımlayıcı araştırma modelinin uygulandığı bu çalışma neden–sonuç ilişkisinden ziyade mevcut durumu ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Çalışanlara uygulanan 1. formda önce demografik özellikler sorulmuş, ikinci bölümde ise çalışanlardan patronlarıyla ilgili görüşlerini ifade eden (olumlu ya da olumsuz) beş terim kullanmaları istenmiştir (Ek: 1).

Ek form ise aktif olarak işinin başında tepe yöneticisi olarak çalışan patronlara dağıtılmıştır. Bu formun da ilk bölümü demografik özelliklere yöneliktir. İkinci kısımda ise patronların çalışanlarından temel 5 beklentiyi yazmaları istenmiştir (Ek:2).

3.2.3. Veri Toplama Süreci

Soru formlarının uygulanması hususunda KOBİ sahip-yöneticilerinin bir takım talepleri olmuştur. Yöneticilerin geneli mesai esnasında değil molada veya öğle yemeği sırasında uygulamanın gerçekleştirilmesini ve uzun sürmemesini istemişlerdir. Bir iki firma hariç çoğunluk için uygulama molalar sırasında gerçekleştirilmiştir. Mola sürelerinin kısalığı ve iki mola arasının uzunluğu sebebiyle her firmadan en az beş çalışanın katılımı hedeflenmesine rağmen istenilen hedefe ulaşılamamışsa da 164 adet çalışanın katılımı sağlanmıştır. Hedef sayı olan 200 çalışana gerçekleştirme oranı % 82, hedeften sapma oranı ise % 18'dir. Hamilik davranışına yönelik nitelermelerin akrabalık ilişkisinden kaynaklanmaması esas alınarak araştırmaya katılan çalışanların patronlarla akrabalık ilişkisi olmayanlardan seçimine gayret gösterilmiş ve bulgular yorumlanırken bu ilişki tipinin olmadığı varsayımı ile hareket edilmiştir.

Bazı firmalara birden fazla kez gitmek gerekmiştir. Çalışanları, patronlarının cevaplarını görmeyeceği, isim verilmeyeceği hususlarında ikna etmekte güçlüklerle karşılaşmıştır, ancak yanıtlayıcıların kültür ve dilini anlamaya çalışarak, güven kazanarak bu güçlükler aşılmıştır. Cevaplanmış soru formlarına bakıldığında öncelikle olumlu tanımlamalar yapmaya gayret ettikleri, ancak yine de beş kelimenin beşinin de olumlu olmadığı, bulgular incelendiğinde görülmektedir. Bu durum yanıtlayıcıların nispeten dürüst oldukları yargısını oluşturmaktadır¹.

¹ Nitel araştırmada veriler, çoğunlukla sözcükler biçiminde olduğundan, dil merkezi bir konumdadır. Konuşma, sosyal etkileşimin temel aracıdır ve dil, nitel sosyal araştırmaların inşa edildiği temel malzemedir. Nitel alan

3.2.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Yıldırım ve Şimşek'e (2003) göre nitel araştırma ve sonuçlarına nicel ya da pozitivist yaklaşımıyla bakılarak ülkemizde özellikle bilimsel sempozyumlarda yapılan en belirgin eleştiri, araştırmanın genellenmesi ve güvenilir olmamasıyla ilişkilidir. Bu konunun incelenmesi gerekir. Çünkü, pozitivist anlayış ve onun yansıması olan nicel yöntemde temel kaygı, geçerli, güvenilir ve genellenebilir ölçme yapmaktır.

Bu çalışmada soru formunun ölçülmek isteneni ölçüp ölçmediğini test etmek için konunun uzmanlarından görüş ve onay alınmıştır.

Nitel araştırmalardaki dış geçerlilik ile geleneksel olarak bilinen ve nicel araştırmalarda değerlendirilen dış geçerlilik kavramları ve bunların içerikleri birbirlerinden oldukça farklıdır. Nitel araştırmalarda beş çeşit geçerlilik olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar, betimleyici, yorumlayıcı, kuramsal, genelleyici, değerlendirici geçerliliktir (Yıldırım ve Şimşek, 2003; Karasar, 2005; Punch, 2005). Bu çalışma için geçerlilik aşağıdaki şekillerde sağlanmıştır:

- **Betimleyici geçerlilik:** Bu çalışmada veriler anlamı değiştirilmeden, araştırmacının kendi düşünceleri doğrultusunda seçicilik yapılmadan oluşturulmaya gayret edilmiş ve araştırılan konuyu bütün gerçekliğiyle doğru bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda betimleyici geçerlilik, güvenilirliğe benzerlik göstermektedir.
- **Yorumlayıcı geçerlilik:** Bu çalışmada, araştırılan kişileri ya da durumları yansıtan, çoğu kez de araştırılan kişilerin vermeye çalıştıkları anlamlar, onların kullandıkları kelimeler, yorumlamalar, onların amaçları ortaya konulmuştur. Bu açıdan yorumlayıcı geçerlilik yerine getirilmeye çalışılmıştır.
- **Kuramsal geçerlilik:** Kuram burada, açıklama olarak düşünülmektedir. Kuramsal yapılandırmalar, hem araştırmacının hem de araştırılan kişinin oluşturduklarıdır. Bu çalışmada araştırılan olguyu açıklama derecesinin yüksek olması hedeflenmiştir, bu durum alan yazımında kuramsal geçerlilik olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda, kuramsal geçerlilik araştırılan kişilerin yapılandırdıkları ya da oluşturduklarıdır.
- **Genelleyici geçerlilik:** Bu çalışmada üzerinde araştırma yapılan kişilerin, grupların ve durumların içerisinde Türkiye bazında genelleme yapılabilme özelliği kısıtlar sebebiyle nispeten düşüktür.

araştırması, özelliği itibari ile dilseldir; gözlemler, metinler ve görüşmelerin tümü dil odaklıdır ve dile dayanır (Punch, 2005).

- Değerlendirici geçerlilik: Bu çalışmada araştırılan kişi ya da durum hakkında araştırmacı değerlendirmede bulunarak ve sonuçlara vararak değerlendirici geçerlilik koşulunu yerine getirmiştir.

Güvenilirlik kavramı, araştırmanın farklı zamanlarda ya da farklı kişiler aracılığıyla yürütülmesi durumunda aynı ya da benzer sonuca ulaşılmasıyla ilgilidir. Bu yaklaşım, pozitivist ve onun yansıması olan nicel araştırma geleneğine dayanmaktadır. Herhangi bir araştırmanın inandırıcı olabilmesi için araştırmadan, araştırılan konuyu bütün gerçekliğiyle ortaya koyması beklenmektedir. Bu, araştırmanın doğruluğu açısından önemli olmakla birlikte, güvenilirlik konusu nitel araştırma için farklı bir anlam taşımaktadır. O da, gerçeklerin bireyler için sürekli değişme sürecinde olduğu, bireylerin yapısının değişken olduğu ve dolayısıyla araştırmanın aynı ya da benzer bireylere tekrarlanması halinde aynı sonuçlara ulaşılmasının olanak dışı olduğu varsayımından hareketle araştırmaya başlanmasıdır.

Nitel araştırmalara yöneltilen en belirgin eleştiri, araştırmanın güvenilirliğinin iyimser olarak ya az olması ya da hiç olmamasıdır. Bu eleştiriye bu boyutlardan yaklaşılabılır: Birincisi, insan davranışları değişkenlik göstereceği için araştırmaların güvenilirliğinin sağlanması oldukça güçtür. Çünkü bir zamanda yapılan araştırma başka bir zamanda aynı kişilere uygulandığında değişik sonuçlara varılabilir. Bunun nedeni ise, insanın doğasının karmaşık ve değişken olmasıdır. İkincisi, araştırılan konunun gerçeği yansıtma derecesiyle ilişkilidir.

Nicel araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılan tarama ve deneysel araştırmaların da gerçeği yansıtması ya da yansıtma derecesi de oldukça şüphelidir. Teknik olarak anket uygulandığında, özellikle ankette yer alan soruların sayısı 40 ve üzeri olduğunda, araştırmaya katılan kişinin belli bir sorudan sonra anketteki soruları okumadan yanıtladığı bugün bilinen bir gerçektir. Özellikle anketlerin günümüzde büyük bir çoğunluğunda soru sayısı 40'ın üzerindedir. Bunun nedeni ise, araştırmada güvenilirlik testinin yapılmasıdır. Anketteki tüm sorulara dikkati yoğunlaştırmak sıkılmadan cevaplamak çok güçtür. Bu nokta göz önüne alındığında, anketle araştırılan konunun gerçeği yansıtması da şüphelidir.

Diğer taraftan nicel araştırmada kullanılan deneysel metodun güvenilirliğinin tartışmalı olduğu söylenebilir. Şöyle ki, deneysel ve kontrol grubu diye ayrılan her iki gruptan elde edilen verilerin gerçeği yansıtması da şüphelidir. Nedeni ise, kontrol grubundaki kişilerin davranış ve düşüncelerinin ne derecede kontrol edilebileceği, her iki gruptaki seçim

kriterlerinin ne kadar doğru olabileceği de eleştirilere açıktır. Çünkü insan davranışları tahmin edildiğinden çok daha fazla karmaşıktır. Öyleyse, her iki paradigmanın da insan düşünce ve davranışlarının karmaşıklığından dolayı eksik yönleri bulunmakta olup, birinin diğerine üstünlüğünü savunmak gerçekçi olmaz. Önemli olan, araştırmalarda kullanılan nitel ve nicel yöntemlerden nasıl yararlandığı, hangi tür sorunlarla karşılaştığı ve bunların üstesinden gelmek için neler yapıldığının açık bir biçimde ortaya konulmasıdır.

Bu açıklamalar ışığında bu çalışmanın güvenilirliği için yapılanlar aşağıda maddelerle özetlenmiştir:

- ✓ Bu çalışmada alan yazınında var olan farklı kişiler tarafından, farklı zamanlarda yapılan benzer araştırmalardan çokça faydalanılmıştır. Nitekim benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak araştırılan dinamiklerin değişme sürecine tabi olduğunu yinelemek faydalı olacaktır.
- ✓ Bu çalışmada görüşme formlarındaki sorular kısa tutulmuş, çoktan seçmeli sorular yerine araştırılan kişinin kendini daha rahat ifade edeceği böylelikle araştırılanın gözünden anlamlandırmaların yapılabileceği açık uçlu sorular tercih edilmiştir.
- ✓ Bu çalışmada hem nitel hem nicel paradigmanın dayanaklarından yararlanılmak istenmiş, yapılan analizlerde nicel yöntemlerden de destek alınmıştır.
- ✓ Araştırmanın her aşamasında konunun uzmanlarından görüş alınarak hareket edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

3.3.1. Demografik Verilerin Analizi

Bu bölümde ilk olarak sahip-yöneticilerin, ikinci olarak da çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.3.1.1. Sahip-Yöneticilerden Elde Edilen Bulgular

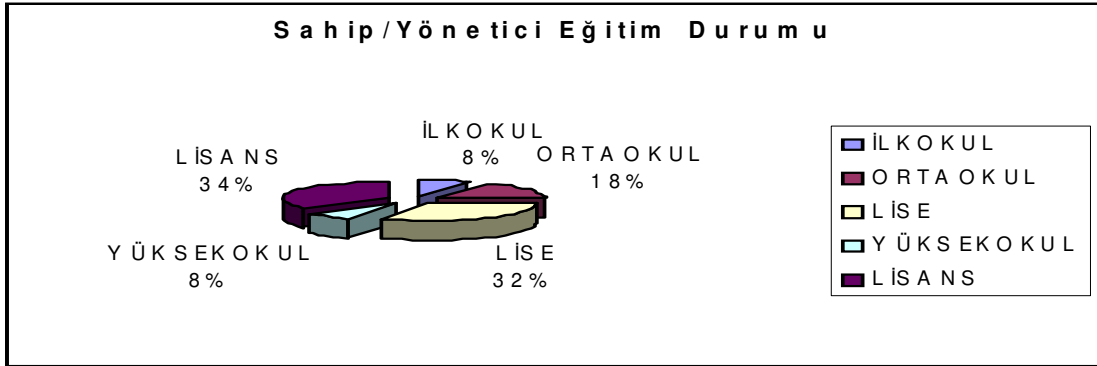
i. Cinsiyet

Araştırma kapsamındaki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin 40 kişiden oluşan sahip-yöneticilerinin cinsiyet dağılımına bakıldığında cinsiyeti kadın olanların 3, erkek olanların 37 kişi olduğu görülmektedir. Bu bulgu sebebiyle cinsiyet faktörü bu araştırma için bir analiz sorusu olamamıştır. Kadın KOBİ sahip-yöneticisi sayısının erkek KOBİ sahip-

yönetici sayısına oranla az olması Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde beklenen bir durumdur (Yetim, 2006). Toplumumuzda kadınların rolleri olan annelik, ev hanımlığı, iyi bir eş olmanın yükü, girişimci olmanın verdiği sıkıntı, stres, risk ve uzun çalışma saatleri ile birleştiğinde kendi işletmelerini kurma isteklerini etkilemektedir (Demircan, 2000).

ii. Eğitim

Araştırmaya katılan 40 KOBİ sahib-yöneticisinin eğitim durumlarının dağılımının yer aldığı grafiğe aşağıdaki Şekil 3.1’de yer verilmiştir:



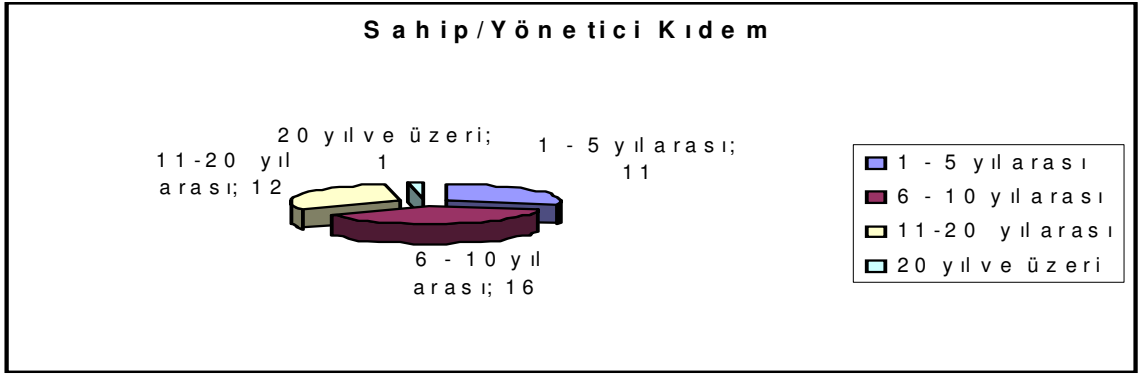
Şekil 3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sahip - Yöneticilerinin Eğitim Durumu

Sahip-yöneticilerden lise (%32) ve lisans (%34) mezunlarının oranları birbirine yakındır. Eğitim seviyesi nispeten yüksektir. Bu durumun sahip-yöneticilerin genç ve orta yaş kategorilerinde olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Daha önceki bölümlerde bahsedildiği üzere eğitim girişimciliği etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Eğitim girişimcilikte boşuna kaynak sarf edilmesine engel olacak bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Kişiler sahip oldukları özellikleri 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 (Börü, 2006).

iii. Yaş ve Kıdem

Şekil 3.2’de araştırmaya katılan sahip-yöneticilerin ne kadar süredir firmayı yönettikleri sorusuna alınan yanıtlardan tasnif edilerek oluşturulan şekil görülmektedir.



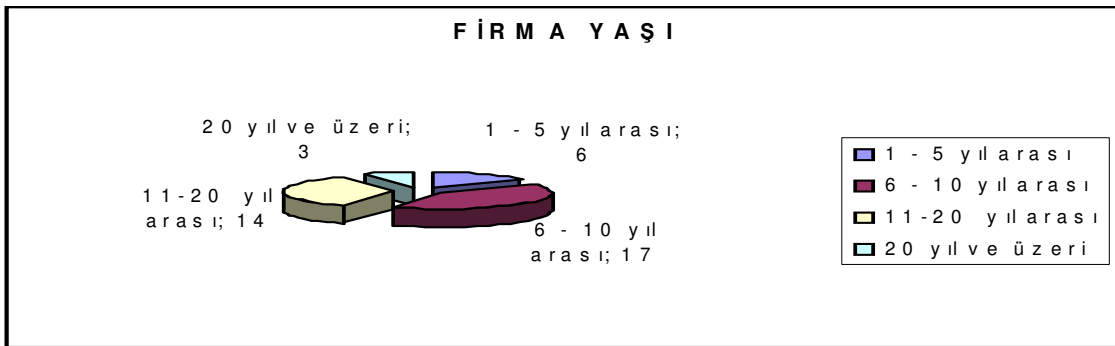
Şekil 3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sahip / Yöneticilerinin Çalışma Süresi

Sahip-yöneticilerin yaş ortalamalarının 40 olması 20 yıl ve üzeri süredir işletmeyi yönetenlerin sayısındaki azlığı açıklamaktadır. Genel olarak girişimciler 25-35 yaş arasında iş kurmaktadır (Yetim, 2006). Bundan dolayı yaş ortalamasına bakıldığında şekilde yer alan değerlerle örtüştüğünü görmekteyiz.

Çoğu girişimci 22 ve 55 yaşları arasında ortaya çıktığından, bu yaşlar dışında girişimciye pek rastlanmadığından çalışmanın daha önceki bölümlerinde bahsedilmişti. Çünkü girişimcilik deneyim, finansal destek ve yüksek enerji düzeyi gerektirir. Genellikle erkek girişimciler ilk önemli işletmelerini 30'lu yaşların başında, kadın girişimciler ise 30'lu yaşların ortalarında kurma eğilimindedir (Hisrich ve Peters, 1985). Nitekim bu çalışmadaki bulgular bu görüşü desteklemektedir.

iv. Firma Yaşı

Aşağıda yer alan Şekil 3.3'teki şekil araştırmaya katılan firmaların ne kadar süredir faaliyette olduğunu göstermektedir.



Şekil 3.3. Firmanın Yaş Durumuna Göre Sınıflandırılması

Araştırmaya katılan sahip-yöneticilerin büyük çoğunluğu aynı zamanda işletmenin kurucusudur. İşletmeyi bir önceki kuşaktan 40 kişiden sadece 2 kişi devralmıştır. Yani işi

kuran, sahibi olan ve yöneten çoğunlukla aynı kişidir. Kişiler çeşitli nedenlerden (bkz. Bölüm 1) kendi işletmelerini kurarak başına geçmektedirler (Miller, 1983; Todorovic, 2008). girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet çoğu zaman işletme sahibinde toplanmaktadır (Welter ve Lasch, 2008). KOBİ'lerde çoğunlukla kurucu, girişimci, yönetici, lider, sahip rollerinin tek kişide bulunduğu görüşünü destekler nitelikte % 95 oranında işletmenin hem sahibinin hem yöneticisinin hem kurucusunun tek kişi olduğu görülmektedir.

3.3.1.2. Çalışanlardan Elde Edilen Bulgular

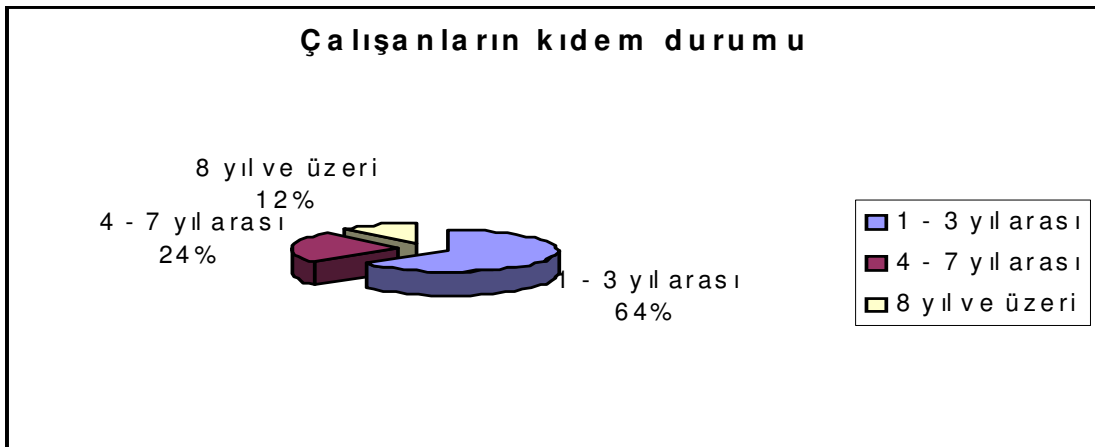
i. Cinsiyet

Araştırmaya katılan 164 çalışanın 101'inin cinsiyeti erkek (% 62), 63'ünün cinsiyeti kadındır (% 38). Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların verdiği yanıtlar arasında sahip-yöneticilerini tanımlarken kullandıkları ifadelerin kategorileri ya da grupları bakımından sayısal ya da niteliksel bir farklılığa rastlanmamıştır.

ii. Yaş ve Kıdem

Çalışanların yaş ortalaması 30'dur. Türkiye'de çalışan nüfusun yaş ortalaması Avrupa ülkelerine kıyasla düşüktür. Nüfusun % 60'dan fazlası 15 ile 59 yaş aralığındadır. Türkiye'nin çalışan nüfusun yaş ortalaması ise 36,4'tür (www.egitek.meb.gov.tr,12.01.2008). Dolayısıyla yüksek olmayan bir yaş ortalaması beklenen bir bulgudur.

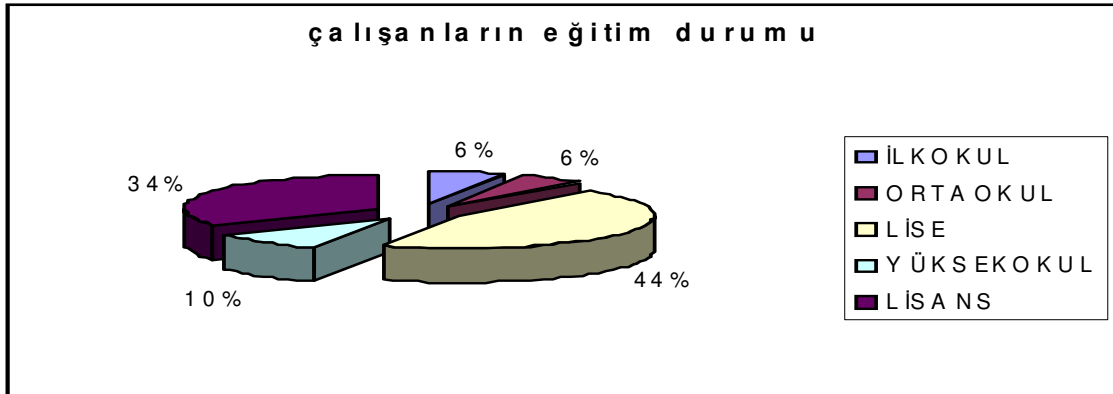
Araştırmaya katılan çalışanlara ne kadar süredir firmada çalıştıkları sorulmuş ve yanıtlar 3 grupta toplanmıştır. 1. grupta 1-3 yıl arası çalışan kişi sayısı 105'tir, 2. grupta 4-7 yıl arası çalışan kişi sayısı 39, 3. grupta 8 yıl ve üzeri çalışan sayısı 21'dir. Çalışanın kıdem durumu sahip-yöneticinin özelliklerinin çalışan tarafından tanımlanmasında önemli bir ölçüttür. Bu araştırmada bir yıldan kısa süreli çalışanlar analize dahil edilmemiştir.



Şekil 3.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışanlarının Kıdem Durumu

iii. Eğitim

Diğer bir demografik özellik olan eğitim durumuna bakıldığında çalışanlardan 71'inin lise, 54'ünün üniversite, 16'sının meslek yüksek okulu, 10'unun ilkokul, 9'unun ortaokul, 4'ünün yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Toplam 125 kişinin lise ve üniversite mezunu olduğu düşünülürse eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. Ancak bu noktada belirtilmesinde yarar olan bir gerçek şudur: İşletmelerin sahip-yöneticileri, araştırmaya katılacak çalışanların belirlenmesinde eğitim seviyesi ve kalifikasyonu nispeten yüksek çalışanların seçilmesi hususunda ısrarcı davranmışlardır. Gerekçe olarak vasıfsız çalışanların çoğunun eğitim seviyesinin çok düşük olduğunu, işin başından ayrılmamaları gerektiği için işbaşında formun uygulanamayacağını, molalarında uygulanması durumunda rahatsız olacaklarını göstermişlerdir.



Şekil 3.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışanlarının Eğitim Durumu

3.3.2. Çalışanların Algılarına Göre Girişimci-Yöneticilerin Davranışlarına Yönelik Nitelemeler

Verilerin analizinde, istatistik paket programı (SPSS for Windows-13) kullanılmıştır. Hem çalışanlara hem KOBİ sahibine uygulanan son soru için de nitel analiz tekniği kullanılarak frekans (f) ve basit analizler yapılmıştır.

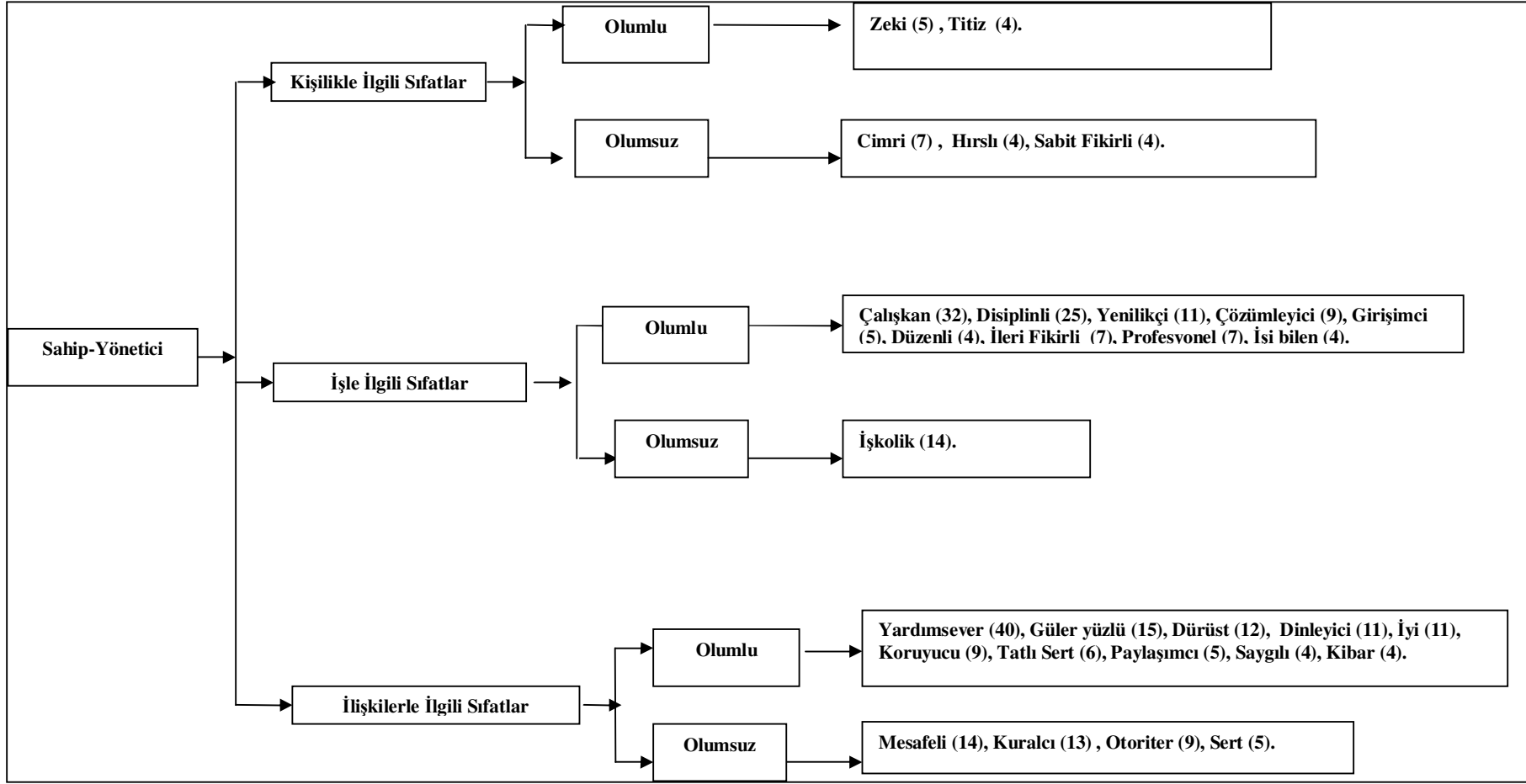
Her iki soru formu için de ilk olarak patrona ve çalışana yönelik nitelemeler üzerinden sıklık analizi yapılarak tekrarlanan sıfatlar önce sinonimler birleştirilerek sadeleştirilmiş ve sonra sıfatlar elenerek nihai liste oluşturulmuştur.

Patrona yönelik oluşturulan listenin ilk olarak farklı liderlik tiplerine (otokratik, paternalist, demokratik v.b.) ayrılıp ayrılamayacağı konusunda araştırmacı dışında üç bağımsız kişiden (yüksek lisans ve doktora öğrencileri) yardım istenmiştir. Ancak verilerin bu

tip bir kategorilendirmeye uygun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra örgütsel davranış alanında bir uzmanın önerisi ile sıfatlar kişilik özellikleri, işe yönelik tutumları ve yetkinlik olarak etiketlenmesi daha uygun bir yöntem olması nedeniyle benimsenmiştir.

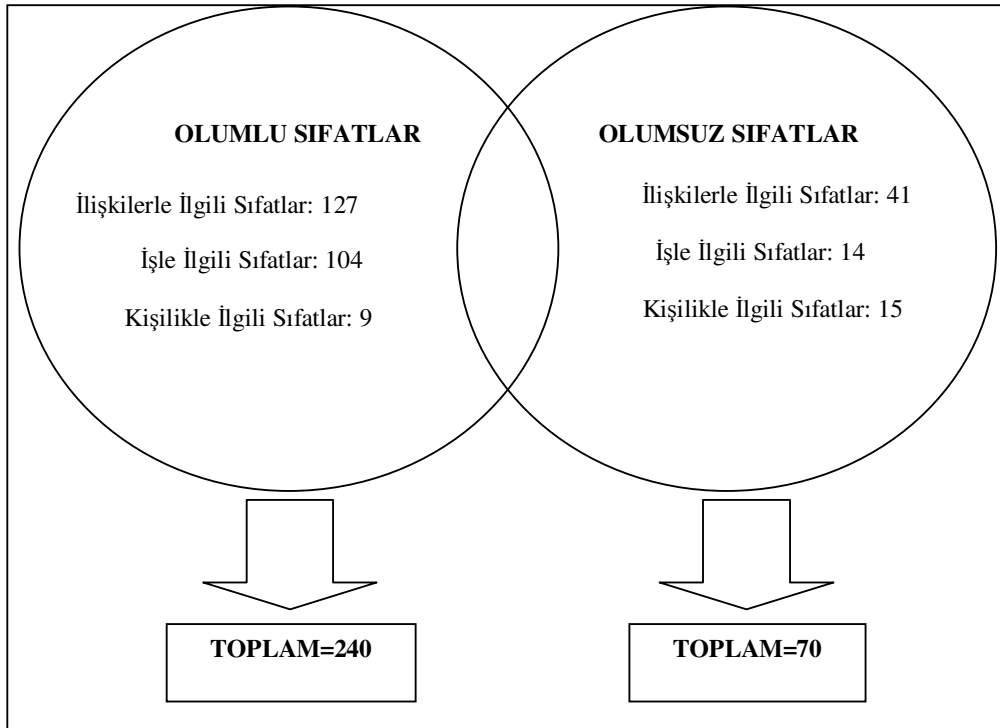
Buradan hareketle çalışanlardan elde edilen patronlarına yönelik tanımlamalarının yer aldığı bulgular yorumlanmış ve “kişilikle ilgili”, “işle ilgili”, “ilişkilerle ilgili” şeklinde üç etiket belirlenmiştir.

Çalışanların çalıştıkları firmanın hem sahibi hem yöneticisi konumundaki kişi için kullandıkları sıfatlardan liderlik, yöneticilik, girişimcilik kuramları ışığında kategoriler oluşturulmuştur. Kategorilendirme ve gruplandırma esnasında alanla ilgili uzmanların görüşleri ve onayı alınmıştır. Oluşturulan gruplamalar aşağıdaki şekilde yer alan diyagramla özetlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sıfatlar panel tarafından önce dört farklı etiketle sonra da olumlu olumsuz başlıkları ile eşleştirilmiştir.



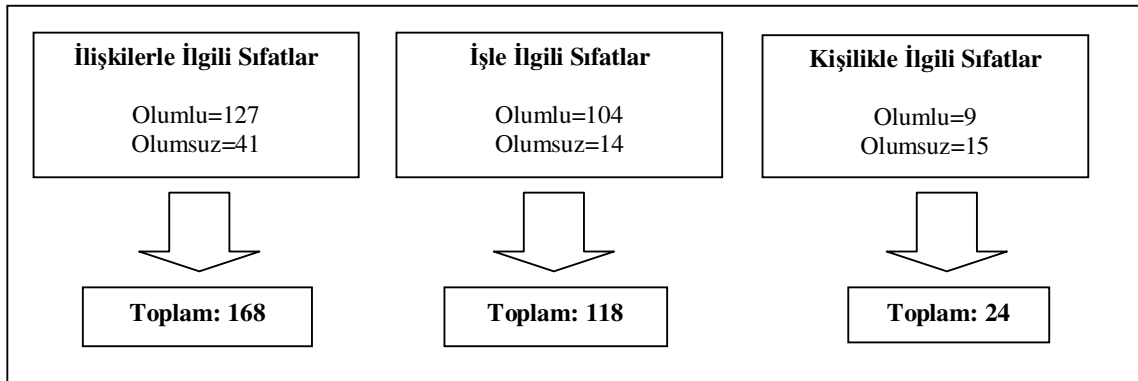
Şekil 3.6. Çalışanların KOBİ Sahip-Yöneticileri İçin Kullandıkları Sıfatların Gruplandırılması

Not: Sıfatların yanındaki sayılar frekansı göstermektedir.



Şekil 3.7. Çalışanların KOBİ Sahip-Yöneticileri İçin Kullandıkları Sıfatların Olumlu ve Olumsuz Kategorilerine Göre Ayrımı

Şekil 3.7’de görüldüğü gibi toplamda ilişkilerle ilgili olumlu sıfatlar ön plandadır. Kişilikle ilgili olumsuz sıfatlar ise olumlu sıfatlara göre baskındır.



Şekil 3.8. Çalışanların KOBİ Sahip-Yöneticileri İçin Kullandıkları Sıfatların İlişkiler, İş ve Kişilik Kategorilerine Göre Ayrımı

Çalışanların algılamalarına göre girişimci-yöneticilerinin ilişkilere yönelik tutum ve davranışlar daha fazla ön plana çıkmaktadır. Özellikle olumlu tutumlarda “yardımsever” tanımlaması en yüksek frekansa sahip nitelemedir. Yardımsever, koruyucu, tatlı-sert sıfatları paternalist liderlik davranışının ayırt edici özelliklerini anlatan tipik ifadelerdir (Pellegrini,

Scandura, 2007). Gerek işletme ölçeğinin küçük ve orta ölçekli oluşu, gerekse kültürümüze özgü özellikler sebebiyle bu tip işletmelerde informal ve yakın ilişkilerin yaygın olduğu söylenebilir ve bu nedenle şekil 3.7’de görüldüğü gibi olumlu nitelermelerin ön plana çıkması şaşırtıcı değildir. Ayrıca araştırma dışarıda değil de çalışma ortamlarında gerçekleştirildiği ve bu nedenle çalışanlar olumsuz ifadelerden korku, çekinme, vefa gibi duygular nedeniyle kaçınmış olabileceği de dikkate alınmalıdır. İlişkiler ile ilgili olumsuz sıfatlara bakıldığında ise özellikle patronların mesafeli, kuralcı ve otoriter yönlerinin öne çıktığı ve bunun da özellikle paternalist yönetici davranışını desteklediği görülmektedir.

Diğer yandan patrona yönelik işle ilgili belirtilen nitelermeler (çalışkan, disiplinli, yenilikçi, çözümleyici, girişimci, düzenli, ileri fikirli, profesyonel, işi bilen) girişimcilik literatüründe girişimci için belirtilen işe hakimiyet ve güçlü iş bilgisi iddiaları ile örtüşmektedir.

Sahip-yöneticinin “çalışkan” olması, işe karşı çalışanlarca olumlu bir özellik olarak görülmesine rağmen “işkolik” olması olumsuz algılanmaktadır. Girişimcinin yüksek başarı güdüsünün neticesi olan işkoliklik davranışı (Fındıkçı, 2005) çalışanlarca hoş görüyle karşılanmamaktadır. Muhtemelen, sadece iş düşünen bir yöneticinin çalışanı fazla öncelikli bulamayacağına inanılmaktadır.

İşe karşı olumlu bir tutum olarak “disiplin” çalışanların büyük çoğunluğu tarafından olumlu algılanmakla beraber bazı katılımcılar disiplini otoriter ile benzer anlamda kullanmışlardır. Görüşme sırasında disiplini iyi mi kötü mü anlamda kullandıkları katılımcılara sorulmuş, işyerinde disiplinin iyi olduğunu, ama çok katı ve ilişkilere yansıyan disiplini tercih etmediklerini ifade etmişlerdir. Şekilde yer alan frekans disiplin için olumlu görüşte olan çalışanlara aittir.

İşe yönelik nitelermelere bakıldığında patronun özelliklerinin girişimcilik özellikleriyle örtüştüğü görülmektedir. Özellikle KOBİ’lerde girişimci bizzat işin başında bulunur hatta çoğu kez kendisi de bir eleman gibi çalışır (Fındıkçı, 2005). Yaygın olarak da girişimci-sahip-yönetici işe en hakim kişidir. Bu anlamda yetkinliği ve işe bağlılığı yüksektir. Dolayısıyla çalışanların işle ve yetkinliklerle ilgili gözlemleri beklenen bir sonuçtur.

Kişilik özelliklerinde olumsuz sütununda yer alan “mesafeli” tanımlaması her ne kadar ilişkilere karşı tutumlar sütununda yer alabilecek gibi görülse de, çalışanlar kişi olarak

yöneticilerini soğuk ve mesafeli bulduklarını ifade ettikleri için kişilik özellikleri sütununa yerleştirilmiştir.

Yöneticinin “yenilikçi” olması “ileri fikirli” olması, girişimci kişilik özellikleriyle örtüşmektedir. Çalışanlar bu özellikleri olumlu algılamaktadır. “Güleryüzlü” ve “dürüst” patronlar ise çalışanlarca olumlu algılanmaktadır. Yetkinliklere ilişkin olumsuz bir yargıya verilerde rastlanmamıştır.

3.3.3. Patronların Çalışandan Temel Beklentileri İle İlgili Nitelemeler

Sahip-yöneticilerden çalışanlardan temel beklentilerini beş kelimeyle ifade etmeleri istenmiş literatürdeki liderlik, yöneticilik, girişimcilik kuramları ışığında aldığı kelime listesi daha önce yapılmış çalışmalardan hareketle etiketlenmiştir (Aycan vd, 2000, Fikret-Paşa vd. 1998, Scandura ve Pellegrini, 2007, Kabasakal ve Bodur, 1998). Kategorilendirme ve gruplandırma esnasında alanla ilgili uzmanların görüşleri ve onayı alınmıştır. Alınan yanıtla göre oluşturulan tablo aşağıda görülmektedir:

Tablo 3.2. KOBİ Sahip-Yöneticilerinin Çalışanlardan Beklentileri

İşe (Sisteme) Dönük Beklenti	Sıklık	Kişilerarası İlişkiye Dönük Beklenti	Sıklık
Disiplinli, Düzenli, Dikkatli, Planlı	37	Dürüst, Güvenilir	29
Ekip çalışmasına uygun, Birlikte hareket etme, Katılımcı, Paylaşımçı, Uyumlu	25	Saygılı	12
Eğitimli, İşinde uzman, Kalifiye	14	Temiz	9
Çalışkan, Başarı	8	Güler yüzlü	6
İnisiyatif kullanan, Yenilikçi	6	Sağlıklı	5
Tecrübeli	4	Sorumluluk sahibi	5
		Sosyal	4

Tablo hazırlanırken frekansı iki ve ikinin altı olan beklentiler ihmal edilmiştir. Eleme kararı verilirken alan uzmanları desteğiyle yorumlayıcı geçerlilik sağlanmıştır (Cohen v.d., 2000:107). Araştırmacının kendi düşünceleri doğrultusunda seçicilik yapılmadan oluşturulan beklenti ve sıklık listesi gerçek haliyle tabloya yerleştirilmiştir. Bu anlamda güvenilirliğe benzeyen betimleyici geçerlilik koşulu sağlanmıştır.

40 patron dan çalışanlarından temel beklentilerini beş sözcükle özetlemeleri istendiğinde toplam 240 adet sözcük elde edilmiştir. Tekrarlayan sözcükler tespit edilip sıklığı ikiden az olanlar ayıklandığında toplam 41 adet birbirinden farklı sözcük kalmıştır.

Tablodan görüldüğü üzere patronlar, çalışanlarından “disiplinli” olmalarını beklemektedir. İşe dönük ve otoriter liderlik davranışını benimsemiş bir liderin disiplin beklentisi olağandır (Fındıkçı, 2005; Sargut, 2001). Nitekim çalışanlardan alınan sonuçlara bakıldığında algılanan liderlik davranışında da disiplin ve otorite göze çarpmaktadır. Bu bakımdan çalışanlardan elde edilen bulgularla patronlardan elde edilen bulgular tutarlıdır.

Yine beklentilerden biri de çalışanın dürüstlüğüdür. Toplumumuz gibi güven düzeyi düşük toplumlarda dürüstlük önemli bir vasıf olarak ele alınmaktadır (Ayca n, 2000; Sargut, 2001). KOBİ’lerde işgören devir hızının çok yüksek olması dolayısıyla güvenilir bir çalışan arandığı düşüncesini uyandırmaktadır. Ayrıca bilindiği gibi KOBİ’lerin büyük çoğunluğu aile işletmesidir. Aileden olan bireylerin daha güvenilir bulunarak işletmede faal olarak görev verildiği gerçeğini (Fındıkçı, 2005) göz önüne alırsak sahip-yöneticilerin güvenilir çalışana vurgu yapmaları şaşırtıcı değildir.

Araştırmaya katılan sahip-yöneticiler çalışanlarından “saygılı” olmalarını beklemektedirler. Türk toplumu da kültürel açıdan yüksek güç mesafesi boyutuyla ayırt edilmektedir (Ayca n, 2000; Sargut, 2001). Aynı zamanda işletmenin ölçeği sebebiyle çalışanlar ve yöneticiler yakın iletişim içindedirler (Fındıkçı, 2005). Hem bu kadar yakın olunan hem de hiyerarşinin güç mesafesinin önemli yer tuttuğu bir ortamda bu ilişkileri dengelemenin çok hassas bir nokta olduğu bir gerçektir. Nitekim görüşme notlarında KOBİ liderinin ilişkilerdeki mesafeye verdiği önem yer almaktadır. Araştırılan patronların bir çoğu yeri geldiğinde “baba” gibi yeri geldiğinde ise “çavuş” gibi davrandıklarını ve bir yöneticinin “tatlı-sert” davranması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Diğer beklentiler ise çalışanların düzenli, eğitilmiş ve güleryüzlü olmasıdır. Özellikle eğitilmiş çalışan oranının KOBİ’lerde düşük olduğu ve bu durumun insan kaynaklarının ana sorunu olduğu çok sık belirtilmektedir.

Daha küçük oranlardaki beklentiler ise çalışanların güleryüzlü olmaları, ekip çalışmasına uygunluk, katılımcılık ve birlikte hareket edebilme özellikleridir. Görüşme esnasında bu ifadeleri açmaları istenmiş ve vurgu yaptıkları noktalar not alınmıştır. Bu kayıtlara istinaden sahip-yönetici tarafından kastedilenin daha çok uyumlu, kendi başına değil

toplulukla hareket eden (buna çalışma zamanı dışında yemek, mola v.b. zamanlarda da ortak davranış sergileme dahil) çalışanlar olduğu kanısına varılmıştır. Ayrıca çalışandan işyerini temiz tutması hatta temizlemesi, sağlıklı olmaları, kalifiye ve tecrübeli olmaları, çalışkan olmaları da düşük oranlarda vurgulanan niteliklerdir.

4.SONUÇ

Dünyada ve Türkiye’de işletme nüfusunun önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ’lerin yönetsel özellikleri, büyük işletmelere göre farklılıklar göstermektedir. Bu durumun temel belirleyicisi ise KOBİ’lerin önemli bir bölümünün sahipleri tarafından yönetilmesidir. Sahip yöneticilerin özellikler profili, önemli ölçüde girişimci özellikleri ile açıklanmakta, ilaveten liderlik yaklaşımlarında işletme özellikleri, sosyo-kültürel özellikler gibi çevresel faktörlerin etkisinden söz edilmektedir. KOBİ türü işletmelerin düşük düzeyde bürokrasi ve formalleşme özelliği çalışanlar arası ve yönetici çalışan arası ilişkileri daha informal hale getirmekte, bu durumda tarafların birbirlerine yönelik beklentilerini farklılaştırmaktadır. Diğer yandan sosyo-kültürel değerlere bağlı olarak çalışanların yöneticilerden beklentileri bazı özellikler gösterebilmektedir.

Bu araştırma, KOBİ’lerde girişimci (sahip) ve yönetici konumundaki kişilerin benimsedikleri liderlik davranışlarını çalışanların algılamalarına dayanarak ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bulgular, yöneticilerin ilişkiye yönelik davranışlarının daha fazla gözlemlendiği ortaya koyarken, yöneticilerin çalışanlardan daha çok işe yönelik davranışlar sergilemelerini beklediklerini göstermektedirler. Bu durum, yöneticilerin babacan ve kontrol içeren liderlik tarzının daha fazla öne çıktığını anlatmaktadır. Sonuçların genellenebilmesi dar bir örneklem ve sınırlı bir yöntem uygulandığı için kuşkusuz mümkün değildir, sadece KOBİ niteliğindeki işletmelerde informal ilişkilerin daha yoğun olduğunu vurgulayan daha önceki araştırmalara destek sağlamıştır. Ayrıca sonuçlar, yönetici-çalışan ilişkisinde tarafların beklentilerinin ve davranışlarının farklı olabileceği yönünde bazı ipuçları sunmuştur.

Elde edilen sonuçların işletme ve kültürel özelliklerle ilişkili boyutları vurgulanmıştır. Örneğin, KOBİ niteliğindeki işletmelerin yapısal ve davranışsal özellikleri patron-çalışan ilişkisini de daha yakından ve informal bir dinamiğe büründürebilmektedir. Nitekim araştırmada da görüldüğü gibi ilişkilere yönelik saptamalar diğerlerinin önüne geçebilmektedir. Diğer yandan paternalist liderlik anlayışına yakın bazı özellikler de tespit edilmiştir; bu durum da kültürel özelliklerimizle ilişkili bulunabilir. Yardımsever, güler yüzlü, ancak aynı zamanda mesafeli, otoriter davranışlar bu değerlendirmeyi mümkün kılar

görülmektedir. Çalışanların patronlarına salt bir işveren olarak bakmadıkları söylenebilir. Bu zaman zaman bireylerin sosyal yaşamda en fazla yakın bağ kurdukları birinci derece akrabalık bağlarına yakın olan bir role dönüşmektedir (ağabey, aile büyüğü, baba gibi). Batı yazınında anlaşılabilir görülen bu ilişki son zamanlarda bazı araştırmacılar tarafından tanımlanmasına karşın tüm boyutlarıyla ve etkileriyle ele alınmamıştır. Başka ülkelerde ve farklı kültürlerde geliştirilen ölçeklerin Türkiye'ye ait dinamiklerle belli noktalarda örtüşmemesi bu konuyla ilgili görülebilir.

Diğer yandan KOBİ patronlarının aynı zamanda birer girişimci olması, işe hakimiyetleri, işe bağlılıkları, işkolik olmaları durumunu açıklamaktadır. Bu anlamda özellikle birinci kuşak girişimcilerin iş kurma ve genişletme aşamalarında işleri ve işletmeleri ile özdeşleşmesi durumu bu grup için de geçerli bulunmuştur.

Son olarak bu çalışmanın çeşitli sınırlılıklara sahip ve geliştirilmeye çok açık olduğu şiddetle vurgulanmalıdır. Özellikle anket ya da ölçek gibi daha güçlü belirlilik içeren araçların tercih edilmemesi araştırmanın gerek tasarım, gerekse uygulanması aşamasında zaman zaman güçlükler yaşanmasına neden olmuştur. Ancak tüm risklerine rağmen, bu ve benzeri pilot çalışma niteliğindeki araştırmalarla olgulara yönelik elde edilen bize özgü anlamların, kapsamlı araştırmalara bazı ipuçları sunabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Aaltio-Marjosola, ve Takala, (2000), **Charismatic Leadership and Ethics from Gender Perspective**, Business and Organization Ethics Network (BON), Vol. 12, No. 2.

Akşit, G., "**Farklı kültürlerde girişimcilik niyeti ve üniversite öğrencilerine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma**", Yüksek Lisans Tezi, 2003

Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J.,(2005), **Leadership: Time for a New Direction?**, **Leadership**, Vol. 1, No. 1, 51-71, UK.

Alpugan O., **Küçük İşletmeler Kavramı**, Kuruluşu Ve Yönetimi, Özgün Matbaacılık, Ankara, 1998.

Araslı H., Bavik A. Ve Ekiz E. H. (2006), "**The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus**", International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 26, Issue 7/8, P. 295-308.

Arat M., **İşte Başarının 10 Dna'sı**, Kalder Forum Dergisi, Nisan-Mayis-Haziran 2002.

Arıkan S.; "**Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışı**", Yayınlanmamış Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Haziran1997.

Aycan Z., "**Paternalizm:Yönetim Ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma**", Yönetim Araştırmaları Dergisi, C. 1, S. 1, 2001.

Aycan, Z. (2001), **Human Resource Management İn Turkey: Current İssues And Future Challenges**. International Journal Of Manpower, 22 (3), 252-260.

Aycan, Z. (2004), **Leadership İn Cultural Context: The Case Of Paternalism, Keynote Address At The Inaugural Conference On Cross-Cultural Leadership And Management Studies**, June, Korea.

Aycan, Z. (2005), **Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalizations**, In Yang, K. S., Hwang, K. K., ve Kim, U. (Eds.), Scientific Advances İn İndigenous Psychologies: Emprical, Philosophical, And Cultural Contributions. London: Sage Inc.

Aycan, Z. ve Kanungo, R. N., **“Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”**, Türkiye’de Yönetim, Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ed. Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N. 121, Ankara, 2000.

Basso, O., Bouchard V., Fayolle, A. Ve Legrain, T., **"Understanding the Impact of Culture on a Firm’s Entrepreneurial Orientation and Behavior: a Conceptual Framework"**, Research in Entrepreneurship and Small Business, Cardiff, November 22-23, 2007

Baum J.R., Locke E.A., Smith K.G. (2001), **"A Multidimensional Model Of Venture Growth"**, Academy Of Management Journal, Vol. 44 Pp.292 - 303.

Baysal, A.C. Ve Tekarslan, E. (2004), **Davranış Bilimleri**, İstanbul: 4. Baskı.Avcıol Basım Yayın.

Begley T.M., Boyd T.P. (1987), **"Psychological Characteristics Associated With Firm Performance In Entrepreneurial Businesses And Smaller Firms"**, Journal Of Business Venturing, Vol. 2 Pp.79 - 104.

Bird, B. (1988). **“Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case For Intention,”** The Academy Of Management Review, 13(3), Jul., 442-453

Black J.S., Porter L.W. (2000): **Management: Meeting New Challenges**, Prentice Hall, New Jersey.

Blanchflower, David G., Oswald, Andrew J., (1998), **What Makes An Entrepreneur?**, University Of Chicago Press Repository Warwick Research Archives Project Repository (United Kingdom) Keywords He Economic History And Conditions

Block, Z. ve I. Macmillan (1993). **Corporate Venturing: Creating New Businesses Within The Firm**, Boston, Ma:Harvard Business School Press.

Börü D. (1997), **"Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma"**, Öneri, Ocak, S.6, Y.4, C.1. 177-186.

Börü, D., **Girişimcilik Eğilimi: M.Ü İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma**, M.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 2006

Brockhaus R.H. (1980), **"Risk Taking Propensity Of Entrepreneurs"**, Academy Of Management Journal, Vol. 23 Pp.509 - 520.

Brunetto, Y. ve Farr-Wharton, R, **The Moderating Role Of Trust In Sme Owner/Managers' Decision-Making About Collaboration**, Blackwell Publishing, Inc., Journal Of Small Business Management, Vol. 45(3), Pp. 362-387

Burkart M., Panunzi F., Shleifer M., 2003. **"Family Firms,"** Journal of Finance, American Finance Association, vol. 58(5), pages 2167-2202

Burns, M. G., **"Leadership"**, Harper-Row, Newyork 1978.

Carland W., Hoy F., Boulton W.R. , J.A.C. Carland (1984), **"Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners: A Conceptualization"**, Academy Of Management Review, Vol. 9 Pp.354 - 359.

Carter R.B. , Van Auken H. (2005), **"Bootstrap Financing And Owners' Perceptions Of Their Business Constraints And Opportunities"**, Entrepreneurship And Regional Development, Vol. 17 Pp.129 - 144.

Chen, C., Chen, X., Meindl, J., (1998), **"How can cooperation be fostered? Cultural effects on individualism and collectivism"**, Academy of Management Review, Vol.23, N. 2, p. 285-304.

Collins C.J., Hanges P., Locke E.A. (2004), **"The Relationship Of Need For Achievement To Entrepreneurship: A Meta-Analysis"**, Human Performance, Vol. 17 Pp.95 - 117.

Cooper, A. C., ve Dunkelberg, W. C., (1986), **'Entrepreneurship and paths to business ownership'**. Strategic Management Journal 7, 53-68

Coulter M. **Entrepreneurship In Action**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2001.

Covin G. Ve Slovin D.P., **"The Influence Of Organization Structure On The Utility Of An Entrepreneurial Top Management Style"**, Journal Of Management Studies, Vol. 25,No. 3 May, (1998), 217-231

Çelik A., Akgemci T., (1998), **Girişimcilik Kültürü Ve Kobi 'ler**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım No:45.

Çetin C., (1996), **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük Ve Orta Boy İşletmeler Ve Bunların Özendirilmesi.** Der Yayınları, İstanbul.

Çetindamar, D., (2002), **Türkiyede Girişimcilik,** TÜSİAD Yayınları(Yayın No:TÜSİAD-T/2002-12/340

Çolakoğlu, M. H. , (2002) **Kobi Rehberi,** Tobb Genel Yayın No Genel: 359- Pm: 2, Ankara

D'amboise, G. ve Muldowney, M. 1988. **Management Theory Of Small Business: Attempts And Requirements.** Academy Of Management Journal, 13, 2, 226-240.

Daft, R. L.(1991). **Management.** 2nd. Ed., The Dryden Pres, Orlando.

Davidsson, P. (1989). **Continued Entrepreneurship And Small Firm Growth,** Stockholm, Sweden: Stockholm School of Economics.

Demircan, N., **Girişimcilik ve girişimcilerin kişilik özellikleri konusunda bir uygulama,** Yüksek Lisans Tezi,2000

Demirdöğen O., **Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (Problemleri Ve Çözüm Önerileri),** Erzurum Ticaret Ve Sanayi Odası, Yayın No: 1996-1, Erzurum, 1996

Dengiz, M., **“Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açıdan Bakış”**, www.Pyd.Org.Tr/001.Pdf, 2002, 22.06.2008

Die. (1997), İmalat **Sanayii'nde Küçük Ve Orta Ölçekli İşyerleri (Sorunlar, Çözümler, Öneriler),** Die Matbaası, Ankara, 8.

Dodd, C. H., **“Türk İdarecileri Üzerine Bir Araştırma”**, Amme İdaresi Bülteni, Ekim 1965.

Dolgun, U. (2003) **Girişimcilik,** İstanbul; Alfa Yayınları.

Dunkelberg W., (1986), **“Entrepreneurship and Paths to Business. Ownership.”** Strategic Management Journal 7(1), 53–68

Eisenhardt, S. (2002). **Has Strategy Changed.** Mit Sloan Management Review, Vol. 43, No. 2, Pp. 88-91.

Ekiz, D., (2003). **Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş: Nitel, Nicel ve Eleştirel Kuram Metodolojileri**, Anı Yayıncılık, Ankara.

Erçetin Ş.Ş. ; **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Genişletilmiş ikinci Baskı, Ankara, 2000.

Erdem, F.; (2001), “**Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım**”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:2.

Erdoğan İ., **İşletmelerde Davranış**. 4.B. İstanbul: Beta Yayınevi, 1994

Eren E.; **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta

Ergüder, Ü., Esmey, Y. ve Kalaycıoğlu, E. (1991). **Türk Toplumunun Değerleri (Values Of The Turkish Society)**. Report Prepared For Tüsiad, No. Tüsiad-T/91, 6145, İstanbul.

Erkumay, M. A. (2000), “**Kobi'lerin Sermaye Piyasası Olanaklarından Faydalandırılması**”, Sermaye Piyasası Kurulu, Ortaklıklar Finansmanı Dairesi Yeterlik Etüdü, Ankara.

Eroğlu, F., (2006), **Davranış Bilimleri**, 7. Baskı, Beta, Yayın No:1646, İstanbul.

Esmey, T. (1997). “**Türk Kültürünün Özellikleri**” (Characteristics Of The Turkish Culture), Radikal, (27 July).

Fayolle, A., Basso, O. ve Legrain, T. 2008. **Corporate Culture And Values: Genesis And Sources Of L'oréal's Entrepreneurial Orientation**, Journal Of Small Business And Entrepreneurship, 21 (2): 215-230

Feinberg, R. M., (1987), **An Empirical Investigation of Owner-Manager Labor-Supply Behavior**, Managerial and Decision Economics, Vol. 8, No. 3 (Sep., 1987), pp. 213-216.

Fındıkçı İ., “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1999, S.297

Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H., ve Bodur, M., (2001). **Society, Organizations, And Leadership İn Turkey**. Applied Psychology: An International Review, 50(4), 559-589. (1.-2.-3. Bölüm)

Gasse, Y. (1982). **Elaborations On The Psychology Of The Entrepreneur**. In Kent, C., Sexton, D. ve Vesper, K. (Eds.), *Encyclopedia Of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall, 57-71

Gross, W. Ve Schichman, S. (1987), **How to Grow an Organizational Culture**, Personnel,(September), pp. 52-68

Hall., A., Nordqvist, M., (2008), **Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding**, *Family Business Review*, Vol. 21, No. 1, 51-69 (2008)

Hambrick, D.C. Og Fredrickson, J.W. 2001. **Are You Sure You Have A Strategy?** *Academy Of Management Executive*, Vol. 15, 4, 48-59

Hamşioğlu, A.B. (2002) **Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (Miy): Kars İli Merkez Kobi'lerinde Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm önerileri**, [Http://Www.Emu.Edu.Tr/Smeconf/Turkcepdf/Bildiri_05.Pdf](http://Www.Emu.Edu.Tr/Smeconf/Turkcepdf/Bildiri_05.Pdf), 12.10.2008

Hedlund, J., Sternberg, R.J., Horvath, J.A., Dennis, M., Forsythe, G.B., & Snook, S. **The acquisition of tacit knowledge for military leadership: Implications for training**. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, Dallas, TX, April 1998.

Higgs, M. J., (2002), **Leadership: The Long Line: A View on How we can Make. Sense of Leadership in the 21st Century**. Henley Working Paper, 0207

Hisrich R.D. ve Peters M. P. (1998). **Entrepreneurship**. Fourth Edition. United States: The McGraw – Hill Book Co.

House, R. Ve Aditya R. (1997), **The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?**, *Journal of Management (JofM)*, 23(3), 409 - 473.

Itc-Unctad/Wto, **The Sme And The Global Market Place: An Analysis Of Competitiveness Constraints**, Geneva, International Trade Center, 1997

İraz, R., **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Çizgi Kitabevi, 2005

Jack S. L. ve Anderson A.R. (1999), “**Entrepreneurship Education Within The Enterprise Culture: Producing Reflective Practitioners** ”, International Journal Of Entrepreneurial Behaviour And Research, V:5, No: 3, Pp. 110-125.

Kabasakal, H. Ve Bodur, M., “**Leadership And Culture İn Turkey: A Multi-Faceted Phenomena**”, Http://Mgmt3.Ucalgary.Ca/Web/Globe-Nsf/İndex, 1998.

Kabasakal, H., ve Bodur, M. (1998). **Leadership, Values, And İnstitutions: The Case Of Turkey**. Research Papers. Boğaziçi University, İstanbul, Turkey. (2.-3. Bölüm)

Kağıtçıbaşı, C. (1970). **Social Norms And Authoritarianism: A Turkish-American Comparison**. Journal Of Personality And Social Psychology, 16, 444-451. (3. Bölüm)

Kang,D., Sørensen, A., (1999), "**Ownership Organization and Firm Performance**", Annual Review of Sociology, Vol. 25 pp.121 - 144.

Kanungo R. N.; **Entrepreneurship Innovation Models For Development**; Sage Publications İne, 1998

Karasar, N.(2005). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Katz J., Green R.P., (2005), "**Entrepreneurial Small Business**", Mcgraw-Hill/Irwin, Columbus, Oh, .

Keçecioğlu, T., **Lider ve Liderlik**, Okumuş Adam Yayınları, 1998

Kellermans, F.W., Eddleston, K.A., Barnett, T. And Pearson, A. (2008), ‘**An Exploratorystudy Of Family Member Characteristics And Involvement: Effect On Entrepreneurialbehavior İn The Family Firm**’, Family Business Review, 21(1), 1-14.

Kim I. U.,Triandis H.C., Kağıtçıbaşı Ç., Choi S., ve Yoon G. (Eds.), **Cross-Cultural Research And Methodology Series:. Individualism And Collectivism: Theory, Method And Applications** Vol.18 (Pp.251-266) California, Usa: Sage Publications, Inc.

Klapper, L. F., V. Sarria-Allende Ve V. Sulla, 2002, "**Small- And Medium-Size Enterprise Financing İn Eastern Europe**", World Bank Policy Research Working Pa-Per, No. 2933.

Koçel, T. (1998), **İşletme Yöneticiliği**, Yenilenmiş 6. Baskı, İstanbul, Beta

Korkmaz, S. ,**Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 8, 163-169, 2000

Kotter, J. P., **Leading Change**, Harvard Business, 1990

Köse, S. Ve Ünal, A., **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, İzmir : Güven Kitapevi, 2003.

Kuş, E. (2003). **Nicel-nitel araştırma teknikleri**. Ankara: Anı Yayıncılık.

LeBlanc, G., Nguyen, N. (1999), **Listening to the customer's voice: examining perceived service value among business college students**, Vol. 13, Issue 4, p. 187-198

Leblebici, D., **21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış**, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs 2008 Cilt : 32 No:1 61-72

Lounsbury, M. (1998) **Collective Entrepreneurship: The Mobilization Of College And University Recycling Coordinators**, Journal Of Organizational Change Management, 11(1),50-69.

Manolova, T., Edelman, L., Brush, C.. **"Separated by a common language? Entrepreneurship research across the Atlantic,"** Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 32, no. 2, 249-266, 2008.

Marino L., Strandholm K., Steensma H. K., Weaver K. M., (2002),**"The Moderating Effect of National Culture on the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Portfolio Extensiveness"**, Entrepreneurship Theory and Practice, Volume: 26 Issue: 4 Pages: 145-160

Matzler, K., Rier, M., Hinterhuber, H.H., Renzl, B., Stadler, C. (2005), **"Methods and concepts in management: significance, satisfaction and suggestions for further research: perspectives from Germany, Austria and Switzerland"**, Strategic Change, Vol. 14 No.1, pp.1-13.

Megginson W.L.; M.J. Byrd And L.C. Megginson; **Small Business Management**, Third Edition, Irwin Mc Graw Hill, Boston 2000 .

Melemen M., **Sektörel Dış Ticaret Şirketleri**, (Türkmen Kitabevi,İstanbul: 2001)

Miller, D. 1983. **The Correlates Of Entrepreneurship In Three Types Of Firms.** *Management Science*, 29, 7, 770-791.

Miller, D. ve P. Friesen (1982). **“Innovation In Conservative And Entrepreneurial Firms: Two Models Of Strategic Momentum,”** *Management Science* 24, 921

Miner, J. B., Smith, N. R., ve Bracker, J. S. (1989). **Role Of Entrepreneurial Task Motivation In The Growth Of Technologically Innovative Firms.** *Journal Of Applied Psychology*, 74, 554–560.

Morris, H. M. (2001) **“Entrepreneurship is Economic Development is Entrepreneurship”**, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6 (3), v-vii

Mueller, Sl., Thomas, As. (2001) **“Culture And Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study Of Locus Control And Innovativeness”**, *Journal Of Business Venturing*, 16(1).

Muzyka D. F., Alice K., Neil C. C. (1995), **“Entrepreneurial Transformation: A Descriptive Theory”**, *Frontiers Of Entrepreneurship Research*.

Müftüoğlu, M. T. Ve Durukan T.; (2004), **Girişimcilik ve Kobi 'ler**, Gazi Yayınevi, Ankara.

Naisbitt J., **Global Paradoks: Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen küçük Oyuncuları**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994.

Naktiyok, A. (2004). **İç Girişimcilik**. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Northcraft, G.B., ve Ashford, S.J. (1990) **The preservation of self in everyday life: The effects of feedback publicness and performance expectations on feedback seeking.** *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 42-64.

Oral S., Van Kuslu Z.; **Motivasyon Konusunda Olusturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırma Araçları**, Mpm, Verimlilik Dergisi, 1997.

Öncer M.; **Kobi'lerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar**, Mpm, Verimlilik Dergisi, 2000/1.

Özen, Ş., **Bürokratik Kültür 1:Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri**, Ankara: Todaie, 1996.

Özgen, H. Ve S., Doğan (1997), **Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Ve Çözüm Önerileri**, Kosgeb Yayını, Ankara

Özkan, Ş., Gündoğdu, F., Emsen, Ö.S., Aksu, H. Ve S. Başar, (2003) **Kobi'lerde Girişimcilik-Yenilik**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 929, Erzurum, 6s.

Özkanlı, Ö. (2001), “**Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerisinin Etkisi**,” Verimlilik Dergisi, No. 2: 47-64.

Padavic, I., ve Earnest, W.R. (1994). **Paternalism As A Component Of Managerial Strategy**. Social Science Journal, 31 (4), 389-405. (3. Bölüm)

Paşa, S. F., “**Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri**”, Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ed. Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N. 121, Ankara, 2000.

Pellegrini, E., Scandura, T., (2006), **Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation**, Journal of International Business Studies, 2006, vol. 37, issue 2, pages 264-279

Pellegrini, E., Scandura, T., (2007), **Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research**, Journal of Management, Vol. 34, No. 3, 566-593

Podol, R., “**Modern Sevk Ve İdarenin Türkiye’deki Anlamı**”, Amme İdaresi Bülteni, 1962.

Punch, K. F. 2005. **Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar**. Siyasal Kitapevi. Ankara

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, 2001

Sargut, S. Ve Özen, Ş., “**Çalışanların Lider Davranışlarına İlişkin Beklentileri**”, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Ün., Nevşehir, 2000.

Sargut, S., **Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim**, Ankara : İmge Kitapevi, 2001.

Sargut, S.A., “**Liderlik Davranışlarının Kültürel Bağlamı: Türk Toplumundaki Davranışlara İlişkin Bir Alan Araştırması**”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, C. 2, İstanbul, Haziran 1997.

Sarıarslan, H. (1996), **Türkiye Ekonomisinde Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler: İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar Ve Yeni Stratejiler**. Tobb yayınları, Ankara

Schumpeter, J. A. (1951a) **The Creative Response İn Economichistory**, R. V. Clemence (Der.), Essays On Entrepreneurs, Innovations, Businesscycles, And The Evolution Of Capitalism, New Brunswick, Transaction Publishers, 216-226.

Schwartz, S. H. (1994). **Cultural Dimensions Of Values: Towards An Understanding Of Natural Differences**.

Slevin, D.P. ve Covin, J.G. 1994. **Entrepreneurship As Firm Behavior: A Research Model**.

Smith, N.R., Miner, J.B., (1983), "**Type of entrepreneur, type of firm, and managerial innovation: implications for organizational life cycle theory**", in J.A. Hornaday (Eds).

Spencer, R.F. (1960). **Aspects Of Turkish Kinship And Social Structure**. Anthropological Quarterly, 33 (1), 40-50.

Stevenson H.H., Jarillo J.C. (1990), "**A Paradigm Of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management**", Strategic Management Journal, Vol. 11 Pp.17 - 27.

Stevenson, L.; "**Women And Economic Development: A Focus An Entrepreneurship**" Journal Of Development Planning, No.18, 1998.

Stewart W.H. , Roth P.L. (2001), "**Risk Propensity Differences Between Entrepreneurs And Managers: A Meta-Analytic Review**", Journal Of Applied Psychology, Vol. 86 Pp.145 - 153.

Şimşek M. Ş., Çelik A. ve Akgemici T., "**Akdeniz Ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinin Girişimci Tipolojilerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma**", 6. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Eskişehir 1998, Ss.468-469. Ege Sanayicileri Ve İşadamları Derneği (Esiad),Ege Bölgesi Yatırımcı Profili, İzmir: Esiad Yayın No:96/Es-10, 1996, Ss.79-83.

Şimşek, M. (2001), **Toplam Kalite Yönetimi**, Geliştirilmiş 3. Baskı, Alfa Yay., İstanbul, 51s.

Tavsancıl, E. ve Aslan E.A. (2001). **Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller İçin İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri**. İstanbul: Epsilon Yay.

Timmons J. A. (1999). **New Venture Creation: Entrepreneurship For The 21st Century**. Fifth Edition. United States: The Mcgraw – Hill Book Co

Titiz T.; **Genç Girişimcilere Öneriler**, İnkilap Yayınevi, İstanbul 1998

Todorovic, Z. W. Ve Schlosser, F. K. (2007). **An Entrepreneur And A Leader: A Framework Conceptualizing The Influence Of Leadership Style On A Firm's Entrepreneurial Orientation - Performance Relationship**. Journal Of Small Business And Entrepreneurship, 20, 3, 289-308

Tutar, H., Küçük, O., **Girişimcilik Ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003

Üsdiken, B. (1995). **“Importing Management Theories: The Case Of The Turkish Academia,”** Workshop On The Production, Diffusion And Consumption Of Managerial Knowledge: European Management And Organization In Transition, Barcelona, Spain, (26-28 January).

Welsh, J., White, J. (1981), **A Small Business is Not A Little Big Business** , Harward Business Review, July-August-1981.

Woo, C., A. Cooper And W. Dunkelberg, 1991, **"The Development And Interpretation Of Entrepreneurial Typologies,"** Journal Of Business Venturing, Vol. 6, No. 2, Pp. 93-114

Wortman, M., **Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field**, Journal of Management, Vol. 13, No. 2, 259-279 (1987)

Yetim, N. ve Yetim, U. (İn Press). **The Cultural Orientations Of Entrepreneurs And Employees' Job Satisfaction: Turkish Small And Medium Sized Enterprises (Smes) Case**. Social Indicators Research.

Yıldırım, A.Şimşek, H.(2004). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yıldız, M., “**Liderlik Yaklaşımları Ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları**”, Türk İdare Dergisi, S. 435, Ankara, 2002.

Yukl G.; “**Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research**”, Journal Of Management, Vol. 15,No. 2, (1989), 252.

İnternet Uzantıları:

[Http://Makdis.Pamukkale.Edu.Tr/Mak10.Htm](http://Makdis.Pamukkale.Edu.Tr/Mak10.Htm), 10.04.2007

[Http://www.Abgs.Gov.Tr/Uploads/Files/Kobi%20stratejisi.Doc](http://www.Abgs.Gov.Tr/Uploads/Files/Kobi%20stratejisi.Doc), 27.10.2008

[Http://www.Deltur.Cec.Eu.Int/Default.Asp?Lang=0veNdx=9veOrd=10veKey=11623](http://www.Deltur.Cec.Eu.Int/Default.Asp?Lang=0veNdx=9veOrd=10veKey=11623),
28.10.2008

[Http://www.Dtm.Gov.Tr/Ead/Dtdergi/Nisan98/Kobi.Htm](http://www.Dtm.Gov.Tr/Ead/Dtdergi/Nisan98/Kobi.Htm), 17.01.2008

[Http://www.Dtm.Gov.Tr/Ihr/Dvyardim/Cevre.Htm](http://www.Dtm.Gov.Tr/Ihr/Dvyardim/Cevre.Htm), 22.10.2008

[Http://www.IloMirror.Cornell.Edu/Public/English/Employment/Strat/DownloA/Wr04c5en Pdf](http://www.IloMirror.Cornell.Edu/Public/English/Employment/Strat/DownloA/Wr04c5enPdf), 27.10.2008

[Http://www.Netas.Com.Tr/Netas/Tky/Iletisim-T.Htm](http://www.Netas.Com.Tr/Netas/Tky/Iletisim-T.Htm), 11.01.2008

www.Sanayi.Gov.Tr, 2002

http://209.85.129.132/search?q=cache:HVR0xfDzho8J:kutuphane.ksu.edu.tr/etez/sbe/T00676/Nurettin_Paksoy_tez.pdf+i%5%9Fyerinde+kay%C4%B1rma+ayr%C4%B1mc%C4%B1l%C4%B1k+pdfvecd=2vehl=trvect=clnkvegl=tr, 11.05.2009

<http://www.deltur.cec.eu.int/default.asp?lang=0vendx=9veord=10vekey=11623>,
28.10.2008

www.dpt.gov.tr/DocObjects/.../987/KatlmOrtaklıBelgeleri2003.pdf

uko.tubitak.gov.tr/.../855ab0a1-e6b0-49a4-b89f-351a88da7fd5.pdf

<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3655&lang=1>

<http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/employment/strat/download/wr04c5en.pdf>, 27.10.2008

<http://web.sakarya.edu.tr/~coskun/DOKUMANLAR>

http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf%5Cbildiri_44.pdf, 12.05.2009

<http://ftp.iza.org/dp3525.pdf>, 12.11.2008

<http://209.85.135.132/search?q=cache:ZVqTxOeE9WUJ:www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C10S22003/cakha.pdf>, 12.01.2008, Kayalı A., Akta H., Türkiye de Küçük ve Orta Ölçekli letmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi

http://openlearn.open.ac.uk/file.php/2338/T205_2_010i.jpg, 11.05.2009

http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00947/orcun_sutcu_tez.pdf, 11.05.2009

<http://acikarsiv.ankara.edu.tr/fulltext/4287.pdf>, 11.05.2009.

www.egitek.meb.gov.tr/Aok/Aok_Kitaplar/AolKitaplar/Cografya_/3.pdf, 12.01.2008

EK 1

Sayın Yönetici ve Firma Sahibi;

Bu anket çalışması Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümünde yürütülen bir yüksek lisans çalışması kapsamında, Antalya'da faaliyette bulunan küçük ve orta büyüklükteki firmaların yönetim anlayışını ortaya koymak için hazırlanmıştır. Tamamen bilimsel amaçlı bu çalışmaya katılan kişi veya firma isimlerine hiçbir şekilde yer verilmeyecektir. Katılımınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

*Pelin ARSEZEN
Akdeniz Üniversitesi S.B.E.
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel.: 0.505.302 16 10*

- 1) Yaşınız:.....
- 2) Cinsiyetiniz:.....**Bay** ()..... **Bayan** ().....
- 3) Eğitim durumunuz:.....
- 4) Firmanız ne kadar zamandır faaliyet gösteriyor?.....
- 5) Ne kadar zamandır bu firmayı yönetiyorsunuz?.....
- 6) Çalışanlarınızdan temel beklentileriniz nelerdir? Lütfen bu beklentilerinizden beşini belirtiniz.

1-

2-

3-

4-

5-

EK 2

Değerli Çalışan;

Bu anket çalışması Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümünde yürütülen bir yüksek lisans çalışması kapsamında, Antalya’da faaliyette bulunan küçük ve orta büyüklükteki firmaların yönetim anlayışını ortaya koymak için hazırlanmıştır. Tamamen bilimsel amaçlı bu çalışmaya katılan kişi veya firma isimlerine hiçbir şekilde yer verilmeyecektir. Katılımınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

*Pelin ARSEZEN
Akdeniz Üniversitesi S.B.E.
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel.: 0.505.302 16 10*

- 7) Yaşınız:.....
- 8) Cinsiyetiniz:.....*Bay ()..... Bayan ().....*
- 9) Eğitim durumunuz:.....
- 10) Ne kadar zamandır bu firmada çalışıyorsunuz?.....
- 11) Çalıştığınız firma ne kadar zamandır faaliyet gösteriyor?.....
- 12) Hem firmanın sahibi hem de genel müdür pozisyonundaki patronunuzu lütfen beş kelimeyle tarif ediniz.

1-

2-

3-

4-

5-

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI:Pelin ARSEZEN OTAMIŞ

Doğum Tarihi ve Yeri:26.07.1979 ESKİŞEHİR

Medeni Durumu:Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise.....:Antalya Lisesi

Lisans Diploması:Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Diploması:

Tez Konusu: Kobi'lerde Girişimci Yöneticilerin Liderlik

Yaklaşımlarının Çalışanlarca Algılanması Üzerine
Antalya İlinde Bir Araştırma

Yabancı Dil / Diller.....:İngilizce, İspanyolca

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar:MNG Kargo A.Ş. Antalya Bölge Müdürlüğü –İnsan Kaynakları
Müdürü (.2007- 2008)

Adres: Altinkum Mah. 433. Sok. 20/10 Antalya

Tel. no: 242 310 64 38