

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**GİRİŞİMCİNİN
MOTİVASYONEL VE BİLİŞSEL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ:
GİRİŞİMCİ VE YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİLMİŞ (MANİFEST)
GEREK SINİMLERİ VE KONTROL ODAKLARININ
KIYASLANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Tayfun TOPALOĞLU

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

2006

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Girişimcinin Motivasyonel ve Bilişsel Kişilik Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../...

Tayfun TOPALOğLU

İmza

**YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI / TEZSİZ YÜKSEK LİSANS
PROJE SINAV TUTANAĞI**

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Tayfun TOPALOĞLU
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez/Proje Konusu : Girişimcinin Motivasyonel ve Bilişsel Kişilik
Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş
(Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının
Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün
..... tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz
tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez/proje
sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini dakikalık süre
içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez/proje konusu gerekse
tezin/projenin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar
değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	O	OY BİRLİĞİ ile	O
DÜZELTME	O*	OY ÇOKLUĞU	O
RED edilmesine	O**	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez/Proje, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	O
Tez/Proje, mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez/Proje, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin/Projenin, basımı gerekliliği yoktur.	

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında girişimcilik fenomeni, gerek ekonomik büyümeye yönelik önemli etkisiyle gerekse de istihdama olan katkısıyla üzerinde önemle durulan konulardan biri durumundadır. Girişimciliğin özünü teşkil eden girişimci kişi ise üstlendiği bu büyük misyon ve sorumlulukla ekonominin süper kahramanı olarak nitelendirilebilir. Bu nedenle girişimsel kişiliğin sahip olduğu ve onu diğer insanlardan ayıran çeşitli özelliklerinin ortaya konulması onun ekonomik ve toplumsal alan içinde neden farklı konumlandığının daha iyi anlaşılması açısından büyük önem arz etmektedir.

Uzun yıllardır dünya çapında önemli çalışma alanlarından biri olagelen girişimsel kişilik özellikleri, Türkiye’de farklı boyutlarda çalışılmış olmakla birlikte bu alanda yapılacak yeni araştırmalara gereksinim vardır. Özellikle çalışmanın bu anlamda girişimcilik kuramına ve örgütsel davranış yazınına katkıda bulunması hedeflenmiş ve sonraki çalışmalara yol gösterici olması umut edilmiştir.

Bu tez çalışmasında, ilk olarak girişimsel kişilik özelliklerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda motivasyon kavramının temelini oluşturan belirli güdüler ile bilişsel anlam verme sürecini içeren nedensellik yükleme algılamalarının girişimsel kişilik özellikleri ile olan ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise, ilk bölümlerde tartışılan girişimsel özelliklerin geçerliliğini sınamak amacıyla girişimcilerin öğrenilmiş gereksinimlerini (başarı, güç, yakın ilişki ve bağımsızlık) ve kontrol odaklarını yöneticilerle karşılaştırmalı olarak bir araştırma gerçekleştirilmiş ve sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca demografik değişkenlerin bu farklılıktaki belirleyici etkisi sorgulanmış ve ideal bir girişimciyi karakterize eden en önemli özelliklerin belirlenmesi amacıyla örneklemden yanıtlar alınmıştır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde yanımda bulunan, bilgisi ve deneyimiyle bana rehberlik eden değerli hocam Yrd. Doç Dr. Pınar Süral ÖZER’e, anlayışı ve desteği için sonsuz teşekkürler ederim.

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sırasında belirli süreçlerde yardımlarını benden esirgemeyen TOSYÖV Denizli, İzmir ve Bursa derneklerinin değerli çalışan ve üyelerine, EBSO Genel Sekreteri Sayın Mustafa Kalyoncu'ya, Yrd. Doç. Dr. Sevgi Özkan'a, YMM Sayın Yahya Demirci'ye, arkadaşım Sinan Şahbudak'a ve özellikle de sevgili Yusuf Topaloğlu'na sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Ankete katılarak değerli zamanlarını bu çalışmaya ayıran tüm girişimci ve yöneticilere çok teşekkür ederim.

Bu süreçte sevgilerini ve desteklerini benden esirgemeyen sevgili anneme, babama ve kardeşime benimle bu vizyonu paylaştıkları için sonsuz teşekkürler, sizler bir tanesiniz.

*İstediğin her şeyi elde edebilmekten, kendini alıkoyan tek kişi sensin!
Düşle...Düşle...Sürekli düşle.*

'Düş', var olan en gerçek şeydir.

Dreamer

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

**Girişimcinin Motivasyonel ve Bilişsel Kişilik Özellikleri:
Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol
Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik
Bir Araştırma**

Tayfun Topaloğlu

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Bu çalışmanın amacı, motivasyonel ve bilişsel girişimsel kişilik özelliklerini ortaya koymak ve girişimcilerle yöneticileri bu kişilik özellikleri açısından karşılaştırarak benzer ve farklı yanlarını belirlemek ve de demografik değişkenlerin bu özelliklere yönelik herhangi bir etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Çalışma bu amaçların araştırılması amacıyla İzmir, Denizli ve Bursa illerindeki girişimci (70) ve yöneticilerden (90) oluşan 160 kişilik bir örnekleme uygulanmıştır. Bu noktada örneklemin öğrenilmiş gereksinimler ve kontrol odağı düzeylerini belirlemek amacıyla survey yönteminden ve anket tekniğinden yararlanılmıştır. Öğrenilmiş gereksinim düzeylerini belirlemek amacıyla Heckert ve arkadaşlarının (1999) geliştirmiş olduğu 20 maddelik Gereksinim Değerlendirme Ölçeği (NAQ), başarı, güç, yakın ilişki ve bağımsızlık gereksinimlerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Kontrol odağı düzeyini belirlemek içinse, Rotter'ın İçsel dışsal kontrol odağı ölçeği (I-E Scale) temel alınarak Mueller ve Thomas (2000) tarafından geliştirilmiş olan 10 soruluk İçsel-dışsal Kontrol Odağı ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre girişimcilerin başarı ve bağımsızlık gereksinimlerinin diğer gereksinimlere kıyasla daha yüksek olduğu, yöneticilerin ise güç gereksinimlerinin diğer gereksinimlere göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Her iki örneklem birbiriyle karşılaştırıldığında ise girişimcilerin başarı ve bağımsızlık gereksinimleri açısından yöneticilerden daha yüksek düzeyde yer aldıkları, buna karşın yöneticilerin güç gereksinimi

düzeylerinin girişimcilerin güç gereksiniminden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kontrol odağı açısından ise bir farklılık bulgulanmamıştır. Demografik özellikler incelendiğinde, tek-çocuk olanların içsel kontrol odağı düzeylerinin ilk, ortanca ve son çocuklara göre daha yüksek olduğu, ayrıca babası işletme sahibi olan girişimcilerin, babası memur, işçi ve küçük esnaf olanlara göre başarı gereksinimi düzeyinin daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Son olarak örneklem tarafından “ideal bir girişimci”nin en önemli özellik ve nitelikleri; Deneyim/meslek bilgisi, Özgüven, Yaratıcılık/yenilikçilik, Azim, Risk alma, Sorumluluk alma, belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1) Girişimcilik Kuramı, 2) Girişimsel Kişilik Özellikleri, 3) Öğrenilmiş Güdüler, 4) Başarı Güdüsü, 5) Nedensellik Yükleme/Atfetme Kuramı, 6) Kontrol Odağı

ABSTRACT

The Thesis of Master's Thesis Program

Motivational and Cognitive Personality Traits of Entrepreneurs: A Research Towards Comparing Manifest Needs and Locus of Control of Entrepreneurs and Managers

Tayfun Topaloğlu

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences**

Business Administration

Department of Management and Organization

The purposes of this dissertation are to discuss motivational and cognitive entrepreneurial personality traits and to identify similar and different aspects of these traits of entrepreneurs by comparing with managers and to determine whether demographic variables have any effects on these traits. Survey method and questionnaire technique are used to determine the levels of entrepreneurs' four manifest needs and locus of control by comparing these with managers' personality traits. The planned research for realizing the purpose of the dissertation is applied on 160 entrepreneurs (70) and managers (90). The level of Manifest needs was measured using a 20-item instrument designed by Heckert et al. (1999), in order to measure needs for achievement, power, affiliation and autonomy. The level of internal locus of control was measured using a 10-item instrument designed by Mueller and Thomas (2000) based on Rotter' I-E Scale (LOC) in order to determine the levels of internal-external LOC of the sample of the study.

As the result of the study, it was established that the entrepreneurs have a higher need for achievement and autonomy than need for affiliation and power, whereas, the managers have a higher need for dominance than the other needs. When the two samples are compared with each other; entrepreneurs scored significantly higher in need for achievement and need for autonomy than did the managers, however, the managers scored significantly higher in need for power than the entrepreneurs did. The level of locus of control was not significantly different for the entrepreneurs and the managers.

It was established that some demographic variables had effects on the results. It was found that the participants who are only-child of their parents have an higher level of internal locus of control than the participants who have brothers and sisters. Besides, the entrepreneurs having a father who is an owner-manager, have a higher need for achievement than the entrepreneurs having a father who is civil servant, worker or self-employed. On the other hand, the most important traits and characteristics of the “ideal entrepreneur” has been determined as follows: Experience/professional knowledge, Self-confident, Creativity/innovativeness, Intention, Taking risk, Taking responsibility.

Key Words: 1) Entrepreneurship Theory, 2) Entrepreneurial Personality Traits, 3) Murray’s Manifest Needs, 4) Achievement Motive, 5) Attribution Theory, 6) Locus of Control.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	i
TUTANAK.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
EKLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, ÖĞRENİLMİŞ GEREKSİNİMLER KURAMI VE NEDESELLİK YÜKLEME / ATIF KURAMI

1.1. Motivasyonun Kavramsal ve Kuramsal Temelleri.....	1
1.1.1. Motivasyon (Güdülenme) Kavramı.....	1
1.1.2. Motivasyon ile Yakından İlişkili Kavramlar.....	6
1.1.2.1. Gerekseşim-İhtiyaç.....	6
1.1.2.2. Dürtü.....	7
1.1.2.3. İçgüdü.....	8
1.1.2.4. Güdü.....	8
1.1.3. Motivasyon Süreci.....	11
1.1.4. Motivasyon Kuramlarının Sınıflandırılması	12
1.2. Murray'in Öğrenilmiş Gereksinimler Kuramı.....	14
1.3. Murray'in Dört Önemli Öğrenilmiş Gereksinimi (Güdüsü).....	20
1.3.1. Bağımsızlık Gereksinimi (Güdüsü).....	20
1.3.2. Güç (erk) Gereksinimi (Güdüsü).....	21
1.3.3. Yakın İlişki Gereksinimi (Güdüsü).....	23
1.3.4. Başarı Gereksinimi (Güdüsü).....	25
1.3.4.1. Başarı Güdüsüne Sahip Kişilerin Belirgin Özellikleri.....	26

1.3.4.2. Başarı GÜdüsünün Kökenleri.....	29
1.4. Atkinson'un Başarı GÜdüsüne Dayalı Beklenti-Değer Kuramı.....	31
1.5. Nedensellik Yükleme/Atıf Kuramı.....	36
1.5.1. Heider'in Nedensellik Yükleme Kuramı.....	37
1.5.2. Nedensellik Yükleme Süreci.....	39
1.5.3. Weiner'in Nedensellik Başarı Kuramı.....	43
1.5.4. Başarı GÜdüsü ve Nedensellik Yükleme İlişkisi.....	49

İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK KURAMI

VE

GİRİŞİMCİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

2.1. Girişimcilik Kavramı ve Tanımı.....	51
2.2. Bir Süreç Olarak Girişimcilik.....	55
2.3. Girişimcilik ve Girişimci Kavramlarının Tarihsel Gelişimi.....	58
2.3.1. Ekonomik Perspektifte Girişimcilik Düşüncesi ve Girişimci Özellikleri.....	60
2.4. Günümüzde 'Girişimci' nin Tanımı ve Özellikleri.....	67
2.5. Girişimciliğin Önemi.....	71
2.6. Şirket Girişimciliği ve İçgirişimci Kavramı.....	74
2.7. Girişimsel Düşünce Okulları ve Girişimcilik Yaklaşımları.....	81
2.7.1. Makro Girişimcilik Görüşü.....	82
2.7.2. Mikro Girişimcilik Görüşü.....	82
2.8. Girişimsel Kişilik ve Özellik (trait) Yaklaşımı.....	83
2.9. Kadın ve Erkek Girişimciler; Farklılıkları ve Benzer Özellikleri.....	86
2.10. Girişimcinin Kişilik Özelliklerine Yönelik Deneysel Çalışmalar ve İdeal Bir Girişimcinin Temel Kişilik Özellikleri.....	89
2.10.1. Girişimcinin Kişilik Özelliklerine Yönelik Deneysel Çalışmalar.....	89
2.10.2. Girişimcilerin Temel Kişilik Özellikleri.....	101
2.11. Girişimci ve Profesyonel Yönetici Ayrımı.....	106
2.12. Küçük İşletme Yönetimi ve Küçük İşletme Sahip-yöneticisi; Girişimci ve Küçük İşletme Sahibi Ayrımı.....	111
2.13. Girişimsel Kişiden Yönetimsel Kişiye Geçiş; Girişimsel Süreç ve Sonrası.....	116

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
GİRİŞİMCİ VE YÖNETİCİLERİN
ÖĞRENİLMİŞ (MANİFEST) GEREKSİNİMLERİ VE
KONTROL ODAKLARININ KIYASLANMASINA YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	123
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	125
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	137
3.4. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi.....	137
3.5. Araştırmanın Tekniği.....	138
3.6. Araştırmanın Kısıtları.....	140
3.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular.....	141
3.7.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	141
3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Madde Analizleri.....	143
3.7.3. Gereksinim Değerlendirme Ölçeği (NAQ) ve Kontrol Odağı Ölçeği'ne (LOC) İlişkin Güvenirlik Analizi Bulguları.....	145
3.7.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi.....	146
3.7.5. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar.....	147
3.7.6. İdeal Girişimcilerin Nitelik ve Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	148
3.7.7. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular.....	151
3.7.8. Öğrenilmiş Gereksinimler ve Kontrol Odağı ile Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular.....	155
3.8. Araştırma Bulgularının Yorumlanması.....	156
Sonuç ve Öneriler.....	161
Kaynaklar.....	170
Ek 1.....	193

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	Analysis of Vairance
Bkz.	Bakınız
CEO	Chief Executive Officer
H.	Hipotez
LOC	Locus of Control
MNQ	Manifest Needs Questionnaire
NAQ	Needs Assessment Questionnaire
No	Numara
n	Frekans
nAch	Başarı gereksinimi (Güdüsü)
nAff	Yakın ilişki Gereksinimi (Güdüsü)
nDom	Güç (erk) Gereksinimi (Güdüsü)
nAut	Bağımsızlık Gereksinimi (Güdüsü)
Örn.	Örneğin
SPSS	Statistical Programme for Social Sciences
s.	Sayfa
TAT	Thematic Appreception Test
TOSYÖV	Türkiye Kobi ve Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
TUSİAD	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Murray'ın (Bazı) Öğrenilmiş Gereksinimleri.....	19
Tablo 2: Tenis Oyununda Başarı ve Başarısızlık İçin Farklı Nedensellik Yüklemeler.....	44
Tablo 3: Klasik Yazarlar Tarafından Tartışılan Başarılı Girişimciliğin Belirleyicileri.....	66
Tablo 4: Girişimcilik Kuramının Girişimci Kavramının Gelişimi.....	70
Tablo 5: Girişimci, İçgirişimci ve Yönetici Özellikleri.....	78
Tablo 6: Erkek ve Kadın Girişimcilerin Karşılaştırılması.....	87
Tablo 7: Miner'ın Dört Girişimci Tiplemesi.....	95
Tablo 8: Başarılı Girişimciliğin Deneysel Belirleyici Unsurlarının İçine Kuramsal Belirleyici Unsurların Yerleştirilmesi.....	97
Tablo 9: Girişimci ve Liderlerin Özellikleri.....	99
Tablo 10: Girişimci ve Liderlerin Ortak Özellikleri.....	99
Tablo 11: Girişimci ve Profesyonel Yöneticilerin Karşılaştırılması.....	109
Tablo 12: Girişimsel Yönetim ve Profesyonel Yönetimin Karşılaştırılması.....	110
Tablo 13: Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi Arasındaki Farklılıklar.....	113
Tablo 14: Girişimsel Sürecin Aşamaları.....	117
Tablo 15: İdeal Yönetici Profili.....	121
Tablo 16: Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	142
Tablo 17: NAQ ve Kontrol Odağı Ölçeklerinin Madde Analizi Bulguları.....	144
Tablo 18: NAQ Alt Ölçeklerinin ve LOC Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları.....	145
Tablo 19: Ölçekler ve Alt Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Korelasyonlar.....	146
Tablo 20: Girişimcilerin Öğrenilmiş Gereksinimleri ve İçsel Kontrol Odağı Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	147
Tablo 21: Yöneticilerin Öğrenilmiş Gereksinimleri ve İçsel Kontrol Odağı Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	147
Tablo 22: Girişimcinin Temel Nitelik ve Özellikleri.....	148
Tablo 23: Girişimcinin Temel Nitelik ve Özellikleri (Girişimci Yorumları).....	149
Tablo 24: Girişimcinin Temel Nitelik ve Özellikleri (Yönetici Yorumları).....	150
Tablo 25: Girişimci ve Yöneticilerin Başarı Gereksinimi Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	151

Tablo 26: Girişimci ve Yöneticilerin Güç Gereksinimi Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	152
Tablo 27: Girişimci ve Yöneticilerin Yakın İlişki Gereksinimi Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	152
Tablo 28: Girişimci ve Yöneticilerin Bağımsızlık Gereksinimi Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	153
Tablo 29: Girişimci ve Yöneticilerin İçsel Kontrol Odağı Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	153
Tablo 30: Girişimcilerin Öğrenilmiş Gereksinimlerinin Ortalamalarının Farklılığının ANOVA ile Test Edilmesi.....	154
Tablo 31: Yöneticilerin Öğrenilmiş Gereksinimleri Ortalamalarının Farklılığının ANOVA ile Test Edilmesi.....	154
Tablo 32: Baba Mesleğine Göre Başarı Gereksinimi Ortalamalarının Farklılığının ANOVA ile Test Edilmesi.....	155
Tablo 33: Çocuk Sırasına Göre İçsel Kontrol Odağı Ortalamalarının Farklılığının ANOVA ile Test Edilmesi.....	156

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Performans, Motivasyon ve Yetenek Arasındaki İlişki.....	4
Şekil 2: Hollenbeck- Whitener'in Geliştirdiği Motivasyon-Performans İlişkisi Modeli.....	5
Şekil 3: Gereksinme ile Dürtü Arasındaki Kuramsal İlişki.....	7
Şekil 4: Motivasyon Süreci.....	11
Şekil 5: Başarı Güdüsü ve Başarısızlıktan Kaçınma Güdüsü Arasındaki İlişki.....	33
Şekil 6: Nedensellik Yükleme Süreci.....	40
Şekil 7: Kelley'in Nedensel Yüklemeleri.....	42
Şekil 8: Başarı ve Başarısızlık Durumlarında Bir Nedensellik Yükleme Fonksiyonu Olarak Duygusal ve Bilişsel Tepkiler.....	47
Şekil 9: Girişimcilik Tanımlarındaki Ortak Temalar.....	52
Şekil 10: Girişimcilik Alanına Yönelik Odağın Değişmesi.....	56
Şekil 11: Girişimsel Olayları Oluşturma Süreci.....	57
Şekil 12: Girişimcilik ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Bağlantı.....	71
Şekil 13: Bir Örgütte Girişimciliği Geliştirmek İçin Dört Adım.....	76
Şekil 14: Girişimsel Düşünce Okulları.....	81
Şekil 15: Arzu Edilen Temel Girişimsel Nitelikler.....	93
Şekil 16: İdeal Bir Girişimcinin Temel Kişilik Özellikleri.....	101
Şekil 17: Yönetmel Fonksiyonlar ve Büyüme Aşamaları.....	119

EKLER LİSTESİ

EK 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu.....	193
-----------------------------------------------------	-----

GİRİŞ

İnsan hayatında büyük önemi bulunan gereksinim ve güdüler, motivasyon sürecinde yer alan ve insanı davranışlarla bir hedefe yönelten itici güçlerdir. Motivasyon sürecinin iyi anlaşılması kişinin belirli hedeflere yönelmesinin nedenlerinin ve bu yöneliminde sonuca ulaşmaya kadar yaşadığı evrenin iyi bir şekilde anlaşılmasıyla mümkündür. Ortak hedefler etrafında, ortak eylemlere yönelen kişilerin belirli ortak özelliklerinin var olabileceği düşünülmektedir. Girişimsel süreçte, belirli kişilerin yöneldiği ortak eylemlerden birini oluşturmaktadır. Ancak bu sürecin sonuçları, ekonomik ve sosyal açılardan önemli etkilere yol açmaktadır. Özellikle bu etkilerin ülkelerin en öncelikli siyasal, ekonomik ve toplumsal politikalar geliştirdikleri “ekonomik büyüme”, “istihdam yaratılması” ve “işsizliğin azaltılması” konularında (ülkelerin verdiği önem kadarıyla) olduğu düşünüldüğünde günümüzde girişimciliğe yöneltilen ilginin ciddiyeti daha iyi anlaşılabilir.

Girişimcilik süreci, insan iradesinin bir hareketiyle başlamaktadır (Bygrave ve Hofer, 1991) ve bu nedenle, girişimcilik kavramının özünü girişimci kişi oluşturmaktadır (Mitton, 1989). Girişimciler, benzer özelliklere sahip kişiler olarak, girişimsel olarak hareket etmeye, bu özelliklere sahip olmayan kişilerden daha yüksek bir eğilim (ya da potansiyel) göstermektedirler (Lachman, 1980). Sahip olunan bu girişimsel özellikler girişimcileri girişimsel aktivitelere yatkınlaştırmakta ve bu özellikler onları girişimci olmayanlardan farklı kılmaktadır (Gartner, 1989). Bu farklılıklar ayrıca onların fırsatları fark etmelerine ve bu fırsatların peşine düşmelerine neden olmaktadır (Baron, 1998).

Dolayısıyla girişimsel aktivitelerin artmasıyla tüm ekonomik ve sosyal yapılar açısından olumlu etkiler görülebilecektir. Girişimcilik bir bütün olarak girişimcilerin bir fonksiyonu (Gartner, 1989) olduğunun düşünülmesi nedeniyle, girişimcilerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin iyi şekilde anlaşılması da tüm bu makro etkilerin daha iyi anlaşılması açısından bir anahtar görevi görecektir. Bu doğrultuda bu tez çalışması, kapsamlı bir literatür taramasıyla şekillendikten sonra yapılan bir alan araştırmasıyla elde edilen bulguların literatür kapsamında tartışılarak değerlendirmeler getirilmesiyle noktalanmaktadır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde motivasyon kavramının genel yapısı ve önemi üzerinde durulurken, motivasyon sürecinin temelini oluşturan öğrenilmiş gereksinimlerin temel özellikleri, çeşitleri ve bununla yakından ilişkili kavramlar tanımlanmıştır. Sonrasında Murray'ın öğrenilmiş (manifest) gereksinimler kuramı içerisinde yer alan dört temel gereksinimin/güdünün (başarı, güç, yakın ilişki ve bağımsızlık) belirgin özellikleri açıklanmaktadır. Özellikle başarı güdüsünün genel özellikleri tanımlanırken, buna yönelik tamamlayıcı iki yaklaşımdan Atkinson'un başarı güdüsüne dayalı beklenti değer kuramı ile nedensellik yükleme/atfetme kuramı arasındaki bağlantılar açıklanmaya çalışılmıştır

Çalışmanın ikinci bölümünde, girişimcilik kuramı ile girişimsel kişinin günümüze kadar geçirmiş olduğu tarihsel süreç ve oluşan yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. Girişimciliğin ekonomik ve toplumsal açılarından önemi açıklanırken, içgirişimcilik kavramı ve içgirişimcinin özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bugün gelinen noktada, girişimciliğe yönelik süreç yaklaşımı içinde girişimcinin önemi ve üstlendiği roller anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu noktada girişimcinin girişimcilik sürecine yönelmesinde ve bu süreçte başarılı olmasındaki kilit girişimsel özelliklerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmış ve ideal girişimcinin kilit özelliklerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Son aşamada ise girişimciler arasında oluşan iki farklı girişimci karakterinin özellikleri tartışılırken, girişimcilerin girişimsel süreç içindeki değişen özellikleri ve yöneticilerle olan farklılıkları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü ve son bölümde, girişimciler ve yöneticiler arasındaki motivasyonel ve bilişsel kişilik özelliklerinin benzer ve farklı yönlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılmış, araştırmada ayrıca demografik boyutların bu farklılıklar üzerindeki etkileri anlaşılmaya çalışılırken, ideal bir girişimcinin özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın genel amacı, yöntemi, tekniği, sınırlılıkları, kullanılan ölçeklerin ve anketin genel özellikleri açıklandıktan sonra, verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Tez çalışmasının sonuç ve öneriler kısmında ise, araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar tartışılarak girişimcilik ve girişimsel kişilik özelliklerine yönelik, yöneticilerle de karşılaştırmalı olarak, çıkarımlarda bulunulmuş ve bazı öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI ÖĞRENİLMİŞ GEREKSİNİMLER KURAMI VE NEDENSELLİK YÜKLEME / ATIF KURAMI

1.1. Motivasyonun Kavramsal ve Kuramsal Temelleri

İlk çağlardan günümüze, insanların sergilediği davranışlar ve bu davranışlara neden olan ve motivasyonun kökenini oluşturan ‘güdü’ ve ‘ihtiyaçlar’ın anlaşılması, araştırmacılar ve düşünürler tarafından çalışılan en önemli konulardan biri olagelmıştır. İnsan denilen varlık davranışlarıyla ve o davranışların nedenlerini oluşturan güdü ve ihtiyaçlarıyla bütünleşik bir sistemdir. Motivasyon sürecinin iyi bir şekilde anlaşılması, ‘insan davranışının nedenleri’nin açığa çıkarılmasıyla eşdeğer bir sonucu beraberinde getirmektedir.

1.1.1. Motivasyon (Güdülenme) Kavramı

Motivasyon terimi, köken itibarıyla Latince’de *hareket* anlamına gelen *movere* kelimesinden gelmektedir. Bununla birlikte, bu tek kelimelik tanım yetersiz kalmaktadır (Porter vd., 2003; 1). Dolayısıyla insan davranışının nasıl harekete geçirildiğini tanımlayan ve daha geniş şekilde açıklama da bulunan bazı motivasyon tanımları konunun uzmanları tarafından çeşitli şekillerde kullanılmıştır.

Atkinson’a (1958) göre motivasyon; “etki veya etkilere yol açan eyleme yönelik bir eğilimin uyandırılmasıdır”. Vroom (1964) ise motivasyonun; “istemli alternatif hareket formları içinde, insanlar ya da daha alt düzeydeki organizmalar tarafından seçimlerle yürütülen bir süreç” olduğundan söz etmiştir.

Maslow (1970) motivasyonun, “devamlı, asla sonlanmayan, alçalıp yükselen ve karmaşık olduğunu varsayarak, motivasyonun her organizma düzeyindeki durumunun pratikte neredeyse evrensel bir özellik” taşıdığını belirtmiştir.

Başka bir tanımlamada ise motivasyonu; “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde açıklamak mümkündür (Koçel, 1993; 368).

“Motivasyon, bireyin bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik çabasındaki yoğunluğunu, yönelimini ve ısrarını ifade eden bir süreç” olarak da tanımlanabilir (Robbins, 2003; 155).

Bu tanımlar genel olarak göstermektedir ki, motivasyon gerçekliğini tanımlamada yaygın olarak söylenebilecek üç ortak özellik bulunmaktadır. Bunlar (Porter vd., 2003; 1):

1. İnsan davranışının enerjisinin ne olduğu,
2. Böyle bir davranışın neye yöneldiği ve hangi yollarla bunu yaptığı,
3. Bu davranışın nasıl sürdürüldüğü ve yaşatıldığıdır.

Bu üç bileşenin her biri, iş yaşamındaki insan davranışının anlaşılmasında önemli bir faktörü temsil etmektedir. Birincisinde, bireylerin içindeki bu enerjik güçler, kesin şekilde insanları eyleme yöneltmekte ve çevresel güçler de sık sık bu dürtüleri tetiklemektedir. İkinci olarak, bireylerin bir kısmında amaç-yönelimli bir düşünce vardır ve bu kişilerin davranışları bir şeye yöneltilmiştir. Üçüncü olarak, güdüleme görüşünün bu şekli ise, ‘sistemleri yönlendirme’yi içermektedir; bu ise bütün bireylerdeki ve onları çevreleyen bu alandaki güçleri kapsamaktadır. Bu durum bireylere, onların dürtülerinin ve enerjilerinin yoğunluğunu arttırmak için, ya da eylemlerinden caydırmak ve çabalarını tekrar başka bir yöne yöneltmek için geri-bildirim sağlamaktadır (Porter vd., 2003; 1).

Bu noktada Atkinson (1974), insanları eyleme geçiren ve bir hedefe yönelten güdü ve gereksinimlerle ilgili temel varsayımlarını şöyle dile getirmiştir (Can, 1985; 18–19):

- Tüm bireylerin temel güdülerini ve ihtiyaçları vardır. Bu güdüler davranış potansiyelini simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkiler,

- Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları birey tarafından algılanan duruma ya da çevreye bağlıdır,
- Özel çevresel öğeler türlü güdülerin uyarılmasını sağlarlar. Diğer bir deyişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir,
- Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan güdüleme biçimlerinde de değişiklikler yaratacaktır,
- Her bir tür güdüleme ayrı bir ihtiyacın tatmin edilmesine yöneliktir. Uyarılan güdüleme tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan güdüleme tarzında bir değişiklik, davranışta da değişiklik doğurur.

Güdülenmenin davranışçılar dışında tüm insanlar tarafından kullanılan gerçek ölçütü öznelidir. İnsanlar arzu, istek ya da özlem duyduğu ya da eksiklik hissettiği zaman güdülenmektedirler. Bu öznel söyleme uygun bir karşılık olabilecek nesnel, gözlemlenebilir bir koşul, yani uygun davranışsal tanım ve güdülenme henüz bulunamamıştır (Maslow, 2001; 27).

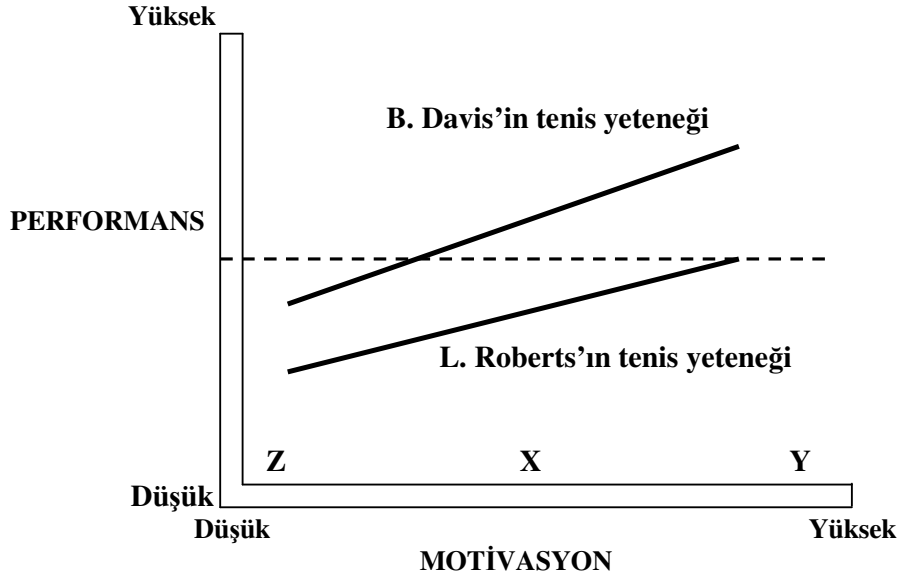
Motivasyona kavramsal açıdan bakıldığında; tüm davranışın güdülendiği ve davranışın da organizmanın ihtiyaçlarına (güdülerine) hizmet ettiği söylenebilir. Motivasyon olmaksızın bir organizma harekete geçmeyecek, neredeyse hiçbir şey yapmayan hareketsiz bir yığın olacaktır. Bir güdüyle hemen harekete geçtiğinde, bu güdünün motive ettiği eylemlere dönüşecek ve eylemler de ihtiyaç tatmin edilene kadar devam edecektir. Hareketler güdüyü besleyecek; davranış güdünün tatmin edilmesinde bir araç vazifesi görecektir. Davranış bu noktada bir son değil, bir araç görevi görmektedir (Cofer ve Appley, 1964; 10).

Motivasyon kavramı özellikle yetenekle olan ilişkisiyle örgütlerdeki insan performansını anlamada oldukça önemli bir yapı teşkil etmektedir. Maier (1965) tarafından oluşturulan modelde iş performansı, yeteneğin ve motivasyonun bir fonksiyonu olarak gözükmektedir. Burada iş performansı, normatif bir değişken olarak yani, bu bir davranış serisinin değerlendirilmiş sonucu olarak yer almaktadır (Herron ve Robinson, 1993; 284).

$$\text{Performans} = f(\text{Yetenek} \times \text{Motivasyon})$$

Tosi ve arkadaşlarının (1990) geliştirmiş olduğu bir örnek, motivasyonun önemine dair iyi bir açıklama getirmektedir. Bu örnekte Lance Roberts iyi bir tenis oyuncusu olmak için dayanılmaz bir arzuyla yanıp tutuşan bir kişidir. Antrenman yaparak saatlerini harcamakta, eğitimle ilgili tüm dergileri okumakta, düzenli olarak ders almakta ve her gün bir maç yapmaktadır. Blaine Davis ise, Roberts'ın düzenli olarak haftalık maçlarını yaptığı oyuncularından birdir. Her Çarşamba öğle sonrası birlikte tenis oynamaktadırlar, fakat Roberts'ın derin üzüntüsüne karşın Davis, her dört maçtan üçünü kazanmaktadır. Özellikle bu Roberts için oldukça moral bozucu olmaktadır, çünkü Davis antrenman yapmaya güçlükle fırsat bulan ve haftada sadece iki kere tenis oynayan bir sporcudur. Açıktır ki, L. Roberts iyi bir tenisçi olma konusunda B. Davis'den daha fazla motive olmaktadır. Roberts istekli ve daha fazla çaba göstermektedir, çünkü Davis kadar iyi oynayamamaktadır. Davis daha iyi performans göstermektedir, çünkü Roberts'tan daha fazla yeteneğe sahip durumdadır. Bu örnek performansın (ya da sonuçların), hem motivasyon hem de yeteneğin bir fonksiyonu olduğunu göstermektedir.

Şekil 1: Performans, Motivasyon ve Yetenek Arasındaki İlişki

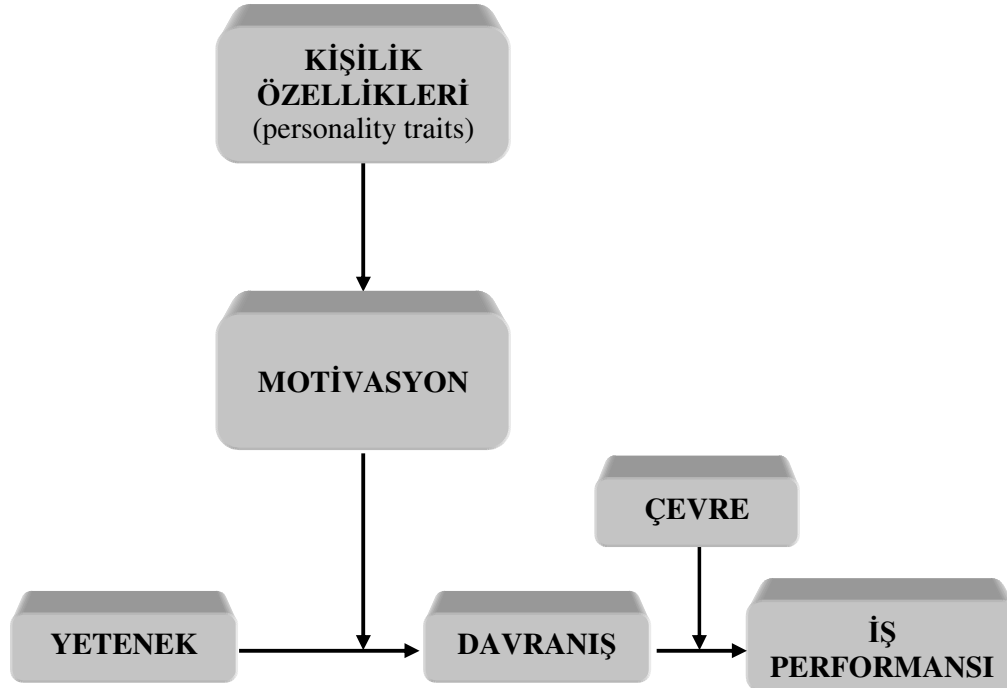


Kaynak: Tosi, H. L.; Rizzo, J. R. ve Carroll, S. J. (1990), **Managing Organizational Behavior**, Harper& Row Publishers, Second Edition, USA. s. 267

Şekil 1’de üç faktörün birbirleriyle ne boyutta ilişkili olduğu görülmektedir. Bir eksen performansı, diğeri ise motivasyonu temsil etmektedir. Şekildeki çizgiler her iki erkek tenisçinin yeteneğini göstermektedir. Çizgiler Roberts’ın, Davis’den daha az tenis yeteneğine sahip olduğunu ifade etmektedir. O nedenle, her ikisi de eşit derece de motive olursa (X noktası), Davis daima kazanan taraf olacaktır. Lance ise sadece, yüksek motivasyon düzeyine (Y noktası) sahip olduğu zamanlar ve Blaine de yüksek bir motivasyon düzeyi gösteremediği zamanlar kazanabilecektir (Z noktası). Bu modele göre, kimi motivasyon ve yetenek düzeylerinin, bir performans olarak ortaya konulması zorunludur. Eğer motivasyon yok ise, performans da olmayacaktır. Eğer yetenek düşük düzeydeyse, Roberts’da olduğu gibi, motivasyon yüksek olsa bile performans düzeyi de düşük kalacaktır (Tosi, vd., 1990; 266).

Hollenbeck ve Whitener (1988), Maier’in modelini daha da geliştirerek, kişilik özellikleri (personality traits) ve performans arasındaki nedensel ilişkiyi bir süreçle ortaya koymuştur. Bu modele göre, kişilik özelliklerinin iş performansı üzerindeki etkileri, motivasyon ve yetenek aracılığıyla oluşan bir süreç sonucunda ortaya çıkmaktadır (Herron ve Robinson, 1993; 284).

Şekil 2: Hollenbeck- Whitener’in Geliştirdiği Motivasyon-Performans İlişkisi Modeli



Kaynak: Herron ve Robinson, 1993; 285 içinde Hollenbeck ve Whitener; 1988.

Davranış, apaçık gözlenebilen bir hareketi ya da bir birey üzerindeki hareketler grubunu ifade ederken; performans, belirli bir *bağlam* (çevre) içinde yer alan bu davranışın sonuçlarının bir değerlendirmesidir. Örneğin, bir davranış gelişen bir yeteneğin sonucu olarak değişebilmektedir; bu değişen davranışın daha iyi bir performansa neden olup olmayacağı bir dereceye kadar o davranışın durumsal bağlam tarafından gereksinilir olup olmadığına ya da ne boyutta gereksinilir olduğuna bağlı olacaktır. Davranışın, bu bağlam (çevre) içindeki performansın nedensel bir belirleyicisi olarak görülmesi nedeniyle, davranışı etkileyen değişkenler aynı zamanda performansı da ister istemez etkileyecektir. Kişilik özellikleri davranışı etkilemektedir, bu şekilde performanstan oldukça uzak konumlansa da performansın nedensel belirleyicileri konumundadır (Herron ve Robinson, 1993; 284).

Motivasyon direkt olarak gözlenebilen bir yapı teşkil etmemektedir. Yetenek ve motivasyon ikilisi davranışın belirlenmesinde birlikte rol oynamaktadır. Yetenekler davranışsal niteliği belirlerken, motivasyon ise davranışsal niceliği belirlemektedir. Diğer bir deyişle motivasyon, yeteneklerin hangilerinin, ne zaman ve ne kadar kullanılacağını tayin etmektedir. (Herron ve Robinson, 1993; 289).

1.1.2. Motivasyon ile Yakından İlişkili Kavramlar

Motivasyonel kavramlar, davranışı açıklama ve analiz etme amacındaki önemli çabaların pek çoğunda büyük bir rol oynamaktadır (Vroom, 1964; 4). Bunları kısaca açıklamak konunun anlaşılması açısından büyük önem arz etmektedir.

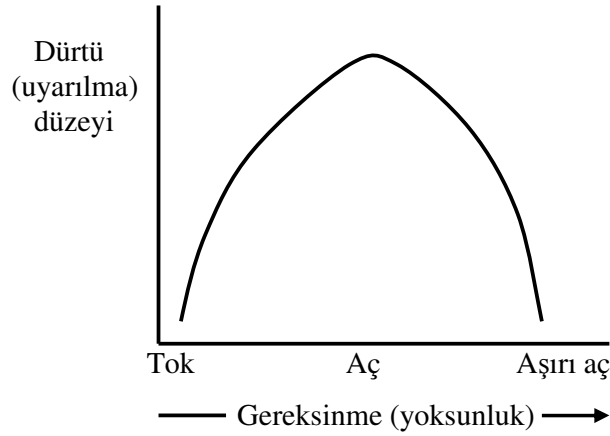
1.1.2.1. Gereksinim-İhtiyaç; Gereksinim (need), giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde onun var olma güçlerini, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 121). Gereksinim, genellikle güdü ile eşanımlıdır. Gereksinmenin güdüden ayrılan özelliği, amaçlılığı da kapsamıdır. Güdü, genellikle içten gelen bir *iticiliği*; gereksinme ise bununla birlikte hedeften gelen bir *çekiciliği* anlatmaktadır (Başaran, 2000; 73).

1.1.2.2. Dürtü; Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü (drive) adı verilmektedir. Gereksinme hali organizmayı gergin bir duruma sokarak, organizmayı harekete hazır duruma getirir; organizmanın bu durumuna *dürtü hali* adı verilmektedir. Bu gergin hal, organizmayı gereksinmesini giderme yönünde harekete itmektedir. Gereksinme giderildikten sonra organizmanın gerginliği azalırken, organizma normal hale geçmektedir (Cüceloğlu, 2003; 230).

Dürtü, fizyolojik bir ihtiyacın psikolojik sonucudur. Güdüsel davranışlarımızın önemli bir bölümü fizyolojik ihtiyaçlarımızın yol açtığı dürtülerden kaynaklanır. Açlık, susuzluk dürtüsü sık sık bizi hedefe yönelik davranışlarda bulunmaya zorlamaktadır (Aydın, 2003; 200).

Gereksinme ile dürtü hali arasında niçin bir ayırım yapma gereği duyulur? Gereksinme ile dürtünün her zaman beraber yürümediğini deneysel gözlemler göstermiştir (Cüceloğlu, 2003; 231).

Şekil 3: Gereksinme ile Dürtü Arasındaki Kuramsal İlişki



Kaynak: Cüceloğlu, D. (2003), **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, 12. Basım, İstanbul, s.231

Örneğin açlık gereksinmesi ve dürtüsü ele alındığında, açlık gereksinmesi ile açlık dürtüsü arasındaki doğrusal bir ilişki olmadığı söylenebilir. Belirli bir açlık süresinden sonra gereksinme halen arttığı halde, başka bir deyişle fizyolojik düzeyde bireyin yiyeceğe gereksinmesi gittikçe arttığı halde, açlık dürtüsü azalır, hatta bir

süre sonra, tamamen ortadan kalkar. Aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi ilişki grafiği bir çana benzer. Açlık gereksinmesi ve açlık dürtüsü belirli bir dereceye kadar beraberce artarken, daha sonra açlık gereksinmesi artmaya devam ettiği halde, açlık dürtüsü azalmaya başlamaktadır (Cüceloğlu, 2003; 231).

Dürtü, kimi kez güdü ile aynı anlamda kullanılır. Dürtü, insanın daha çok bedensel gereksinimlerini doyumak için uyanan itici güçtür. İnsanın, aç, susuz, soluksuz kaldığı anlarda, dürtüleri uyanır ve insan, uyanan bu dürtülerini doyurma çabasına girer (Başaran, 2000; 70). Dürtünün, güdüden ayrılan bir başka yönü de öğrenilmemiş olmasıdır (Başaran, 2000; 71).

1.1.2.3. İçgüdü (instinct); Hayvanlar bazen belirli durumlarda ve belirli uyarıcılar karşısında türlerine özgü son derece yapılaşmış davranışlar gösterirler. Bu tür davranışlara “içgüdüsel davranış” adı verilir. İçgüdüsel davranışlar doğuştan vardır, öğrenilmemişlerdir ve önceden saptanmış bir yapı içerisinde kendilerini gösterirler. (Cüceloğlu, 2003; 232–233). Hayvanlarla ilgili olarak içgüdüsel davranışlardan söz edildiğinde itirazlar pek görülmezken, insanların bazı davranışlarının temelinde içgüdülerin yattığını ifade edildiğinde bazı itirazlar görülebilmektedir. Bowlby (1969) gibi bazı psikologlar, saldırganlık, kıskançlık, bölgeyi koruma gibi davranışların insanlarda içgüdüsel olduğunu iddia etmişlerdir. Fakat bazı psikologlar bu görüşe itiraz eder ve insan davranışının tümünün temelinde yalnız öğrenmenin yattığını savunurlar (Cüceloğlu, 2003; 233).

1.1.2.4. Güdü (motive); Güdü, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel (bireye ait) bir güç olarak tanımlanır (Aydın, 2003; 199). Güdüler, öğrenilmemiş (kalıtsal) ya da öğrenilmiş (edinilmiş) olabilirler. Güdü, dürtüyü ve gereksinmeyi kapsayan bir kavramdır (Başaran, 2000; 71). McClelland (1976) güdüyü şöyle tanımlar: “güdü, bir duyguyla ya da duygu yaratan koşullarla birleşen nedenlerin tecrübe edilen sonucudur” (McClelland, 1976; 75). Daha biçimsel şekliyle güdüler, ‘duygusal olarak şekillenen ilişkili ağlar’dır ve bu ağlar bir kişi içinde öneminin veya kuvvetinin ölçüsünde düzenlenmektedir. Güdünün gücü (ki kişinin güdü hiyerarşisi içinde pozisyon alır) esasen bu kümeye ait olan ilişkilerin sayısı belirlenerek ölçülmektedir. Güdünün ilişkili ağlarla ifade edilmesi,

kişi için güdülerin nasıl değişeceği hakkındaki imgelemesini daha da kolaylaştıran bir unsurdur (McClelland, 1965b; 322).

Güdü; zevk ve acıyla noktalanmış belirli sonuçların geçmiş ilişkisine dayanan ve önceden beklenen hedefe yönelik bir tepki tarafından karakterize edilen güçlü bir duygusal ilişki olmaktadır. Güdüler bir takım özellikleri içinde barındırmaktadır (McClelland, 1955; 226):

1. Tüm güdüler öğrenilmiştir.
2. Hem pozitif (yaklaşma) hem de negatif (kaçınma) güdüler ayırt edilmelidir, çünkü bunlar davranış üzerinde farklı etkilere sahiptir. Bu iki güdü türü arasında önemli farklılıklar mevcuttur. Her ikisi de, duygusal ilişkilerden meydana gelirken, bu ilişkiler, kaçınma güdülerini için ilişkinin “nedensel” yönü açısından ve yaklaşma güdülerini için de “hedef” yönü açısından şekillenmektedir.
3. Bir güdü şu durumlarda kesilebilir; (a) duygusal düzeyde beklenen bir değişime yol açan nedenler artık yoktur ya da (b) ilişkilerin kesilmesine neden olan durumlar ortaya çıkmıştır. Her nasılsa güdüler sona erdirilmek durumundadır ancak, başarı güdüsü gibi bazı güdüler için bir doyumsuzluk durumu söz konusu olabilmektedir.
4. Biyolojik ihtiyaç durumları (dürtüler), güdülerini oluşturmada benzersiz bir fonksiyona sahip değildir. Bunlar sadece, tüm bireyler için motivasyonel ilişkilere neden olan koşullardan biridir. Tüm güdülerdeki çok önemli bir faktör, çeşitli duygusal uyarılmalar ile belirli nedenlerin ilişkisidir. Bu yüzden yiyeceğin görünüşü, açlık güdüsünün uyarım aracı olmaktadır. Bu durum, keyif veren duygularla sık sık tekrarlanan ilişkisi ve yemeğe eşlik eden gerilimle gelen bir ferahlama hissi aracılığıyla oluşmaktadır.
5. Bireyin yaşamı süresince bir güdünün devam etmesi, bir grup değişkenin bir fonksiyonu olarak gerçekleşir. Bu değişkenler;
(a) Neden ve zevk [acı] ilişkisinin meydana gelmesindeki mutlak sıklık: (örneğin açlık güçlü ve güvenilir bir güdüdür, çünkü belirli duygular arasındaki ilişki (mide kasılması ve yemeğin görünüşü) ve yemek yeme hayat boyunca günde defalarca meydana gelmektedir),

- (b) Bu ilişkinin genelliği ve söndürülebilme kolaylığı,
 - (c) Stres (zevk-acı arasındaki yoğunluk) zaman içerisinde şekillenen ilişkiyi kapsamaktadır,
 - (d) Bu şekillenen duygusal ilişkinin oluştuğu yaş ne kadar erken dönemdeyse, o derece (b) ve (c) koşullarına benzerlik sağlanacaktır,
6. Bir güdünün varlığı şu iki durumun sonucunda oluşabilir; (a) dolaylı olarak geçmişteki neden-duygusal uyarılma ilişkilerine dayanarak ya da (b) doğrudan hayali hedef durumlarına dayanarak.
7. Güdüler bireysel olarak kazanılır, fakat belirli koşullar zevk ve acıyı, ya biyolojik ya da kültürel düzenlemeler aracılığıyla öyle bir düzende oluşturacaktır ki; *ortak* bazı güdülerin tüm insanlarda gelişme olasılığını oldukça yükseltecektir.

İnsan, bazı güdülerinin farkında olamayabilir¹. Farkına varılan ya da varılamayan güdüler, doğumdan sonra birbirini etkileyerek ve çevre değişkenleriyle *çekinik* (recessive) ya da *başat* (dominant) nitelik kazanarak insanın *güdüsel örüntüsünü* (motivational pattern) oluştururlar. İnsan, belli bir güdünün yönlendirmesinden çok güdüsel örüntüsünün yönlendirmesiyle gereksinimlerini doyurmaktadır (Başaran, 2000; 71). Ancak, davranışın tek nedeninin güdülenme olduğu düşünülmemelidir. Bunun yanında koşullu tepkiler (alışkanlıklar) ve diğer bazı karma durumlar (bilinçsiz güdülenme) da belli bir davranışın nedeni olabilmektedir (Can, 1985; 19).

İnsanın bazı güduları kalıtsaldır. Cinsellik, güvenlik, merak gibi güdüler doğuştan gelmektedir. Bunlara *birincil*, *temel* ya da *öğrenilmemiş güdüler* de denilmektedir. İnsanın bazı güduları ise, çevrenin kültürel ve toplumsal etkenleriyle oluşmaktadır. Bunlar *öğrenilmiş güdülerdir*. Çevre etkenleriyle edinilenler, bir topluma ilişkin olma, toplumun onayını kazanma, başkasının gözüne girme,

¹ Sigmund Freud, güdülerimizin en az üçte ikisinin bilinç dışı olduğunu savunmuştur. Bilinçdışı güdülenme olarak adlandırdığı durumu Freud, bastırma adı verilen bir savunma mekanizması ile açıklamaktadır. Freud'a göre insanlar, kendilerini rahatsız eden düşünce, istek ve güdülerini bilinç dışına iterek unutmaya çalışmaktadır. Unutulmak için bilinç dışına itilen düşünce, istek ve güdülerimiz varlıklarını orada da sürdürmeye devam etmekte ve zaman zaman biz farkında olmadan davranışlarımızı etkilemektedir (Aydın, 2003; 201).

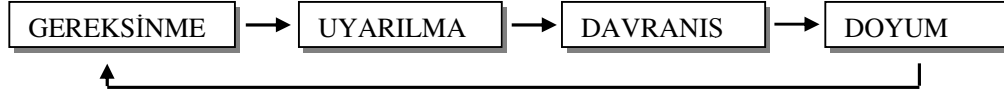
sorumluluk alma, başarılı olma, toplumda bir konum edinme gibi güdülerdir. Bunlara *ikincil güdüler* de denilmektedir (Başaran, 2000; 71).

Güdüler organizmayı (1) uyarır ve faaliyete geçirir, (2) organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın *güdülenmiş* olduğu söylenebilmektedir (Cüceloğlu, 2003; 230).

1.1.3. Motivasyon Süreci

Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten neden olarak tanımlanırken, motivasyon bu eylemin kendisini yaratır. Kısaca motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir. Bu sürecin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 122):

Şekil 4: Motivasyon Süreci



Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa. s.122

Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinimle başlamaktadır. Bir başka deyişle motivasyonun kaynağını gereksinimler oluşturur. Bu gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirlemekte, böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlamış olmaktadır. Belirli gereksinimler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçmektedir. Bireyin amacı kendisinde gereksinimlere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 122).

Motivasyon süreci, her zaman için doyumla noktalanmayabilmektedir. Maslow, “İnsan Olmanın Psikolojisi” adlı kitabında insanları, “eksiklik

güdülenmesi” ve “gelişim güdülenmesi”² içinde yer alan iki grupta değerlendirmiş ve gelişim güdülenmesi içindeki bireyin, gelişimi yaşadıkça daha çok güdüleneceğini ve asla doyuma ulaşamayacağını belirtmiştir (Maslow, 2001; 39).

Motivasyon kişiyi belli hareket tarzları, davranışlar sergilemeye yönlendiren içsel güçtür. Motivasyon tek başına yeterli olmadığı gibi, motivasyon düzeyi düşük bir kişinin bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanmak da mümkün olmamaktadır. Bu anlamda işin nasıl sonuçlanacağı büyük ölçüde bireylerin potansiyellerini kullanmaya ne kadar istekli olduklarına bağlıdır ve dolayısıyla bireylerin kontrolündedir (Hagemann, 1995; 35).

1.1.4. Motivasyon Kuramlarının Sınıflandırılması

Çoğu çağdaş motivasyon görüşlerinin temelinde hedonizm prensibi (ilkesi) yatmaktadır. Bu prensibin izleri eski Yunan filozoflarına kadar uzanmaktadır (ayrıca örneğin; J. S. Mill ve J. Bentham gibi İngiliz faydacılarının yazılarına). Hedonizmin temelinde, davranışın zevke yöneleceği ve acıdan kaçınacağı varsayımı bulunmaktadır. İnsanların alternatif olasılıklar arasından seçimler yaptığı her durumda, hareketin yönü, zevki maksimize etmeye ve acıyı minimize etmeye yönelecektir (Vroom, 1964; 9).

Hedonistik varsayım deneysel bir içeriğe sahip değildir ve test edilebilir bir özellik göstermemektedir. Dolayısıyla motivasyon çalışmaları, hedonizm içinde yer alan deneysel içerikteki boşluğu doldurmaya geniş şekilde yönelmektedir. Hedonistik doktrinde insanların, belirli sonuç şekillerini maksimize edecek (ödülleri, tatmin ediciler, pozitif koşullandırmalar vb.) ve diğer sonuçları minimize edecek (cezalar, hoşnutsuzluk yaratıcılar, negatif koşullandırmalar) şekillerde davrandığı varsayılmaktadır (Vroom, 1964; 10). Hemen hemen tüm modern motivasyon kuramları insanların davranışlarını, zevkli bulduğu sonuçlara yönelttiğini ve de hoş olmayanlardan uzak tuttuğunu varsaymaktadır. Modern kuramların çoğu hedonizmin

² Bu güdülenme biçimi, Maslow’un ‘gereksinimler hiyerarşisi kuramı’nda yer alan ve son basamaktaki kendini gerçekleştirme gereksinimi içindeki bireyin yaşadığı güdülenmedir. Eksiklik güdülenmesi ise kuramdaki ilk dört basamakta yer alan güdülenmeleri ifade etmektedir (1. Fizyolojik, 2. Güvenlik, 3. Ait olma ve sevgi, 4. Saygınlık ve değer, 5. Kendini gerçekleştirme gereksinimleri).

bu döngüsellikinin üstesinden gelmeye çabalamaktadır (Lawler, 1973; 5).

Herhangi bir motivasyon kuramı bireylerin sergiledikleri davranışların *nedenleri* ile bu davranışa neden olan *süreçleri* açıklamaya çalışmaktadır. Pek çok kuram genellikle her ikisinden ziyade biri üzerinde daha güçlü şekilde odaklanma eğilimi göstermektedir (Tosi vd., 1990; 268). Motivasyon (güdüleme) kuramları *ihtiyaç-kapsam* (need-content) kuramları ve *süreç* (process) kuramları olmak üzere iki kısımda incelenebilmektedir.

İhtiyaç kuramları, insanların güdülerini ve bunların görece güçleri ile insanların bu güdülerini tatmin etmek için peşine düştüğü hedefleri tanımlamakla ilgilidir. Yani kapsam/ihtiyaç kuramları, ihtiyaçların doğasına ve insanları *neyin güdülediğine* önem vermektedir (Mullins, 2002; 426).

Kapsam-ihtiyaç (content-need) kuramları genel olarak, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli, Alderfer'in E.R.G kuramı, Herzberg'in çift-faktör kuramı ve McClelland'ın öğrenilmiş güdüler kuramı'nı kapsamaktadır.

Süreç kuramlarına göre gereksinimler bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir (Koçel, 2001; 517 içinde Stoner, 1978; 406). Süreç kuramları araştırmalarında güdüleme olgusunun içerik, yani enerjiyle ilgili kısmı üzerinde durmamakta bunları var olarak kabul etmektedir (Tınar, 1988; 9). Ayrıca ihtiyaçlar oldukça kişiselleşmiştir ve her bir kişi için zamanla değişim gösterebilmektedir. Dolayısıyla *süreç kuramları*, bu güdülerin gücünü etkileyen olaylar üzerine daha güçlü bir şekilde durarak, bir güdüyü belirli bir davranış örüntüsüne dönüştüren zihinsel süreçler üzerine odaklanmaktadır (Rollinson ve Broadfield, 2002; 203). Süreç kuramları motivasyon yaratan dinamik değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışmaktadır. Bu kuramlar davranışın daha çok nasıl başlatıldığı, yöneltildiği ve sürdürüldüğü ile ilgilidir. Süreç kuramları *gerçek motivasyon sürecine* önem vermektedir (Mullins, 2002; 426).

Süreç kuramları, genel olarak, Vroom ve Porter-Lawler'ın beklenti kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı, Locke'un amaç kuramı, Heider ve Kelley'in nedensellik yükleme/atfetme kuramını kapsamaktadır.

Kapsam kuramları bazı süreçsel eğilimler gösteren özellikleri taşımaktayken, aynı şekilde süreç kuramları da bazı içeriksel boyutları içerebilmektedir. Bununla birlikte motivasyon konusunda belirli bir formülasyona gidebilmek açısından ihtiyaç ve süreç şeklinde bir ayrımına gitmek gerekmektedir (Tosi vd., 1990; 269). Sonuç olarak ihtiyaç ve süreç kuramları, birbirine karşıt olmaktan ziyade tamamlayıcı bir özellik göstermektedirler (Johns ve Saks, 2001; 137).

1.2. Murray'in Öğrenilmiş Gereksinimler Kuramı (Manifest Needs Theory)

Murray (1938) insan davranışını fazlaca kontrol ettiğine inandığı bir dizi gereksinimi (güdüyü) öne sürmüştür. Yazara göre bu ihtiyaçlar, fizyolojik eksikliklerden doğmakta ancak oldukça durağan kişilik özelliklerini simgelemektedir (Can, 1985; 32). Murray'e göre gereksinimler, araştırmacı tarafından gözlemlenebilecek olgular değildir. Gereksinimler ancak gözlemlenebilen davranışlardan çıkarılabilen, insan davranışlarını açıklamak için araştırmacı tarafından kurulan varsayımsal-kuramsal yapılardır. Gereksinimler ise en iyi şekilde birtakım düşlerden, masallardan çıkarılabilir. Ayrıca gereksinimler içsel eğilimler olmayıp öğrenilmiş davranışlardır. Gereksinimler de çevreden alınan imlerle devinime geçerler. İnsanlarda çeşitli, kimi zaman birbirleriyle çatışan gereksinimler de olabileceğini söyleyen Murray bu gereksinimleri sıralamıştır (Onaran, 1981; 202).

Murray (1955) çalışmasında insan davranışını oldukça kontrol ettiğine inandığı bu gereksinimleri tanımlayarak, belirgin özelliklerini açıklamıştır.

Murray (1955), tahminen bağımlı ve birincil gereksinimlerden türeyen ikincil ya da psikojenik gereksinimler üzerinde durarak bunların, ortak tepki sistemlerini ve arzuları simgelediğini, ancak bunların, kimisinin kalıtsal olabilmesine rağmen, temel, biyolojik dürtüler sanılmaması gerektiğini ifade etmiştir. İlk beş gereksinim cansız nesnelere ilgili olan başlıca eylemleri ilgilendirmektedir (Murray, 1955; 63):

1. Elde etme-edinme gereksinimi (*n* Acquisition): Servet, mal-mülk sahibi olma. Bir şeyleri yakalama, kapma, aşırma. Pazarlık yapma, kumar oynama. Para veya gayrimenkuller için çalışma.

2. Koruma gereksinimi (*n* Conservance): Bir şeyleri toplama, tamir etme, temizleme ve zarara karşı korumayı içermektedir.

3. Düzen gereksinimi (*n* Order): Nesneleri düzenleme, tertipleme, ortadan kaldırma. Düzenli ve temiz olma. Bütünüyle titiz olma

4. Tutma-kaybetmeme gereksinimi (*n* Retention): Bir şeyleri alıkoymak, elde tutmak, ödünç vermeyi reddetmek, biriktirmek. Tutumlu, ekonomik ve cimri olmak.

5. Yapı gereksinimi (*n* Construction): Düzenleme ve inşa etmek.

Murray, başarıma tutkusunu ifade eden hareketleri, güç isteğini, prestije duyulan arzuyu aşağıdaki gereksinimler biçiminde sınıflandırmıştır (Murray, 1955; 63–64):

6. Üstünlük gereksinimi (*n* Superiority): Üstünlük güdüsü, başarı güdüsü (*n* Achievement) ve tanınma-onaylanma güdüsü (*n* Recognition), olarak iki güdüye ayrılmaktadır.

6.1. Başarı gereksinimi (*n* Achievement): Engelleri aşmak, gücü kullanmak, zor olan bazı şeyleri mümkün olduğunca iyi ve hızlı bir şekilde yapmaya çabalamak.

6.2. Tanınma-onaylanma gereksinimi (*n* Recognition): Övgü ve takdir uyandırmak, saygı talep etmek. Birinin başarılarından övünmesini ve bunu sergilemesini içermektedir. Üstünlük, sosyal saygınlık, onur ve yüksek mevki istemeyi kapsamaktadır.

Murray çalışmasında, gösterme-sergileme güdüsünün, *tanınma güdüsü*yle birlikte değerlendirilebileceğini de belirtmiştir. *Gösterme-sergileme güdüsü (*n* Exhibition)*; Kişinin şahsına yönelik ilgi göstermeyi içermekte, başkalarını kıskırtmak, güldürmek, heyecanlandırmak, şaşırtmak ve korkutmak gibi davranışlarla betimlenmektedir. Kişinin bununla kendisini dramatize etmesidir.

Sonraki gereksinimler “Başarı” ve “Tanınma”yı tamamlayan, durumunu korumayı ya da küçük düşmekten kaçınmayı içeren arzu ve hareketlerdir (Murray, 1955; 64):

7. Dokunulmama gereksinimi (*n* Inviolable): Bu güdü, kişinin kendisine olan saygısının düşmesini önlemek amacını taşıyan arzu ve girişimleri içermektedir. Kişinin ‘iyi namı’ını korumayı, eleştiriden muaf olmayı, psikolojik ‘uzaklığı’ sürdürmeyi belirtmektedir. Bu durum, kibir ve kişisel duyarlılığa dayanmaktadır. Bu güdü, inziva gereksinimi (*n* Seclusion) içinde düşünülmektedir (yalıtım, suskunluk, kendini-gizleme). Murray çalışmasında bu gereksinimi “Sergileme güdüsü”nün (*n* Exhibition) karşıtı olarak kullanmıştır. Dokunulmama gereksinimi, üç güdüye ayrılmaktadır (Murray, 1955; 64):

7.1. Kaçınma gereksinimi (*n* Inavoidance); Kişinin hatadan, utançtan, küçük düşmeden ve alay edilmekten kaçınmasıdır. Kişinin gücünün ötesinde olan bazı şeyleri yapmaya girişmekten kendini alıkoymasıştır.

7.2. Savunma gereksinimi (*n* Defendance); Kişinin kendisini suçlamalara ya da küçümsenmeye karşı savunmasıdır. Hareketlerini haklı çıkarmak, hafifletici nedenler, açıklamalar ve mazeretler öne sürmek şeklinde kendini gösterir.

7.3. Missilleme gereksinimi (*n* Counteraction); Kişinin kısıtlamalarla ve misillemeler yaparak, gururla bozgunun üstesinden gelmesidir. En zor işleri seçmesi ve kişinin onurunu belirli bir eylem içinde savunmasıdır.

Sonraki beş gereksinim bireyin gücü kullanması, güce karşı koyması ve güce teslim olmasıyla ilgilidir (Murray, 1955; 64–65):

8. Başatlık gereksinimi (*n* Dominance); Kişinin başkalarını etkilemesi ya da kontrol etmesidir. İkna etmek, yasaklamak, emretmek. Önderlik etmek ve yönetmek. Sınırlamak. Bir grubun davranışını organize etmek.

9. İtaat gereksinimi (*n* Deference); Rıza göstererek üstün nitelikli birini izlemeyi, onu takip etmeyi ve takdir etmeyi içermektedir.

10. Benzerlik gereksinimi (*n* Similance); Kişinin empati kurması, birini

örnek alması ya da taklit etmesidir. Kişi kendisini başkalarıyla tanımlar, rıza gösterir ve onlara inanır.

11. Bağımsızlık gereksinimi (*n* **Autonomy);** Kişinin etki ya da zorlamaya karşı direnç göstermesidir. Bir otoriteye karşı gelmesi ya da yeni bir mekânda özgürlük arayarak, bağımsızlık için çaba içine girmesidir.

12. Farklı olma gereksinimi (*n* **Contrarience);** Başkalarından farklı şekilde hareket etmek ve eşsiz olma isteğinin gösterilmesidir. Karşı tarafta yer almak ve geleneklere uymayan görüşleri benimsemektir.

Murray (1955) sonraki iki gereksinim, iyi şekilde bilinen sado-mazoşist bölünmeyle benzerlik gösterdiğini belirtmektedir;

13. Saldırganlık gereksinimi (*n* **Aggression);** Kişinin yakın birine saldırma ya da yaralama isteği duymasıdır. Bir kişiyi öldürme, alçaltma, zarar verme, suçlama, itham etme ya da kötü niyetle alay etme, sert bir şekilde cezalandırma isteği. Sadizm.

14. Kendini alçaltma-küçük düşürme gereksinimi (*n* **Abasement);** Kişinin teslim olması, itaat etmesi ve de cezayı kabul etmesidir. Özür dilemek, günah çıkartmak, telafi etmek. Kendi değerini düşürmek. Mazoşizm.

Sonraki gereksinim ayrı bir konumda değerlendirilmektedir. Çünkü öznel olarak ayrıştırılabilir bir davranış formunu içermektedir. Yani, *utangaçlık-çekingenlik*. (Murray, 1955; 65):

15. Çekingenlik gereksinimi (*n* **Blamavoidance);** Kişinin başkalarını suçlamaktan, dışlamaktan ya da cezalandırma gibi davranışlardan, asosyal ya da geleneklere uymayan tepkilerinden kendini alıkoyarak kaçınmasıdır. Terbiyeli olma ve kurallara uyma isteğinin gösterilmesidir.

Sonraki dört gereksinim, insanların sevgi-şefkatle yaptıkları; sevgiyi arama, değiştirme, bırakma veya saklamakla ilgili gereksinimlerdir (Murray, 1955; 65):

16. Yakın ilişki gereksinimi (*n* **Affiliation);** Kişinin arkadaşlıkları ve

ilişkileri şekillendirmesidir. Başkalarıyla selamlaşma, onlara katılma ve onlarla birlikte yaşamayı içermektedir. İşbirliği yapmak ve başkalarıyla sosyal konuşmalar içine girmektir. Sevmek, gruplara katılmak vb. davranışlar göstermek.

17. Reddetme gereksinimi (*n* Rejection); Bir kimseyi hiçe saymak, gözardı etmek ya da dışlamaktır. Uzak durmak, umursamamak, ayrımcı olmak vb..

18. Yetiştirme gereksinimi (*n* Nurture); Yardıma muhtaç bir kişiye bakmak, ona yardım etmek, korumak ve anlayış göstermektir. Bir çocuğa “annelik” yapmak vb..

19. Yardım isteği gereksinimi (*n* Succorance); Kişinin yardım, koruma ve anlayış isteği içinde olmasıdır. Yardıma ve merhamete çok ihtiyacı olmak. Kişinin bir şefkate ve kendisine bakan ailesine bağlı kalmasıdır. Bağımlı olmaktır.

Murray (1955) çalışmasında aşağıda belirtilen üç gereksinimi eklemekte kararsız kaldığını belirtmiştir. Son iki gereksinim ise, sosyal yaşam içinde büyük sıklıkla meydana gelen tamamlayıcı gereksinimleridir, sorma ve anlatma ihtiyacını yansıtmaktadır:

20. Oyun gereksinimi (*n* Play); Kişinin kendisini rahatlatması, eğlendirmesi, oyalanma ve eğlence peşinde koşmasıdır. İyi vakit geçirmek, oyun oynamak, gülmek, şaka yapmak ve keyifli olmak vb.. Ciddi gerilimden kaçınmaktır.

21. Kavrama-anlama gereksinimi (*n* Cognizance); Kişinin (dolaşarak ya da dokunarak) keşfetmesi, sorular sorması, merak etmekten memnuniyet duyması, bakınması, dinlemesi, kontrol etmesi, okuması, bilgiyi aramasıdır.

22. Açıklama gereksinimi (*n* Exposition). Kişinin işaret etmesi ve göstermesidir. Gerçekleri anlatmak, bilgi vermek, açıklamak, yorumlamak, ders vermektir.

Tablo 1: Murray'ın (Bazı) Öğrenilmiş Gereksinimleri

Güdü	Özellikler
Başarı	Zor görevlerin üstesinden gelmeyi arzular; yüksek standartları sürdürmekte ve uzak hedeflere yönelik çalışmaya isteklidir; rekabete olumlu yanıt verir; mükemmeli elde etmek için çaba sarfetmeye isteklidir.
Yakın İlişki	Genellikle insanlarla ve arkadaşlarıyla olmaktan hoşlanır; insanları hemen kabullenir; insanlarla arkadaşlık kurmak ve ilişkilerini sürdürmek için çabalar.
Saldırganlık	Tartışma ve çatışmadan hoşlanır; çabuk sinirlenir; bazen engel olmak için insanları incitmeye isteklidir; zarar görmesinden dolayı insanlardan <i>öç almaya</i> çabalayabilir.
Bağımsızlık	Sınırlamaları, bağlamaları ve her türden kısıtlamayı kırmaya çalışır; bağlı olmadan, özgür olmaktan, insana, bir yere ya da zorlamalara boyun eymekten hoşlanır; sınırlamalarla karşılaştığında isyankar olabilir.
Sergileme	İlgi odağı olmayı ister; bir izleyicinin olmasından hoşlanır; diğerlerinin dikkatini çekecek davranışlarla meşguldür; dramatik veya espritüel olmaktan hoşlanabilir.
Tepisellik	Anında ve hiç düşünmeden tepki gösterme eğilimindedir; duygu ve isteklerini kolayca gösterir; hızlıca konuşur; duygusal ifadelerinde aniden değişme olabilir.
Yetiştirme	Anlayış gösterir ve teselli verir, mümkün oldukça diğerlerine yardım eder, çocukların, engelli ya da bakıma muhtaç kişilerin bakımıyla ilgilenir; ihtiyaç içindeki kişilere <i>yardım eli</i> uzatır; diğerleri için seve seve iyilikte bulunur
Düzen	Kişisel etkileri ve etrafı derli toplu tutmakla ilgilenir; düzensizlikten, karışıklıktan, organizasyon eksikliğinden hoşlanmaz; materyalleri düzenli olarak organize tutmak için yöntemler geliştirmekle ilgilenirler.
Güç	Çevreyi kontrol etmeye ve diğer insanları etkilemeye veya yönetmeye çalışır; fikirlerini güçlü şekilde ifade eder; lider rolünden hoşlanır ve bu görevi kendiliğinden üstlenebilir.
Kavrayış	Bilginin pek çok alanını anlamayı ister; fikirlerin sentezine, gerçekliği kanıtların genellemelere, mantıksal düşünceye, özellikle entelektüel meraka yöneltildiğinde ya da bunu tatmin ettiğinde önem verir.

Kaynak: Moorhead ve Griffin, 1989; 113 içinde Jackson, D. N., 1984

McClelland (1961), davranışı şekillendiren bu gereksinimlerin önemini, kişilerarası ilişkilerde, akademik başarıda, hayat tarzının seçiminde ve iş performansı üzerindeki etkilerinde görülebileceğini belirtmektedir.

Murray, her bir gereksinimin iki unsura sahip olduğuna inanmaktadır: yön (direction) ve yoğunluk (intensity). Yön, güdünün doyumunun beklendiği kişi ya da nesneden bahsetmektedir. Acıkma durumunda, yerel bir büfeye gereksinim duyulur ki bu, güdünün yönünü anlatmaktadır. Yoğunluk güdünün önemini temsil etmektedir. Eğer acıktıysanız, yerel bir büfeye değil de bir restorana gitme gereksinimi oldukça yüksek olabilir; Eğer orta düzeyde acıktıysanız, yoğunluk o kadar da olmayacaktır (Moorhead ve Griffin, 1989; 114).

1.3. Murray'in Dört Önemli Öğrenilmiş Gereksinimi (Güdüsü)

Öğrenilmiş gereksinimler modeli, güdülerin bütün bir grubunu kapsamakla birlikte, örgütsel ortamlardaki çoğu araştırmada, “başarı, yakın ilişki, bağımsızlık ve güç gereksinimi” olmak üzere dört güdüye odaklanılmıştır. Bu dört güdü iş ortamındaki insanları anlamak için özellikle önemli gözükmektedir (Steers,1981;67).

1.3.1. Bağımsızlık Gereksinimi (Güdüsü) (Need for Autonomy-nAut)

Bağımsızlık gereksinimi (nAut), bağımsızlık ve özgürlük için herhangi bir tür sınırlamadan kaçınmaya duyulan bir arzudur. Yüksek bir bağımsızlık gereksinimi taşıyan bireylerin olmayı tercih ettiği durumlar ise: 1) yalnız çalışanlar; 2) kendilerinin çalışma hızlarını kendileri kontrol ederler ve 3) iş davranışlarını yöneten aşırı kural ya da prosedürler tarafından engellenmezler (Steers, 1981; 72 içinde Brch ve Veroff, 1966).

Bağımsızlık gereksinimi üzerine yapılan çalışmalar sonucunda, bu gereksinime sahip olmanın davranışsal belirtileri aşağıda belirtilmiştir. (Gülen, 1998; 96 içinde Steers ve Black, 1994; 152).

1. Diğerlerinden bağımsız olarak çalışmak isterler,
2. Başkalarında uzak durma eğilimi gösterirler,
3. Tek başına çalışabilecekleri bireysel nitelikteki işlerde görevlendirilmek isterler,
4. Bir başkası tarafından kontrol edilmeyi asla istemezler,
5. Yaptıkları işlerin kaide ve kurallara bağlı olmasını istemezler. İşe istedikleri saatte gelip, istedikleri şekilde (müdahale edilmeden) çalışmak isterler,
6. Başarılı yöneticiler ile çalışmayı isterler. Çalışma konusunda işbirliği yapma yoluna gitmezler,
7. Dış etkilerden daima uzak dururlar.

Bağımsızlık gereksinimi, bir kişinin etki ya da zorlamaya karşı direnç göstermesidir. Bir otoriteye karşı gelmesi ya da yeni bir mekânda özgürlük arayarak, bağımsız olma çabası içine girmesidir (Murray, 1955; 65).

1.3.2. Güç Gereksinimi (Güdüsü) (Need For Power/ Dominance [*nPow*; *nDom*])

Güç (erk) gereksinimi; “...başkalarını etkileme araçlarını denetleme yoluyla doyuma ulaşma eğilimi” olarak tanımlanabilir (McClelland, 1969; 38). İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler (Eren, 2001; 517).

Alfred Adler, uzun zaman önce gücün, tüm insan aktivitesinin büyük bir hedefi olduğundan bahsetmiştir. Adler insanın tabiatının, bir kişinin kendi üzerinde sahip olduğu güçleri kontrol etmek için edinimi aracılığıyla öğrendiği ve kişinin tatmininin tam olarak onun çevre üzerinde etkide bulunabilme yeteneğine dayandığı bir şey olarak görmüştür (Birch ve Veroff, 1966; 76).

Ünlü devlet adamı ve siyaset düşünürü Niccolo Machiavelli (2006), 16. yüzyılda kaleme aldığı “Prens-Hükümdar” adlı eserinde iktidarı ele geçirme ve elinde tutma yöntemlerinden bahsetmiş ve erkin, devlet yönetiminde sağlanmasıyla ilgili önemli ilkeleri sıralamıştır. O dönemin ünlü devlet adamları ve yöneticilerinin iktidara yönelik eylemlerini açıkladığı yapıtı, günümüze kadar büyük tartışmalara yol açmıştır. Eser bu açıdan, erk gereksiniminden dolaylı olarak da olsa bahseden ilk yapıttır.

Güç gereksinimi (*nPow*) başkaları üzerinde, onları etkileyerek, ikna ederek, onlara yardım ederek, onlarla tartışarak ya da onlara saldırarak etkiye sahip olma arzusu olarak tanımlanmaktadır (McClelland vd., 1989 içinde Winter, 1973).

Winter (1991), güç gereksiniminin altı temel göstergesini şöyle belirtmektedir (Apospori vd., 2004; 147) :

1. Diğer insanlar üzerinde etkisi olabilecek oldukça güçlü davranışlarda bulunmak,
2. Özellikle bilgi toplayarak ya da başkalarını gözetleyerek, kontrol ya da denetim oluşturmak,
3. Etki etmeye kalkışmak, bir konuya inandırmaya, kabul ettirmeye, ya da bunu kanıtlamaya çabalamak,
4. Açıkça istenmese bile tavsiyede bulunmak, desteklemek ya da yardım etmek,
5. Başkalarını etkilemek ve,
6. Başkalarının hareketlerine güçlü duygusal tepkiler göstermek.

Winter (1973), yüksek güç gereksinimine sahip bireylerin aynı zamanda güçlü görünmek için pek çok şekilde hareket ettiklerini belirtmektedir. Örneğin bu kişiler, prestij unsuru olarak görülen belirli tip arabalar, kol saatleri, mücevherler vb. güç sembollerini ifade eden mal ve mülkleri edinmektedirler (Beck, 2004; 338).

Kolb ve arkadaşları (1971), güç (erk) gereksiniminin belirtilerini şöyle özetlemektedirler (Can, 1985; 70–71):

1. Başkaları üzerinde üstünlük sağlama eğilimi. Başkalarını denetleme ya da bu denetim araçlarına sahip olma konusunda duygusal eğilimler taşıma ve egemenlik sağlamaya çaba harcama;
2. Etkileme araçlarını elde etme çabaları gösterme, eylemde bulunma, zorlama, emir verme ve cezalandırma;
3. İş etkililiğini geliştirmekten çok, saygınlık sağlamak için iletişim kanallarını denetleme, başkaları üzerinde egemenlik kurucu eylemlerde bulunma.

Güç gereksinimi, iki farklı şekilden biri olarak ele alınabilir; ilki *kişiselleştirilmiş* (personalized) güç ve ikincisi ise *sosyalleştirilmiş* (socialized) güçtür. Kişiselleştirilmiş güç kişi ve rakibi arasındaki kişisel bir şekilde kendini belli etmektedir. Bu güçle güdülenen kişiler, kendilerinin yönlendirdiği karşılıklı rekabeti

tercih ederler. Sosyalleştirilen güç ise daha çok kişisel olmayan bir şekilde kendini gösterme eğilimindedir. Sosyalleştirilmiş güç yönelimli bir kişi, gücü diğerlerinin iyiliği için kullandıklarına inanırlar, kişisel gücün kullanımında dikkatli olma eğimli gösterirler, başkalarıyla olan anlaşmazlıklarda dikkatlice hareket ederler ve birinin kazanımının bir başkasının kaybı olabileceğini bilmektedirler (Tosi vd., 1990; 283–284). Bu iki güç türünden herhangi birine sahip olan kişiler politik görevleri arzulayabilmekte, fakat güç gereksinimi türlerinden kontrol etme veya fayda sağlama amacına yönelik olarak farklı nedenlere sahip olmaktadır (Beck, 2004; 337).

1.3.3. Yakın ilişki Gereksinimi (Güdüsü) (Need for Affiliation-*nAff*)

İnsanlar başkalarıyla memnuniyet ve mutluluklarını arttırmalarından veya sıkıntılarını azaltmalarından dolayı yakın ilişkiler içine girmektedirler (Beck, 2004; 378). Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlarla çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak, bu, sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz insandan insana farklılıklar göstermektedir (Eren, 2001; 517). Yakın ilişki güdüsünün hâkim olduğu kişiler, zamanlarını önemli bir kısmını ailesini ve arkadaşlarını düşünmekle geçirmektedirler (Budak ve Budak, 2004; 377).

Evrimsel dönemlerde, böyle bir gereksinimin, hem hayatta kalma hem de üreme faydalarını taşıması gerekmektedir. Gruplar kaynakları paylaşırken, üyelerini dış tehlikelere karşı koruma ve eşleşmeyi olanaklı kılma gibi faydaları bulunmaktaydı (Beck, 2004; 378).

İlişki kurma; arkadaşlıklar kurmak, onları sürdürmek ve canlandırmanın herhangi bir göstergesi olarak veya grup ya da insanlar arasındaki arkadaşça ilişkiler olarak değerlendirilir. Winter (1991), ilişki kurma gereksinimin dört temel göstergesini şöyle belirtmektedir (Apospori vd., 2004; 147):

1. Diğer insanlara karşı, olumlu, arkadaşça ya da çok yakın duygular göstermek
2. Arkadaşça bir ilişkinin aksaması ya da kesilmesi konusunda olumsuz duygular hissetmek, ya da tekrardan bu ilişkiyi canlandırmayı istemek.
3. Yakın ilişkiye dayalı davranışlar göstermek ve,

4. Yardım etmek, yardımcı olmak gibi geliştirici davranışlarda ve cana yakın ilgide bulunmak.

Böyle bir gereksinime güçlü bir biçimde sahip olan kişi, diğerleriyle olumlu duygusal ilişkiler arama yolundadır. Bu ilişki “arkadaşlık” sözcüğüyle açıklanabilir. Diğerlerini sevme, onlar tarafından benimsenme ve sevilme ya da affetme ve affedilme eğilimleri, kişilerarası ilişkilerin bozulmasına tepkide bulunma, bozulan ilişkileri yeniden sağlamaya çalışma, yakın ilişki gereksiniminin belirtileri olarak gösterilebilmektedir (Can, 1985; 71).

Bazı bireyler başka insanlarla beraber olmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu kadar kendi başlarına yalnız kalmayı tercih ederler. Diğer yandan, bir an bile yalnız kalmaktan nefret eden, sürekli diğer kimselerle ilişki içinde olmak isteyen insanlar vardır. Bireysel farklılıkların kaynağı kesin olarak bilinmemektedir. Genel olarak kabul edilen görüş, hem biyolojik temelin, yani kalıtım yoluyla bireyin ana-babasından getirmiş olduğu kişilik özelliklerinin, hem de bebeklikten itibaren içinde yetiştiği aile ortamının bu farklılıkta etkin olduğu yönündedir (Cüceloğlu, 2003;255).

Yakınlık gereksinimi yüksek olan kişiler için başka insanların varlığı gereklidir. Bu gibi kişiler başkalarıyla iletişimde bulunmak, onların duygularını anlamak isteyecek, iyi kişilerarası ilişkilerden kurulu bir ortam içinde rahat edeceklerdir (Onaran, 1981; 215). Yüksek yakın ilişki gereksinimine sahip insanlar, sosyal görevler veya müşteri ilişkileri gibi işlerden motive olacaklardır, çünkü bu işler diğer kişilerle iyi ilişkiler kurabilmede bireye önemli bir görev tahsis etmektedir (Johns ve Saks, 2001; 141).

Birey çevresinin önünde çıkardığı sorunlara çözüm ararken, başka bir deyişle, temel gereksinimlerini çevresi içinde gidermeye çalışırken, kimi kişilik özelliklerinin, bu arada güdü yapısının da çevresi tarafından belirlendiği görüşünü ileri süren Lawrence ve Lorsch (1967) ayrı iş ortamlarının ayrı güdü yapılarını ortaya çıkaracağını gösteren iki araştırma anlatıyorlar. Bunlardan biri, ameliyathanelerde kullanılan araç gereçleri yapan bir örgütün taşradaki satış birimlerinde yapılmıştır. Araştırma kapsamına dört başarılı ve dört de orta başarılı birim alınmıştır. Satış

birimlerinde çalışanların işleri gereği, malı satmadan önce de, sattıktan sonra da, müşterilerle uzun, iyi ilişkiler kurmaları, ayrıca bakım birimleriyle de ilişkilerinin iyi olması gerekmektedir. Araştırma sonunda orta başarılı birimlerdeki işgörenler arasında başarı güdüsünün, başarılı birimlerdeki işgörenler arasındaysa yakınlık güdüsünün daha yüksek olduğu görülmüştür. Buradan çıkarılacak sonuç, yakınlık güdüsü yüksek olanların başarılı oldukları değil, işin niteliğinin yakınlık güdüsünü daha belirgin yapmış olmasıdır. Buna göre araştırmacılar yakınlığa yönelik davranışların eğitimle kazandırılmasını önermişlerdir. Buna karşılık, kadın spor giysileri satan birimlerde yapılan başka bir araştırmada, başarılı işgörenlerin başarı güdülerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu da yine, işgörenlerin güdülerıyla çevredeki değişkenlerin etkileşiminin bir sonucu oluşmuştur (Onaran, 1981; 218).

1.3.4. Başarı Gereksinimi (Güdüsü) (Need for Achievement-*nAch*)

Başarı güdüsünün temelleri, bir mutluluk hissi ve öz-saygı geliştirilmesinde özgür iradeyle belirlenen başarı hedeflerinin nasıl sonuçlanabileceğini araştıran James'in (1890) çalışması tarafından ortaya konulmuştur (Stewart, 1995; 26). Başarı güdüsü, bireyin kişisel çabalarıyla başarıda mükemmeli yakalama amacını ifade eden bilinçli olmayan bir gereksinimdir (McClelland vd., 1953).

Murray (1955) başarı gereksinimini (*nAch*), “zorlukların üstesinden gelme, gücü kullanma, zor olan şeyleri mümkün olduğunca hızlı ve iyi bir şekilde yapmak çabası”na duyulan bir arzu ya da eğilim olarak tanımlamıştır. McClelland (1976) başarı güdüsünü; “iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme” olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, başarı güdüsü, zor bir işin üstlenilmesi, belirsizlikle yüzleşme ve kişinin performansının sonuçları için kişisel sorumluluk alması gibi davranışlarıyla dışa vurulmaktadır (Sagie ve Elizur, 1999; 376).

Murray'ın kuramı ve çalışmasından etkilenen McClelland (1961) çalışmasında, “*başarı motivasyonu kuramını*”, girişimsel ve yönetsel davranışın belirlenmesinde uygulayan ilk kişidir (Stewart, 1995; 27).

Murray (1938) *başarı davranışını* şöyle açıklamıştır; Zor olan işlerin üstesinden gelme, fiziksel nesnelere, insanlara ya da fikirlere sahip olma, onları yönlendirme ya da organize etme ihtiyacı. Bunu hızlı şekilde ve olabildiğince bağımsız şekilde yapma ihtiyacı. Engelleri aşma ve yüksek bir standarda ulaşma. Kendini aşma, diğerleriyle rekabet etme ve onları geride bırakma. Yeteneğini başarılı şekilde kullanarak kendine olan saygısını artırma ihtiyacı (Buergin, 1998; 24).

1.3.4.1. Başarı güdüsüne sahip kişilerin belirgin özellikleri

Araştırmalar yüksek başarı güdüsüne (*nAch*) sahip bireylerin belirli şekillerde hareket etme eğiliminde olduklarını göstermektedir (McClelland, 1961, 1965).

1. ***Hesaplanan riskler alma;*** Hesaplanan riskleri alma, yüksek başarı güdüsüne (*nAch*) sahip kişilerin en tanımlayıcı özelliklerinden birisidir (McClelland, 1961; Atkinson ve Feather, 1966). Yüksek başarı güdüsüne sahip kişiler, bir meydan okumanın var olduğu (orta derece riskli) iş durumlarını tercih etmektedirler (McClelland, 1965; 326). Bununla ilgili olarak McClelland (1958; Ayrıca bkn. Atkinson ve Feather, 1966), yüksek başarı güdüsü (*nAch*) gösteren çocuklarla yaptığı bir deneyde, orta uzaklıktan çiviye çember atmaya (çember atma oyunu) tercih ettiklerini, buna karşın düşük başarı güdüsü (*nAch*) gösteren çocukların (ya da başarısızlıktan kaçınma güdüsü ağır basan çocuklar) çok yakın ya da çok uzak mesafeleri seçme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. “Düşük başarı güdüsü gösterenler ya yüksek bir risk ya da düşük bir risk alırken, yüksek başarı güdüsü gösterenler orta düzey (hesaplanan) riskler almaktadır. Bu durum hem basit bir çocuk oyunu için hem de yetişkin bireylerin önemli karar ve eylemleri için geçerli görünmektedir (Luthans, 1992; 151).”
2. ***Hızlı şekilde geri bildirim alma ihtiyacı;*** Yüksek başarı güdüsüne (*nAch*) sahip bireyler, bir hedefe doğru hangi düzeyde ilerleme kaydettiklerini anlamak için hızlı ve kesin geribildirim bilgisi sağlayacakları eylemleri tercih ederler (Luthans, 1992; 151). Makul bir zaman içinde alınan sonuç bilgisi, bu kişilerin kendini değerlendirmesi için bir gereklilik arz etmektedir (Mullins,

2002; 434). Bu bireyler örneğin satış veya belirli yönetim pozisyonları gibi özellikli performans ölçütleriyle sık sık değerlendirildikleri işlere ve kariyer pozisyonlarına yönelme ya da en azından bunlardan daha çok haz alma eğiliminde olurlar. Diğer yandan, yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler genellikle, performans üzerinde geribildirim oldukça belirsiz ve uzun dönemli olduğu araştırma ve geliştirme ya da eğitim mesleklerinde bulunmaz ya da başarısızlık gösterme eğiliminde olurlar (Luthans, 1992; 152).

3. **Başarıdan büyük haz duyma;** Başarı güdüsünün boyutu, kişiler arasında değişimler göstermektedir. Bazı kişiler başarıyı diğerlerinden daha fazla düşünmekte ve başarı güdüsünde oldukça yüksek bir düzeye sahip olmaktadır. Bir hedefi başarmak için sıkı çalışmakta ve fırsatları değerlendirmektedirler. Diğer insanlar ise düşük bir başarı güdüsü göstermekte ve başarıyı çok umursamamakta başarı için düşük bir tutkuya sahip olmaktadır (Mullins, 2002; 435). Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler parayı, geribildirim bir şekli olarak ya da nasıl iş yaptıklarının bir ölçüsü olarak dikkate alırlar (Luthans, 1992; 152). Esasen, içsel bir başarı hissiyle birlikte, dışsal ödüllerden ziyade mükemmellikle tatmin olmaktadır (McClelland, 1961; Atkinson, 1964).
4. **Zihnin işle meşgul olması;** Yüksek başarı arzusu içindeki kişiler bir işi nasıl daha iyi yapacağını ya da önemli işleri nasıl başaracaklarını düşünerek büyük bir zaman harcarlar (Entrialgo vd., 2000; 138). Bu kişiler bir kez bir hedef belirlediklerinde, bunu başarıyla tamamlayıncaya kadar, tümüyle zihinlerini bu işle meşgul etme eğilimi gösterirler. Bu kişiler bir işi yarım bırakamaz ve maksimum düzeyde performanslarını gösterinceye kadar kendilerinden memnun kalmazlar (Luthans, 1992; 152). Timmons (1991) bu gerçeği, “bir kişi ile kişinin kendine zorla dayattığı belirli standartlar arasındaki devamlı bir mücadele” olarak yorumlamıştır (Entrialgo vd., 2000; 138).
5. **Kişisel sorumluluk almak;** Yüksek başarı güdüsüne sahip kişiler yaptıkları işleri sonuçlandırmak konusunda kişisel sorumluluk üstlenme

eğilimindedirler (Moorhead ve Griffin, 1989; 120). Bu kişiler, kişisel başarı hissini yaşayabildikleri bir görevde çalışmayı istemektedirler. Şans oyunlarına karşı tutucu, hünerlerini gösterebilecekleri oyunlarda ise daha cüretkâr, iyi şekilde yaptığı işlerin olasılığını yüksek tahmin etme eğiliminde olan ve rekabet altında daha sıkı çalışan kişilerdirler (McClelland, 1961; 229).

McClelland (1961, 1965) çalışmalarında, bireylerin başarı güdüsü düzeylerini Thematic Appreception Tests (TAT) ile ölçmüştür. Murray tarafından geliştirilen bu testler, daha sonra özellikle başarı güdüsü düzeyinin belirlenmesinde oldukça yaygın şekilde kullanılmıştır. Bireylerin başarı güdülerini, kendilerine sunulan resimlere bakmalarının ardından eşzamanlı olarak hikâyelerini aksettirmeleriyle ve bu düşüncelerinin kodlanmasıyla ölçülmektedir. Burada amaç, başarı düşüncesinin ne kadar sık tekrarlandığını öğrenmektir (McClelland, 1965).

TAT'nin özelliği “dolaylı testler” olmalarıdır. Dolaylı testlerde bireyin testin neyi ölçtüğünü anlamaması amaçlanmıştır. Bu şekilde beklenen yönde yanıt verme hatası önlenmektedir. Resim-öykü testlerinde ne anlattığı belirsiz resimler kullanılır ve bireylerden bu resimlere bakarak her resim için bir öykü anlatması istenir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 104).

Resim-öykü testlerinde kullanılan resimlerden biri, güneş batıda batarken, tarlayı sürmekte olan genç bir adamı göstermektedir. Testi alan kişiden bu resme bakarak bir öykü anlatması istenir. Böyle bir öykü anlatırken bireylerin kendi belli başlı güdülerini yansıttıkları düşünülmektedir. Yanıtlayıcı tarlada çalışan adamın güneş battığı için üzgün olduğunu çünkü daha sürecek toprak kaldığını ve tohumları ekmesi gerektiğini söyleyebilir. Bu tür bir yanıt başarı gereksiniminin yüksek olduğunu gösterir. Başarı gereksinimi düşük bir kişi ise adamın güneş battığı için sevindiğini, çünkü nihayet evine gidip, rahatça oturup içkisini yudumlayabileceğini söyler (Baysal ve Tekarslan, 1996; 105).

Thematic Apperception Testleri (TAT) subjektifliği, düşük iç-tutarlılık göstermesi ve düşük test güvenilirliği (test-retest) göstermesi nedenlerinden eleştirilere maruz kalmıştır (Palmer, 1971; Miner, 1990; Collins vd.,2004).

Başarı güdüsünün (*nAch*) öğrenilebilir bir özellik olarak düşünülmesi nedeniyle pek çok ülkede McClelland ve diğer araştırmacılar tarafından başarı güdüsü geliştirme programları düzenlenmiştir. Araştırmalar da, bu güdünün (Hansemark, 1998; McClelland, 1990; Miron ve McClelland, 1979; McClelland ve Winter, 1969; McClelland, 1965b) zamanla değiştirilebileceğini ve geliştirilebildiğini göstermiştir.

Bu programlarına katılanlar, başarı-odaklı hikâyeleri okuduktan sonra benzer hikâyeler yazmakta ve işle ilgili oyunlarında başarı-odaklı davranışları uygulayarak pratik yapmaktadırlar. Aynı zamanda gelecek iki yıl için detaylı bir başarı planı oluşturmakta ve yeni oluşturdukları başarı güdüsü biçimini devam ettirmek için diğer katılımcılarla birlikte referans grubuna şekil vermektedirler (McShane ve Von Glinow, 2004; 139).

1.3.4.2. Başarı Güdüsünün Kökenleri

Winterbottom'un (1953–1958) yaptığı bir çalışmada, ailelerin özellikle de annelerin, çocuklarında yüksek başarı güdüsü (*nAch*) oluşturmadaki rolleri keşfedilmeye çalışılmıştır. Ona göre yüksek başarı güdüsü gösteren çocukların anneleri, çocukları için (hedefe yönelik) daha yüksek standartlar koyarak, erken yaşlarda çocuklarından kendilerine güven duymalarını ve onlardan üstün olmalarını beklemişlerdir (McClelland, 1961; 46). Heckhausen (1967) başarı motivasyonunun, sosyal öğrenmenin bazı kişilere özgü bir ürünü olduğunu ve başarı davranışının, bütünüyle sosyal onaylamaların koşullandırmalarında kaynağını bulduğunu ifade etmiştir (Heckhausen, 1967; 148).

Heckhausen (1967) yüksek başarı güdüsünün bireydeki gelişiminde çeşitli çalışmalara dayanarak, şu çıkarımları ortaya koymuştur; Erken ocukluk devresinde (3–4 yaş) “başarıyla motive olma” fenomeni, bazı davranışların tekrarlanması

sürecini kapsamaktadır. Çocukların özellikle yemek yeme, giyinme gibi, evdeki rutin faaliyetleri tek başlarına yapmayı istemeleri ve bu süreçte işe yönelik konsantrasyon, ısrar ve tatmin duyguları yaşamaları, bu güdünün kazanılmasında ilk devrede etkin rol oynamaktadır. Aile, küçük-grup yapısıyla güçlü bir başarı güdüsünün gelişimini arttırıcı veya engelleyici etkilere sahip olabilmektedir. Bu etkiler içinde çocuğun ilk doğan olması, ailenin orta-sınıf bir aile yapısı göstermesi ve ebeveynlerin (özellikle de babanın) yüksek eğitim düzeyi, çocuğun bulunduğu toplumun daha özgürlükçü bir yapı (özellikle dindarlık düzeyi) içinde bulunması gibi faktörler yüksek başarı güdüsünün oluşumunda etkili olmaktadır (Heckhausen, 1967; 141–161).

Rosen ve D'Andrade (1959), yüksek başarı güdüsüne sahip erkek çocukların aileleri ile onların çocuklarındaki bu güdünün gelişmesine yönelik etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, bu ailelerin daha fazla rekabete dayanan, çocuklarına daha fazla ilgi gösteren ve problem çözme denemelerinden daha fazla zevk alma eğiliminde bulduklarını gözlemlemişlerdir. Ayrıca ailelerin, çocuklarının performansı ile daha çok ilgilenip meşgul olduklarını, çocukları için verilen herhangi bir işi iyi yapması için daha yüksek amaçlar koyma eğilimi gösterdiklerini, daha yüksek mükemmellik standartları koyduklarını, çocuğun performansına, sıcak ve onaylar bir tepki ile karşılık verme (performans kötü olursa özellikle annenin onaylamama) eğiliminde olduklarını bulgulamışlardır. Babaların, yüksek başarı güdüsü sahibi çocuklarına kendi kararlarıyla hareket etmesine izin vererek, çocukta özgüven geliştirdiği görülmüştür. Annelerin ise çabalayıcı olma eğilimi gösteren ve yeterli kişiler olduklarını ve aynı şeyi çocuklarından da beklediklerini gözlemişlerdir (Rosen ve D'Andrade, 1959; 215–216).

Yüksek bir başarı güdüsünün gelişiminde çocukların, ailelerinden özellikle de babalarından, daha fazla özerklik sağlama ihtiyacı içinde oldukları gözükmektedir. Çocuğuna yüksek özerklik sağlayan babanın, çocuğun kendisiyle rekabet etmesine bir fırsat tanıyarak, becerisini sınamasını ve yeterlilik içinde bir güven hissi kazanmasını sağlamış olacaktır. Hükmedici bir baba çocuğunun başarı güdüsünü yok edebilmektedir. Yüksek başarı güdüsü sahibi çocukların babaları ortalama olarak

daha az reddeden, daha az cezalandıran ve daha az başat kişilerdir (Rosen ve D'Andrade, 1959; 216–217).

McClelland, yakın ilişki, güç ve başarı güdülerinin öğrenilebilir olması nedeniyle, statik bir hiyerarşik düzen içine uygun düşmeyeceğini (örn, Maslow'daki gibi) ileri sürmüştür. Bunun nedeni, farklı kişilerin farklı düzeylerde farklı gereksinimler hissetmekte olmalarından ileri gelmektedir. Bu yüzden, güdüler arasında “tatmin-dizisi” ya da “engelleme-gerileme” ilişkileri mevcut değildir (Northcraft ve Neale 1990; 142). Maslow ve diğer araştırmacılar güdülerin içgüdüsel olduğunu öne sürerken McClelland'ın çalışması, güdü veya ihtiyaçların gelişmesinde iş dışındaki *sosyal çevre bağlamının* önemine vurgu yapmışlardır (Brooks, 2003; 60).

McClelland tarafından formüle edilen başarı güdüsü kuramı zaman içinde iki revizyona uğramıştır. İlki Atkinson (1957) tarafından geliştirilen risk alma modelidir. Bu modele göre başarı durumundaki meydan okuma düzeyini belirlemede, “güdünün kuvveti”, “başarı ya da başarısızlık (beklenti) olasılığı” ve “başarı ya da başarısızlığın (valance) özendirici değeri”, çarpılarak bir birleşim oluşturmaktadır. İkinci ve daha belirgin değişiklik Atkinson'un bir öğrencisi olan Bernard Weiner tarafından yapılmıştır. O da güdülerini, başarı ve başarısızlık durumlarına yönelik belirli nedensel yüklemeler yapma eğilimleri olarak yeniden düzenlemiştir (Thrash ve Eliot, 2001; 3).

1.4. Atkinson'un Başarı Güdüsüne Dayalı Beklenti-Değer Kuramı

McClelland'ın bir öğrencisi olan John Atkinson (1964), başarı güdüsü çalışmalarına yeni bir yön vermiştir. İlk olarak, başarı güdüsü kuramını **beklenti-değer kuramı** çatısı altına sokmuştur. İkinci olarak özellikle, başarı güdüsü ve başarısızlık korkusu arasındaki çatışmayı ön plana çıkarmıştır (Beck, 2004; 325).

Beklenti-değer kuramı 18. yüzyıl başları matematikçisi Daniel Bernoulli'ye kadar dayanan bir rasyonel ekonomik seçim kuramıdır. Gelecekteki en iyi işi çıkarmaya uygun bir şekilde hareket ettikleri fikri, insanların değerli ve başarılı olma olasılığını hesaba kattıkları konusundaki güncel bilgiye dayanmaktadır. Örneğin, bir

kişi parasını potansiyel olarak oldukça değerli olacak ya da garanti getirisi olacak, düşük getiri oranında bir tasarruf hesabına koyabileceği riskli miktardaki bir parayı yatırıp yatırmayacağına karar vermek zorunda olunabilir. Seçim sürecinde nasıl bir karar verileceği konusunda açıktır ki pek çok yol mevcuttur, fakat aşağıdaki ifade ekonomik karar verme tercihinin temel oluşturmaktadır (Beck, 2004; 325):

Sonucun Beklenen Değeri = Sonuç Olasılığı x Sonuç Değeri

Atkinson ve Feather (1966), bir eylemi gerçekleştirmede motivasyonun gücünü, “güdü”nün, “beklentinin öznel olasılığı” ve “özendiricinin değeri”nin çarpımının bir fonksiyonu olduğunu varsayımıştır (Atkinson ve Feather, 1966; 13):

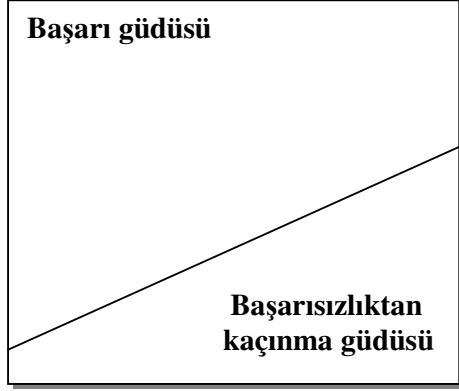
Motivasyon = f (Güdü x Beklenti x Özendirici)

Başka bir deyişle, bir kişinin iş başarımını belli bir düzeyde tutma isteği, o kişinin amacını (özlem düzeyini) ne ölçüde gerçekleştireceğini hesaplamasına, daha doğrusu, o kişiye göre bu amacın gerçekleşme olasılığına (öznel olasılık) bağlıdır. Kişiler bir yandan başarı beklerken bir yandan da karşılaşılabilecekleri başarısızlıkları da hesaplamakta, her zaman başarı düzeyini çok yüksekte tutmamakta, başarıyla başarısızlık arasında bir denge kurmaktadır. İşte bu öznel olasılıkları etkileyen çeşitli bilişsel-duygusal, güdusel etmenler vardır (Onaran, 1981; 205). Her bir görevde farklı değişkenler göz önünde bulundurulmaktadır ve bu sıklıkla bilinçaltında meydana gelmektedir. Bu değişkenler, bireyin işi göz ardı etmesine ya da başarmasına yönelik ne kadar çok motive olduğuna göre birey üzerinde bir etkiye sahip olacaktır (Atkinson ve Feather, 1966). Kuramda insanlar iki tip olarak ele alınmıştır:

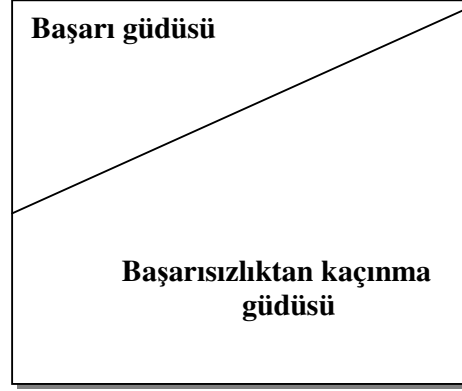
1. Başarı isteği başarısızlık korkusuna üstün gelen kişi
2. Başarısızlık korkusu başarı isteğine üstün gelen kişi

Şekil 5: Başarı Güdüsü ve Başarısızlıktan Kaçınma Güdüsü Arasındaki İlişki

a) Yüksek Başarı/
Düşük Başarısızlıktan Kaçınma



b) Yüksek Başarısızlıktan Kaçınma/
Düşük Başarı



Kaynak: Tosi H. L.; Rizzo J. R. ve Carroll S. J. (1990), **Managing Organizational Behavior**, Harper & Row Publishers, Second Edition, USA. s.281

Her iki kişi de kendileri için hoş olan durumlarda bulunmayı isterler ama ilki için hoş olan durum kendinin başarılı olduğu bir durumdur, ikincisi içinse başarısızlığa uğramadığı (olabildiğince başarısızlıktan kaçındığı) bir durumdur. Bu ifadeler bir formülle şöyle ifade edilebilir (Onaran, 1981; 206):

Başarıya yönelme eğilimi;

$$E_B = G_B \times O_B \times \ddot{O}_B$$

E_B = başarı elde etme eğilimi

G_B = başarı güdüsü

O_B = iş başarımının başarıya yol açacağı beklentisi ya da öznel olasılığı

\ddot{O}_B = başarımın *özendirici değeri*³, yani bir işteki başarımın çekiciliği, başarıya verilen değer

³ Güdüsel bir davranışın başlamasına neden olan çevresel uyarıcılara özendirici (incentive) adı verilir (Aydın, 2002; 200). Atkinson özendiriciyi, başarıdan duyulan hoşnutluk dolayısıyla başarı güdüsünün uyandırılması anlamında kullanmıştır.

Başarısızlıktan kaçınma güdüsü için de formül şöyle olacaktır:

$$E_{-B} = G_{BK} \times O_{-B} \times \ddot{O}_{-B}$$

E_{-B} = başarısızlıktan kaçınma eğilimi

G_{BK} = başarısızlıktan kaçınma güdüsü

O_{-B} = iş başarımının başarısızlığa yol açacağı beklentisi ya da öznel olasılığı

\ddot{O}_{-B} = başarısızlığın özendirici değeri. Burada bu değer, başarısızlıktan duyulan utanç örneğinde olduğu gibi (-) olacaktır.

Kişinin başarı güdülerinden hangisini seçeceği (başarma ya da başarısızlıktan kaçınma) o güdülerin görece gücüne bağlı olmaktadır. Bir kişinin, eğer bir işi başarıyla tamamlaması yüksek bir olasılıksa, o işi kolay bulacak, eğer düşük bir olasılıksa o işi zor olarak değerlendirecektir (Zenzen, 2002; 7).

Bu temel formüllerden başka kuram açısından bir de $\ddot{O}_B = 1 - O_B$ eşitliği önemlidir. Başka bir deyişle, başarının özendirici değeri, öznel olasılıkla ters orantılıdır, yani kişiler kolay işleri başarmaktansa güç işleri başarmaktan daha çok hoşlanırlar. Başarısızlık durumunda da, başarısızlığın olumsuz özendirici değeri öznel olasılıkla ters orantılıdır, ($\ddot{O}_{BK} = 1 - O_{BK}$), yani kişiler kolay işlerde başarısız olmaktan daha çok utanç duyarlar (Onaran, 1981; 206). Bazı kişiler için, başarması kolay olan bir işte başarısız olmak utanç verici olduğundan, bu işte başarısız olmaktansa, buna hiç girişmemeyi daha kolay bulurlar. Fakat eğer bu üstesinden gelinmesi zor bir işse, o zaman da başarısızlık beklenecek ve zor bir işe girişilip başarısız olduğunda utanç getirmeyecek, çünkü başarısızlık zaten bekleniyor olacaktır. Bununla birlikte zor bir işe girişilip başarılı olmak ise mutluluk sağlayacaktır (Zenzen, 2002; 12).

Belli bir anda bunlardan hangisinin davranışı yönlendireceği eğilimlerinin gücüne bağlı olacaktır. Bu etki ($E_B + E_{-B}$) olarak gösterilebilir. Böylece kuramın iki temel önermesini şöyle özetleyebiliriz: 1) $G_B > G_{BK}$ olan kişiler, $G_{BK} > G_B$ olanlardan daha çok başarıyla ilgili işlere girişmek isteyeceklerdir. 2) $G_B > G_{BK}$ olan kişiler orta güçlükte işlere girişmek isteyecekler, $G_{BK} > G_B$ olanlarsa en çok orta güçlükteki

işlerden kaçınmak isteyeceklerdir. Yukarıdaki formülleri birleştirirsek sonuç olarak, başarıya yönelmiş bir etkinliğe yaklaşma ya da kaçınma eğilimi (sonuçta ortaya çıkan eğilim = E) şöyle gösterilecektir:

$$E = (G_B - G_{BK}) [O_B \times (1 - O_B)]$$

Başarı-yönelimli kişiler, geçerli durumlara en uygun başarı stratejilerini seçmekte özellikle başarılı olarak görülürken, tersine başarısızlıktan kaçınan kişiler sıklıkla başarıyı yakalaması ya çok kolay, ya da çok zor olan işleri seçmektedir. Böylelikle başarıyla ilgili zayıf kayıtları ve birçok başarısızlıkları yaratıp bunları göz ardı etmeye çalışmaktadırlar. Başarı motivasyonu kuramı da, aslında bu başarı ve başarısızlıktan kaçınma arasındaki temel çatışmaya ve de farklı başarı yönelimli kişilerin bu çatışmayı çözme şekillerine vurgu yapmaktadır (Convington, 1984; 6).

Görüldüğü gibi bu kuram yalnız başarı güdüsüyle ilgili bir kuramdır. Bunun içinde başka güdüler yoktur. Bir de kuram, yalnızca kişinin başarı kazanmaktan duyduğu iç doyumunu ya da başarısızlıktan duyulan endişeyi birer değişken olarak ele almakta, başarıdan dolayı kazanılan başka ödülleri ise hiç katmamaktadır (Onaran, 1981; 208). Bununla birlikte Atkinson, bir işe karşı duyulan ilgi de, yetkili bir kişiye hoş görünmek gibi dıştan gelen birtakım baskıların etkili olabileceğini de söylemektedir. Bunları “dışsal güdülenme” olarak ifade etmektedir. Ama bu gibi etkiler ancak kaçınma durumunda kendini gösterecek olduğundan kişi, bu baskılar altında en kolay ya da en güç işlere yönelecektir (Onaran, 1981; 208 içinde; Atkinson ve Raynor 1974; 18–19).

$$E = E_B - E_{BK} + \text{dış güdülenme}$$

Kuram ayrıca özlem düzeyinin nasıl yükseldiğini (ya da düştüğünü) yani bir kişinin nasıl gittikçe daha güç işlere girişme eğiliminde olacağını (ya da tersini) açıklamaktadır. Bir kişi bir işe girip onu başardığında benzeri işlerde de başarı beklentisi artmakta, başarısızlığa uğrarsa başarı beklentisi azalmaktadır. Başarının özendirici değeri, başarı beklentisiyle ters orantılı olduğuna göre, beklentilerdeki bu

bilişsel değışiklik değerlerin de değışmesine yol açacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, başarıya ilişkin beklentilerle değerlerdeki bu değışmenin bir işe girişme (ya da kaçınma) eğiliminde bir yükselme ya da alçalmaya yol açmadığı, ancak kişinin özlem düzeyini etkilediğidir. Yani kişi özlem düzeyini ayarlayarak daha güç ya da daha kolay işlere girişme eğiliminde olacaktır (Onaran, 1981; 208–209).

Bilişsel bir davranış kuramı uyarıların nasıl yorumlanıp kavranıldığını açıklamalıdır. Başarı güdüsü kuramı bu bakımdan eksiktir. Örneğin Atkinson, öznel olasılıkların nasıl oluştuğu üstünde hiç durmamıştır. İşte nedensellik yükleme kuramı bu eksiği kapatmakta, bireyin çeşitli olaylara nedenler bulmasıyla olayları nedensellik açısından yorumlamaya çalışmasıyla ilgilenmektedir (Onaran, 1981; 218–219).

1.5. Nedensellik Yükleme/Atıf Kuramı (Attribution Theory)

İnsanların günlük hayatları sırasında tekrar tekrar kendilerine sordukları kilit soru, “Neden” sorusudur. İnsanoğlu, başına gelen olaylara sadece tepki gösterdiğinden dolayı hoşnut değildir, insanlar daha ziyade, bu olayların neden meydana gelmiş olduğunu ve diğer insanların niçin farklı şekillerde davranışta bulunduğunu da anlamak istemektedirler (Baron, 1998; 284).

Çeşitli olayların nedenleri çoğunlukla doğrudan doğruya gözlemlenebilen şeyler değildir. Bu olayları algılayan birey birtakım nedensellik bağları kurarak bunlara çeşitli nedenler yüklemektedir. Nedensellik yükleme kuramının altındaki temel önerme, insanın çevresindeki olayların nedenlerini kavramak isteyen, bilgi arayan ve “bilmek isteyen” bir örgenlik olduğu önermesidir (Onaran, 1981; 219).

“Nedensellik yükleme; atfetme” (attribution), bir gözlemcinin, kendisinin veya başka birinin davranış nedenleri hakkındaki anlam verme sürecinden bir sonuç çıkarmasıdır (Bar-tal, 1978, 259). Kısaca atıf kuramı insanların, kendi davranışlarını

veya diğerk kişilerin davranışlarını nasıl açıkladığını ifade etmektedir (George ve Jones, 2002; 130).

Kelley (1967) insanların, çevrelerindeki “rastlantısal yapılar”ın bilişsel kontrolüne sahip olmak için güdülenmekte olduklarını öne sürmektedir. İnsanlar, çevrelerindeki olayların nasıl işlediğini anlamayı ve anlamlaştırmayı istemektedirler. Bulunan ilişkiler ödüllendirici bir görev üstlenmektedir, çünkü nedensel ilişkilerini bilmek, insanların gelecek davranışlarındaki ve gelecek hedeflerini oluşturmadaki başarı beklentilerini arttırmalarını mümkün kılmaktadır (Beck, 2004; 331).

Nedensellik yükleme / atıf kuramı, (1) İnsanların neden ve ne şekilde kendisinin veya başka insanların davranış sebeplerini araştırdığı ile, (2) bulunan sebeplerin çeşitleriyle, ve (3) duygu, motivasyon, ve sonraki davranışlar üzerindeki bu nedensellik yüklemelerin neden olduğu etkilerle ilgilenmektedir (Beck,2004;331).

1.5.1. Heider’in Nedensellik Yükleme Kuramı

Fritz Heider (1958), insanların davranışı açıklamada nasıl bir yöntem izlediklerini inceleyen ilk sosyal psikologdur. Heider, her insanın davranışı açıklamada kullandığı bir genel kuramı olduğuna inanmıştır ve buna naif psikoloji adını vermiştir (Kağıtçıbaşı, 1999; 228).

Heider’e göre insanlar atıflarda bulunarak iki temel gereksinimlerini gidermektedir: tutarlı, dengeli bir dünya görüşüne sahip olabilmek ve çevreleri üzerinde kontrol elde edebilmek. Bu gereksinimleri giderebilmenin bir amacı, insanların nasıl davranacaklarını öngörmektir. Eğer insanların neden belirli şekillerde davrandıkları açıklanabilir ve sonrasında nasıl davranacakları öngörülebilirirse bu, insanların dünyayı daha tutarlı ve kontrol edilebilir olarak algılamalarına neden olacaktır (Kağıtçıbaşı, 1999; 228).

Heider (1958) iş performansının, bireyle ilgi yetenekleri belirten “kişisel güç” ile dışsal çevrenin özelliklerini içeren “çevresel güç” arasındaki dengeye dayandığını ileri süren ilk kişidir. Kişisel gücün kilit unsurları; “yetenek” ve “çaba” olarak

belirtilebilirken, çevresel gücün kilit unsurları ise; “işin zorluğu” ve “şans” olarak belirtilmektedir. Kasıtlı bir eylemin başarı ya da başarısızlığı bu yetenek, çaba, işin zorluğu ve şans arasındaki ilişkilere dayanmaktadır (Gatewood vd., 1995; 374).

Kişisel Güç = Çaba ve yetenek

Dışsal Güç = İşin güçlüğü ve şans

Birey giriştiği bir işin nedenlerini ya kendinde ya da çevresinde aramaktadır. Acaba bu açıdan bireyler arasında bir ayrım yapılabilir mi? Başka bir deyişle, kimi bireyler giriştikleri bir işten elde ettikleri sonuçları daha çok kendilerinden, kimileri de daha çok çevrelerinden kaynaklanan etmenlere bağlamak eğiliminde olabilirler mi? (Onaran, 1981; 219).

Julian Rotter (1966, 1975), kişilerin kendi yaşamlarını denetleyebilme güçleri bakımından birbirlerinden farklılıklar gösterdiklerini gözlemlemiştir (Cüceloğlu, 2003; 421). Rotter’e (1966) göre kişi, bir olayın sonucunu ya kendi kontrolü ve kavrayışı içinde ya da kontrolünün ötesinde olarak algılamaktadır. Buna göre “içsel” yönelimli bir kişi, sonuçları yeteneği, çabası ya da becerileri ile etkileyebileceğine inanırken, “dışsal” yönelimli bir kişi ise, kontrolünün dışındaki güçlerin olayların sonuçlarını belirlediğine inanmaktadır (Mueller ve Thomas, 2000; 56).

Rotter’ın içsel-dışsal kontrol odağı ölçeği, Carl Jung’un çalışmasından gelişmiştir. Jung, “Psikolojik Tipler (1923)” adlı eserinde, kişilikteki iki karşı eğilimi tanımlamıştır: içe dönük ve dışa dönük. Ona göre her iki eğilimde tüm insanlarda mevcut durumda bulunurken, biri diğerine göre daha başat olarak şekillenmektedir (Forte, 2005; 65–66).

Rotter’ın I-E Ölçeği (Internal–External Scale) (1966), 29 maddelik iki seçenekli ifadelerden oluşan ve içsel-dışsal düzeyini ölçmek için kullanılan bir ölçektir. Her bir cevaplayan kişinin puanı bu ölçekte, 0’dan 23’e uzanan bir potansiyel dağılıma sahiptir. Altı dolgu madde, anketin amacını maskeleyerek kullanılmıştır. Bu yüzden, 23 puanlı olması, aşırı derecede dışsal ve 0 puan olması ise aşırı derecede içsel puana denk düşmektedir (Forte, 2005; 65). Rotter geliştirmiş

olduğu boyutun bir ucuna içten denetimlilik (internal locus of control) ve diğer ucuna da dıştan denetimlilik (external locus of control) adını vermiştir (Cüceloğlu, 2003; 421). İçsel ölçek (I - Internal Scale) kısmı, kişilerin kendi yaşamlarının kontrolüne sahip olduğuna inandıklarını gösteren boyutu ölçerken; Dışsal ölçek (E - External Scale), kişilerin kendi yaşamlarının kontrolüne sahip olmadıklarına inandıklarını gösteren boyutu ölçmektedir (Forte, 2005; 65).

Rotter'ın (1966) teorisinde bireylerin kontrol odağı içsel/dışsal olarak çeşitlenmektedir, fakat çeşitli araştırmalar (Wong ve Sproule, 1984), “içsel” ve “dışsal” ayrımı, boyutlara ayırarak çalışılmasının gerektiğini öne sürmektedir. Kontrol odağının bu yeni şekli, içsel ve dışsal kontrolü bağımsız iki boyut olarak ele almaktadır, o nedenle farklı ilişki türü bu iki boyut arasında var olabilmektedir. Ayrıntılı şekilde dışsal kontrol, pozitif ya da negatif kontrol olarak görülebilmektedir. Pozitif dışsal kontrol, kişisel kontrol ile birlikte çalışıp onu desteklerken, başarı beklentisini arttırmaktadır. Negatif dışsal kontrol, kişisel kontrolü engeller ya da sınırlandırırken, başarı beklentisini azaltmaktadır (Littunen, 2000; 296).

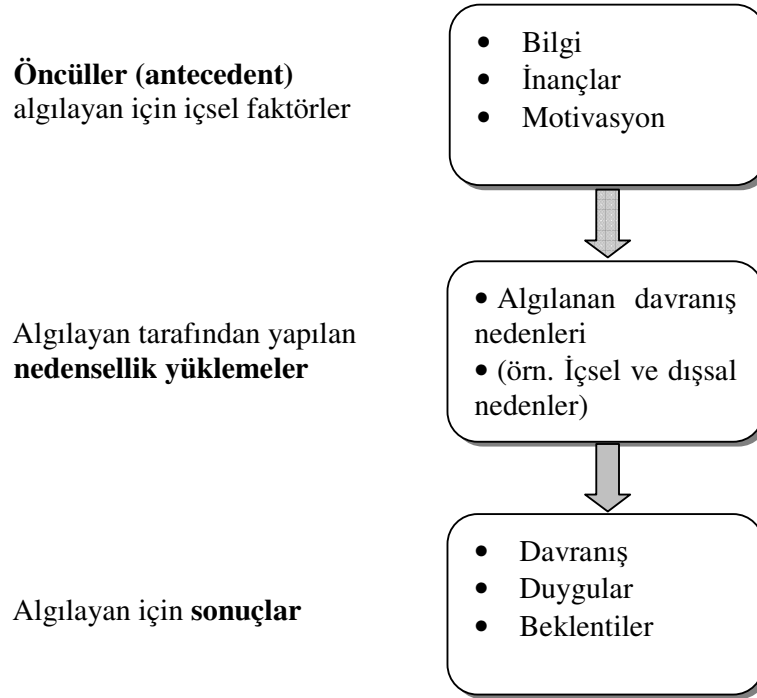
1.5.2. Nedensellik Yükleme Süreci

Nedensellik yüklemeler, kişinin algılama sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Bireyin davranışı için nedenler yüklediği atfetmeler, kişinin temel özellikleri ya da kişisel özellikleri hakkındaki yargılarını etkileyebilmektedir (Hellriegel vd., 2001; 84). Kişilerin çoğunlukla nedensellik yüklemelerini bilinçli bir şekilde yaptıkları söylenemese de aşağıdaki ifadelerdeki gibi belirli durumlarda insanlar bilinçli şekilde nedensellikler yüklemektedirler (Hellriegel vd., 2001; 84):

- Algılayan tarafından bir başkasının davranışı hakkında açık bir soru yöneltilmiştir (Ayşe bunu neden yaptı?),
- Beklenmedik bir olay meydana gelmiştir (Daha önce Ali'yi bu şekilde davranırken görmemiştim. Neler olup bittiğini merak ediyorum),

- Algılayan kişi bir başkasına arzulan bir sonuç için bağılı durumdadır (Patronumun benim gider hesabım hakkında neden bu yorumu yaptığını merak ediyorum),
- Algılayan kişi, hata duygusu ya da kontrol kaybı yaşamıştır (sömestr sınavımdan kaldığıma inanamıyorum).

Şekil 6: Nedensellik Yükleme Süreci



Kaynak: Hellriegel, D.; Slocum, Jr. J. W. ve Woodman, R. W. (2001), **Organizational Behavior**, South-Western College Publishing, Ninth Edition. USA. s. 85

Yukarıdaki şekilde temel bir nedensellik yükleme süreci gösterilmektedir. İnsanlar başkalarında gözlemlendiği davranışlara “nedenler” atfetmekte ve bu yorumlar sıklıkla, o davranışlara yönelik tepkilerini geniş şekilde belirlemektedir. Davranışın algılanan nedenleri bazı *öncülleri* yansıtmaktadır: (1) algılayanın insanlar ve durumlar hakkında sahip olduğu bilginin miktarı ve kişi tarafından bilginin nasıl organize edildiği; (2) algılayanın inançları (tam kişilik kuramları, benzer bir durumda başka insanlar ne yapar vs.); ve (3) algılayanın motivasyonu (örneğin algılayan tarafından doğru değerlendirmenin önemli olması). İçsel faktörler algılamayı

–öğrenme, kişilik ve motivasyon- etkilemektedir. Aynı içsel faktörler nedensellik yükleme sürecini de etkilemektedir. Algılayanın bilgi ve inançları önceki tecrübesine dayanmakta ve algılayanın kişiliği tarafından etkilenmektedir (Hellriegel vd., 2001; 85).

Bilgiye, inançlara ve güdülere dayandığında algılayıcı kişi, davranışın içsel ve dışsal nedeni arasında sıklıkla ayrımına gitmektedir. Yani insanların bir şeyleri yapıp yapmadığı, gerçek bir arzu nedeniyle ya da olayların baskısı nedeniyle olmaktadır. Davranışın içsel veya dışsal nedene atfedilmesi, algılayanın, olaya anlam vermesine yardım ederken, algılayan için sonraki sonuçların anlaşılmasında da önemli olmaktadır. Bu nedensellik yükleme sürecinin sonuçları arasında, 1. başkalarının davranışına cevap vermede algılayanın sonraki davranışı üzerinde, 2. duygular veya heyecanlar (algılayan şimdi, olaylar, insanlar ve durumlar hakkında nasıl hissetmektedir?) üzerinde ve 3. algılayanın durum veya davranışının gelecek beklentileri üzerinde etkilerde bulunmaktadır (Hellriegel vd., 2001; 85-86).

Nedensellik yükleme sürecindeki temel bir soru, algılayanların başka birinin davranışını içsel nedenlerden mi (kişilik özellikleri, duygular, güdüler ya da yetenek) yoksa dışsal nedenlerden mi (diğer kişiler, durum, ya da şans) geldiğini nasıl belirledikleriyle ilgilenmektedir (Hellriegel vd., 2001; 86). Kelley, herhangi bir sosyal olayı açıklarken, insanların nedenleri üç ana kategoriden seçeceklerini ve bu nedenleri de; ya *davrananda*, ya *uyaranda* ya da belli bir *durum* veya *koşulda* aramakta olduklarını belirtmiştir. Örneğin kişinin kahkaha atması ya o kişinin çok neşeli bir insan olduğu ile ya ona anlatılan fıkranın çok komik olmasıyla ya da bulunduğu genel ortamın çok eğlenceli olmasıyla açıklanabilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1999; 231).

Kelley insanların davranışları yorumlarken üç tür bilgiye dayandıklarını savunmuştur. İnsanlar, bir kişinin başka durumlarda ve zamanlarda da hep aynı şekilde davranması sonucuna göre (tutarlılık), başkalarının da aynı durumda aynı şekilde davranması durumuna göre (benzerlik), ve o kişinin sadece bu durumda mı öyle davrandığına göre (belirginlik) kişiler sonuçları, bu üç tür bilgi bağlamında

sorgulamaktadırlar. Kelley kuramında, insanların benzerlik ve belirginlik az, tutarlılık yüksek olduğunda içsel özelliklere atıfta bulduklarını, ancak tutarlılık ve benzerlik az, belirginlik yüksek olduğunda, duruma bağlı etkenlere atıfta bulunma olasılığının artmakta olduğunu öne sürmüştür. Eğer üçü de yüksekse insanlar, dıştaki bir obje, varlık ya da kişiye (dışsal) atıfta bulunmaktadırlar (Kağıtçıbaşı, 1999; 232–233). Örneğin eğer bir kişi özel bir durumda sinirlenirse, insanlar buna muhtemelen duruma dönük (dışsal) bir kızgınlık olarak atıfta bulunacaktır. Eğer bir kişi sinirlenirse, fakat her zaman sınırlı biriyse, insanlar da muhtemelen duruma değil kişinin kendisine ait (içsel) bir kızgınlık olarak nedensellik yükleyecektir (Beck, 2004; 332).

Şekil 7: Kelley'in Nedensel Yüklemeleri



Kaynak: Hellriegel, D.; Slocum, Jr. J.W. ve Woodman, R. W. (2001), **Organizational Behavior**, South-Western College Publishing, Ninth Edition. USA. s.87

Şekil 7’de yüksek tutarlılık, yüksek belirginlik ve yüksek benzerlik durumlarında algılayan, kişinin davranışını algıladığı dışsal nedenlere atfetme eğiliminde olacaktır. Belirginlik ve benzerlik düşükse, algılayan kişi davranışını içsel nedenlere bağlama eğiliminde olacaktır. Elbette, diğer yüksek ve düşük tutarlılık, belirginlik ve benzerliklerin bir bileşimi de mümkündür. Bununla birlikte bazı bileşimler algılayanın, içsel ve dışsal nedenler arasında net bir seçimde bulunmasını sağlayamamaktadır. Bu durum tutarlılık düşük olduğunda algılayanın, kişinin

davranışını dışsal ya da içsel nedenlere ya da her ikisine birden atfedebileceğinden kaynaklanmaktadır (Hellriegel vd., 2001; 86).

Atıf kuramında, nedenlere sanki rasyonel olarak, akılcı bir tavırda varılıyormuş gibi gösterilmektedir. Bununla birlikte insanlar, ulaştıkları nedenler konusunda bazı tutarlı önyargılara sahiptirler. Bunlardan iki önemli önyargı “temel atfetme yanlılığı” ve “kendini kayırma eğilimi”dir (Beck, 2004; 334).

Temel atfetme yanlılığında insanlar, kendi davranışları için dışsal nedenler yükleme ve başkalarının davranışları içinse içsel nedenler yükleme eğilimindedirler. Örneğin eğer kişi tenis oynarken bir hata yaptıysa, bunu zeminin kötülüğüne (dışsal), ama rakibi hata yaptıysa iyi bir tenisçi olmadığına (içsel) bir atıf gerçekleştirecektir. Burada başkalarına içsel atıf yapmada iki temel neden dikkati çekmektedir. İlkinde durumsal faktörlerden çok insanlar, diğer kişiye ilgi gösterme eğilimindedirler. İkinci olarak ise insanlar için, durumsal detayların tümüne bakmaktansa içsel bir atıf yapmak daha az çabayı gerektirecektir (Beck, 2004; 334).

Kendini kayırma eğiliminde ise insanlar, kendi başarıları için içsel atıflarda bulunma, başarısızlıkları içinse dışsal atıflar yapma eğiliminde bulunmaktadır. İçsel atıflarda ego-yüceltme güdüsüyle bir tutum sergilenirken, ikincisinde ego-koruma güdüsü ağırlık kazanmaktadır (Beck, 2004; 334).

1.5.3. Weiner’in Nedensellik Başarı Kuramı

Nedensellik yükleme (atfetme) kuramına yön veren araştırmacılar, nedensellik algılamasını ya da belirli bir olayın nasıl oluştuğuna dair oluşan yargıyı araştırmaktadırlar (Weiner, 1972; 203).

Weiner ve diğer araştırmacılar (Frieze, Kukla, Reed, Rest ve Rosenbaum, 1971) ise, bireylerin başarı ve başarısızlık nedenine yönelik algılamalarıyla belirlenen başarı-ilişkili davranışını analiz etmeye çabalamışlardır. Özellikle de, oluşturdukları modellerle, öğrencilerin öğrenme üzerindeki performansını açıklamayı hedeflemişlerdir (Bar-tal, 1978; 259).

Weiner, Russell ve Lerman (1978) nedensel açıklamanın üç boyutuna dikkati çekmiştir. Bu boyutlar “nedensellik odağı” (kontrol odağı ile aynı yapıyı teşkil etmez), “varsayılan nedenlerin durukluğu (değişmezliği)” ve “durum içindeki faktörlerin rastlantısallığı”, kişilerin davranış *ısrarı* konusunda önemli bir etkiye sahip olacaktır. Örneğin bireyler, başarıyla sonuçlanan olayların nedenlerini içsel, duruk ve kasıtlı faktörlere bağlamış ise ya da başarısızlığını dışsal, değişken ya da rastlantısal faktörlere atfetmişse eylemi üzerinde ısrarcı olacaktır (Gatewood vd., 1995; 372). Başarı umudu ve başarısızlık korkusunun getirdiği duygusal davranışın temeli, başarı davranışının esas belirleyicileri olan bilişsel nedensellik yüklemelerin kontrolüne dayanmaktadır (Convington, 1984; 7).

Weiner (1985) Heider’in teorisini genişleterek “nedenleri”, *içselden dışsala, duruktan duruk olmayana ve kontrol edilebilirden kontrol edilemeye*ne doğru sınıflandırmıştır. Aşağıdaki tabloda bu nedensellik yükleme sınıfları örneklerle özetlenmektedir (Beck, 2004; 332–333):

Tablo 2: Tenis Oyununda Başarı ve Başarısızlık İçin Farklı Nedensellik Yüklemeler

TENİS OYUNUNDA BAŞARI / BAŞARISIZLIK NEDENSELLİK YÜKLEMELERİ					
		DURUK		DURUK OLMAYAN	
		Kontrol edilebilir	Kontrol Edilemez	Kontrol Edilebilir	Kontrol Edilemez
<u>İçsel</u>	Tecrübem		Yeteneğim	Çabam	Yorgunluk/ Hastalığım
	S: Çok idmanlıyım F: Kötü koçluk		S: Doğuştan yetenekliyim F: Koordinesizim	S: Çok yorulduğum F: Konsantre olmadım	S: Kendimi iyi hissettim F: Çok yorulduğum
<u>Dışsal</u>	Diğerlerinin becerisi		İşin zorluğu	Diğerlerinin çabası	Şans
	S: Rakip eğitimsizdi F: Rakip iyi yetiştirilmemişti		S: Kötü rakipler F: Tenis benim için çok zor	S: Rakip beni kolayca yendi F: Rakip sıkı çalışmıştı	S: Servislerim hep içeri düştü F: Çizgi hakemi berbattı

Kaynak, Beck, R. C. (2004), **Motivation Theories and Principles**, Pearson Education, Inc., Fifth Edition, USA, s. 332.

İçselden dışsala atfetme: De Charms (1968) içsel-dışsal ayrımı, kendisinin ifade ettiği **esas** (origins) ve **piyon** (pawns) terimleriyle ortaya koymuştur. Kimi insanlar faaliyetlerini kendilerinin başlattıklarını hissetmekte ve kendi ceza ve ödülllerinden kendileri sorumlu olmaktadır (içsel nedensellik yükleme). Diğer bazı insanlar ise kendilerini satrançtaki piyonlar gibi hissederek, az bir özgürlüğe sahiplerken, sahip oldukları bu sınırlı özgürlükleri daha güçlü dış kaynakların hizmetinde yer aldıklarını düşünmektedirler (dışsal nedensellik yükleme). Bir kişi başarı için içsel nedensellik yükleyebilir, örneğin “Ben pek çok yeteneğe sahibim ve sıkı çalışırım”. Diğer taraftan, bir başka insan, başarısızlık için dışsal nedensellik yükleyebilir, örneğin, “kötü bir şansım vardı” ya da diğer bazı kontrol edilemeyen durumlar.

Duruktan duruk olmayana doğru atfetme: Bir kişi başarıyı, *yeteneğe* (ki bu göreceli olarak kişisel özelliğe dayanır) ya da *çabaya* (daha çok değişkenlik gösterebilir) atfedebilir. İşin güçlüğü duruk (değişmez) olarak tanımlanır, fakat şans duruk değildir. Örneğin, “testte zorlandım çünkü çok zor bir konudan geldi” (işin zorluğu) ya da “sadece doğru konuyu çalışmadım (şans).

Kontrol edilebilenden kontrol edilemeye doğru atfetme: Çaba eksikliği ve hasta olma, başarısızlık için içsel ve değişmeyen nedenlerdir, fakat ikisi arasında açık bir fark vardır. Çaba eksikliği kontrol edilebilir olarak düşünülürken (“daha sıkı çalışabilirdim”), hastalık ise kontrol edilemez konumdadır (“soğuk algınlığımı sınav günü atlatamadım”).

Bu nedensel unsurlar iki boyut üzerinde sınıflandırılabilir. İlk boyutta nedensel unsurlar, dışsallık/içsellik açılarından farklılaşmaktadır. Yetenek ve çaba, insanın içinde yer alan ve kendisinden kaynaklanan bir unsur olmasından dolayı içsel olarak düşünülürken işin zorluğu ve şans ise, insanın dışında gelişen ve bu yüzden de dışsal neden olarak düşünülürken. İkinci bir boyutta nedensel unsurlar, zamandaki sabitliği açısından farklılaşmaktadır. Yetenek ve işin zorluğu, zaman içinde değişim göstermemesi yüzünden (eğer aynı işe kalkışılmış) ise duruk (değişmez) olarak değerlendirilmekteyken çaba ve şans, zamanla değişmesi nedeniyle büyük derecede duruk olmayarak düşünülürken (Bar-tal, 1978; 260).

Buraya kadar anlatılanlar başarı sonucuyla ilişkilendirildiğinde, başarının yüksek yetenek ve/veya çabaya bağlanabilmesi, başarısızlığın ise yetenek azlığı ve/veya çaba eksikliği nedenine bağlanabilmesi düşünülebilir (Weiner, 1972; 204). Yani bu durumda başarıları içsel nedenlere, başarısızlıkları da dışsal nedenlere bağlayarak açıklamak, kişinin gelecekteki başarı beklentilerini arttırmaktadır. Wilmar Schaufeli (1988), iş bulamamalarını dış nedenlerle açıklayan işsiz insanların iş bulmada başarı şanslarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Aynı şekilde Martin Seligman (1991) yaptığı birçok çalışma sonucunda, ‘yenilgi kötü şansa bağlıdır ve bu, çaba ve yeteneklerle giderilebilir’ gibi olumlu düşünme biçiminin daha fazla başarı, sağlık ve iyi bir ruh halini beraberinde getirdiğini göstermiştir (Kağıtçıbaşı, 1999; 244).

Şekil 8: Başarı ve Başarısızlık Durumlarında Bir Nedensellik Yükleme Fonksiyonu Olarak Duygusal ve Bilişsel Tepkiler



Kaynak: Bar-tal, D. (1978), Attributional Analysis of Achievement-related Behavior, *Review of Educational Research*, Spring, Vol. 48, No.2, s.261.

Şekil 8’de görüldüğü gibi, *kontrol odağı* ve *durukluk* boyutları, başarı ya da başarısızlığa yönelik duygusal tepkileri anlamada ve gelecekteki sonuçlar için başarı olasılığının algılanmasındaki değişimi anlamada önemli bir durum olarak görülmektedir. Kontrol odağı boyutu, gurur ve utancın insandaki duygusal tepkimesini etkilemektedir. Bir başarı durumunda, insanlar maksimum derecede gurur (öz-tatmin) hissetmekte ve kendi performanslarını çabaya ya da yeteneğe veya her iki içsel nedene yormaktadırlar. Başarının nedenleri, iyi şansa ya da işin kolaylığına bağlandığında oldukça düşük bir gurur hissi vermektedir. Başarısızlıklar ise, beceri eksikliği ya da çaba eksikliğine bağlandığında utançla (öz-tatminsizlik) sonuçlanırken, oysa işin zorluğu ya da kötü şansa bağlandığında küçük bir utançla sonuçlanmakta, bu yüzden de başarısızlık için hiçbir kişisel sorumluluk alınmamaktadır. Durukluk boyutu, sonraki başarı ya da başarısızlık beklentisinde oluşan bilişsel değişimleri etkilemektedir. Birisi başarısının iyi şanstı dolaylı olarak oluştuğunu algıladığında, sonuçtaki beklentisi gelecekte başarısızlık meydana gelebilir olasılığı yönünde olacaktır. Çünkü şansın duruk olmayan bir dışsal faktör olduğuna inanılmaktadır. Aynı beklenti, başarısızlık durumlarındaki kötü şansa yönelik yüklenen nedenlerde de görülebilir. Başarısızlık durumlarındaki çaba eksikliğine (içsel duruk olmayan neden) yönelik atıflar, gelecekteki başarı için, duruk nedenlere yönelik yapılan atıflardan daha yüksek bir beklenti meydana getirecektir. İşte bu nedenle, daha yüksek çaba sarf edilmiş olsaydı, performans da daha iyi olmuş olacaktı. Yetenek eksikliğine atfedilen başarısızlıklar, gelecek başarılar için düşük bir beklenti meydana getirecektir, çünkü kişi, yeteneğinin daha büyük derecede artmayacağını ve bu yüzden de gelecek performansının küçük bir gelişme göstereceğini varsayacaktır. Aynı zamanda, yeteneğin duruk bir neden olmasından dolayı, yeteneğe bağlanan başarı, gelecek başarılar içinde yüksek bir beklenti meydana getirecektir. Aynı nedene göre, işin kolaylığına atfedilen başarılar, duruk bir neden olarak, yüksek bir başarı beklentisi oluşturacak ve görevin zorluğuna atfedilen başarısızlıklar, düşük başarı beklentisine neden olacaktır (Bar-tal, 1978; 260–262).

Bu noktada, yüksek ve düşük başarı güdüsüne sahip bireylerin, başarısızlıkla yüzleşilmesi durumunda (engellenme toleransı) davranış ısrarında farklılık

göstereceğini, çünkü başarısızlığı, gelecek başarı beklentisini farklı şekilde etkileyen nedensel faktörlere atfedeceği ileri sürülebilir (Weiner, 1972; 208).

1.5.4. Başarı Güdüsü ve Nedensellik Yükleme İlişkisi

Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, düşük başarı güdüsü gösteren bireylere kıyasla, başarılarını kendi beceri ve çabalarına atfederken, başarısızlıklarını ise çaba eksikliğine ya da dışsal faktörlere atfedeceklerdir. Düşük başarı güdüsüne sahip bireyler kendilerini yetenek açısından yetersiz olarak algılama eğilimindeyken, başarısızlıklarını daha çok beceri eksikliğine, başarılarını ise daha çok dışsal faktörlere atfedeceklerdir (Bar-tal, 1978; 263). Bu sonuç çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir.

Weiner ve arkadaşlarının (1972, 206–207; bkz. Weiner ve Kukla, 1970; Kukla, 1972) yaptığı bir çalışmada deneklerden, 1'den 9'a kadar sıralanmış bir sayı dizisi içinde, sonraki rakamın 0 veya 1'den hangisi olacağını belirlemeleri istenmiştir. Sayıların rasgele sıralandığını bilmeyen denekler, sıralama düzenine yönelik tahminlerini yapmışlardır. Deneyin tamamlanmasının ardından, performanslarını başarılı ve başarısız olarak değerlendiren denekler sonuçları şans, çaba, beceri ya da işin zorluğuna bağlamışlardır. Yüksek başarı güdüsüne sahip denekler, düşük olanlara kıyasla başarılarını yüksek beceri ve olumlu çabaya atfetmiş, başarısızlığı ise çaba eksikliğine bağlamıştır. Ayrıca yüksek başarı güdüsüne sahip denekler çabalarını, başarının (yüksek çaba başarı getirirken, düşük çaba başarısızlık getirir) önemli bir belirleyicisi olarak algılamışlardır. Diğer yandan, düşük başarı güdüsüne sahip kişiler, sonuçla çabaları arasındaki ilişkiyi zayıf olarak algılamışlar ve kişisel başarısızlığın nedenini beceri eksikliğinden kaynaklandığına inanmışlardır.

Meyer (1970) benzer sonuçlara ulaştığı çalışmasında, yüksek başarı güdüsüne sahip kişilerin başarısızlıklarını, diğer gruba kıyasla daha çok çaba eksikliğine atfettiklerini, düşük başarı güdüsüne sahip bireylerin ise başarısızlıklarını düşük beceriye atfettiklerini bulgulamıştır. Bu iki grup arasındaki düşük beceri algılama ayrımı devam eden başarısızlıkla birlikte artış göstermektedir (Weiner, 1972; 207).

Weiner'in bu varsayımlarıyla Atkinson'un kuramı birleştirilebilir. Başarıyla başarısızlığın özendirici değerlerinin oluşmasında kişinin sonuçlara yúkleđi nedenler etkili olmaktadır. Başarı ya da başarısızlık nedeni iç etmenlere verildiğinde birey gúç bir işi başarmaktan daha fazla gurur duyarken, kolay bir işi başaramamaktan ise daha fazla utanç duyacaktır. Tersine, başarı ya da başarısızlık nedeni iç etmenlere verildiğinde birey kolay bir işi başarmaktan az bir gurur, gúç bir işi başaramamaktan da az bir utanç duyacaktır (Onaran, 1981; 224).

İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK KURAMI VE GİRİŞİMCİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

2.1. Girişimcilik Kavramı ve Tanımı

Girişimcilik (*entrepreneurship*) kavram olarak, bir girişimci olma eylemini ifade ederken, Fransızca'daki "üstlenmek-girişmek; fırsatları kovalamak; yenilik ve bir iş başlatma yoluyla ihtiyaç ve istekleri yerine getirmek" anlamına gelen *entreprendre* kelimesinden türetilmiştir (Burch, 1986; 4). "Girişimcilik" terimi bir iş bağlamında 200 yılı aşkın bir süredir kullanılmakla birlikte, hala ne anlama geldiğiyle ilgili önemli bir görüş ayrılığı bulunmaktadır (Drucker, 1985; 21). Genellikle ekonomistler tarafından belirtilmiş olan erken dönem tanımlarında, risk varsayımı, finansal sermayenin miktarı, arbitraj ve üretim faktörlerinin koordinasyonu konularına vurgu yapılmıştır (Morris, 1998; 34).

Girişimcilik, yazarlar ve araştırmacılar tarafından uzunca bir süre yeni, yenilik, esneklik, dinamik, yaratıcı ve risk alma gibi kavramlarla tanımlanmıştır. Pek çok yazar da fırsatları kovalamaktan ve tanımlamaktan söz etmiş ve bunu girişimciliğin önemli bir parçası olarak kabul etmiştir (Coulter, 2003, 3).

Bununla birlikte girişimciliğin tanımlanmasındaki bu zorluk, pek çok disiplini içine alan *çok yönlü bir fenomen* olmasından ve farklı girişimcilik çalışmalarının, farklı kuramsal perspektifleri, analiz birimlerini ve metodolojileri benimsemesinden kaynaklanmaktadır (Schaper ve Volery, 2004; 4).

Gartner (1990) pek çok farklı kesimden gelen kişilerle yaptığı çalışmasında, girişimcilik tanımında yer alan bazı ortak temaları oluşturmaya çalışmış ve girişimcilik tanımlarının *sekiz ortak tema* altında birleştiği sonucuna varmıştır. Bu ortak temalar şu şekilde belirtilebilir:

Şekil 9: Girişimcilik Tanımlarındaki Ortak Temalar



Kaynak: Gartner, W. B. (1990), What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, 5, 15– 28'den uyarlanmıştır

1. Girişimciliğin tanımında bulunan ortak temalardan biri, *girişimcilerin* bu süreçte oynadığı önemli roldür. Girişimciliğin, bir girişimcinin varlığı olmadan gerçekleşmesi olanaklı değildir.

2. Girişimciliğin tanımındaki bir diğer ortak tema *yeniliktir*. Girişimcilik, kurulu veya yeni bir örgüt içinde, yeni bir fikir, ürün, hizmet, pazar ya da teknoloji olarak bir şeyler ortaya koymak olarak nitelendirilebilir.

3. Girişimciliğin tanımındaki üçüncü ortak tema ise *organizasyon yaratmadır*. Bu tema, kaynakların elde edilmesini ve birleştirilmesini ifade etmektedir. Girişimsel bir fırsatı kovalamada kaynaklara sahip olma yeteneği, bu kaynaklar organize edilmeksizin sınırlı kalacaktır.

4. Sonraki ortak tema, *değer yaratma sürecidir*. Bu tema açık bir şekilde, girişimciliğin değer yaratmasını ifade etmektedir. Değer yaratma, bir işin biçimini değiştirmeyi, yeni bir girişimi büyüyen bir işletmeye dönüştürmeyi, zenginlik yaratmayı, ya da statükoyu yok etmeyi temsil etmektedir.

5. Bir diğer ortak tema ise, girişimciliğin hem *kar amaçlı* hem de *kar amacı*

gütmeyen çevreler içinde yer alabileceğinin fark edilmesidir. Girişimsel bir aktivitenin, kar elde etme amacıyla düzenlendiği düşünülse de, girişimcilik aynı zamanda sosyal hizmetlerde, toplumsal ve sanatsal organizasyonlarda ya da diğer kar amacı gütmeyen ortamlarda oluşabilmektedir.

6. Tanımlardaki diğer bir ortak tema ise *büyümedir*. Girişimsel bir işle diğer küçük işletmeler arasındaki temel farklardan biri büyümeyi vurgulamasıdır. Girişimcilik bir işin büyümesiyle ve büyümeyi sağlayan fırsatları kovalamakla ilgili bir kavramdır (Coulter, 2003; 6).

7. Girişimcilik tanımlarındaki diğer bir ortak tema ise, *benzersizliktir*. Benzersizlik, özel bir düşünme biçimi, başarının bir vizyonu, giderilmemiş ihtiyaçları görebilme ve yeni bileşimler yaratma gibi özellikler tarafından nitelendirilmektedir.

8. Son tema ise, girişimcilik tanımlarındaki süregelen bir işletmenin sahiplik ve yönetimidir. Girişimciliğin bir *süreç* olduğunun farkına varılması önemli bir noktadır. Bir süreç, oldukça basit, bir dizi devam eden kararlar ve eylemlerdir. Girişimcilik tek-zamanlı bir fenomen değildir; zamanın ötesinde oluşmaktadır. Bu bir dizi kararları ve ilk kurulmadan girişimsel işin yönetilmesine, hatta bir noktada sona erdirilmesine kadar giden eylemleri içermektedir (Coulter, 2003; 6).

Girişimcilik fenomeni, üst üste binen karmaşık bir grup kavram ve görüşle birbirine geçmiştir. (Örneğin değişim yönetimi, yenilik, teknolojik ve çevresel türbülans, yeni-ürün geliştirme, küçük işletme yönetimi, bireycilik ve endüstri devrimi gibi). Dahası girişimcilik fenomeni, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, tarih ve antropoloji gibi, her birinin girişimciliğin kendi kavramlarını kullandığı, çeşitli disiplinlerce araştırılabilmektedir (Low ve MacMillan, 1988; 141). Girişimcilik üzerine olan tartışmaların pek çoğu da, girişimcilik içinde yer verilmesinin gerekli olduğu düşünülen faktörlerin etrafında dönmektedir (Schaper ve Volery, 2004; 5).

Morris (1998), beş-yıllı aşkın bir sürede basılan çeşitli makalelerde bulunan girişimcilik hakkındaki 77 tanımı gözden geçirerek, tanımlardaki anahtar kelimeleri içerik analizine sokmuştur. Çalışmasında 15 anahtar terim, en azından beş kez

tekrarlanmıştır. En sık rastlanan terimler ise; yeni bir girişim başlatma ya da yaratma; kaynakların yeni bileşimlerini yaratma ya da yenileştirme; fırsat kollama; gerekli kaynakları sıralama; risk-alma; kar-arayışı ve değer yaratma'dır (Morris, 1998; 36).

Girişimcilik, bireylerin ve ekiplerin çevredeki fırsatları kullanmak için kaynak girdilerinin benzersiz bileşimlerini bir araya getirerek yarattığı değer sürecidir. Bu herhangi bir örgütsel bağlam içinde meydana gelebilir ve yeni girişimleri, ürünleri, hizmetleri, süreçleri, pazarları ve teknolojileri içeren bir çeşit muhtemel sonuçlarla sonuçlanır (Morris, 1998; 36).

Dollinger (2003), girişimcilerin *sanal örgütler*⁴ (virtual organizations) yaratabileceğini de hesaba katarak yaptığı tanımlamada, girişimciliği, kar ya da büyüme amacıyla risk ve belirsizlik koşulları altında yenilikçi bir ekonomik organizasyon (ya da organizasyon ağları-network) yaratılması” olarak yorumlamıştır (Dollinger, 2003; 5).

Hisrich ve arkadaşlarına (2003) göre ise girişimcilik, gerekli zaman ve çabayı sarf ederek, bununla birlikte gelen finansal, fiziksel ve sosyal riskleri üstlenme, kişisel doyum ve parasal ödüllerin sonucunu elde ederek farklı bir değer yaratma sürecidir (Hisrich vd.,2003; 8).

Sonuç olarak en kısa tanımıyla *girişimcilik*; “bir fırsatı izlemek amacıyla kaynakların eşsiz bir bileşimini bir araya getirme süreci” olarak tanımlanabilmektedir (Stevenson vd., 1994; 17).

Girişimcilik üzerine yapılan araştırmalar uzun yıllardır çarpıcı biçimde gelişmektedir. Girişimcilik alanının gelişmesiyle birlikte, araştırma metodolojisi, girişimcilere yönelik deneysel çalışmalardan, daha içeriksel (bağlamsal) ve süreç-odaklı araştırmalara doğru bir ilerleme ve gelişme göstermiştir (Kuratko ve Hodgets, 2001; 33).

⁴ Sanal Örgüt; Diğer örgütlerin, özel olarak size çalıştığı, genellikle girişim içinde düşünülen belli fonksiyonları sizin adınıza yerine getirdiği bir organizasyondur (Dollinger, 2003; 511).

2.2. Bir Süreç Olarak Girişimcilik

Girişimcilik kavramına yönelik yaklaşımlarda, zaman içerisinde bir kısım değişimler meydana gelmiş ve bugünkü *süreç* yaklaşımı niteliğine kavuşmuştur. “Girişimsel süreç, fırsatları fark etmeyi ve bu fırsatların peşine düşmek için yeni bir örgüt yaratımıyla ilgili tüm fonksiyonları, aktiviteleri ve hareketleri içermektedir” (Bygrave ve Hofer, 1991; 14). Bu süreçte “öncelikle, girişimcilik kavramının özünü ‘girişimci kişi’ oluşturmaktadır” (Mitton, 1989). Girişimci olma eylemi, girişim öncesindeki bir durumdan girişimin yer aldığı diğer duruma bir *dönüşümü* ifade etmektedir. Bu, problemsiz bir değişimin karşıtı olarak *süreksizdir*. Bu, yüksek bir aşama için, bileşenlerin birbirine bağımlı olduğu *holistik* bir durumdur ve öncesinde oluşan değişkenlere güçlü şekilde bağılı durumdadır (Bygrave, 1993; 258).

Girişimsel süreç bazı önemli özelliklere sahiptir. Bu özellikler, “ideal” bir girişimcilik modelinde olması gereken bir grup ölçüt ve parametreleri meydana getirmektedir. Bu özellikler şu şekilde belirtilebilir (Bygrave ve Hofer, 1991; 17):

- Girişimsel süreç, *insan iradesinin bir hareketiyle başlatılır*,
- Girişimsel süreç, *bireysel* firma düzeyinde meydana gelir,
- *Değişen bir durumu* içermektedir,
- Girişimsel süreç, bir *süreksizliği* içerir,
- *Holistik bir süreçtir*,
- *Dinamik bir süreçtir*,
- *Eşsiz bir süreçtir*,
- *Öncesinde oluşan sayısız değişkenleri* içermektedir,
- Girişimsel sürecin sonuçları, *bu değişkenlerin baştaki durumlarına karşı aşırı şekilde duyarlıdır*.

Şekil 10: Girişimcilik Alanına Yönelik Odağın Değişmesi

Girişimcilik Alanının Geleneksel Tanımı



Girişimcilik Tanımının Değişimi

Girişimcilik Alanın Kilit Sorularından Bazıları

Girişimciye Odaklanan Sorular

1. Kimler girişimci olur?
2. Neden insanlar girişimci olurlar?
3. Başarılı girişimcilerin özellikleri nelerdir?
4. Başarısız girişimcilerin özellikleri nelerdir?

Girişimsel Sürece Odaklanan Sorular

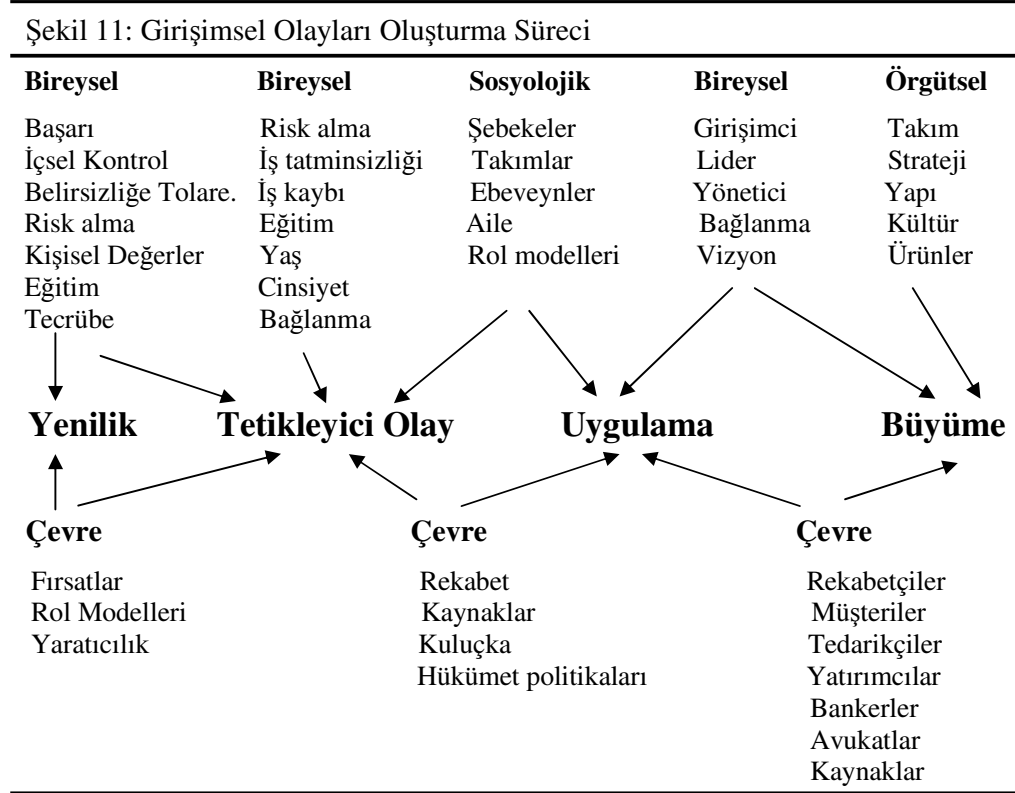
1. Etkili ve verimli şekilde fırsatları fark etmenin içeriğini ne oluşturur?
2. Başarılı şekilde yeni örgütler kurmanın kilit işleri nelerdir?
3. Bu kilit işler, süregelen örgütleri başarılı şekilde yönetmeyi içeren işlerden ne kadar farklıdır?
4. Girişimcinin bu sürece olan benzersiz katkıları nelerdir?

Kaynak: Bygrave, W. D. ve Hofer, C. W. (1991), *Theorizing About Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2), s.16.

Şekil 8’de görüldüğü gibi odaksal değişimden önce girişimcilik, girişimcinin sahip olduğu fonksiyonlara ve özelliklere odaklanmaktaydı. Girişimcilerin gerçekten kim oldukları ve girişimci olmasının başta gelen nedenleri ile başarılı girişimcileri diğerlerinden ayıran fonksiyonları öğrenmek önemli ilgi alanlarının başında gelmekteydi. Girişimciliğin bir süreç olarak algılanmasıyla birlikte girişimci, yine önemini korumakla birlikte daha çok girişimsel süreç içindeki rolü algılanmaya çalışılmıştır. Girişimci kişinin fırsatları fark edebilmesi ve bunu sistemleştirerek başarılı bir işleve geçirebilmesinin hangi kilit unsurları içerdiğinin belirlenmesi önemli hale gelmiştir.

Girişimcilik izole edilmiş aktivitelerden ya da girişimlerden oluşan bir seriyi ifade etmekten ziyade, bireylerin girişimsel aktivitelerini planladığı, uyguladığı ve kontrol ettiği bir süreci anlatmaktadır. Dahası bu bir grup unsur girişimsel süreçte yer alan her bir olayı etkilemektedir (Kurako ve Hodgetts, 2001; 40).

Bygrave (1989), uygulamalı bilimlerden gelen pratik kavramlar ile temel sosyal bilimlerden gelen kuramsal kavramları birbiriyle kaynaştıran bir model oluşturarak, ana hatlarını belirtmiştir. Aşağıdaki şekilde, dört farklı olayı (yenilik → tetikleyici olay → uygulama → büyüme) ve süreç içindeki her bir olayı etkileyen çok sayıda unsurun neler olduğu betimlenmektedir. (Kurako ve Hodgetts, 2001; 40–41).



Kaynak: Kurako ve Hodgetts, 2001; 41 içinde Bygrave, 1989; 9.

Şekil 9'da görüldüğü gibi girişimsel süreç bir yenilikle başlamaktadır. Çevredeki fırsatları yakalamak belirli kişisel özelliklerin (başarı güdüsü, içsel kontrol odağı, yaratıcılık vb.) varlığını gerektirmektedir. Ancak her yenilikçi kişi

girişimciliğe yönelmemektedir. Burada kişiye bu noktaya getiren çeşitli “tetikleyici olaylar” söz konusudur. Burns (2001), “itme faktörü” (push factor) ve “ekme faktörü” (pull factor) olarak ifade edilen farklı motivasyonel etkenlerin kişinin girişimciliğe yönelmesinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bunlardan itme faktörleri, kişiye girişimciliğe iten unsurlardır. Örneğin bunlarda, işsizlik ya da işten çıkarılma, yönetimle olan anlaşmazlık, çeşitli nedenlerle örgüt içinde uyumsuzluk yaşamak, başka alternatiflerin olmaması gibi nedenler sayılabilir. Bunlar başlangıç aşamasında önemli etkenler olsa da girişimin büyümesinde çekme faktörlerinin daha fazla etkisi olmaktadır. Bu faktörler kişiye girişimci olmaya çeken pozitif unsurlardır. Örneğin, bağmsızlık, başarı, tanınma, kişisel gelişim ve zenginlik gereksinimleri belirtilebilir. Bazen de bu faktörlerin bir bileşimiyle kişi girişimciliğe yönelmektedir. Bu süreçte yaş ve deneyimin artmasıyla birlikte kişinin motivasyon nedenleri değişim gösterebilecektir. Tüm bu etkenlere rağmen kişinin zgven eksikliği yaşaması, risk ve belirsizlikle başa edebilmede yetersiz kalması yenilikçi fikirlerini hayata geirebilmesinde engel teşkil edecektir (Burns, 2001; 71). Yenilikçi fikirlerini uygulamaya geçirmeyi başarabilen kişi zamanla, girişimin yönetilmesi ve çevreyle rekabet edebilmesinde yönetsel becerilere ihtiyaç duyacaktır. Bu noktada büyüme sürecine geçişte örgütsel bir kültürü en etkin Şekilde oluşturması gerekmektedir.

2.3. Girişimcilik ve Girişimci Kavramlarının Tarihsel Gelişimi

Pek çok analiz ve tartişmalara konu olan girişimcilik, 18. yüzyıl ekonomistleri tarafından ortaya atılmış ve 19. yüzyılda da ekonomistlerin ilgisini çekmeye devam etmiştir. Geçen yüzyılla birlikte ise kavram, serbest girişim ve kapitalizmle eşanlımlı ya da en azından yakından ilişkili durumda kullanılmıştır (Kuratko ve Hodgetts, 2001; 30).

Erken dönemde girişimci tanımına uygun örnek kişi, bir *aracı* (go-between) olarak Uzak Doğu’ya ticari rotalar amaya girişen Marco Polo’dur. Marco Polo o dönemde bir *aracı* olarak, mallarını satmak için para sağlayan bir kişiyle (bugünün risk sermayesinin ilk Şekli) anlaşma yapmaktaydı (Hisrich vd., 2003; 6). O dönemde Uzak Doğu’ya ticari rotalar atığında, bugünkü girişimciliği akla getiren, risk alma davranışını sergilemekteydi (Osborne, 1995; 4).

Orta Çağ döneminde girişimci kavramı, hem büyük üretim projelerini yöneten bir kişi ve hem de bir aktör olarak tanımlanırdı. Büyük bir üretim projesinin gerçekleşmesi esnasında, kişi herhangi bir risk almazdı, fakat sağlanan kaynakları kullanarak projeyi sadece yönetirdi. Orta Çağ'daki tipik bir girişimciyi papaz temsil etmekteydi. Bu kişi büyük mimari görevlerde; kalelerin, tahkimatların, halka açık yapıların ya da manastır ve katedrallerin yapımında çalışırdı (Hisrich vd.,2003; 6).

Girişimcilik düşüncesinde 17. yüzyılda gelişen risk kavramıyla girişimci, şart koşulan ürünleri sağlamak ya da bir hizmeti gerçekleştirmek amacıyla hükümetle sözleşmelere girişen bir kişi olarak görülmüştür. Yapılan sözleşmelerdeki fiyat sabit olduğundan, elde edilen kar ya da zarar durumu girişimciye aksettirilmekteydi. Bu dönemdeki girişimcilerden birisi, krala ait bir banka kurma izni verilen Fransız John Law'dı (Hisrich vd., 2003; 6).

18. yüzyıl girişimcileri sermaye kullanıcılarıydı. Bu kişiler büyük ölçüde risk sermayesi pazarlarının kapislerine bağımlı kişilerden oluşuyordu. Modern yaşamda bir grup oldukça yenilikçi yaklaşımın mucidi olarak Thomas Edison'un girişimcilik süreci de o dönemde, pazara ulaşmak için büyük sermayeye gereksinim duymuştur (Wingham, 2004; 29). Edison, ticari olarak kullanılabilir pratik bir ampulü yapmasının hemen ardından bir elektrik-üretim endüstrisi kurarak başarıya ulaşmıştır (Holt, 1992; 18).

19. yüzyıl sonları ve 20. yüzyıl başlarında girişimcilere yöneticilerden ayırt edilmeksizin çoğunlukla ekonomik bir perspektiften bakılmıştır. Amerikan çelik endüstrisinin kurucusu olan Andrew Carnegie bu tanıma en uygun örnektir. Carnegie, bir şeyi icat etmekten ziyade ekonomik olarak diri kalabilmek için yeni teknolojiyi ürünlerin yaratımına uyarlamış ve geliştirmiştir (Hisrich vd. 2003; 7). Yine bu dönemde Henry Ford bir mucit olmamasına karşın akıllı bir girişimci karakteri çizmiş ve özel bir sisteme dayanan üretim hattını yaratarak, Ford Motor Company'yi kurmuştur (Holt, 1992; 18). 20. yüzyılın ortalarında ise girişimci düşüncesi, yenilikçi, bir kişi olarak konumlanmıştır (Hisrich vd., 2003; 7).

2.3.1. Ekonomik Perspektifte Girişimcilik Düşüncesi ve Girişimci Özellikleri

Girişimcilik kuramına ilk katkılar 18. yüzyılda klasik iktisatçıları tarafından yapılırken, ilerleyen dönemle birlikte girişimci kişi, ekonomik düşünce içindeki önemini ve yerini korumaya devam etmiştir.

Kabul edilmektedir ki, Fransız ekonomist Richard Cantillon, girişimcinin rolünü algılayan ilk kişidir (Chell vd., 1991; 13). “Girişimci” kavramı onunla birlikte ekonomik içerikte yer alarak, kullanılmaya başlamıştır. (Praag, 1999; 313). Aslında Cantillon başlangıçta girişimciyi, bağımsız bir ürün-mal spekülâtörü (arbitrager⁵) olarak yorumlamış olsa da (Hamilton ve Harper, 1994; 4), Cantillon’un kitabının basıldığı 1755 (yazarın ölümünden sonra yayımlandı) yılından itibaren girişimciler, ekonomik kuram içinde toplumun ekonomik değerine katkı yapan kişiler olarak görülmüştür (Praag, 1999; 313).

Cantillon ekonomik sistem içerisinde yer alan üç çeşit unsurdan bahsetmiştir: (I) arazi sahipleri (kapitalistler), (II) girişimciler, (III) ücretli çalışanlar (işçiler). Girişimci ekonomik sistem içerisinde merkezi bir role sahiptir. Ekonomideki tüm para ve mal değişimi ve dolaşımından sorumludur. Girişimciler sınıfı arz ve talep dengesi meydana getirmektedir. Girişimciyi diğer unsurlardan ayıran ayırt edici özelliği onun belirsiz ve düzensiz gelirler elde etmesi, yani *riski üstlenmesidir* (Praag, 1999; 313–314).

Girişimcilik kuramında klasik görüş içinde yer alan, Fransız ekonomist Jean-Baptiste Say (1762–1832), “girişimci” terimini kullanan ilk kişidir. Say (1803, 1964) girişimcileri, yeni zenginlikler yaratacak şekilde üretim faktörlerini bir araya getiren kişiler olarak görmüştür. Say’ın girişimcisi, hem risk alan hem de yöneten kişilerin özelliklerini bir araya getirmiştir (Kent, 1984; 2–3). Aynı zamanda firmada girişimci, koordinatörken, modern lider ve yönetici görevini de üstlenmektedir. Say, girişimcinin bu yönetsel rolünü vurgulayan ilk ekonomisttir. Böylece Say, Cantillon tarafından tanımlanan girişimsel fonksiyonu genişletmiştir (Praag, 1999; 314).

⁵ Arbitraj (arbitrage): Pazarda varolan değerlerdeki bir farklılıktan faydalanma eylemidir. Bu değerdeki farkları arayıp bulan ve bunların üzerinde oynayarak kar sağlayan kişiler sıklıkla “arbitrager” olarak adlandırılır (Schaper ve Volery, 2004; 34).

Say, girişimci ile sermayedar arasında önemli bir ayrıma gitmiştir. Sermayedar parayı sağlayan ve finansal bir riski üstlenen kişiyi ifade ederken, aynı kişi hem girişimsel hem de sermayedar fonksiyonunu yerine getirebilse de bu durum, sermayedarın bir girişimci olmasını gerektirmemektedir (Kent, 1984; 2).

Jean-Baptiste Say, girişimcinin, sermayeyi artırma, üretimin örgütlenmesi ve ürünün dağıtımını gibi aktivitelerin uygun koordinasyonunu sağlamayı yeterli şekilde üstlenmek zorunda olduklarını belirtmiştir: yani girişimcileri kendi kendilerinin yöneticileri olarak görmüştür (Hamilton ve Harper, 1994; 4). Fransız iktisatçı J. B. Say'dan itibaren girişimcilik dördüncü üretim faktörü olarak genel kabul görmüştür. Böylece klasik üretim faktörleri olan emek, sermaye ve tabiat faktörlerine girişimcilik de dâhil edilmiştir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 6).

Say, başarılı bir girişimcinin pek çok niteliğe sahip olması gerektiğini belirtmekte, ahlaki niteliklerin birleşimini gerektiren çeşitli işlerde, adalet, sebat, yönetim ve yaşam bilgisi ile bunlara ilaveten girişimci; deneyim ve iş bilgisine sahip olmasının gerekliliğini söylemektedir (Praag, 1999; 315–316).

Erken dönem neo-klasik düşünce içinde özellikle 1930'lardan önce girişimciye yönelik olarak hatırı sayılır derecede bir ilgi gösterilmiştir (Praag, 1999; 317). Neo-klasikler girişimcinin, girişimsel aktiviteleri aracılığıyla, pazarları “denge”ye (equilibrium) ulaştıran rolüne vurgu yapmışlardır (Wennekers ve Thurik, 1999; 31). Bu ilgiyi gösteren kişilerin başında A. Marshall gelmektedir.

Alfred Marshall (1842–1924) kuramında, girişimciye diğer erken dönem neo-klasik teorilerden daha önemli bir rol vererek, toplumda girişimcinin görevini mal ve hizmet üretmek ve aynı zamanda yeniliklerin ve gelişmelerin temelini oluşturmak olarak görmüştür. Firma içinde girişimci, tüm sorumluluğu üstlenmekte ve kontrol faaliyetini yerine getirmektedir. Üretimi yönetirken, iş risklerini üstlenmekte, sermayeyi ve işi koordine etmekte ve de girişimci, hem yönetici ve hem de işveren olmaktadır. Uyanık girişimci devamlı şekilde ürünlerin maliyetini en aza indirmek amacıyla fırsatları (yenilikleri) araştıracaktır (Praag, 1999; 317–318).

Başarılı girişimcilik, açıkça bazı beceri ve yetenekleri gerektirecektir. Marshall'a göre, girişimci pek çok şeyi aklında tutabilmeli, istenildiğinde her şeyi hazır bulundurabilmeli, hızlı davranmalı ve herhangi bir şey kötüye gittiğinde çare gösterebilmeli, değişime hızlıca uyum sağlayabilmeli, tutarlı ve güvenilir olabilmeli ve her zaman gücünü koruyabilmelidir. Bu genel beceriler, aile çevresine, eğitime ve doğuştan gelen becerilere dayanmaktadır. Başarılı girişimcilik, ticari bilgi, öngörü kabiliyeti, fırsatları görebilme ve risk üstlenme gibi bazı özel yetenekler de gerektirmektedir. Bu genel ve özel yeteneklerinin yanı sıra girişimci kişi, işveren rolünü yerine getirmede bir "doğal lider" özelliğine de sahip olmalıdır. Başarılı bir girişimci olabilmede bu yeteneklerin yanı sıra, iyi bir şans ile iş için gerekli iş fırsatlarına da ihtiyaç duyulacaktır. Ayrıca girişimcilerin çocukları, bir girişim başlangıcında, diğerlerine nazaran bazı artı avantajlara sahip durumdadır. Daha fazla iş fırsatlarına sahiptir, çünkü genç yaşta gerçek bir iş yaşantısıyla deneyim kazanmaktadır (Praag, 1999; 318).

Yenilik kavramını ilk olarak Fransız ekonomist Baudeau (1730–1792) ortaya atmıştır. Baudeau, girişimciyi çeşitli yenilikler yaparak maliyetlerini azaltmaya, karlarını arttırmaya çalışan bir yenilikçi olarak tanımlamıştır. Ancak yenilik kavramını geniş kapsamlı olarak ele alan ilk kişi Schumpeter olmuştur. Yenilik, Schumpeter'in girişimcilik kavramının özünü oluşturmaktadır (Döm, 2006; 14–15).

Joseph Schumpeter (1883–1950) girişimciyi, yenilikçi olarak tanımlayarak, teknolojinin dinamiklerini ve girişim fikrini bütünleştirmiş (Praag, 1999; 319) ve yenilikçi girişimcilerin, statükonun optimizasyonu ve dengesinden ziyade dinamik dengesizlik getirdiğini düşünmüştür. Dolayısıyla, onun görüşüne göre bu, sağlıklı bir ekonominin örneği, ekonomik kuram ve uygulamada temel bir gerçekliktir (Drucker, 1985; 27). Makro düzeyde girişimcilik, bir *yaratıcı yıkım* (creative destruction) sürecidir. Yeniler eskiyi yok eder. Girişimciler bu yaratıcı yıkım sürecinde merkezi bir role sahiptir: onlar fırsatları tanımlarken, aktif ticari kullanımlar içine yeni teknolojiler ve yeni görüşler getirirler (Schaper ve Volery, 2004; 10)

Farklı davranış özelliklerine sahip olan bu insan tipi, özellikle gelecekle ilgili sınırlı bilgi kısıtı karşısında, üstün özellikleri ve yaratıcılığıyla cesurca davranmakta; iktisadî kaynakları beklenmedik, sıra dışı ve şaşırtıcı yönlere sürüklemek suretiyle iktisadî yenilenmenin önündeki engelleri yıkmaktadır (Kızılkaya, 2005; 32). Dolayısıyla girişimci çevresindekiler için bir risk ve belirsizlik ortamı yaratmış olur. Bu çerçevede Schumpeter, rasyonel-üstü özellikleri vasıtasıyla girişimcinin, rasyonel davranışın temsilcileri konumundaki yöneticilere üstünlük sağladığını göstermeye çalışmaktadır (Kızılkaya, 2005; 32).

Schumpeter, böylece ekonomik girişimcilik kuramının içine psikoloji kuramını da eklemiştir. Ona göre, girişimci mutlak olarak bağımsız bir işin sahibi ya da yöneticisi olmak zorunda değilken, hangi konumda olursa olsun yeni bileşimler oluşturan bir kişi durumundandır (Praag, 1999; 320). Schumpeter'in tanımında girişimcilik yenilik yapmayı içerdiği için girişimci sıfatı sürekli geçerli bir statü değildir. Girişimci sadece yenilik faaliyeti yapıyorsa girişimcidir. Bir diğer deyişle, girişimcilik bir anlayış ve davranış biçimidir (TÜSİAD, 2002; 35). Onun görevi yenilik yapmak ve liderlik etmektir, yani işi nasıl sürdüreceğine karar vermekten ziyade, hangi işin peşine düşeceğine karar vermek durumundadır. Girişimci, risk alan ya da sermaye sağlayan bir kişi değildir. Bu görevlerin her ikisi de bankalara bırakılmıştır (Praag, 1999; 320).

Schumpeter (1966) girişimcilerin fonksiyonunu: “Bir yeniliği kullanarak ya da denenmemiş teknolojik olanakları yeni bir mal üretmek ya da eski bir ürünü yeni bir şekilde üretmek amacıyla kullanarak; araçların yeni bir arz kaynağını ya da üretim yönelik yeni bir pazarı kullanıma açarak; bir endüstriyi yeniden örgütleyerek; üretim biçimini kökten değiştirmek veya yenileştirmek” olarak ifade etmiştir (Buergin 1998, 13).

Frank Knight (1921) risk ve belirsizlik arasındaki ayrımı açıkça ortaya koyan ilk kişidir. Girişimcinin ekonomik fonksiyonu belirsizliğe göğüs germektir. Cantillon'un girişimcilik kraumını genelleştirmiş ve girişimcinin (Cantillon'un risk tanımından daha özel olarak) belirsizliği yüklediğini ve girişimciliğin 'arbitraj'dan

daha fazlasını içerdığını belirtmiştir (Praag, 1996; 322–323). Knight’a göre girişimci belirsizlik ortamı içerisinde neyin, ne zaman ve nasıl üretileceğine ilişkin üretken süreçte karar verici konumunda ve kar elde etme beklentisiyle bunun sorumluluğunu alan kişidir (Döm, 2006; 4)

Knight’ın belirsizlik kuramı yönetici ve girişimci arasında bir sınır oluşturmada da yardımcı olmaktadır. Bir yöneticinin kararının uygulanması konusunda hatasından sorumlu olması ve onun doğruluğu için sorumluluk üstlenmesiyle yönetici, bir girişimci olmaktadır. Bu şekilde Knight, insanları belirsizlik koşullarında yönetebilen bireylerin sahip olduğu özellikler olarak: “bilgi ve fikir”, “öngörü”, “üstün yönetsel beceri”, “kararlarına güven duyma”yı öne sürmüştür (Chell vd., 1991; 22).

Bunun yanında, Knight başarılı bir girişimci olmada gereken motivasyon ve özelliklerin analizini yaparak, “belirsizliği üstlenme” ile “yargısal karar verme” başarısını ön plana çıkartmıştır. Başarılı girişimcilik, sadece girişimsel beceriyi değil, aynı zamanda iyi şans ve kişinin iyi talihine olan inancını da gerektirmektedir (Praag, 1996; 322–323).

Avusturyalı ekonomistler, girişimcinin karlı fırsatları algılama yeteneğine odaklanmışlar ve girişimciyi tatmin edilmeyen ihtiyaçları gidermede ya da eksiklikleri düzeltmede kaynakları bir araya getiren kişi olarak görmüşlerdir (Wennekers ve Thurik, 1999; 31).

Kirzner (1973) ise girişimcinin fonksiyonunu, farklı bilgilere dayanan karlı arbitrajda görmüştür (Hamilton ve Harper, 1994; 5). Kirzner’e göre girişimciler, ekonomide keşif için tetikte bekleyen, kazanç fırsatlarını kullanan ve pazar sürecinde güçleri dengeleyen kişilerdir. Kirzner’in girişimci kişisi, bu fonksiyonunu yerine getirmede özel bir yetenek ya da kişilik gereksinimi duymaz, saf girişimci tüm iş gereksinimlerini ve yeteneğini kiralayabilir. Ancak, girişimcilik için gereksinim duyulan şey, oldukça özel bir bilgi türü olan “nereye bakacağını bilmektir” (Praag, 1996; 325).

Cantillon, girişimci ile firma arasında ilişkiye, belki de çağının bir yansıması olarak, açıkça değinmemiştir. Say, Mashall ve Knight'ın girişimcilik kuramları, girişimcinin bağımsız bir işletme sahibi, karar verici kişi ve firmanın yöneticisi konumuyla uyum göstermektedir. Schumpeter, girişimci tanımında modern 'içgirişimciler'i dahil ederken, yeniliği bir kenara bırakan işletme sahiplerini dışarıda bırakmıştır. Kirzner'in görüşüne göre girişimci, özellikle belirli kaynakların elde tutulması gibi bazı girişimsel kararları vermesinin ardından bir işletme oluşmaktadır (Praag, 1999, 327).

Ekonomistlerin, girişimcinin ekonomideki görev ve konumuna yönelik tanımları oldukça değişkenlik göstermektedir. Tanımlar yazarların, girişimcinin başarılı olmasında gerekli yetenek, davranış ve tutumları hakkındaki görüşlerini yansıtmaktadır. Cantillon ve Kirzner uyanıklık ve öngörünün önemine ve karlı fırsatları keşfedebilme becerisine vurgu yaparken, Say ve Marshall ise yönetim, liderlik ve endüstriyle ilgili belirli becerilerine fazlaca ağırlık vermektedir. Schumpeter başarılı girişimciliğin belirli bir tutuma (yani ayırıcı davranış göstermeye isteklilik duyma), dayalı olduğunu düşünmüştür. Knight ise neo-klasik düşünce içindeki becerinin gereklerine psikolojik gerekleri yerleştirmiştir (Praag, 1996; 328).

Aşağıdaki tabloda, başarılı girişimciliğin belirleyici unsurları her bir klasik kuram için ele alınarak özetlenmektedir. Girişimciliğe girişin belirleyicileri (sütun 1), mümkün olduğunca başarının belirleyicilerinden (sütun 2) ayrılmaktadır. Ancak bu ayırım 'başarılı girişimcilik' için önemli olan bir özellik söz konusu olduğunda mümkün değildir. Başarılı bir girişimci olmanın belirleyicileri üçüncü sütunda bulunmaktadır. Tüm bunlar, başlangıç ve başarı belirleyicilerinin bir bileşik ölçüsünü oluşturmaktadır (Praag, 1999; 329–330).

Tablo 3: Klasik Yazarlar Tarafından Tartışılan Başarılı Girişimciliğin Belirleyicileri

	Girişimci olarak başlama	Girişimci olarak başarılı olma	Başlama ve başarılı bir girişimci olma
Cantillon			Uyanıklık ve öngörü Risk alma
Say	Sahiplik için yeterli itibar (sermaye)	Karar, sebat dünya, iş ve meslek bilgisi	Risk alma
Marshall	(Genç) risk-seven	Zeka, genel yetenek (aile geçmişi ve eğitim düzeyine bağlı olarak) Ticari bilgi, Risk alma, Liderlik, Öz-sermaye	İyi talih Girişimci baba
Schumpeter	Başlamaya heves duyma (sosyal farklılık için daha az alternatif fırsat olsa da, daha yüksek tutku, enerji, yaratıcılık)		Liderlik
Knight	Sermaye sağlama becerisi İsteklilik/motivasyon önemlidir	Belirsizlikle baş edebilme becerisi; kendine-güven, , öngörü, entelektüel kapasite	İyi şans
Kirzner	Uyanıklık	Yaratıcılık ve kar fırsatlarını <i>kullanmak</i> için liderlik	

Kaynak; Praag, C. M. V. (1999), Some Classic Views on Entrepreneurship, **De Economist**, 147, No.3, s.329.

Tablo 3. incelendiğinde, başarılı girişimcilik için istenilen yetenek, tutum ve davranışlar Cantillon ve Kirzner tarafından, karlı fırsatları keşfetmek açısından uyanıklık ve öngörü olarak belirtilmiştir. Say ve Marshall ise benzer olarak yönetim, liderlik ve endüstriyle ilgili belirli yetenekler üzerinde dururken, Marshall ayrıca kalıtsal ve ailesel özelliklere vurgu yapmıştır. Schumpeter başarılı girişimciliğin belirli bir tutum ve farklılaşan davranışlar gösterme istekliliğine bağlı olduğunu belirtmiştir. Knight ise neo-klasik kuramla psikolojik gereksinimleri birleştirmiş ve ayrıca Marshall ile birlikte iyi şansın ve talihin önemini vurgulamıştır. Risk alma özellikleri açısından bakıldığında Cantillon, Marshall ve Say'ın girişimcisi riskle baş edebilen, Knight'ın girişimcisi ise belirsizliğin üstesinden gelebilen kişidir (Praag, 1999; 327–328).

Girişimcilik ve ekonomi bilimi arasındaki ilişki uzun dönemlerdir kabul edilen bir normdur. Gerçekten de, 1950’li yıllara kadar girişimciliğe yönelik tanımların ve referansların büyük çoğunluğu ekonomistlerden gelmiştir (Kuratko ve Hodgetts, 2001; 29). Bununla birlikte ekonomistler, girişimsel fonksiyonun doğasına odaklanma eğilimi göstermişler, bu noktada girişimsel tipi karakterize eden eşsiz kişisel nitelikler grubunu görmezden gelmişler ve girişimsel aktivitenin talep-yönlü belirleyici özellikleri üzerinde durmuşlardır (Hamilton ve Harper, 1994; 10).

2.4. Günümüzde ‘Girişimci’nin Tanımı ve Özellikleri

İyi bir bilim (dalı), iyi tanımlarla başlamayı gerektirir (Bygrave ve Hofer, 1991; 13). Genel anlamda bir ‘girişimci’ tanımını yapmak çok zordur. Ancak belirgin özelliklerden yola çıkarak birçok yazar ve araştırmacı genel bir tanıma ulaşmaya çalışmıştır (Filion, 1997; 1). Girişimcilik tarihi boyunca, girişimci kişi pek çok yüze bürünmüş ve pek çok rol üstlenmiştir. Hebert ve Link (1988) girişimsel kuram içinde girişimciye yüklenen farklı rolleri on iki tema içinde belirtmiştir (Kirby, 2003; 23):

1. Belirsizlikle ilgili riski üstlenen kişidir
2. Finansal sermaye tedarikçisidir
3. Bir yenilikçidir
4. Bir karar vericidir
5. Bir endüstriyel liderdir
6. Bir yönetici ya da denetçidir
7. Ekonomik kaynakların koordinatörü ve düzenleyicisidir
8. Bir girişimin sahibidir
9. Üretim faktörlerinin bir patronudur
10. Bir üstlenicidir
11. Bir arbitratördür
12. Alternatif kullanımlar içinde kaynakların bir tahsisatçısıdır (allocator)

Bir ekonomiste göre girişimci, kaynakları, emeği, materyalleri ve diğer aktifleri birleştiren, onların değerini öncesinden daha yüksek hale getiren ve aynı zamanda değişimi, yeniliği ve yeni bir düzeni ortaya koyan kişidir. Bir psikologa

göre ise böyle bir kişi, tipik olarak belirli güçler tarafından -bir şeyi elde etme ya da sahip olma, deneyim, başarı elde etmeye ya da belki de diğer kişilerin otoritesi altına girmemeye- güdülenmiştir. Girişimciye olumsuz eğilimlerle yaklaşan politikacı için girişimciyi hilekâr ve kontrol edilmesi zor, olumlu eğilimler geliştirmiş bir politikacı içinse aynı kişi, işleri yaptırmada etkili yollar bulan biri olarak gözükmektedir. Bir iş insanına göre ise girişimci, tedirgin edici ve saldırgan bir rakip olarak gözükrken, diğer bir iş insanına göre aynı girişimci, bir müttefik, bir tedarikçi, bir müşteri ya da yatırım yapmak için sağlam biri olarak gözükebilir (Vesper, 1990; 2).

Leibenstein (1968) eserinde, iki girişimci tipi belirlemiş ve bunlar arasında bir ayrıma gitmiştir. İlkinde girişimciyi, girdileri geleneksel usulde üretim süreci için tahsis eden yönetsel bir figür olarak tanımlamış, ikincisinde ise, Schumpeter'in girişimcisine gönderme yaparak, yeni bir ürün veya süreç yaratarak pazarın boşluğunu gözlemleyip dolduran kişi olarak tanımlamıştır (Binks ve Vale, 1990; 35).

Mark Casson (1982) bir girişimcinin, kıt kaynakların koordinasyonu hakkında yargısal kararlar almada uzman olan bir kişi olduğunu ifade etmiştir. Girişimciler farklı kararlar alacaklardır, çünkü farklı bilginin ya da yorumun bir sonucu olarak, 'durumun farklı algılamaları'na sahiptir. Bu yüzden girişimci, yargısı diğer insanlardan farklı olan bir kişidir. Casson kuramında, başarılı girişimcinin genel olarak karar vermenin tüm yönlerinde usta olması gerektiğini öne sürmüş, hayal gücü ve öngörü becerilerinin nadir olduğunu ve bu yüzden bunlara sahip olmanın bir avantaj sağlayacağını belirtmiştir (Chell vd., 1991; 24–25).

Drucker (1985), bir girişimcinin her zaman değişim için araştırma yaptığını, buna yanıt verdiğini ve bir fırsat olarak onu kullandığını belirtmiştir. Girişimciler değer katarak ve kaynakları düşük gelir getiren alandan daha yüksek gelir sağlayan alana doğru geçirerek karlılığı arttırmaktadırlar.

Schalke, belirsizlik şartlarında karar vermenin ruhsal yönüyle ilgilenirken, girişimcinin aynı bir artist gibi, "yaratıcı" bir kişi olduğunu öne sürmüştür. Girişimci, duyuşal izlenimlerine anlam verir ve onları hayal gücüyle donatır, durumların ve kaynakların kullanımındaki potansiyellerini fark eder ve hayal gücünde tipik olarak oyunlar oynar (Chell vd., 1991; 23).

Gerber'e (1995) göre girişimci, "her zaman bilinmeyenle ilgilenen, geleceği kurcalayan, olasılıklardan olanaklar yaratan, kaosları uyuma çeviren kişidir" (Döm, 2006; 7). Diğer bir tanımda ise girişimci, fırsatları algılayan ve bunların peşine düşmek için organizasyonlar yaratan kişidir (Bygrave ve Hofer, 1991; 14).

Kets de Vires (1984, 1985) girişimciyi, girişimsel bir tiyatro düşüncesini yerine getiren kişi olarak görerek, girişimcilerin homojen bir grup oluşturmadığını ve muhtemelen pek çok farklı tipte girişimcinin yer alabileceğini belirtmiştir. Bu tiyatrodaki girişimcilerin özelliklerini; kontrol güdüsü, şüpheli düşünme eğilimi, alkışlanma ihtiyacı, içsel problemleri dışa vurma eğilimini yansıtan çeşitli psikolojik savunmaların kullanımı ve (hayatla başa çıkmanın bir şekli olarak) düşünsel bölünmelere başvurma davranışını içerdiğini belirtmiştir.

Girişimci olmak için mutlaka yenilik yapmanın gerekmediği, bilinmeyen, belirsiz olayları önceden görmek ve sezmenin de önemli olduğundan da bahsedilmiştir. Buna göre girişimci ortamı çok iyi gözleyerek, onları sezgileri ile yorumlayıp uzun dönemde ihtiyaç olacağını düşündüğü veya hayal ettiği ürün ve hizmetleri üretmek için gerekli kaynakları bir araya getiren kişidir. Bu yoruma göre, girişimciler sezgisi güçlü, iyi gözlemci, hayal gücü yüksek, kaynaklara ulaşabilecek ilişkiler ağına sahip, kaynaklar arasında özellikle insan kaynaklarını iyi yönetebilen, düşünme ve muhakeme yetenekleri güçlü insanlardır (TUSİAD, 2002; 37 içinde Shane, 2002; Westhead ve Wright, 2000).

Burns (2001), Jena-Baptist Say'ın ifadesini geliştirerek yaptığı tanımlamada girişimcileri, "kar sağlama amacıyla değişim ve fırsatı kullanmak ya da yaratmak için yeniliği kullanan, bunu ekonomik kaynakları düşük verimlilik alanından daha yüksek bir verimlilik ve daha iyi gelir alanına dönüştürerek gerçekleştiren ve bunu yaparken de yüksek bir riski ve belirsizliği kabul eden kişiler" olarak yorumlamıştır.

Scarborough ve Zimmerer'e (2003) göre girişimci, "risk ve belirsizlik karşısında karı ve büyümeyi sağlamak amacıyla fırsatları tanımlayarak ve tüm bu fırsatlardan faydalanmak için gerekli kaynakları toplayarak yeni bir iş yaratan kişi'dir.

Tablo 4: Girişimcilik Kuramının ve Girişimci Kavramının Gelişimi

- Fransızca'dan kaynağını alan kelime 'aracı' ya da 'aradaki alıcı' anlamındadır.
- Orta Çağ: aktör (askeri hareket) ve büyük üretim projelerinde görev alan kişidir.
17. yüzyıl: hükümetle sabit bir fiyattaki anlaşma yapan kar (ya da zarar) risklerini üstlenen kişidir.
- 1725: *Richard Cantillon*- sermaye sağlayan bir kişiden farklı olarak risk üstlenen kişidir
- 1797: *Beaudeau*- risk üstlenen, planlama, denetleme yapan, organize eden ve sahiplenen kişidir.
- 1803: *Jean Baptise Say*- sermaye karından girişimci karlarını ayırmıştır.
- 1876: *Francis Walker*- fon sağlayan ve kar eden kişiler ile yönetsel yeteneklerden kar sağlayan kişiler arasında bir ayırım yapmıştır.
- 1934: *Joseph Schumpeter*- girişimci bir yenilikçidir ve denenmemiş teknolojiyi geliştirir.
- 1961: *David McClelland*- girişimci enerjik ve orta düzey risk alan kişidir.
- 1964: *Peter Drucker*- girişimci fırsatları maksimize eder.
- 1975: *Albert Shapero*- girişimci inisiyatif alır, sosyo-ekonomik mekanizmaları organize eder ve hata riskini kabullenir.
- 1980: *Karl Vesper*- girişimci ekonomistler, psikologlar, iş insanları ve politikacılar tarafından farklı değerlendirilmektedir.
- 1983: *Gifford Pinchot*- içgirişimci hâlihazırda kurulmuş olan bir örgütteki girişimcidir.
- 1985: *Robert Hisrich*- girişimcilik, gerekli zaman ve çabayı sarf ederek, bununla birlikte gelen finansal, fiziksel ve sosyal riskleri üstlenme, kişisel tatmin ve parasal ödüllerin sonucunu elde ederek farklı bir değer yaratma sürecidir.

Kaynak: Hisrich R. D. ve Peters, M. P. (1989), **Entrepreneurship/ Starting, Developing and Managing a New Enterprise**, PBI-Irwin, USA, s. 6

Tablo 4'te görüldüğü gibi girişimcilik kuramı ve girişimciye yönelik tanımlar, Orta Çağ'dan günümüze kadar büyük bir değişim göstermiştir. Farklı perspektif ve alanlardan gelen birçok yazar, ekonomist ve araştırmacı girişimcinin rollerine yönelik o dönemin bakış açısından farklı anlamlar yüklemiş ve konumlarını farklı şekillerde yorumlamıştır.

Girişimciyi tanımlamada, araştırmacıların büyük bir kısmı fırsatları fark etmeyi ve kaynakların kontrolünden ziyade onları kullanmayı vurgulamışlardır. Sonuç olarak bir girişimci, "pazar alanı içinde bir fırsatı fark edebilen ve gerekli kaynakları, bu fırsatı uzun dönemli kişisel kazanımına yönelik kullanmak amacıyla oluşturmaya istek duyan kişi" olarak tanımlanabilir (Sexton ve Bowman, 1991;11).

Tek bir *girişimci* tanımının olmaması ve hiçbir girişimci profilinin tam olarak

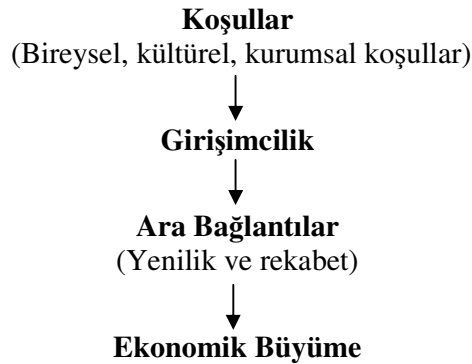
günümüz girişimcisini temsil edememesine karşın araştırmalar, daha net şekilde artarak girişimci üzerine odaklanmaktadır (Kuratko ve Hodgetts, 2001; 28).

2.5. Girişimciliğin Önemi

Girişimciliğe yönelik ilginin artmasındaki en önemli etkenin, pek çok ekonomist ve politikacı tarafından büyüme, yenilik ve işler yaratma konusundaki yeni olanakların, küçük ve yeni firmalar tarafından sağlanacağıın sezilmesi oluşturmaktadır (Wennekers ve Thurik; 1999; 32). Girişimsel aktivitelerin (küçük girişimsel işletmelerin artışı) artmasının ekonomik büyüme ve işsizliğin azaltılması üzerinde önemli bir rolü bulunmaktadır (Audretsch ve Thurik, 2001).

Girişimcilik ve ekonomik büyüme arasındaki bağlantı direkt bir ilişki olarak ortaya çıkmamakla birlikte, bu iki olgu arasındaki ilişki Wennekers ve Thurik (1999) tarafından şu şekildeki gibi ifade edilmiştir:

Şekil 12: Girişimcilik ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Bağlantı



Kaynak; Wennekers, S. ve Thurik, R. (1999), Linking Entrepreneurship and Economic Growth, **Small Business Economics**, 13, s.30.

Yukarıdaki şekilde özetlenen yapının benimsenmesindeki ilk neden olarak, girişimcilik ve ekonomik büyüme arasında olağan olarak direkt bir bağlantının olmaması ve girişimciliğin düzensiz bir tanımının olmuş olması söylenebilir. Bu nedenle, girişimciliğin ekonomik büyümeyi nasıl etkilediğini açıklamada *ara değişkenler* ya da *bağlantılara* ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ara değişkenlere “yenilik” ve “rekabet” örnek olarak verilebilir. Aynı zamanda girişimciliğin ortaya çıkmasında bazı temel *koşulların* varlığı belirtilebilmektedir. Yani hem girişimcilik hem de ara

bağlantılar, bireyin sahip olduğu *kişisel özellikler* ile *kültürel ve kurumsal koşulların* temellerine dayanmaktadır (Wennekers ve Thurik, 1999; 30).

McClelland (1961) “*The Achieving Society*” adlı kitabında, ülkelerin o günkü ekonomik gelişmişlik durumu ile o ülkelerdeki ölçülen başarı güdüsü düzeyleri arasındaki ilişkinin bir dizi kanıtını ortaya koymuştur. Farklı ülkelerde yaptığı çalışmaları kullanarak girişimciliği, başarı motivasyonunu ekonomik büyüme ve gelişmeye dönüştüren bir araç olarak tanımlamıştır. McClelland (1961) sonuç olarak bazı toplumlardaki sosyalleşme sürecinin yüksek bir başarı güdüsü yaratması nedeniyle, o toplumların daha fazla sayıda girişimci çıkarabildiğini ifade etmiştir. McClelland Max Weber’e de atıfta bulunarak, Protestan ülkelerin, Katolik ülkelere göre ekonomik olarak daha avantajlı olmasının nedenlerini bu yaklaşımına dayandırmıştır.

Kültürler arasındaki farklılaşmalar, değişik kültürlerde yaşayan insanların farklı bir biçimde kavramalarına, düşüncelerine, değerlendirmelerine ve davranmalarına neden olmaktadır (Sargut, 2001; 63). Sonuç olarak bazı toplumların girişimcilik eğilimlerinin diğer toplumlardan daha yüksek olmasında toplumsal ve kültürel yapıların etkisi büyük olmaktadır. Hofstede’nin iki kültür boyutuyla, girişimcilik potansiyeli arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmada bu varsayımları destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre Mueller ve Thomas (2000) 15 farklı ülkede gerçekleştirdikleri çalışmalarında “girişimcilik eğiliminin”, *bireyci* ve *belirsizlikten kaçınmanın düşük* olduğu toplumlarda görülme olasılığının, *kolektivist* ve *belirsizlikten kaçınmanın yüksek* olduğu toplumlardan daha fazla olduğunu bulgulamışlardır. Benzer bulgu “içsel kontrol odağı”nda da gözlenmiş ve bu toplumlarda içsel kontrol odağına yönelme olasılığının arttığı sonucu çıkarılmıştır.

Yüksek bireyci ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu bir toplum olan ABD’de girişimcilik eğilimlerinin yüksekliğinden rahatlıkla bahsedilebilmektedir. Drucker (1985) kitabında, 1965–85 yıllarında Amerikan nüfusunun 129 milyondan 180 milyona artarken, iş gücünün de 71 milyondan 106 milyona yükseldiğini ve bu 35 milyonluk istihdam artışının 24 milyonunun 1974 ile 1984 yılları arasındaki ikinci on yıllık dönemde oluştuğunu gözlemlemiştir. Bu değişimi girişimsel işlerdeki artışla açıklayan yazar, Amerikan ekonomisindeki bu dönüşümü yönetsel ekonomiden

girişimsel ekonomiye geçiş, toplumsal alandaki yansımalarını ise *girişimsel topluma* yönelik bir dönüşüm olarak tanımlamıştır. Drucker'a göre ekonomideki bu gelişme, Dünya genelinde tümüyle ABD'ye özgü olan ve eşsiz bir durumdur.

Sosyo-kültürel çevre, bireye sunduğu dünya görüşü, telkinleri, teşvikleri ya da engellemeleriyle onun hayat tarzını etkilmektedir. Çünkü her şeyden önce girişimcinin kendisi de bir bireydir ve bazı kültürel değerlerle donanmıştır (Güney ve Çetin, 2003). Yeni bir işletme kurma konusundaki algılamalar kişilerin kültürü, alt kültürü, ailesi, öğretmenleri ve arkadaşları tarafından arzulanabilen sonuçlardır. Bir kişinin başarılı bir şekilde yeni bir işletme kurmasına değer veren bir kültür yapısı, buna değer vermeyen bir kültürden daha fazla sayıda yeni girişimlerin kurulmasına imkân tanıyacaktır. Bununla birlikte hiçbir kültür, tamamiyle girişimciliği destekleyen veya engelleyen bir yapılanma göstermemekte, değer sistemlerine şekil veren pek çok farklı alt kültür yapısı, kültürel bir çatı altında faaliyet göstermektedir (Hisrich ve Peters, 1989; 12).

Girişimciliğin gelişip yaygınlaşması, sağlam bir girişimcilik kültürüne bağlı olmakla birlikte, girişimci davranışları da uzun dönemde girişimci kültürün oluşmasında etkili olmaktadır (Tekin, 1999; 29–30).

Çeşitli bulgulara göre ise, girişimsel dinamiklerin ekonomik büyüme üzerindeki etkileri, gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde farklılık göstermektedir. Van Stel ve arkadaşları (2005) çalışmalarında bu etkinin gelişmekte olan ülkeler için, gelişmiş ülkelere kıyasla daha az (hatta negatif) olduğunu ortaya koymuşlardır.

Wennekers ve arkadaşları (2005) ise, ekonomik gelişmişlik düzeyinin de girişimcilik dinamiklerini çeşitli boyutlarda etkilediğini belirlemişlerdir. Ekonomik gelişmişlik ve girişimcilik oranı⁶ arasındaki bu ilişkinin (bileşik kaplar biçiminde) U-şeklinde ortaya çıktığını, yani ekonomik gelişmişlik düzeyinin yüksekliği ölçüsünde girişimciliğin geliştiğini ve geliyeceğini ortaya koymuşlardır.

⁶ Ekonomik gelişmişlik ölçüsü olarak araştırmacılar burada “kişi başına gelir” ve “yenilik kapasitesi”ni baz alırken, girişimcilik oranı olarak da, “yetişkin nüfusun bir yüzdesi olarak yeni bir girişim başlatan sayısı”ni baz almışlardır.

2.6. Şirket Girişimciliği ve İçgirişimci Kavramı

Bir girişimci için girişimcilik, zaman içinde bir noktada meydana gelen, kendisinin dışındaki bir olay değil, daha ziyade, bir iş felsefesi ve bir hayat felsefesidir (Morris ve Kuratko, 2002; 21). Girişimsel olaylar, kurulu bir örgüt içinde ya da dışında meydana gelebilir. Girişimciliğin klasik görüşüne göre, finansal ve diğer riskleri, yeni bir fikri ya da ürün olanağını kullanmak amacıyla üstlenen sadece bireysel ve bağımsız bir girişimci bulunmaktadır (Brazeal ve Herbert, 1999; 11).

Girişimsel bir bakış açısı, herhangi bir kişi temelinde geliştirilebileceği gibi bu perspektif, bir örgütün içinde ve dışında da, kar amaçlı ya da kar amacı gütmeyen girişimlerde ve ticari ya da ticari olmayan aktivitelerde de kendini gösterebilmektedir. Buradaki amaç, yenilikçi fikirleri örgütsel gerçekliklere dönüştürmektir (Morris ve Kuratko, 2002; 21). Yenilikler ise ilk başta bireyle, bir ihtiyacı ve bunu tatmin etmenin bir yolunu görüp, fark eden bir kişiyle başlamaktadır⁷ (Legge ve Hindle, 2004; 263).

Şirket girişimciliği, girişimsel davranışı orta-ölçekli ve büyük örgütler içinde tanımlanmak için kullanılan bir terimdir. Onunla ilgili kavramlar ise, örgütsel girişimcilik (organizational entrepreneurship), içgirişimcilik (intrapreneurship) ve şirket girişimi (corporate venturing) şeklinde de tanımlanabilmektedir. Şirket girişimciliğinin işlemsel tanımları otuz yılı aşkın bir süreçte gelişmiştir (Morris ve Kuratko, 2002; 31). En geniş anlamıyla içgirişimcilik; girişimciliğin var olan bir şirket içinde gerçekleşmesidir (Antonsic ve Hisrich, 2001; 497). Şirket girişimciliği, firmanın yenilik becerilerini ve kapasitesini elde etme kabiliyetini arttırmak ve onu yeniden canlandırmayı merkezine almaktadır (Kuratko ve Welsch, 2001; 348). İçgirişimsel aktivitelere olanak sağlayan örgütsel değerleri ve yapıları destekleyen firmalar, bunlarda yetersiz kalan firmalara kıyasla daha hızlı büyümektedirler. İçgirişimcilik, hem toplam satışlar hem de pazar payı açısından firma büyümesinin önemli bir öngöstergesidir. İçgirişimsel örgütler, yenilikçi-kendini devamlı şekilde yenileyen ve proaktiftirler (Antonsic ve Hisrich, 2001).

⁷ Örneğin Post-it'ler (yapışkan kağıtlar), bir şirket sekreterinin ihtiyacına kulak verilerek keşfedilmiştir (Osborne, 1995; 7).

Drucker'a göre ise bugünün büyük işletmelerinin, girişimsel yeteneği elde edemediği müddetçe hayatta kalması çok zor görünmektedir (Drucker, 1985; 144). Şirket girişimciliği aracılığıyla örgütler, içsel kaynaklarını kullanmaya çalışmakta ve radikal yeniliklere daha çok imkân tanıyacak bir ortam hazırlamaktadırlar (Schaper ve Volery, 2004; 365).

İçgirişimci (intrapreneur), bir şirket girişimcisidir; bu kişiler, girişimciliğin var olan bir örgüt içinde oluşmasına imkân tanımaktadır. İçgirişimciler, aynı girişimciler gibi, yeni fikirleri yakalar, faal durum durumda tutarak aralıksız geliştirir ve karlı işlere dönüşmesini sağlarlar, yani içgirişimciler de aynı girişimsel ruha sahip durumdadırlar (Hisrich, 1990; 209). Ancak bir farkla, burada içgirişimci olarak nitelenen kişi, girişimciden farklı bir rol üstlenmekte ve kendi kaynaklarını riske atmaksızın, şirketin kaynaklarını kullanmaktadır (Morris vd., 1994; 69).

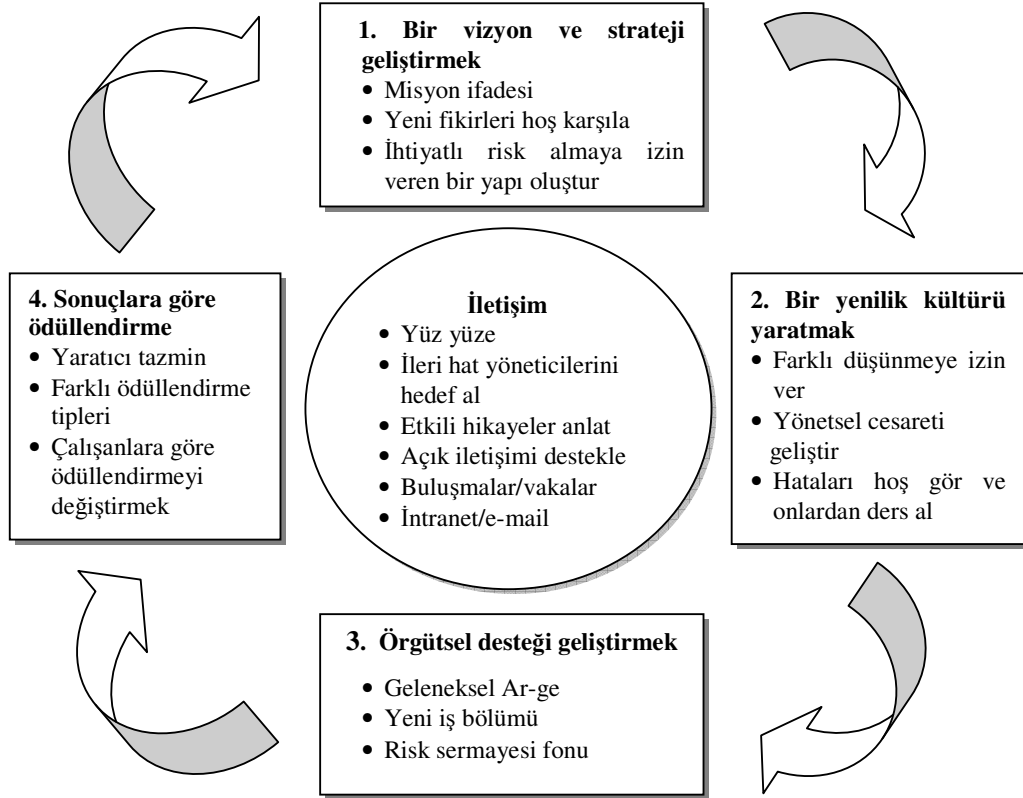
Pinchot'a (1985) göre içgirişimciler, yeni ürünler, süreçler ve hizmetler üretir ve ortaya koyarken, bir bütün olarak şirketin büyümesine ve kar sağlamasına olanak tanımaktadırlar (Sexton ve Bowman-Upton, 1991; 270). Zahra (1991) ise şirket girişimciliğinin, kurulu bir şirket düzeni içinde ürün ve süreç yenilikleri ve pazar geliştirmeler yoluyla, yeni işler ortaya koymayı amaçlayan formal ve informal aktiviteler olabileceğini gözlemlemiştir. Bu aktiviteler, şirket ya da bölüm içinde, işlevsel ya da proje düzeyinde, şirketin rekabetçi pozisyonunu ve finansal performansını geliştirme amacını birleştirerek yer alabilmektedir (Kuratko ve Welsch, 2001; 348). Şirket girişimciliğini oluşturmada çok önemli bir unsur ise, takımlar, işletme birimleri ya da diğer merkezi olmayan yönetim şekilleri gibi, örgütsel bir 'araç'ın gereksinimidir (Wennekers ve Thurik, 1999; 46-47). Gerçek rekabetçi avantaj, radikal yenilikler yoluyla ortaya çıkmaktadır. Sistemik olarak devrimci değişimleri araştıran örgütler, olağan olarak, yenilikleri gerçekleştirmek için serbestliğe önem verilen küçük çok-disiplinli çalışma takımları olarak biçimlenmişlerdir (Brazeal ve Herbert, 1999; 10).

Örgütsel olgunluğun getirdiği bürokratik güçlükten kaçınmış olan şirketler, girişimsel davranışı besleyen ve ödüllendiren koşulları yaratma eğiliminde olacaktır. Kimisi, girişimsel stratejiler aramaya imkân veren birimler oluşturarak, her kişinin

fikirlerine ve konumlarına bakmaksızın değer veren yönetim yapılarına olanak sağlamaktadır. Bu girişimsel birimler içinde, başarılı risk alma ödüllendirilmekte, hatalar yaratım sürecinde kaçınılmaz olarak kabul edilmekte ve birim üyeleri, pazarda ortaya çıkan fırsatların peşine düşmek için gerekli kaynakları edinebilmekte ya da kontrol edebilmektedirler (Osborne, 1995; 7).

Bir çalışmaya göre, daha yaratıcı ve yenilikçi bir iş gücüne sahip olmayı amaçlayan bir örgütün özellikle *örgüt kültürünün girişimcilik özelliklerini geliştirmesi gerektiği* ifade edilmektedir (Öktem vd., 2003). Var olan bir örgüt içinde girişimsel bir ruhun geliştirilmesi için dört adıma ihtiyaç duyulabilir; (1) vizyon ve strateji geliştirmek, (2) bir yenilik kültürü yaratmak, (3) örgütsel desteği geliştirmek, (4) sonuçlara göre ödüllendirmektir. Bu sürecin oluşturulması için zamana ve sürekli bir çabaya ihtiyaç duyulacaktır (Schaper ve Volery, 2004; 376). Şekil 9’da girişimsel ruhun geliştirilmesi ile ilgili adımlar açıklanmaktadır.

Şekil 13: Bir Örgütte Girişimciliği Geliştirmek İçin Dört Adım



Kaynak: Schaper ve Volery, 2004. **Entrepreneurship and Small Business**, John Wiley & Sons Australia, Ltd., Australia. s.376

Girişimsel ruhun var olan bir örgüt içinde yavaş yavaş oluşturulmasına yönelik ilk adım açık şekilde anlaşılabilir bir vizyon ve bir stratejinin geliştirilmesidir. Oldukça yenilikçi örgütlerin liderleri yeni fikirlere, verdikleri kararlarıyla, hareketleriyle ve iletişimleriyle kucak açarlar ve çalışanlara hata yapma korkularını aşmalarında eylem ve sözleriyle yardımcı olmaktadır. Vizyon ve stratejinin oluşturulmasıyla birlikte şirketler şirket kültürleri üzerine ağırlık verebilirler. Girişimsel kültür, farklı düşünmeye izin vermekte ve hataları tolere edip yönetsel cesareti geliştirmektedir. Yenilik süreci, tüm örgütün bunu desteklemesiyle artış göstermektedir. Böyle bir destek, uygun yapı ve süreçleri oluşturacak ve yenilikçi çabaların el üstünde tutulduğunu belirten değerleri vurgulayacak örgüt liderlerinin görevidir. Başarılı örgütler çalışanlarına, yeni girişimler yapmaları durumunda nasıl davranacaklarını, bireysel performansı ve risk almayı nasıl farklı değerlendireceklerini açık bir şekilde bildirirler. İletişim tüm örgüt içinde, üst yönetimin vizyonlarını paylaşmalarında ve girişimsel bir kültür geliştirmesinde ve yaratıcılığı ile yeniliği teşvik etmesinde gereklidir. İletişim gerçekleri yansıtmalı ve örgütteki ileri hat yöneticilerini ve diğer kilit kişileri hedef almalıdır. Açık iletişimi desteklemek fikirlerin ve yeteneklerin beslenmesinde önemli bir unsurdur (Schaper ve Volery, 2004; 377–383).

Hisrich (1990), kurulu bir örgüt içinde bir içgirişimcilik ortamı yaratmak için şu faktörlerin önemini vurgulamıştır:

1. Bir şirket girişimsel bir ruhu oluşturmak istiyorsa, ilk olarak hatalara ve yanlışlara izin veren bir örgüt ortamı yaratmalıdır.
2. İlk baştaki özgür, yaratıcı ve problem-çözümünü kısıtlayan fırsat kısıtlarından kaçınmalıdır.
3. Şirketin kaynakları elde edilebilir ve kolayca ulaşılabilir olmalıdır.
4. Çok yönlü takım çalışmasının cesaretlendirilmesi gerekmektedir.
5. İçgirişimcilik, kişilere zorla dayatılarak değil, gönüllük temeli sağlanarak oluşturulmalıdır.
6. İçgirişimci, sarf ettiği tüm enerji ve çabası için ayrıca ödüllendirilmelidir.
7. Üst yönetim, yaratılan çabayı desteklemeli ve kaynakların kolayca elde edilebilir olduğundan emin olmalıdır. Üst yönetimin desteği olmaksızın

başarılı bir içgirişimsel ortam yaratılamayacaktır.

Kierulff'a göre (1979) başarılı iç-girişimcilerin özellikleri arasında; güçlü bir başarı arzusu, heves, sebat, yaratıcılık ve rekabetçilik bulunmaktadır (Sexton ve Bowman-Upton, 1991; 270). Hisrich ve arkadaşları (2003) ise, içgirişimcilerin liderlik özelliklerini; çevreyi anlaması, öngörü ve esneklik göstermesi, yönetim seçenekleri yaratması, takım çalışmasını cesaretlendirmesi, açık tartışmaları cesaretlendirmesi, destekçilerin birleşimini oluşturması ve ısrarcı olması olarak belirtmişlerdir (Hisrich vd., 2003; 50).

Aşağıdaki tabloda girişimci, içgirişimci ve yöneticilerin benzer ve farklılaşan özelliklerini farklı kıstaslarda ortaya koymaktadır

Tablo 5: Girişimci, İçgirişimci ve Yönetici Özellikleri

Özellikleri	Geleneksel Yönetici	Girişimci	İçgirişimci
Başlıca güdülleri	Terfi ve diğer geleneksel şirket ödülleri ister; güçle motive olur	Özgürlük ister; hedef yönelimlidirler; öz-güven ve iç-motivasyon sahibi	Özgürlük ve şirket kaynaklarına ulaşmak ister; hedef yönelimli; iç-motivasyon sahibidir, fakat şirket ödülleri ve tanınmayı da isterler
Zaman yönelimi	Bütçe ve hisseler; haftalık, aylık, üç-aylık, ve yıllık planlama çevrimleri; sonraki terfi ya da geçişe karşı ilgi gösterirler	İşletmenin büyümesinde 5 yıldan 10 yıllığa nihai hedefler, birer rehber olarak kullanılır; yol boyunca sonraki adımler için şimdi bir harekette bulunurlar	İş tipine bağlı olarak 3 yıldan 15 yıla kadar nihai hedefler; şirket programı ve öz-etkiyle karşılaşmak için ivedilik gösterirler
Hareket eğilimi	İşleri paylaşır; denetleme ve raporlama en fazla zamanını alır	İşi kendisi yapar; çalışanların işlerini ansızın yaparak onları şaşırtabilir	İşi kendisi yapar; yetki vermeyi nasıl yapacağını bilir, gerektiğinde yapar
Beceriler	Profesyonel yönetim; sıklıkla işletme okulu eğitilmiş; soyut analitik gereçleri, insan-yönetimi ve politik becerileri kullanır	İşi çok yakından bilir; yönetsel veya politik becerilerden çok iş zekasına sahiptir; teknik okuldan ise sıklıkla teknik eğitilmiş; şirkette resmi kar-zarardan sorumludur	Girişimciye çok fazla benzer, fakat örgüt içindeki konumu, gelişme becerisini daha fazla gerektirir; bununla ilgili yardım gereksinimi duyar
Cesaret ve kadere yönelik tutum	Diğerlerini, kaderin sorumlusu olarak görür; güçlü ve hırslı olabilir, fakat diğerlerinin becerisinden de çekinebilir	Öz-güven sahibi, olumlu düşünen ve cesurdur	Öz-güven sahibi ve cesurdur; sistem konusunda sinik fakat bunu aşma becerisi konusunda iyimserdir
İlgi odağı	Öncelikle şirket içindeki olaylar	Öncelikli olarak teknoloji ve pazar	Hem içerde hem de dışarıda olmaktadır

(devamı)

Özellikleri	Geleneksel Yönetici	Girişimci	İçgirişimci
Riske yönelik tutum	Tedbirli ve dikkatlidir	Orta düzey riski sever; büyükçe yatırımlar yapar fakat bunda başarılı olmayı bekler	Orta düzey riski sever; genelde kovulmaktan korkmaz, bu yüzden küçük kişisel riskleri alır
Pazar araştırması	Pazar ihtiyaçlarını görmek için araştırmalar yapar	İhtiyaç yaratır; pazar araştırmasıyla denenmeyen ürünler üretir; potansiyel müşterilerle konuşarak fikir edinir	Kendi pazar araştırmasını yapar ve pazarın evrimini tıpkı girişimciler gibi sezer
Statüye yönelik tutum	Statü sembollerine önem verir (köşedeki ofis vb.)	Eğer işler yolundaysa, zaten istenen budur	Geleneksel statü simgesi bir şaka gibidir; özgürlük sembeleri önemlidir
Hataya yönelik tutum	Yanlışlar ve sürprizlerden sakınmaya çabalar; hatayı kabul etmeyi erteler	Yanlışları ve hatalarla bir öğrenme deneyimi olarak ilgilenir	Düzenli görünmeyi ister, tehlikeli projeleri, açık hatanın politik maliyetinin dışında, hatalardan öğrenme amacıyla gizlemeye çabalar
Karar verme stili	Güçlü insanlarla iyi geçinir; patronun isteğine kadar karar vermeyi erteler	Kişisel vizyon izlenir; karardır ve eylem yönelimlidir	Kişisel vizyon üzerinde başkalarını iknada usta; oldukça sabırlıdır ve girişimciden daha fazla uzlaşmaya isteklidir, ama hala bir dediği dediktir
Kim hizmet eder	Başkalarını hoşnut eder	Kendini ve müşterileri hoşnut eder	Kendini, müşterileri ve sponsorları hoşnut eder
Sisteme yönelik tutum	Sistemi besleyici ve koruyucu olarak görür; sistemde pozisyon arar	Sistemde hızlıca ilerleme kaydedebilir; sonrasında, engellemeyle karşılaştığı zaman sistemi reddeder ve kendi şirketini kurar	Sistemden hoşlanmaz fakat onu manipüle etmeyi öğrenir
Problem çözme stili	Problemleri sistem içinde çözer	Sorunlardan, büyük ve biçimsel yapılardan ayrılarak ve kendi işini kurarak kurtulur	Sorunları sistem içinde çözer ya da onları şirket içinde kalarak geçer
Aile geçmişi	Aile üyeleri büyük şirketler için çalışır	Girişimsel küçük işletme, profesyonel ya da çiftçilik	Girişimsel küçük işletme profesyonel veya çiftçi
Aileyle ilişki	Bağımsız anne; babayla ilişkiler iyi, ama az özerk	Baba yok ya da babayla zayıf ilişkiler	Baba ile daha iyi ilişkiler fakat, yine de çekişmeli
Sosyo-ekonomik geçmiş	Orta-sınıf	Bazı erken çalışmalarda daha alt sınıf; daha yenilerinde orta-sınıf	Orta sınıf
Eğitim düzeyi	Yüksek eğitilmiş	Erken dönem çalışmalarda daha azı iyi eğitilmiş; bazıları lisans üstü	Sıklıkla yüksek eğitilmiş, özellikle teknik alanda, fakat, bazen de değildir
Başkalarıyla ilişkiler	Temel ilişki olarak hiyerarşiyi algılar	Ticari işleri ve anlaşmaları temel ilişki olarak algılar	Hiyerarşi içindeki ticari işleri algılar

Kaynak; Kuratko ve Hodgetts, 2001; 74–75 içinde Pinchot, 1985; 54–56

Tablo 5 incelendiğinde, yöneticiler ve içgirişimciler, başlıca güdülerini açısından şirket kaynaklı ödülleri arzu etmeleri açısından girişimcilerden farklılaşmaktadırlar. Girişimciler genellikle özgürlük sağlama amacıyla ve içsel bir motivasyonla hareket etmektedirler. Zaman yönelimi açısından ise girişimci ve içgirişimcilerin yöneticilere kıyasla daha uzun dönemli planlamayla ilgilendikleri görülmektedir. Hareket eğilimlerine bakıldığında ise, girişimcinin yetki verme konusunda sıkıntı yaşadığı görülmektedir. Yönetim becerileri açısından yöneticiler daha eğitimliyken, girişimci ve iç girişimciler daha çok teknik bakımdan beceri göstermektedirler. Özgüven unsurları açısından girişimci ve içgirişimciler yöneticilere kıyasla kendilerine daha fazla güven duymaktadırlar. Bu unsur risk alma tutumları açısından da kendini göstermektedir ve yöneticiler tamamen çekinik bir tutuma sahipken, girişimciler ve kısmen de içgirişimciler birçok risk faktörünü üstlenmiş durumdadırlar. İlgi odakları ise değişkenlik göstermektedir. Yöneticiler şirketin iç çevresine girişimciler dış çevresine, içgirişimciler ise konumu gereği her iki çevreye de ilgi göstermektedirler. Pazara yönelik bakışlarında ise girişimler ve içgirişimciler yenilikler yaparak ihtiyaç yaratmakta ve bu açıdan yöneticilerden ayrılmaktadırlar. Yöneticiler statü olarak daha fazla şekilseldir ancak, girişimciler açısından statü kendi işine sahip olmak iken, içgirişimciler içinse özgür bir çalışma ortamının sağlanmasıdır. Hataya yönelik tutum açısından yöneticiler hatalardan sakınmaya çalışırken, girişimciler ise bunu bir gelişim fırsatı olarak kabul etmektedirler. İçgirişimciler hataları şirket açısından farklı yorumlanabileceği endişesiyle saklamayı, aynı zamanda bundan ders çıkarmayı da dikkate almaktadırlar. Karar verme yönelimi girişimcinin kişisel vizyonuna, yöneticinin ise şirket vizyonuna dayanmaktadır. İçgirişimciler ise kararlarında kendi vizyonuyla şirket vizyonunu birleştirme konusunda uzmandırlar. Yöneticiler başkalarını tatmin etmeye çabalarırken girişimciler bunun yanında kendi iç tatmini de sağlamakta, içgirişimciler ise bu ikisinin yanında sponsorları da tatmin etme yöneliminde olmaktadır. Sisteme yönelik tutumları farklıdır; Yöneticiler sistemle uyumluysen, girişimciler sistemle sorunlar yaşarlar ve kendilerine çalışırken, içgirişimciler ise sistemi yönlendirmeyi iyi şekilde becermektedirler. Problemlere yaklaşımları açısından yöneticiler ve içgirişimciler birbirine benzemekte ve şirket içinde çözüm arayışlarına girmektedirler. Aile geçmişleri, girişimciler ile içgirişimcileri

yöneticilerden ayırmaktadır. Ailesel olarak yöneticiler büyük şirketlerde çalışan aile üyelerine sahipken, diğer iki grubun aile yapısı, girişimsel küçük işletme yapısıyla yakınlaşmaktadır. Aile içi ilişkiler bağlamında girişimciler diğer iki gruba kıyasla babayla zayıf ilişkiler içindedir. Sosyo-ekonomik açıdan bakıldığında ise genelde üç grubun da orta-sınıf bir sosyal yapıdan geldikleri görülmektedir. Eğitimsel olarak genelde, yöneticiler ve içgirişimciler girişimcilere kıyasla daha yüksek eğitimlidirler. Temel ilişkilerine bakıldığında yöneticiler, şirket içindeki yapılanmalara önem verirken, girişimciler temel ilişkileri olarak ticari bağlantıları dikkate almakta, içgirişimcilerin ise hiyerarşideki ticari işleri önemseydiği görülmektedir.

2.7. Girişimsel Düşünce Okulları ve Girişimcilik Yaklaşımları

Girişimcilik düşüncesini ve girişimci kişinin bu düşünce içinde nerede yer aldığını daha iyi anlamak açısından, girişimcilik kuramına yönelik farklı yaklaşımları sınıflandırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Kuratko ve Hodgetts (2001) girişimciliğe yönelik bu yaklaşımları Şekil 10'da belirtildiği gibi makro ve mikro "düşünce okulları" olarak incelemişlerdir.

Şekil 14: Girişimsel Düşünce Okulları



Kaynak; Kuratko, D. F. ve Hodgetts, R. M. (2001), **Entrepreneurship**, South-Western, Fifth Edition, USA. s.34

2.7.1. Makro Girişimcilik Görüşü

Modern girişimsel işlerdeki, başarı ya da başarısızlıkla ilgili faktörlerin geniş bir sıralamasını göstermektedir. Bu sıralama, bazı zamanlar girişimci bireyin kontrolünün ötesinde oluşan dışsal süreçleri içermekte, bu yüzden de kişiler güçlü bir dışsal bakış açısı sergilemektedir. Makro boyuttaki düşünce okulları ve içerikleri şu şekilde özetlenebilmektedir (Kuratko ve Hodgetts, 2001; 35–36):

Çevresel Düşünce Okulu: Bu düşünce okulu potansiyel bir girişimcinin hayat tarzını etkileyen dışsal faktörlerle ilgilenmektedir. Bunlar, girişimsel arzulara etki eden olumlu ya da olumsuz güçler olabilmektedir. Örneğin, girişimcilerin sosyal çevresinin, arkadaş ve akrabalarının yarattığı atmosfer, kişilerin girişimci olma arzularını ve potansiyel gelişimini etkileyebilmektedir.

Finansal/Sermaye Düşünce Okulu: Bu düşünce okulu ise, sermaye arama sürecine dayanmaktadır. Sermaye, bir girişimci için hayati bir rol oynamaktadır ve girişimcinin bu sermayeyi bulma ve geliştirme çabası, girişimsel süreçte odak noktayı oluşturmaktadır

Dışında Bırakma Düşünce Okulu: Bu düşünce okulunun görüşüne göre, grup fenomeni girişimsel kariyerde önemli bir etki göstermektedir. Gruplar, bireyin girişimsel bir faaliyet içine girmesini sağlayacak belirli faktörleri etkilemekte ya da yok etmektedir. Bu faktörlere etki eden gruplar olarak; (1) politik rejimler, (2) kültürel etkiler (etnik ve cinsiyet ayrımları), (3) ekonomik değişimler, (örneğin iş kaybı) sayılabilmektedir.

2.7.2. Mikro Girişimcilik Görüşü

Girişimciliğe spesifik olarak bakmakta ve içsel bir bakışın parçası olarak belirli faktörleri incelemektedir. Bu görüşte, potansiyel girişimci her büyük etkinin sonucunu ayarlama ve yönetme becerisine ve kontrolüne sahiptir. Olaylara dışarıdan bir gözle bakan makro yaklaşımın tersine, mikro yaklaşım, içten gelen bir bakış açısına sahiptir. Mikro boyuttaki düşünce okulları ve içerikleri şu şekilde özetlenebilir (Kuratko ve Hodgetts, 2001; 37–39):

Girişim Fırsatı Düşünce Okulu: Bu yaklaşım işin gelişim fırsatı açısına odaklanmaktadır. Fikir kaynaklarına yönelik araştırma, kavramların gelişimi ve iş fırsatlarının uygulanması konuları bu düşünce yaklaşımının önemli ilgi alanlarıdır. Yaratıcılık ve pazar farkındalığı gerekli görülmekteyken ayrıca doğru fikri, doğru zamanda, doru market nişi için geliştirmek de, girişimsel başarı için kilit noktayı oluşturmaktadır.

Stratejik Formülasyon Düşünce Okulu: Girişimsel teoriye yönelik stratejik formülasyon yaklaşımı, başarılı girişim yaratmada planlama sürecinin önemine vurgu yapmaktadır.

Girişimsel Özellik (trait) Düşünce Okulu: Bu yaklaşım, benzer özellikler sergileme eğilimindeki başarılı insanlar üzerindeki çalışmalara dayanmaktadır.

Girişimcilik içinde var olan bilgi ve araştırmanın gelişmekte olan bir süreçte olmasına rağmen, yine de parçaları bir araya getirip, bu alandaki güncel düşünce okullarını tanımlamak mümkün gözükmemektedir. Bu açıdan bakıldığında okullar için bir değerbilirlik geliştirmeye başlanabilir ve bu okullara girişimsel kuram için bir temel olarak bakılabilir. Bununla birlikte tam olarak *yönetim bilimi*, bir kuramlar deryasını, kendisini ve yeteneklerini anlamada bir temel olarak kullanabilirken, *girişimcilik alanı* bir grup kuramı, kendi büyümesi ve gelişmesinde fazlaca kullanmak zorunluluğundadır (Kuratko ve Hodgetts, 2001; 39–40).

2.8. Girişimsel Kişilik ve “Kişilik Özellikleri Yaklaşımı”

Girişimcilik alanı içinde erken dönem çalışmalarının pek çoğu, girişimcinin psikolojik özellikleri üzerinde odaklanmıştır. Bu araştırma akımı, “özellik (trait) yaklaşımı” olarak nitelendirilmektedir (Gartner, 1989). Özellik araştırmasının temel varsayımı ise, içsel yaratılışların davranış üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşüncesidir (Gartner, 1989; 29). “Doğal kategoriler” olarak yorumlanabilen özellik terimleri düşüncesi, girişimsel kişiliği karakterize etmeye çabalayan araştırmalar için ayrı ve orijinal bir yapının uygulanmasına fırsat tanımaktadır (Chell vd., 1991, 152).

Genel olarak kişiliği, “bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden

ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi” olarak tanımlarsak (Cüceloğlu, 2003; 404) girişimcilerin, benzer özelliklere sahip kişiler olarak, girişimsel olarak hareket etmeye, bu özelliklere sahip olmayan kişilerden daha yüksek bir eğilim (ya da potansiyel) göstereceklerini kabul edebiliriz (Lachman, 1980).

Gartner (1989) çalışmasında, bu ilişkiyi basit şekilde şöyle ifade etmiştir: girişimciler girişimciliğe neden olmaktadır, yani $G = f(g)$. Girişimcilik (G), girişimcinin (g) bir fonksiyonudur. Girişimcilerin bu noktada, diğer girişimci olmayan kişilerden farklı oldukları sonucu çıkarılabilir. Bu modelde, belirli girişimsel özellikler (traits) girişimcileri girişimsel aktivitelere yatkınlaştırmakta ve bu özellikler onları girişimci olmayanlardan farklı kılmaktadır. Diğer bir önemli faktör ise girişimcilik ve girişimciler içinde pek çok farklı tipin yer almış olmasıdır. Yani, $E(n) = f(e(n))$. Girişimcilik fenomeni içindeki değişim, var olan girişimci tipleri içindeki oluşan değişimle açıklanmaktadır (Gartner, 1989; 30–31).

Chell ve arkadaşları (1991) girişimsel kişiliğin, karmaşık bir özellikler grubu olarak düşünülmesini önermişlerdir. Özellik (trait) kuramına göre insanlar, aynı (ya da benzer) koşullarda aynı şekilde davranış göstermektedirler. Gartner’a (1989) göre, kişilik özelliklerinin çalışıldığı böyle bir girişimcilik alanı, ilk ve en başta gelen psikolojik bir çalışmadır, girişimcilik kısmı ikinci olarak gelmektedir.

Kets de Vries (1977) girişimsel kişiliğin ailesel kökenlerine indiği çalışmasında, potansiyel girişimcilerin ailelerinde babanın çocuğa uzak ve mesafeli durduğunu, annenin ise dominant ve destekleyici olduklarını öne sürmüştür. Baba çocuğu tarafından üzerinde kontrolü düşük ve esasen talepleri geri çevirici olarak algılanırken, anne çocuk tarafından üzerinde yüksek kontrol sahibi ve kabul edici biri olarak hissedilmektedir. Ailelerin bu görünümü, çocuk tarafından hayata dönük yüksek bir kontrol algısının ve başat kişi olmamayı özümsemesini ve de bunların içselleştirmesini sağlamaktadır.

Geçen yıllarla birlikte özellik yaklaşımına yönelik kayda değer eleştiriler getirilmiştir. Bu eleştiriler şu şekilde gruplandırılabilir (Kirby, 2003; 116–117):

1. Girişimsel özelliklerin nasıl ölçüleceği ya da ölçeklerin nasıl kullanılacağı üzerinde bir görüş birliği bulunmamaktadır.
2. Girişimci ve girişimciliğin standart bir tanımının olmaması ve farklı tanımların kullanımının çeşitli çalışmalardan gelen bulguları (hatta aynı ölçeklerin kullanılması durumunda bile) karşılaştırmayı zorlaştırması.
3. Farklı tiplerde girişimcilerin olması nedeniyle, her bir tipteki girişimciyi ölçmek için farklı ölçeklere gereksinim duyulmaktadır.
4. Girişimsel kişilik profili, mükemmel bir şekilde geçerli olsa ve ölçülse bile, girişimsel olarak davranma eğilimini etkileyen birçok farklı değişken bulunmaktadır.

Deakins (1996), kişilik özelliklerini ölçmeye çalışmakla ilgili olarak bir grup “metodolojik problemi” şöyle belirtmiştir (Burns, 2003; 26):

5. Kişilik özellikleri sabit değildir ve zamanla değişim gösterir⁸,
6. Sübjektif yargılamalar gerektirirler
7. Ölçekler, kültür ve çevresel etkileri göz ardı etme eğilimindedirler,
8. Eğitimin, bilimin ve yetiştirmenin rolü sıklıkla gözden kaçırılmaktadır,
9. Yaş, cinsiyet, ırk, sosyal sınıf ve eğitim gibi konular gözardı edilebilmektedir.

Cromie (2000) kişisel özellikleri ölçen ölçeklerin, eşit derecede problem taşıdığını, kimisinin tamamlamak için basit, kimisinin karmaşık ve güvenilirliğinin ve geçerliğinin tartışmaya açık olduğunu ifade etmiştir.

Tüm bu eleştirilere rağmen Rauch ve Frese (2000) girişimcilik çalışmalarında kişilik özellikleriyle ilgilenilmesinin önemli nedenlerinin olduğunu belirterek, başlıca nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

⁸ Girişimcilik sürecinin girişimcinin kişilik özellikleri üzerine olumlu etkisinin olduğunu gösteren çalışmalar yapılmıştır (Littunen, 2000). Bu nedenle girişimcinin ilk işe başladığı zamanda (nascent entrepreneurs) yapılan çalışmalar, girişimcinin kişilik özellikleri ile girişimsel işe girişme ya da girişimci olma arasındaki bağlantıyı daha doğru ortaya koyabilmektedir. Yeni (nascent) girişimciler, planladığı girişimin başlangıç sürecinde olan, ilk başlangıç aktiviteleri olan danışmanlarla ya da bankayla kontak kurma, bir iş planını geliştirme gibi ve pazar girişi öncesi eylemlerle başlatan kişiler olarak tanımlanabilir (Korunka vd., 2003; 26).

1. Genel bir özellik, belirli bir davranışın (bir işe başlama) çıkarımını bazı aracı süreçler yoluyla yapmaktadır. Kişiliğin, iş sonuçlarıyla ilişkisi daha özel aracı süreçler yoluyla olmaktadır. Örneğin stratejiler, kişilik ve başarı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir
2. Pek çok belirli özelliğin (örneğin başarı güdüsü), bir şirket kurma kararı ile ilişkili olduğu kanıtlanmıştır. Girişimsel yönelim, genel özelliklerden ziyade girişimci olma kararı, girişimci ve başarı ile çok daha yakından ilişkilidir.
3. Bugünün kişilik psikolojisi, bireyin özellikleri ile durumsal koşullarla etkileşiminin girişimsel davranışa yönelik, herhangi diğer tek bir faktörden daha iyi çıkarım sağladığını savunmaktadır.
4. Pazar fırsatlarını görmek de, girişimcinin beceri ve yeteneklerine ve ayrıca da kişisel özelliklerine bağlı olmaktadır.
5. Herhangi bir kişisel özellik, herhangi bir sonuç değişkeni (örneğin bir girişimci olma kararını vermek) ile tek başına güçlü bir ilişkiyi ifade etmeyecektir, bu yüzden tek bir özellikten ziyade kişilik özelliklerinden birkaçının çok yönlü etkisi analiz edilmelidir.

2.9. Kadın ve Erkek Girişimciler; Farklılıkları ve Benzer Özellikleri

Kadın girişimciler üzerine yapılan çalışmalar kısıtlı olmakla birlikte, ilgili çalışmaların, kadınların girişimci olma nedenleri üzerinde yoğunlaştığı söylenebilmektedir. Buttner ve Moore (1997), girişimci kadınların girişimciliğe yönelme nedenlerinden en önemlilerini şu şekilde belirtmişlerdir; “meydan okuma arzusu, öz-kararlılık, aile ve iş sorumluluklarını dengeleme ve büyük şirketlerde görülen kariyer blokları”. Ayrıca kadın girişimciler başarının en önemli ölçüsü olarak, *kendini gerçekleştirme* ve *hedefleri başarmayı* görmektedirler. Kar sağlamak ve işin büyümesi ise, başarılarının sonraki ölçütleri olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer çalışmada, Türkiye’deki kadın girişimciler üzerinde yapılmış ve “*kişisel özgürlük*” elde etme isteğinin (bağımsızlık gereksinimi), kadınların girişimciliğe yönelme nedenleri arasında öncelikli olarak geldiği belirlenmiştir (Kutunis ve Hancı, 2004).

Genellikle kadın ve erkek girişimcilerin özellikleri oldukça benzer olmasına rağmen, kadın girişimciler motivasyon, iş görme becerileri ve mesleki kariyer

açılırlarından erkeklerden farklılık göstermektedirler (Hisrich vd., 2003; 69-70).

Tablo 6: Erkek ve Kadın Girişimcilerin Karşılaştırılması

Özellikler	Erkek Girişimciler	Kadın Girişimciler
Motivasyon	Başarı-bir şeyleri yapmaya çabalamak Kişisel bağımsızlık-şirketteki rolleri itibariyle statüleriyle ilişkili öz-imaajları Kontrol arzusundan doğan iş tatmini	Başarı- bir hedefi başarma Bağımsızlık- işi yalnız yapmaktan doğar
Hareket Noktası ve Sebep	Bir önceki işten gelen tatminsizlik Üniversitedeki farklı eğitim, ya da şimdiki işine farklı kariyerle gelme, şimdiki işinden doğan gelişmeler İşten çıkarma Fırsat kazanımı	İşe yönelik engellemeler Faaliyet alanındaki fırsatı tanıma ve ona ilgi duyma Kişisel koşullardaki değişim
Fon Kaynakları	Kişisel varlıklar ve birikimler Banka finansmanı, Yatırımcılar Arkadaş veya aileden borçlanma	Kişisel varlıklar ve birikimler Kişisel borçlanmalar
Mesleki Kariyer	Çalışma alanındaki tecrübe Uzman ya da alanında yüksek bir başarı güdüsüne sahip birini tanımış olmak İş fonksiyonlarının birisinde yeterli olmak	İş sahasındaki tecrübe Alanda orta-düzey yönetim ya da yönetsel tecrübe Hizmetle ilgili mesleki kariyer
Kişisel Özellikler	İnatçı ve ikna edici Hedef odaklı Yenilikçi ve idealist Yüksek kendine güven düzeyi Hevesli ve enerjik Kendi patronu olmak zorunda	Esnek ve hoşgörülü Hedef odaklı Yaratıcı ve realist Orta-düzey kendine güven Hevesli ve enerjik Sosyal ve ekonomik çevre ile ilgilenme becerisi
Geçmiş	Girişime başlama yaşı: 25-35 Baba, serbest çalışandır Yüksekokul eğitilmiş- iş veya teknik alanda (genellikle mühendislik) İlk-doğan çocuktur	Girişime başlama yaşı:35-45 Baba, serbest çalışandır Yüksekokul eğitilmiş- el sanatları İlk-doğan çocuktur
Destek Grupları	Arkadaşlar, profesyonel tanıdıklar (avukatlar, muhasebeciler) İş arkadaşları ve ortakları Eş	Yakın arkadaşlar, Eş, Aile, Kişinin profesyonel gruplarla ilişkisi Ticari birlikler
Başlatılan İşin Tipi	Üretim ya da yapı sektörü	Hizmetle ilişkili- eğitim, danışmanlık veya halkla ilişkiler

Kaynak: Hisrich R. D.; Peters, M., P. ve Shepherd, D. A. (2003), **Entrepreneurship**, Sixth Edition, McGraw-Hill, USA, s. 71

Tablo 6’da belirtildiği gibi, iki grup girişimci arasında farklılıklardan çok daha fazla benzerlikler olmasına rağmen kadın ve erkek girişimciler farklı şekillerde hareket etmektedirler. Örneğin motivasyon açısından bakıldığında, erkekler çoğunlukla kendi kaderlerini kontrol etme ve kendi kaderlerini belirleme güdüsüyle motive olurlarken, kadınlar ise daha çok bağımsızlık ve engellemeden uzaklaşarak başarıyı yakalama güdüsü ile motive olmaktadır. Hareket noktaları açısından bakıldığında, erkekler için bu yönelim hobilerine, ikinci işlerine ya da şimdiki işlerinin devamı şeklindeki bir işe geçiş noktasını oluştururken kadınların, önceki işlerinde karşılaştıkları engellemeler ve kendi işlerinde duyacakları büyük heyecan etkili olmaktadır. Başlangıç finansmanına bakıldığında ise, erkekler çoğunlukla banka borçları, kişisel fonlar ve yatırımcılarla ilgilenirken kadınlar kişisel varlıklarına ve birikimlerine güven duymaktadırlar. Mesleki olarak her iki grupta alanlarında birtakım deneyimlere sahipken erkekler, çoğunlukla alanlarında uzman olarak algılanırlar ve genellikle üretim, finans ve teknik alanlarda deneyim sahibiyken tersine, kadınlar çoğunlukla orta düzey yönetsel deneyime sahip, eğitim, sekreterlik ve perakende satışlar gibi hizmetle bağlantılı işlerde deneyim sahibidirler. Geçmişlerine bakıldığında ise, kadınların girişime başlama yaşı erkeklerden daha sonra olmalarının dışında benzerlik taşımaz. Eğitim şekilleri, erkeklerde teknik ya da işletme alanlarına kayarken, kadınlarda ise el sanatları eğitimine bir yönelim görülmektedir. Destek grupları olarak erkek girişimciler genellikle profesyonelleri, kadınlar ise öncelikle eşlerini, yakın arkadaşlarını ve iş ilişkilerini görmektedirler. Başlatılan iş tipine bakıldığında kadınlar çoğunlukla hizmetle ilgili alanlardan perakende, halkla ilişkiler veya eğitim hizmetlerinde bir girişim başlatırlarken, erkekler ise üretim, yapı veya ileri-teknoloji alanlarında girişimlerine başlamaktadırlar (Hisrich, 1990; 216).

Kişilik açısından bakıldığında ise, kadın ve erkek girişimciler arasında oldukça sağlam benzerlikler mevcuttur. Her ikisi de enerjik, hedef-odaklı ve bağımsız olma eğilimindedirler. Bununla birlikte, erkek girişimciler çoğu kez daha fazla kendine güven duyan ve kadınlara kıyasla daha az esneklik ve hoşgörü gösteren bir özelliğe sahiptirler. Sonuç olarak bu yapıları farklı yönetim tarzlarıyla sonuçlanabilen durumlar yaratmaktadır (Hisrich ve Brush, 1986; 15).

2.10. Girişimcinin Kişilik zelliklerine Yönelik Deneysel alışmalar ve İdeal Bir Girişimcinin Temel Kişilik zellikleri

Girişimcinin kişilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik günümüze kadar bir çok araştırma yapılmıştır. Çalışmaların odak noktası, girişimsel kişinin girişimciliğe yönelmesinde diğer kişilerden ayırt edici özelliklerinin belirlenmesi ile girişimsel başarıyı yakalamasındaki temel kişilik özelliklerinin neler olduğunun ortaya çıkarılmasıdır.

2.10.1. Girişimcinin Kişilik zelliklerine Yönelik Deneysel alışmalar

Hisrich ve Drnovsek (2002) Avrupa’da son 10 yılı aşkın bir süre içerisinde, girişimcilik ve küçük işletmeler üzerine yapılan birçok farklı araştırmayı (641) gözden geçirmiş ve bu araştırmaları Gartner’ın (1989) yeni girişim yaratma çatısı altında sınıflandırmıştır. Bunlar; “Birey (= girişimci)”, “süreç”, “evre”, “rgt” boyutlarıdır. Sonuçta geçmiş on yıl içerisinde yapılan araştırmalarda bakış açısı, girişimcinin özellikleri ve sorunlarından yavaşça yn değiştirerek girişimsel ağlara, performansa ve yeniliğe odaklanmaya başlamıştır.

Girişimcilik, kaynağını ekonomi, sosyoloji ve yönetimden alan disiplinler arası bir özelliktedir. Bununla birlikte, son zamanlara kadar bu alan, modern psikolojinin bulguları üzerine kapsamlı şekilde yönelmemiştir. Bu durum oldukça şaşırtıcı olmakla birlikte, iki temel soruyla girişimcilerin özelliklerine ve davranışı üzerine odaklanılmaktadır. “Neden bazı kişiler girişimci olmayı tercih etmektedir? ve “Neden bazı girişimciler de diğerlerinden çok daha fazla başarılı olmaktadır?” (Baron, 2000; 15). Böyle bir araştırmanın altında yatan temel nokta çok basittir: Girişimciler diğer insanlardan bazı özellikler (traits) açısından farklıdır ve bu farklılıklar, onların fırsatları fark etmelerini ve bu fırsatların peşine düşmelerine neden olmaktadır (Baron, 1998; 276). Yaygın olan inanişa göre girişimciler özel insanlar olup, diğer bireylerin sahip olmadığı kişisel özellikler taşımaktadır (Dm, 2006; 6).

Yıllardır girişimcilik araştırmaları, girişimcinin kişiliğinin gizli anlamlarını incelemiştir. Çalışmaların büyük bölümü, kişinin hangi kişilik özelliklerinin girişimci olma olasılığını etkilediğı üzerine ya da girişimciler ve yöneticiler arasında ne gibi farklılıklar olduğı konusuna odaklanmıştır. Bir kısım girişimcilik araştırması ise girişimci başarısını hangi faktörlerin etkilediğı üzerinde yoğunlaşmıştır (Ciavarella vd., 2004). Wortman'ın (1987) da belirttiğı gibi, girişimcilerin davranışı üzerindeki tüm bu araştırma alanı, örgütsel davranış literatürünün bir alt-koludur.

Erken dönemdeki girişimcilik çalışmalarından birini McClelland'ın (1961) psikolojik araştırması oluşturmaktadır. McClelland, girişimsel kişilikleri meydana getiren psikolojik faktörleri tanımlamış ve analiz etmiştir. Özellikle, çalışmalarında girişimciliğın oluşumunu etkileyen motivasyonel değışkenlerin üzerinde durmuştur.

McClelland (1961) bir sosyal psikologun perspektifinden girişimcinin, bir bütün olarak kişisel başarı ihtiyacını, toplum için yüksek bir yaşam standardıyla sonuçlanan ekonomik bir gelişme içine dönüştürdüğünü belirtmiştir. Girişimciler yüksek bir başarı güdüsüyle hareket eden bireyler olarak daha iyisini yapmakla güdülenmişlerdir.

McClelland (1961) çalışmasında, yüksek başarı güdüsüne sahip kişiler olan girişimcilerin üstlendikleri girişimsel rol davranışlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Bir beceri fonksiyonu olarak orta derecede risk alma; kararlılık,
- Enerjik ve/veya yenilikçi aktivite,
- Kişisel sorumluluk üstlenme,
- Eylem ve kararların sonuç bilgisi. Burada para sonuçların bir ölçüsü olarak görülür,
- Gelecekteki olasılıkların tahmin edilip ona göre davranılması, uzun dönemli planlama,
- Örgütsel beceriler.

Hornaday ve Bunker (1970), 20 girişimci ile yaptıkları görüşmelerde, girişimcilerin başarılarına yönelik sunulan 21 özellikten en fazla hangisinin katkıda bulunduğunu belirtmeleri istenmiştir. Listedeki başarı faktörleri olarak: “zeka, yaratıcılık, enerji düzeyi, başarı güdüsü, inisiyatif alma ve özgüven” belirtilirken bunları, “risk alma, fiziksel sağlık, yenilik, liderlik etkililiği, para arzusu, başkalarıyla etkili iyi ilişkiler kurabilmek ve gerçeği algılamada doğruluk” takip etmiştir. Listedeki özelliklerden “güç güdüsü, yakın ilişki güdüsü ve belirsizliğe tolerans” düşük ve orta düzey faktörler olarak görülmüştür.

Hornaday ve Aboud (1971), 56 erkek girişimci ile gerçekleştirdikleri görüşmeler sonucunda başarılı girişimcilerin, genel nüfusa kıyasla anlamlı derecede yüksek bir başarı güdüsü ve yüksek bir bağımsızlık güdüsü ile liderlik etkililiği ve düşük bir destek ihtiyacı içinde oldukları bulgulanmıştır. Buna ek olarak diğer bir ölçekle (the self-evaluation scale) yapılan çalışmada girişimcilerin; başarı güdüsü, kendine güven, rekabetçilik, inisiyatif, güven, çok yönlülük, sebat, esneklik, yenilik ve fiziksel sağlık konularında anlamlı olarak ortalamanın üstünde bir değer gösterdikleri belirlenmiştir.

Meredith, Nelson ve Neck (1982), girişimcilerin temel özellikleri olarak şunları belirtmiştir: “kendine-güven duyma, risk alma becerisi, esneklik, güçlü bir başarı güdüsü ve güçlü bir bağımsız olma arzusu”. Araştırmacılar bu sonuçları girişimcilik üzerine bir workshop sonucunda bulgulamışlardır (Buergin, 1998; 17).

McClelland (1987), 24 girişimci üzerinde başarılı girişimcileri ayırt eden ve girişimsel başarı için gereksinim duyulan kilit niteliklerin neler olduğunu bulmaya yönelik bir araştırma yürütmüştür. Araştırmada Davranışsal Olay Görüşmesi metoduna başvurulmuş (Behavioral Event Interview-BEI) ve başarılı girişimcileri, ortalama bir girişimciden ayıran en önemli dokuz özellik belirlenmiştir. Dokuz özellik, “proaktivite”, “başarı güdüsü” ve “diğerlerine bağlılık” olarak üç ana başlık içinde gruplanmıştır. Özellikler şu şekilde belirtilebilir (Chell vd., 1991; 45):

Proaktivite : İnişiyatif ve kendini hissettirme
Başarı güdüsü : Fırsatları görme ve harekete geçme becerisi, etkililik,

yüksek kaliteli işi önemsemek, sistematik planlama ve gözleme.

Diğerlerine bağlılık : İş anlaşmalarını bağlamak ve iş ilişkilerinin önemini fark etmek.

McClelland ayrıca altı niteliğin ise başarılı girişimcileri ortalama bir girişimciden çok fazla ayırt edici olmadığını ifade etmiştir. Bu özellikler; öz-güven, ısrar, inandırma, etki stratejilerinin kullanımı, uzmanlık ve bilgi-arayışı'dır. (Chell vd., 1991; 45).

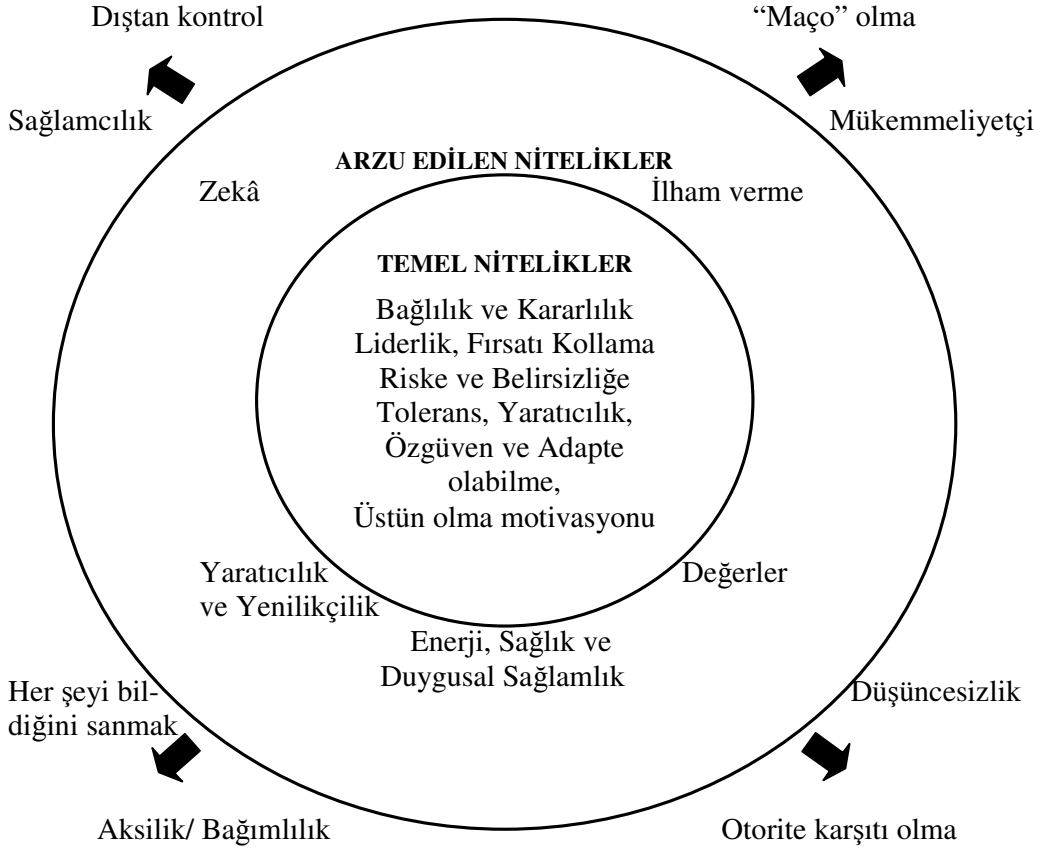
Welsh ve White'in (1978) yürüttüğü bir araştırmada başarılı girişimciler arasında, örneğin başarı güdüsü gibi ortak bazı özellikler belirlenmiştir. Amerikan girişimcisinin profilinde "iyi bir fiziksel sağlık, kontrol ve yönetim ihtiyacı ve güçlü bir duygusal denge, başarılı kişilerarası beceriler, özgüven, hedef belirleme becerisi, zamanın önemine yönelik güçlü bir duyu, performans üzerinde hızlı geribildirim arzusu, sağlam bir aile hayatı, yüksek enerji düzeyi, gerçekçi düşünme biçimi" gibi özellikleri içermiştir (Boniface, 1985; 16).

Petrof (1980), 32 Kanadalı girişimci arasında yaptığı bir çalışmada, başarılı ve başarısız girişimcileri ayırt eden bazı özellikleri belirlemiştir. Bulgulara göre, bu özelliklere sahip olan girişimci grubu; "daha yaşlı, muhtemelen ilk çocuk, profesyonel ya da ticari birliktelik üyesi olmaya daha eğilimli, kendileri için daha yüksek beklentilere sahip ve ticari girişim içindeki risklerin daha çok farkındadırlar" (Boniface, 1985; 17-18).

Timmons ve arkadaşları (1985), 50'nin üzerinde araştırmayı sentezleyerek oluşturduğu çalışmada, girişimcilerde arzu edilen ve aynı zamanda öğrenilebilen tutum ve davranışları belirlemiştir. Altı ana başlık altında toplanan bu "temalar", başarılı girişimcilerin neyi nasıl yaptığından ortaya çıkmıştır. Şüphesiz ki pek çok tutum ve davranış, girişimsel düşünceyi nitelendirmektedir ve her bir girişimcinin her girişim fırsatı için sahip olması gereken tek bir tutum ve davranış grubu bulunmamaktadır (Timmons ve Spinelli, 2003; 249).

Şekil 15: Arzu Edilen Temel Girişimsel Nitelikler

Girişimsel olmayan nitelikler



Kaynak: Timmons, J. A. ve Spinelli, S. (2003), **New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st. Century**, Sixth Edition, McGraw Hill, New York. s. 251

Şekil 11'de görüldüğü gibi, bu özellikler altı ana başlık içinde şöyle belirtilebilir: **Bağlılık ve kararlılık**; kararlı ve sebatkâr; hızlıca bağlayabilme, hedeflere ulaşmada yüksek rekabetçi, problemleri çözmede ısrarlı, disiplinli, kişisel özveride bulunmaya istekli, derin düşünebilen. **Liderlik**; atılgan; mükemmelci olmayan yüksek standartlar, takım kurucu ve kahraman çıkarıcı; başkalarına ilham veren, nasıl davranılması isteniyorsa öyle davranan, refahı oluşturmaya yardım eden tüm kişilerle bunu paylaşan, dürüst ve güvenilir; adaletli davranan, ekip üyesi, daha çok öğrenen ve öğreten, sabırlı ve ısrarcı. **Fırsatı kollama**; müşteri ihtiyaç ve isteklerine önem veren, pazar yönlü, değer yaratma ve yükseltme meraklısı. **Riske ve belirsizliğe tolerans gösterme**; hesaplı risk alan, riski düşüren, riski paylaşan, paradoks ve çelişkileri yöneten, belirsizliğe ve düzen eksikliğini tolere eden, stres ve

çatışmaya anlayış gösteren, problemleri çözebilen ve çözümleri birleştirebilen. **Yaratıcılık, Öz-güven, Adapte olabilme**; geleneksel-olmayan, açık-fikirli, etraflıca düşünebilen, statükodan rahatsız, adapte olabilen ve değişebilen; yaratıcı problem çözücü, hızlı öğrenen, hatadan korkmayan, kavramsal düşünebilen, **Üstün olma motivasyonu**; hedef ve sonuç odaklı; yüksek fakat gerçekçi hedefler, başarı ve gelişmeye istekli, statü ve güce düşük istek gösteren, kişilerarası destekleyici, zayıflık ve gücünün farkında olan, perspektife sahip ve olayların gülünç yanlarını görebilen birisidir (Timmons ve Spinelli, 2003; 250–254).

Timmons ve arkadaşları (1985) aynı zamanda, öğrenilemeyen fakat arzulanan beş tutum ve davranışı da şöyle ifade etmiştir: “enerji, sağlık, duygusal denge”, “yaratıcılık ve yenilikçilik”, “zekâ ve kavramsal beceri”, “ilham verme kapasitesi” ve “değerler” (Timmons ve Spinelli, 2003; 255–256).

Sexton ve Bowman (1985) makalelerinde, girişimcilerin zayıf ve güçlü olarak nitelendirdikleri belirli özelliklerini sıralamışlardır. Bu özellikler içinde; “yüksek bir enerji düzeyi, özgüven gösterme, kontrol gereksinimi, düşük bir sosyal uyum ve destek ihtiyacı” yer almaktadır. Ayrıca girişimciler, “bağımsızlık arzusu, risk alma eğilimi, değişime uyum gösterme istekliliği ve ikna etme becerisi” açılarından ise yöneticilerden farklı düzeylerde bazı psikolojik özelliklere sahiptirler.

Block ve McMillan (1993), başarılı girişimcilerin ortak bazı özelliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir, bunlar; “yüksek bir enerji seviyesi, büyük ısrar, beceriklilik ve kendini yönetebilme becerisi ve arzusu, içgirişimcilerden ziyade bağımsız girişimcilerde daha çok bulunan yüksek özerklik gereksinimi”dir (Buergin, 1998; 20).

Miner (1997), başarılı bir girişimciyi neyin meydana getirdiğini anlamak amacıyla yaptığı araştırmasında bir takım önemli sonuçlara ulaşmıştır. İlk olarak, tek bir girişimci tipinin olmadığı sonucunu çıkarmıştır, bununla birlikte her biri ayrı kişilikteki dört farklı tip girişimcinin var olduğunu tespit etmiştir. Miner’ın bu dört girişimci karakteri: a) kişisel başarılan (the personal achiever), b) gerçek yönetici (the real manager), c) uzman fikir üreticisi (the expert idea generator), d) empatik süper satıcı (the empathic super salesperson)’dır. Tablo 7’de görüldüğü gibi, bu dört

girişimci tipinin kilit özellikleri ve başarı yolları farklılaşmaktadır.

Tablo 7: Miner'ın Dört Girişimci Tiplemesi

Kilit Özellikleri	Başarı Yolu
Kişisel Başaran Başarı güdüsüyle motive olurlar A tipi kişilik sergilerler Başarılarında geribildirim arzular Gelecek başarıya yönelik hedef koymayı ve plan yapmayı arzular Güçlü kişisel inisiyatif ve girişime adanma Bilgi sağlamayı ve öğrenmeyi arzular İçsel kontrol odağı Kişisel hedeflerin, başarıların ve işi kendisinin yürütülmesini gerektiren yer aldığı bir kariyere değer verme	Otoriteyle sorunları vardır, bu yüzden kendi istediklerini yapmak ve kendi yollarını izlemek isterler. İşlerini severler, uzun yıllar çalışırlar. Şirketteki işlerin pek çoğunda uzmandır, başarı yolu yönetmekten ziyade yapmayı gerektirir, kriz ortaya çıktığında sürekli kendisi sona erdirir. Gerçek girişimcilerdir, belirli işlerde deneyim sahibi ya da eğitilimlerdir. Küçük işlerle ve yalnız yola çıkarlar
Gerçek Yönetici Yüksek yönetsel yetenek Yüksek kendine güven Mesleki ilerlemeye güçlü ihtiyaç İş güvenliğine düşük ihtiyaç Güçlü kişisel kararlılık Otoriteye yönelik pozitif tutumlar Başkalarıyla yarışma arzusu Otoritesini kabul ettirme arzusu Gücü kullanma arzusu Bilişsel olarak direktif kişilik Kalabalıkta dikkat çekme arzusu Yönetsel görevleri gerçekleştirme arzusu Kendini gerçekleştirmeye güçlü ihtiyaç	Girişimci olmadan önce, büyük şirketlerde yönetsel bir kariyer peşine düşer Büyük bir fırsat çıktığında ya da farklı bir sebeple girişimcilğe yönelir. Bu becerilerde bir kişinin işletmenin başında olması özellikle de büyüme aşamasında, büyük bir fayda sağlar. Bir diğer fayda, satışlardaki etkinliktir. Satış yöneticilerinin bir şirketteki yönetsel modeli en güçlü yansıtan örnek olduğu belirtilmektedir.
Uzman Fikir Üreticisi Kişisel olarak yenilik arzusu Kavramsal bilişsel stil Şirket stratejisini kilit unsuru olarak yeni ürün geliştirmeye inanma Yüksek zeka Risk almaktan kaçınma arzusu	Yeni fikirlere sahiptirler ve onları çeşitli şekillerde hayata geçirirler. Fikirlerini uygulamak için büyük enerji adarlar. Önemli bir konuda uzmandırlar ve bu, onlara işe dair yaratıcı fırsatlar sunabilmektedir.
Empatik Süper Satıcı Bilişsel stil olarak empatik kişilik Başkalarına yardım etme arzusu Sosyal etkileşimlere yüksek değer verme Uyumlu sosyal ilişkilere güçlü ihtiyaç Şirket stratejisinin kilit bir unsuru olarak satış gücüne inanırlar	Erken yaşlarda satış süreci ve pazarlama konusunda genellikle bir şirketin küçük bir pozisyonunda çalışarak deneyim kazanırlar. Girişim sürecindeki yönetsel eksikliği, kişilerden yardım almasını gerektirmektedir

Kaynak; Miner, J. B. (1997), **Psychological Typology of Successful Entrepreneurs**, Greenwood Publishing Group, Inc., USA, s. 21-47.'den uyarlanmıştır.

İkinci olarak da Miner (1997), girişimci tiplerinden her birinin eğer başarıya

ulaşmak istiyorlarsa, kendi psikolojik düzenine (yani girişimcinin belirli yeteneklerini gerektiren) uygun şekilde, farklı bir kariyer yolu izlemeleri gerektiğini belirtmiştir. Yani, kişisel başarılar başarı yolunu, gerçek yönetici yönetim yolunu, uzman fikir üreticisi fikir üretme yolunu ve empatik süpersatıcı ise satma yolunu izlemelidirler.

Roberts (1991), deneysel çalışmadaki verilere dayanarak teknoloji-temelli girişimcilerin kaynağını tanımlamıştır. Çalışmasından teknik bir girişimci olmayı etkileyen dört temel özellik olduğu sonucunu çıkarmış ve bunları şu şekilde sıralamıştır (Buergin, 1998; 18–19):

- 1. Aile geçmişi:** Girişimsel kalıtıma sahiptir; girişimci babanın çocuğudur.
- 2. Eğitim ve yaş:** Genellikle mühendislik alanında yüksek lisans eğitilmiş, örgütlerdeki tekniker meslektaşlarına az çok benzerlik göstermektedir.
- 3. Mesleki deneyim:** On yıllık deneyime sahiptir, fakat bu daha önceki iş arkadaşlarının sahip olduğu deneyimden biraz daha azdır. İş geçmişinde gelişimsel bir seyir izlemiştir. Sıklıkla denetim sorumluluğu ile görev alan yüksek verimlilikte bir teknoloji ustasıdır. Deneyim kazandığı örgütte yaptığı iş ile meydan okumuş ve bundan tatmin sağlamıştır.
- 4. Hedef yönelimleri, kişilik ve motivasyon:** “Yaratıcı” bir kişilik sergiler. Orta düzey başarı ve güç güdüsü, düşük yakın ilişki güdüsü gösterirler. Kendi işi için uzun-dönemli arzu duymaktadır. Bağımsızlığına çok düşkündür ve meydan okumalara isteklidir, finansal ödüllere daha az önem vermektedir.

Brandstatter (1997) bir işletme kuran girişimciler (founder) ile kendilerine işletmeleri ailelerinden devredilen işletme sahiplerini (heir) karşılaştırmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, kendileri işletme kuran kurucuların duygusal olarak daha sağlam, daha fazla bağımsızlık güdüsü gösteren, yeni deneyimlere daha açık ve yaratıcı kişiler oldukları bulgulanmıştır. Brandstatter (1994), bir başka çalışmasının sonuçlarıyla karşılaştırma yapmış ve ortalamanın üstünde duygusal sağlamlık ve bağımsızlık gösterenlerin, güç güdüsü tatminini daha çok yaşadıklarını belirtmiştir. Bu sonuçla kıyaslandığında, Brandstatter (1997), kendilerini bağımsız olarak algılayan kişilerin güç güdülerinin de oldukça tatmin edilebildiği yargısına varmıştır.

Praag (1999) çalışmasında, “klasik” yazarların görüşleriyle, Amerikan ve Hollandalı girişimciler üzerindeki deneysel çalışmasının bulgularını karşılaştırmıştır.

Tablo 8: Başarılı Girişimciliğin Deneysel Belirleyici Unsurlarının İçine Kuramsal Belirleyici Unsurların Yerleştirilmesi

Deneysel belirleyici unsurlar	Say	Marshall	Schumpeter	Knight
ABD örneği	Hollanda örneği			
Riskten hoşlanmama	Risk alma	Risk alma		
Öz-sermaye	(sahiplik için itibar) sermaye	Öz-sermaye		Sermaye sağlama becerisi
I.Q.		Zeka		Entelektüel kapasite
Serbest çalışan baba		Girişimci baba		
Diğer aile geçmişi değişkenleri		Aile geçmişi		
Yaş	Dünya bilgisi	Liderlik	Liderlik	
Eğitim		Eğitim		
Serbest çalışan deneyimi	İş bilgisi			
Endüstride deneyim	Ticaret bilgisi			
İş deneyimi	İş bilgisi			
Başlangıçta işsiz olma			Sosyal paye için daha az fırsat	
‘Meydan okuma’ motivasyonu ile başlama			Daha fazla başarı tutkusu	Önemli isteklilik
Öz-saygı				Öz-güven

Kaynak: Praag, C. M. V. (1999), Some Classic Views on Entrepreneurship, *De Economist*, 147, No.3, s.331

Tablo 8’de görüldüğü üzere, Praag’ın (1999) çalışmasındaki bulgulardan ilki, riskten hoşlanmamanın, girişimcilik mesleğinin seçiminde önemli derecede olumsuz

bir etkiye sahip olduğudur. Bu unsur, Cantillon, Say, Marshall ve Knight tarafından da doğrulanmaktadır. Ayrıca özel sermayenin varlığı girişimci olarak işe başlamasına fırsat tanımaktadır. Bu bulgular ise Say ve Knight'ın gözlemleriyle paralellik göstermektedir. Marshall ve Knight zekânın bir girişimci olarak başarıdaki önemini vurgulamış olsalar da, bulgular zekânın girişime başlama olasılığını arttırırken, başarıya ulaşma olasılığını arttırmadığına işaret etmiştir. Eğitim (zekâyla ilişkili) girişimsel başarıya pozitif olarak etki ederken bu bulgu sadece Hollanda örneğinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu Mashall ve Knight'ın fikirlerince desteklenmektedir. Ayrıca Marshall eğitimin yanında aile geçmişinin de bir kişinin genel yeteneğini, dolayısıyla bir girişimci olarak başarısını etkileyeceğini belirtmiştir. Marshall'ın bir girişimci babaya sahip olmanın başarılı bir girişimci olma olasılığını etkilediğine dair görüşü deneysel olarak da desteklenmiştir. Ayrıca, Say ve Marshall'ın endüstri ve iş bilgisinin başarı olasılığını arttırdığı görüşü, deneysel olarak da bulgulanmıştır. İşsiz kişilerin daha fazla girişimciliğe yöneldiklerine dair bulgu, Schumpeter'in bireylerin sosyal paye elde etmek için daha az alternatif fırsata sahip olduğunda başlama istekliliğini arttırdığı fikrini desteklememiştir. Ayrıca aile geçmişinin önemli bir etkisi görülmemiştir. 'Meydan okuma motivasyonu ile başlama' değişkeninin pozitif etkisi, Knight'ın fikrini desteklemektedir. Son olarak ise öz-güvenin başarılı bir girişimci (Knight'ın görüşü) olmaya yardım ettiği fikri desteklenmemektedir.

Bazı girişimciler, neden kendilerine olduğu kadar toplumun geri kalanı içinde zenginlik yaratan yeni işletmeleri hayata geçirme konusunda diğer insanlardan daha başarılı olmaktadır. Baron'a (2000) göre bunun yanıtını, hem bilişsel hem de sosyal faktörlerin etkisinde aramak gerekmektedir. Başarılı girişimciler birkaç yönden diğer insanlardan farklı şekilde düşünmektedirler, örneğin kendi yargılarına fazlasıyla güvenmektedirler. Aynı şekilde, yüksek sosyal yetenekleriyle diğer insanlarla etkili şekilde etkileşim içine girebilmektedirler. Sosyal algıları yüksek kişiler olarak yeni sosyal koşullara daha iyi uyum sağlayabilmektedir. Ayrıca, kurucu girişimcilerin mirasçı girişimcilere kıyasla başarı ve başarısızlıklarını daha çok kendilerine bağladıkları ve ancak başarısızlık durumunda ise yine mirasçı girişimcilere kıyasla, dışsal atıfların (genel ekonomik durum) daha düşük çıktığı görülmüştür.

Kuratko ve Welsch (2001), “girişimsel liderlik” kavramından bahsettikleri çalışmalarında, girişimcilerin özellikleri ile liderlik fonksiyonları arasında bir ilişki kurulabileceğini belirtmişlerdir. Girişimci ve liderlerin özelliklerini karşılaştırarak, girişimsel liderliğe neden olan kişisel özellikleri belirten bu yeteneklerin bir modeli geliştirilebilmiştir. Bu amaçla Kuratko ve Welsch (2001), literatürdeki makaleler üzerinde başarılı girişimciler ile liderlerin belirgin özelliklerini karşılaştırarak, benzerliklerini bulmak amacıyla bir literatür taraması yapmışlardır.

Tablo 9: Girişimci ve Liderlerin Özellikleri

Girişimsel Özellikler	Liderlik Özellikleri
Motive edebilme (3)	İletişim/dinleme becerisi (17)
Başarı motivasyonu (19)	Motive edebilme (16)
Bağımsızlık-özzerklik (9)	Diğerleriyle çalışabilme yeteneği (21)
Yaratıcı (11)	Başarı yönelimi (15)
Esneklik/ yüksek tolerans (7)	Karizma (13)
Hırs-tutku (4)	Yaratıcı (9)
Israr (3)	Esneklik (12)
Risk alma (25)	Dürüstlük ve bütünlük (12)
Vizyon (6)	Israr (11)
	Risk alma (8)
	Stratejik düşünme (9)
	Vizyon (31)

Kaynak; Kuratko, D. ve Welsch, H. P. (2001), **Strategic Entrepreneurial Growth**, Harcourt Inc, USA, s.16

Yukarıdaki Tablo 9’da, literatürde hem girişimciler için hem de liderler için ayrı ayrı en çok bulunan özellikler belirtilirken, Tablo 10’da ise hem girişimcilerde hem de liderlerde “ortak” olarak bulunan özellikler gösterilmektedir.

Tablo 10: Girişimci ve Liderlerin Ortak Özellikleri

	Girişimci	Lider
Motive edebilme	3	16
Başarı yönelimi	19	15
Yaratıcılık	11	9
Esneklik	7	12
Israr	3	11
Risk alma	25	8
Vizyon	6	31

Kaynak; Kuratko, D. ve Welsch, H. P. (2001), **Strategic Entrepreneurial Growth**, Harcourt Inc, USA. s.16.

Sonuç olarak hem girişimciler hem de liderlerin ortak özellikleri olarak; *risk alma, yaratıcılık, başarı motivasyonu, motive edebilme, vizyon, esneklik ve ısrar* bulgulanmıştır. Risk alma, girişimciler arasında en çok görülen özellik olurken, takım yönetimi (yani başkalarıyla çalışabilme becerisi) liderler arasında en sık görülen özellik olarak bulgulanmıştır (Kuratko ve Welsch, 2001; 17).

Girişimcinin kişilik özellikleri yanında, iş deneyiminin girişim üzerindeki etkilerini inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Vesper (1990) başarı faktörlerini incelerken, deneyim kavramını genişleterek, girişimcinin farklı fonksiyonel alanlardaki deneyim çeşitliliğinin ve önceki girişimsel deneyiminin (hatta başarısızlıklarının), daha iyi bir performans belirteci olacağını ifade etmiştir. Stuart ve Abetti (1990) teknik girişimciler üzerinde yaptıkları çalışmalarında, girişimcinin girişimsel deneyimiyle, (özellikle önceki yönetsel deneyim düzeyi ile) işletmenin performansı arasında güçlü bir ilişki bulgulamışlardır. Eğitim düzeyi performansla (girişimsel başarıyla) negatif ilişkili çıkmış, bunun nedeni olarak eğitime ayrılacak zamanın işte deneyim edinmeye ayrılacak zamanı kullanmış olması düşünülmüştür. Ayrıca bu çalışmadaki ele alınan bazı kişilik özellikleri ile işletmenin performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır (risk alma,bağımsızlık,enerji düzeyi,sosyal beceri).

Lee ve Tsang (2001) Singapur'da bulunan 168 Çinli girişimci üzerinde yaptıkları çalışmada, girişimcilerin kişilik özelliklerinden bir kaçının "girişimin büyümesi" yönünde etkili olup olmadığını incelemişlerdir. Sonuçlara göre "iş deneyimi" başta olmak üzere, iletişimle ilgili değişkenler (ortak sayısı, ağ aktiviteleri) büyüme üzerinde pozitif etki oluşturan unsurlar olurken, girişimcilerin kişisel özelliklerinden, başta "başarı güdüsü" olmak üzere "içsel kontrol odağı" şirket performansı ve büyüme üzerinde direkt etkiye sahip unsurlar olarak bulgulanmıştır.

Korunka ve arkadaşları (2003), başarılı yeni girişim sahip-yöneticileri (son iki yıl içinde işlerini kurmuş ve bazı başarı kriterlerini sağlamış olanlar) üzerinde yaptıkları bir çalışmada, onların yüksek başarı güdüsüne, güçlü bir içsel kontrol odağına, orta derece risk alma eğilimine ve kişisel inisiyatife sahip olduklarını bulgulamışlardır.

Hisrich ve arkadaşları (2003) girişimcilerin özellikleri olarak, içsel kontrol odağı, bağımsızlık güdüsü, başarı güdüsü ve risk almayı (finansal, sosyal ve psikolojik) belirtmişlerdir. Bunun yanında; ailenin ilk çocuğu olma, serbest çalışan ya da girişimci bir aileye sahip olma (rol modelleri açısından önemli) eğilimi gösterdiklerini, ayrıca çoğu girişimcinin 22–45 yaş arasında (yaş, aynı zamanda girişimsel deneyimi de yansıtmaktadır) girişimlerini başlattıklarını ve başarılı girişimcilerin kendi alanıyla ilgili yüksek öğrenim almış olmasının girişimcilere işe ilk başlangıçlarında olmasa dahi ilerleyen süreçte yararlı olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, girişimcilerin çevrelerinden moral desteği ve profesyonel açılardan yardım görebilme olanaklarının girişimcilerin başarısını etkilediğini belirtmişlerdir

2.10.2 Girişimcilerin Temel Kişilik Özellikleri

Deneysel çalışmalar birçok farklı kişilik özelliğinin girişimciyi tanımladığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu farklı çalışmaların üzerinde odaklandığı temel bazı girişimsel kişiyi ifade eden özellikler mevcuttur. Bu özellikler aşağıdaki şekil. de özetlenmektedir.

Şekil 16: İdeal Bir Girişimcinin Temel Kişilik Özellikleri



Başarı güdüsü (need for achievement); Başarı güdüsü (*nAch*) kilit bir girişimsel kişilik özelliği olarak dikkate alınırken (McClelland, 1961), kişinin başarıyı yakalamaya yönelik güçlü bir çabalama ihtiyacı ve basit bir dürtüden çok bir kişinin hayat şeklini ifade etmektedir (McClelland, Atkinson, Clark ve Lovell, 1953). McClelland (1965), yüksek başarı güdüsüne sahip kişilerin orta derecede (hesaplanan) risk almaktan hoşlanan, aynı zamanda daha fazla özgüvene sahip, çevresini aktif şekilde araştıran ve ne kadar iyi yaptığının somut ölçüleriyle oldukça ilgilenen kişiler olduğunu belirtmiştir. McClelland ve Winter (1969) yüksek bir başarı güdüsüne sahip genç bir bireyin, daha fazla başarı tatmini sağlamak amacıyla girişimsel pozisyonlara yöneleceğini belirtmiştir. “Teori bu kişilerin sıklıkla girişimciliğe giden yolları bulduklarını ve girişimciler olarak diğer kişilerden daha başarılı olduklarını öne sürmektedir” (Littunen, 2000; 296).

İçsel kontrol odağı (internal locus of control); İçsel kontrol odağına sahip kişiler yaşamlarındaki olayları kontrol edebileceklerine inanırken, dışsal kontrol odaklı kişiler ise yaşamlarındaki olayların şans, kader veya talih gibi dışsal faktörlerin sonucu olduğuna inanmaktadırlar (Koh, 1996, 14). Rotter’ın bu görüşü, açıkça kişinin kontrol beklentisiyle ilişkilidir. “Dışsal” kontrol odağı sahibi bir kişi daha düşük bir motivasyon düzeyiyle hareket edecektir, çünkü kaderini etkileyebilme düşüncesi içinde bulunmayacaktır. Dolayısıyla kontrolü elinde tuttuğunu düşünen bir kişiden daha az girişimsel eylemler içinde yer alacaktır (Durand ve Shea; 1974). Brockhaus ve Horwitz (1986), kontrol odağının başarılı ve başarısız girişimcileri ayırt edebildiğini ifade ederken, deneysel bulgular da içsel kontrol odağının önemli girişimsel özelliklerden biri olduğunu kanıtlamaktadır (Hornaday ve Aboud, 1971; Cromie, 2000; Korunka vd, 2003).

Bağımsızlık ve özerklik güdüsü (need for independence); Girişimci kişi, bir şeyleri kendi tarzında ve zamanında yapmak ihtiyacında olan bir kişidir (Hisrich ve Peters, 1989; 51). Bağımsızlık güdüsü girişimciyi diğer kişilerden ayırt eden en önemli kişisel özelliklerden biridir (Hornaday ve Bunker, 1970; Hornaday ve Aboud, 1971; Sexton ve Bowman, 1985; Cromie vd., 1992; Cromie, 2000). Özellikle kişinin, girişimci olmaya ve girişimciliğe yönelmesinde önemli motivasyon kaynaklarından birini oluşturmaktadır (Harrell ve Alpert, 1979; Birley ve Westhead; 1994).

Belirsizliğe tolerans (tolerans for ambiguity); Eksik ve yetersiz bir bilginin biçimlendirdiği bir durum olduğunda, orada bir belirsizliğin var olduğu söylenebilir (Koh, 1996; 15). Risk ve belirsizlik girişimsel dünyanın bir parçasıdır ve girişimciler kararlarını, sıklıkla eksik bilgiye rağmen vermektedirler (Cromie, 2000; 20). Dolayısıyla girişimcinin açık bir ekonomi içinde işlerini yürütmesi ve çevresini saran tüm belirsizlikler nedeniyle belirsizliği yüklenmesi gerekmektedir (Schere, 1982; 404). En önemli girişimsel özelliklerden bir tanesi de, belirsizliğe karşı girişimcilerin diğer kişilere nazaran daha fazla tolerans gösterebilmesidir. Yüksek belirsizliğe tolerans girişimsel kişiliğin eşsiz bir parçası olarak görülmektedir (Schere, 1982; Sexton ve Bowman, 1985; Begley ve Boyd, 1987).

Yenilikçilik eğilimi (preference for innovation) ve Yaratıcılık (Creativity); Mitton (1989), girişimcilerin değişimde üstlendikleri büyük misyon nedeniyle olağandışı kişiler olduklarını belirtmiştir. Girişimciler kaynakları ve bilgiyi, yeni bileşimlerde bir araya getirme yollarını görmektedirler. Sistemi sadece olduğu gibi görmekle kalmayıp, olabileceği gibi de görmektedirler. Girişimciler, başkalarının görmediği şeyi açıkça görmekte ve sıradan bir şeyi eşsiz ve beklenmedik bir şeye dönüştürecek fırsatları fark edebilmektedirler (Mitton, 1989; 12). Girişimcilik (süreci), girişimsel fırsatların fark edilmesi ve yeniliklerin ortaya konulmasıyla başlamaktadır (Bygrave, 1989; Shane ve Venkataraman; 2000). Girişimciler yenilikçi eğilimlere sahip kişilerdir (Stewart vd.; 1998). Yenilik girişimcilerin özgül aracıdır ve yenilik sayesinde girişimciler, farklı bir iş ya da farklı bir hizmet amacıyla değişimi bir fırsat olarak kullanırlar (Drucker, 1985; 19). Yenilik, fikir ve düşünceleri ticarileştirmeyi ve/veya var olan sistemlerin, ürünlerin ve kaynakların değişimini ve uygulanmalarını içermektedir (Bird, 1989; 39). Yaratıcılık ise, soyut bir kavramdır ve hayal gücü becerileri aracılığıyla yeni bir şeyi meydana getirme sürecini ifade etmektedir (Bird, 1989; 37). Yaratıcı süreç bir başlangıç noktasını ya da girişimsel olayla sonuçlanan bir olaylar dizisini harekete geçiren yeniliğin kaynağını oluşturmaktadır (Brazeal ve Herbert, 1999; 11). Örgütler aracılığıyla değer yaratan girişimciler, çoğunlukla yaratıcı kişi olarak tanımlanırlar (Bird, 1989; 51) ve araştırmaların bir çoğu da bunu doğrulamaktadır (Cromie vd., 1992).

Vizyoner kişilik (visioner personality); Bir girişim, ancak onun kurucusunun fikirleri ve ilkeleri kadar canlı, zengin ve uzun ömürlü olabilir (D'Anna, 2005; 60). Girişimciler nereye ulaşmak istediklerini bilen, şirketlerinin gelecekte ne olacağına dair bir vizyona ve görüş açısına sahip kişilerdir. Pek çok durumda da girişimciler firmaları için önceden belirlenmiş bir vizyona sahip değilken, zamanla bu vizyonu geliştirirler, firmanın ne olduğunu ve ne olabileceğinin farkına varmaya başlarlar (Kuratko ve Hodgetts, 2001; 103). Girişimcilerin vizyon sahibi olması ve stratejiler geliştirebilmesi için çok yönlü bakış açılarına ve kişisel gelişim süreçlerine gereksinimi vardır (Dolgun, 2003; 5). Bu noktada özellikle girişimciyi, küçük işletme sahibinden ayırt etmek açısından, şirketi için bir büyüme vizyonuna sahip olması en önemli unsurlardan biridir (Carland vd., 1984).

Sosyal beceri (social competence); Baron (2000) çalışmasında girişimcilerin başarısızlık faktörlerinden en önemlisini sosyal yeteneklerdeki (social competence) eksikliğe ve bilişsel hatalara bağlamıştır. Örneğin girişimcinin, ortağıyla etkili şekilde iyi geçinme becerisi göstermesi, firmanın iş başarısını arttırmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalar birden fazla kişiyle başlatılan ve yürütülen girişimlerin daha fazla başarı gösterdiğini bulgulamıştır (Lee ve Tsang, 2001). İşletme çevresinden kişilerle (bankacılar, potansiyel müşteriler, olası çalışanlar) kurulan iyi ilişkiler, iyi sonuçların alınma şansını arttırmaktadır. Baron ve Markman (1999) çalışmasında sosyal yeterliliği yansıtan dört faktörün (sosyal kabul, izlenim yönetimi, ikna edicilik ve sosyal adaptasyon yeteneği) finansal başarıya olan etkisini incelemişler ve girişimcilerin sosyal yeterliliklerinin finansal başarılarını etkilediğini bulgulamışlardır (Baron ve Markman, 2000; 17) .

Proaktif kişilik (proactive personality); Proaktif kişiler, “çevreyi etkilemek amacıyla bir harekette bulunan” bireyler olarak tanımlanabilir (Bateman ve Crant, 1993; 103). İçsel kontrol odağına sahip bireyler çevreleriyle başa çıkma konusunda proaktif olma eğilimindedirler (Cromie ve Johns, 1983; 321). Reaktif kişiler ise, çevrelerine tepki gösterip, ona uyum sağlarlar ve çevreleri tarafından şekillenirler. Buna karşın, proaktif kişiler fırsatları gözlerler, inisiyatif alırlar, harekete geçerler ve değişim meydana getirerek sona ulaşmaya kadar sebat gösterirler (Bateman ve Crant, 1993; 105). Girişimci kişinin çevredeki fırsatları önceden görüp bunu bir

girişime dönüştürmesi, proaktif bir kişilik göstergesidir. Deneysel çalışmalar da, proaktif kişiliğin, hem girişimci olma kararı (Crant, 1996), hem de yeni bir iş başlatma (Becherer ve Maurer; 1999) konularında olumlu bir ilişki ortaya koymuştur.

Risk alma eğilimi (risk-taking propensity); McClelland (1961; Ayrıca bkn. Atkinson ve Feather, 1966) orta derece risk almanın, bireylerdeki yüksek başarı güdüsünün kilit unsurlarından biri olduğunu belirtmiştir. Risk alma eğilimi, kendi başına en önemli girişimsel özelliklerden birini oluşturmaktadır (Palmer, 1971; Begley ve Boyd, 1987; Stewart vd.,1998, Stewart vd.,2003; Korunka vd., 2003). Başarılı girişimci, belirli bir hedefe ulaşmada, risk durumunu doğru şekilde yorumlayabilen ve sonrasında bu riskleri minimize edecek politikaları belirleyebilen kişidir (Palmer, 1971; 38). Girişimcinin girişimcilik kariyerine yönelmeden önce, göz önünde bulundurması gereken dört tip “risk unsuru” şu şekilde ifade edilebilir (Schaper ve Volery, 2004, 38–39):

- 1. Finansal risk;** Girişimciler, genellikle yeni bir işe başlamak için büyük miktardaki parasını bu işe yatırırlar. Birikimlerinin hepsini ya da bir kısmını işe bağlamak ve bazı teminatları sağlamak zorunda kalırlar. İşin kurulmasının ardından, karlarının çoğunu, yine aktivitelerini genişletmek amacıyla işlerine yatırırlar. Bu nedenle girişimciler, eğer iflasla karşılaşılırsa, işlerine yatırdıkları paranın bir kısmını ya da tümünü, kaybetmeyi göze almaktadırlar.
- 2. Kariyer riski;** Girişimciler eğer girişimleri batarsa, kendilerine sıklıkla, bir iş bulup bulamayacaklarına ya da eski işlerine geri dönüp dönmeyeceklerine dair bir soru sorarlar. Bu bir girişimci için büyük kaygı yaratmaktadır. Böyle insanlar, ileride eğer bir çalışan olmaları gerekirse daha düşük ücretli bir işi (belki de uzmanlığının dışındaki bir işi) kabullenmeye hazır olup olmadıklarını kendilerine sormak zorundadırlar.
- 3. Sosyal risk;** Yeni bir girişime başlamak girişimcilerin enerjisinin ve zamanının çoğunu tüketmektedir. Sonuçta ailesi ve sosyal çevresi acı çekebilmektedir. Takip eden sitemleri ve hayal kırıklıklarını minimize etmek için, yeni bir iş kurma konusundaki herhangi bir kararın aileyi de içine alması gerekmektedir. Bu tutum, potansiyel ailesel problemleri

(uzun çalışma saatleri, stres ve azalan tatiller) tanımlamada girişimci olacaklara yardım edebilmektedir. Girişimsel bir tasarımı tartışmak aynı zamanda aile içindeki uzlaşmayı oluşturmaya yardım edecektir. Başarılı girişimciler zaten kariyerleri süresince eşlerinin ve/veya ailelerinin desteğini kabul edip, onay gören kimselerdir.

- 4. Sağlık riski;** Girişimcilik zorlayıcı bir aktivitedir, bu durum sadece fiziksel değil aynı zamanda zihinsel olarak da geçerlidir. Pek çok örnekte, iş ve işin talepleri girişimcilerin hayatına hükmetmektedir. Genellikle, başarıya güçlüğü ve normal bir iş gününün 10-12 saate kadar sürmesi, girişimsel bir işin diğer işlerden belirgin bir ayrımını oluşturmaktadır.

2.11. Girişimci ve Profesyonel Yönetici Ayrımı

Günümüzde girişimci, ekonomistlerin geleneksel üretim öğeleri olan toprak, sermaye ve işgücü gibi üç temel üretim öğesinin yanında yer almaktadır. Bu durumda girişimci, mal ya da hizmet üretiminin yapılabilmesi için üretim öğelerini en iyi koşullar altında bir araya getiren kişidir (Budak ve Budak, 2004; 15).

Bir kişinin girişimci olabilmesi için risk ve sorumluluk üstlenebilme, dinamik bir kişilik, yeniliklere açık olma, büyüme tutkusu gibi belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu niteliklere sahip olmayan kişi işletmenin mülkiyetine sahip kişi sıfatıyla işletme sahibi olsa da girişimci ya da müteşebbis değildir. Buna karşılık girişimcilik niteliklerine sahip bir kimse yeterli sermayeye sahip olmadığı ya da yeterli sermayeyi bir araya getiremediği için henüz fiili bir girişimci olmayabilir. Ama bu kişi potansiyel bir girişimcidir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 15)

Yönetici ise, “karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli gereksinimleri doyurmak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir” (Budak ve Budak, 2004; 16). Diğer bir tanıma göre yönetici, “başkaları aracılığıyla işgören kişidir” (Koçel, 2001; 16).

Bir girişimcinin bitip tükenmek bilmeyen tutkusu, “daima başkalarının göremediği fırsatları görmek” iken, bir yöneticinin amacı “yöneteceği işin gereklerini

yerine getirmek”tir (Titiz, 1994; 5). Bunun için yöneticinin, fikir üretimi, iş bitirme azmi ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, deneyim, organizasyon, denetim, finans ile iç ve dışta iyi ilişkiler kurma huylarına sahip şanslı bir ekiple çalışma alışkanlığını taşıması gereklidir. Yöneticilik bir meslektir ve eğitim ile elde edilebilir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 13).

Yönetici kurum içinde, bir planlayıcı, iletişimci, koordinatör, lider, motivatör ve kontrolör, her şeyden önce kolaylaştırıcı (facilitator) biri olmak zorundadır. O sadece emrindekilerinin performansını *kolaylaştırmakla* kalmayarak, bu insanların yardımıyla değişimin üstesinden gelmek zorundadır (Morris ve Kuratko, 2002; 4).

Bu iki tanımdan hareketle girişimci ve yönetici ile ilgili, aşağıdaki nitelikleri saptamak olasıdır (Arıkan, 2004; 59):

1. Girişimci ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak üzere, ya kendi sahip olduğu veya başka kaynaklardan sağladığı sermayeyi tehlikeye koyar.
2. Girişimci işletmenin amaç veya amaçlarına ulaşması için ihtiyaç ve isteklerini ve bunlardaki gelişmeleri en iyi biçimde bilen ve sezen bir kişi olmalıdır.
3. Girişimci nitelikleri arasında yöneticilik de söz konusudur. İşletmenin kuruluş sonrası faaliyetlerinin yürütülmesi aşamasında, girişimci dilerse, işletme yöneticiliği de yapabilir.
4. Girişimci, yönetim görevini bizzat yürütmek istemiyorsa bunu, bir başkasına devredebilir. Dolayısıyla, yönetici dediğimiz kişi, işletme başına geçmiş olur.
5. Yöneticilik görevi kişilere, işletmenin kuruluş kararı aşamasından itibaren verilebilir.
6. Yönetici de girişimci gibi üretim faktörlerini temin eder, uyumlu kullanımlarını sağlar.
7. Yönetici, işletme içindeki uğraşları sonucu doğabilecek zararları ve karları üstlenmemektedir.
8. Yönetici, işletme sahibi adına çalışan, çoğunlukla meslekten bir kişidir. Bu nedenle işletme sahibinin belirlediği amaçlara uymak ve bunlara ulaşmak

zorundadır. Dolayısıyla, işletme sahibine karşı, bu yönden sorumluluk taşımaktadır.

Yöneticiyi girişimciden ayıran fark, çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, başka bir ifadeyle kar veya zararın sahibi olmamasıdır. Yönetici emeği karşılığı ücret, prim ve/veya kardan pay olarak işletmeyi saptanan amaçlara ulaştırmaya çalışan kişidir (Budak ve Budak, 2004; 16).

Timmons ve Spinelli (2003) geleneksel kaniya dayanarak, iyi bir girişimcinin doğal olarak iyi bir yönetici olmadığını, çünkü girişimcinin gerekli yönetim becerisine ve deneyimine sahip olmadığını belirtirken, aynı şekilde yöneticinin de bir girişimci olmadığını, çünkü yöneticinin yeni bir iş girişimi yaratmada bazı kişisel nitelik ve yönelimlere sahip olmadığı düşüncesini dile getirmiştir (Timmons ve Spinelli, 2003; 273–274).

Girişimci ve yönetici arasındaki temel farklardan biri, onların karar verme şekillerinde ortaya çıkmaktadır. Smith ve arkadaşlarının (1988) bulgularına göre, girişimciler, profesyonel yöneticilere kıyasla daha az kapsamlı ve biçimsel rasyonel karar verme sürecini takip etmektedirler. Yani girişimciler, karar verme süreçlerinde bilgiye dayalı planlama tekniklerini ve bilgi işleme sistemlerini daha az kullanmaktadırlar. Bu, girişimcilerin daha belirsiz ve değişken bir çevrede, hızlı karar verme zorunda olmalarından kaynaklanmaktadır. Araştırmada ayrıca, örgütsel performans (satış yüzdesi olarak kar, satışların büyüklüğü, toplam aktiflerin dönüşü ve kapsamlı performans) ile karar verme şekilleri arasında kurulan ilişkide ise, en iyi performans gösteren girişimsel firmaların, oldukça biçimsel karar verme davranışı sergileyen girişimciler tarafından yönetildiği belirlenmiştir. Girişimciler ile yöneticileri karşılaştıran bir başka çalışmada ise Tan (2001), girişimcilerin yöneticilere kıyasla daha *yenilikçi* ve daha fazla *risk alma eğilimine* sahip bir kişilik yapısı gösterdiklerini bulgulamıştır.

Kurucular (girişimciler), işletmelerine yönelik duydukları kuvvetli bir *bağlılık* ile *sahiplik* açılarından profesyonel yöneticilerden farklılık göstermektedir. Schein (1983), bu ayrımların birçoğunu aşağıdaki Tablo 11’de tanımlamıştır. Bu değişkenler girişimcileri, profesyonel yöneticilerin muazzam örgütsel ilgi ve kaygılarına karşılık,

risk almaya daha istekli ve daha öz-yönelimli kişiler olarak göstermektedir (Longenecker ve Moore, 1987; 361).

Tablo 11: Girişimci ve Profesyonel Yöneticilerin Karşılaştırılması

Girişimci/Kurucu/Sahip	Profesyonel Yönetici
<p>Motivasyon ve Duygusal Yönelim Yaratmaya ve kurmaya odaklıdır Başarı-odaklıdır Kendine dönüktür, kendi imajını düşünür, “itibar”ını yükseltme ihtiyacındadır Kendi ayrıcalığını kıskanır, yüksek bağımsızlık güdüsü gösterir Kendi şirketine sadıktır, “local” Kendi otoritesinde orta derece risk alabilir ve buna isteklidir.</p>	<p>Birleştirme,sağlamlaştırma,büyümeye odaklı Güç ve etki odaklıdır Örgüt odaklıdır, şirketin imajını düşünür Örgütün ve çalışanların gelişimiyle ilgilenir Yönetim mesleğine sadıktır, “kozmopolitan” Risk alabilir, fakat daha ihtiyatlıdır, desteğe ihtiyacı vardır.</p>
<p>Analitik Yönelim Esasen sezgiseldir, kendi sezgilerine güvenir Uzun-menzilli zaman ufkuna sahiptir Holistikdir; tüm resmi görebilir</p>	<p>Esasen analitiktir, sezgileri hakkında daha ihtiyatlıdır Kısa-menzilli zaman ufkuna sahiptir Spesifiktir; detayları ve sonuçları görebilir</p>
<p>Kişilerarası Yönelim “Ayrıntıcıdır” insanları tek tek bireyler olarak görür Kişisel, politik, kapsayıcı Merkeziyetçi, otokratik Aile bağları önemlidir Duygusal, tez canlı, kolay sıkılan</p>	<p>“Genelcidir”, kişileri, örneğin çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler vs. gibi bir kategorinin üyeleri olarak görür Kişisel değil, rasyonel, kapsayıcı değil Katılımcı, yetki verme yönelimli Aile bağları ilgisizdir Duygusuz, , sabırlı, ısrarcı</p>
<p>Yapısal/Mevkisel Farklılıklar İmtiyazlara, sahiplik risklerine sahiptir Sahipliğin avantajıyla sağlam mevkie sahiptir Genellikle sıkça görülebilir ve yakın ilgide bulunur İşteki aile üyelerine destek verir Aile üyeleriyle ilgilenme zorunludur ve en öncelikli ailevi konularda karar alınır Yönetim kurulu onların kendi kontrolü altındadır</p>	<p>Asgari sahiplik taşır, dolayısıyla daha az risk ve imtiyaz sahibidir Daha az güvenli mevkidedir, sürekli olarak kendilerini kanıtlamak zorundadır Sıkça görülemez, ilgiyi az gösterir Yalnız çalışır, ailesi dışındakileri destekler Ailevi konularda hiç endişelenmesi gerekmez Güçlü patronlara sahiptir, yönetim kurulu onların kendi kontrolü altında değildir.</p>

Kaynak: Longenecker ve Moore, 1987; 361–362 içinde Schein, 1983; 26.

Tablo 11’de görüldüğü gibi, motivasyon yönelimi açısından girişimciler başarı odaklı, yaratıcı, öz-yönelimli kişilerken, yöneticiler ise daha çok güç ve büyüme odaklı, örgüt-yönelimli kişilerdir. Analitik yönelimleri açısından bakıldığında ise girişimciler, sezgisel ve vizyoner kişilerken, yöneticiler detaycı ve

rasyonel eğilimler göstermektedirler. Kişilere yaklaşımları da farklılıklar taşımaktadır; girişimciler bireye odaklıyken, yöneticiler daha kategorik düşünmekte ve insanları belirli bir grubun üyesi olarak ele almaktadır Girişimciler işin sahibi olarak imtiyaz sahibi ve aile üyelerini işletmeye dahil etme eğilimi taşırken yöneticiler ise, daha az imtiyaz sahibi ve daha az güvenli bir konumdadırlar.

Girişimcilik ile profesyonel şekilde yönetilen bir işletme arasında niteliksel olarak da bir farklılık bulunmaktadır. İlk söylenen için informallik, sistem eksikliği ve bir özgür bir ruh tabiatıyla karakterize edilme eğilimi söz konusuysen sonrakinde, daha formel olma, iyi geliştirilmiş sistemlere sahip olma ve bu düzeniyle kar-odaklı yaklaşımından gurur duyma eğilimi gösterilmektedir (Flamholtz, 1990; 43–44).

Tablo 12: Girişimsel Yönetim ve Profesyonel Yönetimin Karşılaştırılması

Kilit alanlar	Profesyonel Yönetim	Girişimsel Yönetim
Kar	Kar-odaklılık; kar açık bir hedeftir	Kar, yan-ürün olarak gözüktür
Planlama	Formel, sistematik planlama: * Stratejik planlama * Operasyonel planlama * Beklenmedik olay planlaması	Informel, ad hoc (geçici) planlama
Örgütlenme	Formel, karşılıklı olarak belirli ve kapsamlı açık rol tanımları	Üst üste binen tanımlanmayan sorumluluklar ile informel yapı
Kontrol	Açık amaçlar, hedefler, ölçüler, değerlendirmeler ve ödülleri içeren örgütsel kontrolün formel planlı sistemi	Kısmi, ad hoc kontrol; nadiren formel ölçüler kullanılır
Yönetim Geliştirme	Planlı yönetim geliştirme: * Gereksinimlerin tanımlanması * Programların dizaynı	Ad hoc geliştirme, genelde iş başında eğitim yoluyla
Bütçeleme	Standartlar ve değişikliklerle yönetim	Bütçe açık değildir; değişim takibi yoktur
Yenilik	Artan yeniliklere yönelim; hesaplanan riskleri almaya isteklilik gösterme	Büyük yeniliklere yönelim; büyük riskleri almaya isteklilik gösterme
Liderlik	Liderlik biçimi danışmanlıkla ilgili ya da katılmalıdır	Liderlik biçimi serbestlikten oldukça direktife doğru değişir
Kültür	İyi-tanımlanan bir kültür	Gevşek olarak tanımlanan, “aile” odaklı kültür

Kaynak: Flamholtz, E. G. (1990), **Growing Pains: How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm**, Revised Edition, Jossey-Bass Inc., USA. s. 45

Tabloda 12’de görüldüğü gibi, girişimcilik ve profesyonel olarak yönetilen bir örgüt arasındaki en önemli farklılıklar, (1) kar, (2) planlama, (3) örgütlenme, (4) kontrol, (5) yönetim geliştirme, (6) bütçeleme, (7) yenilikçilik, (8) liderlik ve (9) kültür olarak, dokuz kilit “sonuç alanı” içinde değerlendirilmektedir (Flamholtz, 1990; 44). Buna göre profesyonel yönetimde, girişimsel bir yönetime kıyasla tüm alanlarda daha biçimsel ve sistematik bir yönetim anlayışı benimsenirken, kar hedefine yönelimli, şirket için açık hedefler koyulan ve bunların sistematik biçimde denetlendiği, açık rol tanımlarının olduğu, standart bütçelemelerin uygulandığı ve şirket kültürünü tüm çalışanlarıyla paylaşıldığı bir anlayış sergilenmektedir. Buna karşılık girişimsel bir yönetimde ise, hemen her alanda biçimsel olmayan bir yönetim tarzı benimsenmekle beraber, gevşek bir kültür yapısı sergilenmekte ve iç içe geçmiş sorumluluk alanıyla yönetilmektedir. Ancak bu anlayış işletmede kararların daha hızlı alınmasını sağlarken, yenilikleri daha çabuk gerçekleştirebilmesine de olanak sağlamaktadır.

Girişimcilik sadece mesleki bir kavramı ifade etmemekte, aynı zamanda bir kişinin dünyayı algılayış ve onu yorumlayış şekliyle bir “yaşam felsefesi”ni temsil etmektedir. Bu yönüyle yönetsel düşünceden keskin sınırlarla ayrılmaktadır.

Araştırmacılar, girişimcilik alanında iki farklı araştırma çizgisi takip etmişlerdir. Birincisi girişimcileri yöneticilerden ayırt etmeye çalışmışlar ve ikinci olarak da girişimleri diğer işletme sahibi türlerinden ayırt etmeye çabalamışlardır. Pek çok araştırma çalışmaları ilk yaklaşımı izlemişlerdir (Chell vd., 1991; 7).

2.12. Küçük İşletme Yönetimi ve Küçük İşletme Sahip-yöneticisi;

Girişimci ve Küçük İşletme Sahibi Ayrımı

“Küçük işletme” kavramının tanımını yapmak oldukça zordur (Ryans, 1989; 1). Ancak, kabul gören tanımıyla *küçük işletme*; bağımsız olarak sahip olunan ve işletilen ve de çalışma sahası içerisinde başatlık göstermeyen kurumları ifade etmektedir (D’Amboise ve Muldowney; 1988; 226). “Küçük” işletmelerin tanımını yapmanın pek çok yolu olmasına karşın, küçük işletmeler genel olarak, kendine özgü bir yönetim anlayışı ve becerileri gerektiren özelliklere sahiptir (Resnic, 1988; 5).

Küçük bir işletme aşağıda belirtilen şu dört özellikten en az ikisine sahip olma durumundadır (Steinhoff, 1978; 6–7):

1. İşletmenin yönetimi bağımsızdır, genellikle yöneticiler aynı zamanda işletmenin sahibidirler.

2. Sermaye sağlanmıştır ve sahiplik bir kişi ya da küçük bir grup tarafından sürdürülmektedir.

3. Uygulama alanı, esasen yereldir, çalışanlar ve sahipler müşterek bir evde yaşamaktadırlar. Bununla birlikte pazar alanı yerel olmak zorunda değildir.

4. Firmanın endüstrisindeki göreceli boyutu, alanındaki en büyük birimlerle karşılaştırıldığında, küçük olmak zorunluluğundadır. Bu ölçüt satışların hacmi, çalışan sayısı veya diğer önemli karşılaştırmalar açısından olabilir.

Küçük işletme tanımında bir takım nitel ve nicel kriterler esas alınmaktadır. İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan nicel ölçütler şunlardır; yıllık satışlar, yıllık karlar, bilanço büyüklüğü, öz kaynak miktarı, yatırım miktarı ve çalışan personel sayısıdır. İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan nitel ölçütler ise şunlardır; yönetim şekli, hissedarların sayısı, sektördeki göreceli durumu, hukuki şekli ve bölgeye yönelik olup olmama. Genellikle büyüklük saptamada ölçme kolaylığı açısından nicel ölçütler daha çok kullanılmaktadır. Bu kriterleri esas alınarak yapılan küçük işletme tanımları ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye, sektörel anlamda da farklılık göstermektedir. Değişen ekonomik koşullar gereği tanımlamalar da değişime uğramaktadır (Döm, 2006; 64).

Küçük işletme yönetimi, kurulu bir işletmenin sahipliğini ve işletilmesini içine alan süregelen bir süreci ifade etmektedir (Hatten, 2006; 32). Küçük işletme yönetimi kavramı, girişimcilik kavramından farklılık göstermektedir. Küçük işletme yönetimi, temelde küçük-ölçekli bir ticari işletmenin yönetim sanatıyla ilgili düşünülürken girişimcilik, yeni pazar fırsatlarını tanımlama ve bunları pazarlanabilir bir ürün ve hizmete dönüştürme süreci olarak görülebilir (Schaper ve Volery, 2004; 89).

Tablo 13: Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

	Girişimcilik	Küçük işletme yönetimi
Alanın Tanımı	<i>Süreç sayesinde</i> , kişi bağımsız olarak bir fırsatı keşfeder, değerlendirir ve kullanır	Bağımsız küçük bir işletmenin yönetimidir
Firma boyutu	Büyük, orta veya küçük	Küçük
Risk derecesi	Oldukça değişkendir	Genellikle daha düşük risk
İşletmedeki çalışan sayısı	Çok küçükten çok büyüğe kadar değişebilir	Küçük
Ekonomik sektör	Özel, kamu ve kar-gütmeyen sektörlerde bulunabilir	Sadece özel sektörde bulunur
Büyüme odağı	Yüksek	Değişken
Kilit kişi	Girişimci	Sahip-yönetici
Kişinin kilit nitelikleri	Yüksek başarı güdüsü (işini, hayalini gerçekleştirmek için karar); yüksek içsel kontrol odağı; yüksek risk alma eğilimi; yaratıcı ve yenilikçi; büyüme-odaklı	Orta düzey başarı güdüsü (işini geçimini sağlamak için işletir); etkili şekilde yönetim için iyi örgütsel beceriler gösterir; yenilikçi değildir ya da azdır; orta düzey büyüme

Kaynak: Schaper, M. ve Volery, T. (2004), **Entrepreneurship and Small Business**, John Wiley & Sons Australia, Ltd., Australia. s.88

Tablo 13'te görüldüğü gibi, "Küçük işletme", bağımsız olarak sahip olunan ve işletilen, ayrıca alanında başat olmayan ve ayrıca, yeni ya da yenilikçi uygulamalarla bağlantısı olmayan herhangi bir işletmedir. Asla büyümeyebilir ve işletme sahipleri de bunu istemeyebilir, çünkü genellikle işlerine yaklaşımları açısından daha gevşek ve daha az saldırgan bir tutumu tercih etmektedirler. Diğer bir deyişle, işletmeyi normal bir şekilde yönetir, normal satışlar, karlar ve büyüme beklerler. Diğer taraftan "girişimsel bir işletme" girişimcinin başlıca amacının, karlılık ve büyüme olduğu bir işletmedir. Bu yüzden, işletme, yenilikçi stratejik uygulamalar ve/veya ürünlerle nitelendirilir. (Megginson vd.,1997; 12-13).

Girişimci terimi, yeni fikirler üreten, girişimlerini bu fikirlere dayandırarak başlatan ve bağımsız girişimlerini temel alarak toplum için bir değer yaratan kişileri

içermektedir. Bununla birlikte, basitçe başkasına çalışarak kazandıkları gelirleri, yerel dükkânlar işletmek ve bağımsız hizmet işinde çalışmak için bırakan kişiler küçük işletme sahipleri olarak tanımlanmaktadır. Bu ayrım incelikli olsa da önemlidir. Örneğin, bir fast-food zinciri kuran bir kişi girişimci olarak görülürken, yerel bir lokantanın sahibi küçük işletme sahibi olarak düşünülmektedir. Ayırt edici faktörler, girişimcilerin büyüme vizyonuna, yapısal değişime yönelik bağlılığa gerekli kaynakları bir araya getirme ısrarına ve alışılmamış sonuçları başarma enerjisine sahip olması gösterilebilir. Küçük işletme sahibi bu özellikleri ancak sadece tesadüfi olarak sergileyebilir, bir girişimi oluşturmak için önceden gerekli olan bir şey olarak değildir (Holt, 1992; 11).

Girişimci ve küçük işletme sahibi arasındaki farkı ayırt etmek için Carland ve arkadaşları (1984) tarafından yapılan bir ayırmda girişimci, büyüme ve kar amacı için bir işi kuran ve yöneten bireylerdir ve çoğunlukla yenilikçi davranışları tarafından karakterize edilirken bir işte “stratejik yönetim uygulamaları”nı kullanmaktadır. Bir ‘girişimsel iş’in başlıca hedefleri, plan, karlılık ile büyüme ve yenilikçi stratejik uygulamalar tarafından karakterize edilen işlerdir. Küçük işletme sahibi ise, kişisel hedeflere ulaşmak temel amacıyla bir işi kuran ve yöneten bir kişidir. İşleri başlıca gelir kaynağı olma zorundadır ve bu durum onun zaman ve kaynaklarının büyük çoğunluğunu tüketecektir. Sahip kişi işini, çapraşık olarak aile ihtiyaç ve arzuları ile sınırlanan, “onun kişilik ve şahsiyetinin bir uzantısı” olarak algılamaktadır. Küçük işletme işi, bağımsız olarak sahiplenilen ve yürütülen, fakat alanında başat olmayan ve herhangi yeni bir pazar veya yenilikçi uygulamalarla bağlantılı olmayan işlerdir (Carland vd.,1984; 358). Hedeflerdeki bu ayrım, girişimci ve küçük işletme sahibinin faaliyet planlamasındaki farklılıkla ilişkilidir. Girişimcilerin uygulamalarını planlaması küçük işletme sahibinin yaptığından daha kapsamlıdır (Stewart, 1995; 94).

Girişimci, statükoyu koruyan küçük işletme sahibine kıyasla, bir girişim yaratıp geliştiren ve Drucker’ın söylemiyle yeni müşteriler ile yeni bir pazar yaratan kişidir. Girişimciler yeni ve farklı olan bir şey yaratır; değerleri ya değiştirir ya da dönüşüme uğratırlar (Drucker, 1985; 22). Küçük işletme sahipleri ise, ticari büyümeyi sürdürmeye isteksizdirler (Davidsson, 1989).

Bugüne kadar girişimcileri sınıflandıran çalışmalarda pek çok farklı tipte girişimsel kişilik tanımlanmıştır. Smith (1967) çalışmasında girişimsel kişiyi iki tipte incelemiştir “*zanaatçi girişimci*” (craftsman entrepreneur) ve “*fırsatçı girişimci*” (opportunistic entrepreneur) (Chell vd.,1991; 56-57). Bu ayrım aslında, küçük işletme sahibi ile asıl girişimci kişiyi ayırt etmede önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu ayrım deneysel çalışmalarda da gözlenmiştir (Hornaday ve Bunker; 1970; Woo vd., 1991).

“Zanaatçi girişimci” (craftsman entrepreneur), genelde mavi-yakalı bir kariyer süreci izleyen, sınırlı eğitim ve yönetsel tecrübeye sahip girişimsel kişiliktir. Yönetsel görevlerden ziyade teknik işleri tercih ederler ve genellikle “rahat bir yaşam”(çok para kazanma) başlıca motivasyonlarıdır. Risk almayı istemezken, muhtemelen ortaklarla ve yatırımcılarla daha az ilgilenirler. Bu kişiler değişime daha az uyum sağlarlar ve daha düşük büyüme eğilimi gösterirler. Tersine, fırsatçı girişimciler ise, daha fazla tecrübeye ve eğitim düzeyine sahiptirler. Yönetsel eğilimler gösterirler ve geleceğe daha fazla odaklanırlar. Değişime daha fazla istekli görünürler ve çevreye cevap verebilme becerilerine daha fazla güven duyarlar. Fon kaynaklarını dışarıya yöneltip yenilikçi ve farklı stratejiler ararken, işletmeleri hızlı şekilde büyüme göstermektedir. Bu girişimcilerin, finansal kazanımlardan ve başarılı bir şirket yaratma fırsatlarından daha fazla motive olması söz konusudur (Woo vd., 1991; 97). Bu girişimcilerin sahip oldukları işletmeler iki şekilde tanımlanabilmektedir. Bunlardan ilki olan küçük işletmeler, “*geleneksel firmalar*” (lifestyle firms) ve girişimsel işletmeler ise “*büyüme firmaları*” (growth firms) olarak iki şekilde adlandırılabilir (Burns; 2001; 11). Bununla ilgili bir çalışmada Smith ve Miner (1983), “fırsatçı” girişimcilerin sahip olduğu firmaların, “zanaatçi” girişimcilerin sahip olduğu firmalardan daha hızlı büyüme oranına sahip olduklarını belirlemişlerdir.

Küçük bir işletmeye sahip olmanın (ve de serbest çalışan olmanın) avantajı, kişinin kendi hedeflerini kovalamasına imkân tanınması, esneklik sağlaması ve kişisel başarıyı içermesidir. Dezavantajları ise, belirsizlik ve risk ile finansal kayıp ve kişisel stresin artan etkilerine maruz kalmayı beraberinde getirmesidir (Schaper ve Volery, 2004; 89). Hamilton (2002) bireyler için, bir serbest çalışan olarak çalışmaya

başlamının, bir ücretli çalışan olarak elde edebileceği kazancından en az %35 daha az gelir akışına karşın, diğer önemli parasal olmayan getirileri nedeniyle (örn. kendi kendisinin patronu olmak) daha istenilir olduğunu ifade etmektedir. Çoğu girişimcinin ilk gelirleri, aynı özellikleri taşıyan ücretli çalışanlardan daha düşük olmasının yanında, daha düşük gelir artışı da göstermektedir (Hamilton, 2002; 628). Blanchflower ve Oswald (1998) araştırmasında, serbest çalışan kişilerin ücretli çalışanlara kıyasla işinde daha mutlu olduklarını ifade etmektedir.

Başarılı küçük işletme sahiplerinin özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Megginson vd., 1997; 34):

- Bağımsızlık arzusu gösterirler,
- Güçlü bir inisiyatif duygusuna sahiptirler,
- Kar amacıyla değil, kişisel ve ailevi faktörlerden motive olurlar,
- Hızlı ve somut sonuçlar beklerler,
- Değişime hızlı tepki (yanıt) verebilirler,
- Kendi işlerine adanmışlardır,
- Bir planlama eseri değil, çoğunlukla şansla işlerine girmişlerdir.

2.13. Girişimsel Kişiden Yönetmel Kişiyel Geçiş; Girişimsel Süreç ve Sonrası

Girişimsel süreç (entrepreneurial process); fırsatları algılamakla ve bunları izleyerek organizasyonlar yaratmakla ilişkili tüm fonksiyonları, aktiviteleri ve uygulamaları içermektedir (Bygrave ve Hofer, 1991; 14).

Bir girişimci, yeni bir şey yaratmayı engelleyen güçlerin üstesinden gelerek bir fırsatı görmek, onu değerlendirmek ve geliştirmek zorunluluğundadır. Girişimsel süreç dört farklı aşamaya sahiptir, bunlar; (1) fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi, (2) iş planının geliştirilmesi, (3) gereksinim duyulan kaynakların belirlenmesi, (4) işletmenin yönetilmesi olarak belirtilebilir (Hisrich vd., 2003; 38).

Tablo 14: Girişimsel Sürecin Aşamaları

Fırsatın Tanımlanması ve Değerlendirilmesi	İş planının Geliştirilmesi	Gereksinim Duyulan Kaynakları Belirleme	İşletmenin Yönetilmesi
-Fırsatın değerlendirilmesi	-Başlık	-İhtiyaç duyulan kaynakları belirleme	-Yönetim tarzını geliştirme
-Fırsatın yaratımı ve büyüklüğü	-İçerikler	-Var olan kaynakları belirleme	-Başarı için kilit değişkenleri anlama
-Fırsatın gerçek ve algılanan değeri	-Yönetimsel Sonuç	-Kaynak boşluklarını ve ulaşılabilir tedarikçileri tanımlama	-Mevcut ve potansiyel sorunları belirleme
-Fırsatın riski ve geri dönüşümleri	* İşin tanımlanması	-İhtiyaç duyulan kaynaklara erişimi geliştirme	-Kontrol sistemlerini uygulamak
-Kişisel becerilere ve hedeflere karşı fırsatlar	* Endüstrinin tanımı		-Büyüme stratejisi geliştirme
-Rekabetçi çevre	* Teknoloji planı		
	* Pazarlama planı		
	* Finansal plan		
	* Üretim planı		
	* Organizasyon planı		
	* Uygulama planı		
	* Sonuç		
	-Ekler		

Kaynak: Hisrich R. D.; Peters, M. P. ve Shepherd, D. A. (2003), **Entrepreneurship**, Sixth Edition, McGraw-Hill, USA, s.38

Tablo 14’de görüldüğü gibi girişimsel süreç bir fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesiyle başlamaktadır. Aslında girişimsel süreç tümüyle, devamlı ve sonu gelmeyen bir keşif sürecidir (Kirzner, 1984; 54). Fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi oldukça güç bir iştir ve çoğunlukla da iş fırsatları bir anda ortaya çıkmamaktadır. Daha ziyade girişimcinin olasılıklara uyanık olmasının sonucunda veya potansiyel fırsatları tanımlayan mekanizmaları oluşturmasına bağlıdır (Hisrich vd., 2003; 39). Sonraki aşama girişime ait iş planının geliştirilmesiyle ilgilidir. Akıllı bir girişimci için iyi yazılmış bir iş planı, iş başarısında hayati bir araç vazifesi görmektedir (Scarborough ve Zimerer, 2003; 29). İyi bir iş planı, fırsatın geliştirilmesi ve gerekli kaynakların belirlenmesi, bu kaynakların sağlanması ve sonuçlanan işin başarılı şekilde yönetilmesi için gereklidir (Hisrich vd., 2003; 40). İş planı, girişimcinin girişimsel süreçteki *yol haritası*dır.

Bir sonraki aşamada ise girişimci, işini etkin şekilde oluşturabilmek için öncelikle bu süreçte faydalanacağı kaynakları belirlemelidir. Bu süreç girişimcinin sunulan kaynakları değerlendirmesiyle başlamaktadır. Kritik olan kaynaklar zaten elde bulunanlardan ayırt edilmelidir. Bu noktada sonraki süreçte, yarattığı riskler nedeniyle ihtiyaç duyulan kaynakların çeşitliliği ve miktarı gerçek değerinden

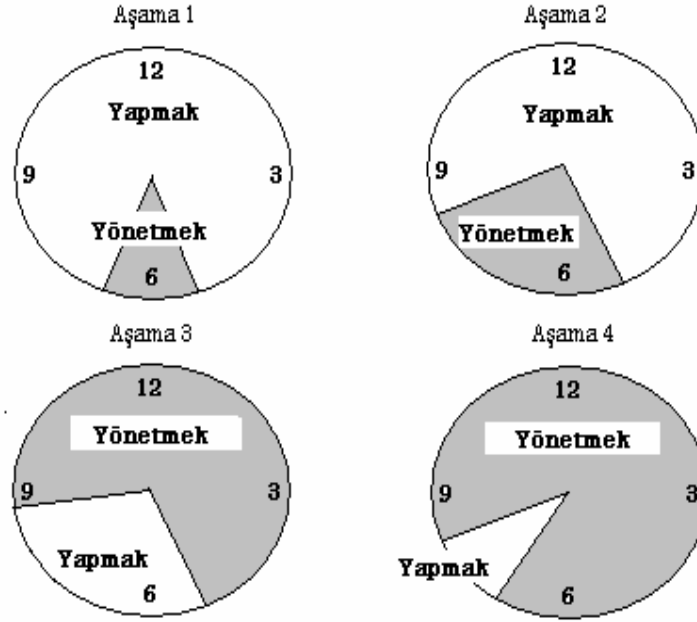
aşağıda hesaplanmamasına ayrıca dikkat edilmelidir. Kaynakların belirlenmesinin ardından girişimci bunları iş planını yürürlüğe koyarak kullanmalıdır. Girişimin büyümesiyle yaşanan operasyonel problemler dikkatle gözden geçirilmelidir. Bu durum bir yönetim tarzının ve yapısının uygulanmaması yanında, başarı için kilit değişkenlerin belirlenmesini de içermektedir. Bir kontrol sistemi oluşturulmalıdır, böylelikle herhangi bir problem bölgesi hızlıca tanımlanacak ve çözümlenecektir. Bazı girişimciler, yarattıkları bir girişimi yönetmekte ve büyütmede zorlanmaktadır (Hisrich vd., 2003; 40-41).

Girişimci, girişimsel süreçteki başarısının, birinci aşamadaki, bir fırsatın başarılı şekilde tanımlanması ve değerlendirilmesinin yanında, son aşamadaki istenilen işletmenin yönetilmesini de göz önünde bulundurarak oluşturacağını göz önünde tutmak zorundadır. Girişimci girişimsel süreçteki başarısının, ancak ve ancak tüm aşamaların bütünüyle değerlendirilmesiyle geleceğini dikkate almasına dayanmaktadır (Hisrich vd., 2003; 38).

Girişimcinin, girişimsel süreç içerisinde ele geçirdiği fırsatın en iyi şekilde değerlendirilmesi, kullandığı kaynakların ve göstermiş olduğu tüm çabaların boşa gitmemesi, girişimsel sürecin son aşamasında ağırlığını ortaya koyan yönetsel özelliklerin başarısına bağlı kalmaktadır (Berber, 2000; 26).

Yeni olarak şekillenen bir işin kurulmasıyla birlikte, gelişip ve büyüyen bir örgütün organizasyonu ve yönetim biçimi de değişim göstermektedir. Bir yere kadar, yönetim örgütteki bu büyümeye ve değişime uyum sağlamak zorunda kalacaktır (Longenecker ve Moore, 1987; 357). Girişimcinin ihtiyaç duyduğu beceriler, işletmenin büyümesiyle birlikte değişim gösterecektir (Lambing ve Kuehl, 2003; 64). İlk esneklik ve informallik başlarda işlevsel olabilirken büyümeyle birlikte, planlama ve kontrol düzeyinde daha yüksek bir formallığe gereksinim duyulacaktır. Bir gerilim sıklıkla oluşmaktadır, çünkü yönetimin geleneksel yumuşak başlı biçimi işlevselliğini kaybetmektedir (Longenecker ve Moore, 1987; 357-358). Büyüme, iş yapmanın doğal ve genelde arzu edilen bir sonucudur (Hatten, 2006; 457). Bir girişim büyüme aşamasına geçtiğinde, girişimciler için 'yönetsel becerilere' sahip olma ihtiyacında bir artış meydana gelecektir (Hisrich, 1990; 215).

Şekil 17: Yönetsel Fonksiyonlar ve Büyüme Aşamaları



Kaynak: Longenecker, J. G. ve Moore C.,W. (1987), **Small-Business Management**, Seventh Edition, South-Western Publishers Co., Ohio, USA, s.359

Longenecker ve Moore (1987), yeni bir firmanın 4 aşamalı bir büyüme seyri izlediğini varsaydıkları Şekil 12'deki çizelgelerinde, firmanın 1. aşamadan 4. aşamaya ilerledikçe yeni çalışanların ve yönetim kademelerinin ekleneceğini, dolayısıyla girişimsel aktivite biçiminin değişim göstereceğini ve girişimcinin “yapan” bir kişiden, “yöneten” kişiye dönüşeceğini ifade etmişlerdir.

Ciavarella ve arkadaşları (2004), kurulan işletmelerin varlığını devam ettirmeleriyle (en az 4–8 yıl varlığını sürdüren ve olgunluğa erişen), girişimcinin bazı kişisel özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu noktada, bu süreçte firması varlığını sürdüren girişimcilerin özellikleri arasında “yeni deneyimlere ve girişimlere açık olmaları ve çeşitli fırsatlara yönelmekten hoşlanmaları” uzun dönemde işletmenin var olmasına negatif etki yaparken, “sıkı çalışan, başarı-odaklı ve sebatkâr bir kişilik” sergilemeleri işletmelerin varlığını pozitif yönde etkilemektedir. Bu girişimciler, yeni fırsatlara yönelmekten ziyade bu sonuca göre daha çok, yönetici kişi profiline yönelme ihtiyacı duyarak, var olan şirketine odaklanmayı tercih etmektedirler.

Girişimsel bir işletmenin kaynaklarının oldukça sınırlı ve zayıf bir yapıda olmasından dolayı buradaki kritik nokta, işletmenin kıt kaynaklarını en yararlı hale getirecek işe yöneltecekleri etkili yönetime yönelik ihtiyaçtır (Resnic, 1988; 6). Scaborough ve Zimmerer (2003) girişimlerin başarısızlık nedenleri olarak aşağıdaki faktörleri sıralamıştır:

- Yönetim yetersizliği,
- Deneyim eksikliği,
- Zayıf finansal kontrol,
- Kötü nakit yönetimi,
- Stratejik yönetim eksikliği,
- Zayıf pazarlama çabası,
- Kontrolsüz büyüme,
- Kötü konumlama,
- Envanter kontrolünde eksiklik,
- “Girişimsel geçiş”i gerçekleştirmede beceriksizlik

Yukarıda görüldüğü gibi, başarısızlık nedenlerinin tümü yönetsel yetersizlik ve hatalardan kaynaklanmaktadır. Zaten bir girişimin başarısının, diğer faktörlerden çok daha fazla “girişimcinin kendisine” bağlı olduğuna inanılmaktadırlar (Lee ve Tsang, 2001; 584).

Ginn ve Sexton (1990) çalışmalarında, işletme kurucu/CEO’ların psikolojik yönelimleri ile firmaların hızlı büyümeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Hızlı-büyüyen küçük işletme sahipleri, yavaş-büyüyen şirketlerin sahiplerine kıyasla, sezgisel yönelimli (yani, şimdiki gerçeklikten ziyade gelecek odaklı düşünen), gelecek olasılıkları düşünerek çevreden bilgi toplayan, bu bilgiden bir sonuç çıkarıp ve karara varmayı tercih eden kişilerdir. Bu kişiler çoğunlukla stratejik düşünme eğilimli ve stratejik planlama yapma özelliği gösteren kişilerdir

Kurilof ve arkadaşları (1993) girişimcilerle gerçekleştirdikleri bir seminerde, iyi yöneticiler hakkında ne düşünüldüğünü öğrenmek amacıyla, katılımcılardan ideal bir yöneticinin kendilerine ne ifade ettiğini belirten 10 adet nitelik veya özelliklerin

bir listesini yapmalarını istemişlerdir. Buradan çıkan sonuçlar Tablo 15’te gösterilmektedir.

Tablo 15: İdeal Yönetici Profili

İdeal Yönetici Profili	
Beklenen Nitelikler	Tipik Katılımcı Yorumları
Empatik	“Başkalarının gereksinimine karşı duyarlıdır”
Güvenilir, adil, dürüst	“Başkalarıyla iş yapmada açık ve dürüştür”
Yeniliği özendirir	“İnsanların fikirleriyle ortaya çıkmasını ister”
İyi bir dinleyicidir	“Söylediğim şeye göre davranır; aktif olarak ve içtenlikle dinler”
Yetkiyi dağıtır	“Bazı şeyler için çalışanlarının kontrolü eline almasına ve bağımsız olmasına izin verir”
Kendine güven duyar	“Ulaşılabilir gerçeklerle pozitif ve kararlı biçimde hareket eder”
Sadık ve destekleyicidir	“Tartışmalı şeylerde çalışanlara arka çıkar”
Yaratıcı ve teknik olarak yeterlidir	“İşin içini dışını bilir ve iyi fikirlere sahiptir”
İyi bir planlayıcı ve örgütleyicidir	“İleriye bakar ve oraya ulaşmak için ne gerekiyorsa bir araya getirebilir”
Performansa geribildirim verir	“İnsanlara, nasıl yapmakta olduğunu söyler ve iyi bir öğretmendir”

Kaynak: Kuriloff, A. H.; Hemphill, J. M. ve Cloud, D. (1993), **Starting and Managing The Small Business**, McGraw-Hill, Inc. Third Edition, USA, s. 622

Tablo 15 incelendiğinde, girişimciler tarafından sözü edilen özelliklerin üç kategoride toplandığı görülebilir. İlk olarak, ideal bir girişimcide *teknik yeterlilik* beklenmektedir. İkincisi, örneğin “iyi planlayıcı ve organizatör” gibi nitelikler, *sistem yeteneğinin* (yani işletmenin bütününe tüm parçalarını uyumlayan, işletmeyi geleceğe taşıyan planlama ve organize etme becerileri) beklendiğini göstermektedir. Teknik yeterlilik fiziksel ürünlerin, iş becerilerinin, üretim süreçlerinin vb. özel bilgisini ifade ederken, sistem yeteneği fikir ve kavramlarla çalışmayı gerektirmektedir (geliştirilecek bir iş planı, sistem yeteneğinin önemli bir kanıtıdır). Son olarak, kişilerarası yeterlilik, cevaplayanların arzuladığı özelliklerin çoğunu içeren bir kategoridir. Empatik olma, güven duyma, sadık ve destekleyici, dinging

olma özellikleri listenin en başlarında yer almaktadır. Kullanılan kavram ve tanımlar gruptan gruba değişkenlik gösterse de, çalışmaların sonuçları tutarlılık göstermektedir.

Bir girişimin gelişmesi ve büyümesini sağlamak için gerekli nitelikler bir girişimi tasarlamayı ve başlatmayı isteyen kişilerin niteliklerinden farklı olabilmektedir. Bir girişimci, bir girişim içinde ne kadar fazla kalırsa, girişimsel yetenekleri eksilerek, bir yöneticiye benzemede o derece bir yönelim meydana gelecektir (Cromie ve Johns, 1983; 323).

Kesinlikle, yeni bir işletmeyi başlatmak için, önemli girişimsel becerilere ihtiyaç duyulacaktır. Girişimciler, yeni veya yenilikçi fikirlere sahip olup, ticari uygulamalara dönüştürerek bu düşüncelerine hayat verirler. Fakat her girişimci, süregelen firmayı yönetecek ve “doğru” şeyleri meydana getirterek, yapılmasını sağlayacak bilgiye ya da yönelime sahip durumda değildir. Pek çok küçük işletme de bu nedenle iflasın eşiğine gelmektedir. Açıktır ki, kritik noktadaki ‘doğru şeyler’in iyi yapılmasını sağlamak için girişimci, bir nebze de olsa yönetim becerilerine ihtiyaç duyacaktır. Sonuç olarak, girişimciler öncelikli olarak “başlayıcı”, yöneticiler ise “tamamlayıcı ve bitirici” kişilerdir (Resnic, 1988; 7).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİ VE YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİLMİŞ (MANİFEST) GEREKSİNİMLERİ VE KONTROL ODAKLARININ KIYASLANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk iki bölümünde motivasyon kavramının temelini oluşturan belirli gereksinimler (güdüler) ile bilişsel anlam verme sürecini içeren nedensellik yüklem algılamalarının girişimsel kişilik özellikleri ile olan ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise ilk bölümlerde tartışılan girişimsel özelliklerin geçerliliğini sınamak amacıyla yöneticilerle karşılaştırmalı bir araştırma gerçekleştirilmiş ve sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca demografik değişkenlerin bu farklılıktaki belirleyici etkisi sorgulanmış ve ideal bir girişimciyi karakterize eden en önemli özelliklerin belirlenmesi amacıyla örneklemden yanıtlar alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son yıllarda girişimciliğe yönelik ilginin artmasındaki en önemli etkenin, pek çok ekonomist ve politikacı tarafından büyüme, yenilik ve işler yaratma konusundaki yeni olanakların, küçük ve yeni firmalar tarafından sağlanacağına sezilmesi oluşturmaktadır (Wennekers ve Thurik; 1999; 32). Girişimsel aktivitelerin (küçük girişimsel işletmelerin artışı) artmasının ekonomik büyüme ve işsizliğin azaltılması üzerinde önemli bir rolü bulunmaktadır (Audretsch ve Thurik, 2001). Pek çok araştırmacı girişimcilik sürecinin, insan iradesinin bir hareketiyle başladığını varsaymıştır (Bygrave ve Hofer, 1991) ve böylece girişimci kişi, girişimciliğin özünü teşkil etmiştir (Mitton, 1989). Bu nedenle girişimci, örgütsel oluşumda başlıca faktör olarak çalışılmış ve araştırmacılar da, kişisel özellikler (traits) ile yeni girişimleri başlatan kişileri farklılaştırabilen psikolojik özellikleri keşfetmeye çabalamışlardır (McClelland, 1961,1965; Hornaday ve Bunker; 1970; Palmer, 1971; Hornaday ve Aboud, 1971; Durand ve Shea, 1974; Brockhaus, 1982; Carsrud, Olm ve Eddy, 1985; Sexton ve Bowman, 1985; Brockhaus ve Horwitz, 1986; Wortman, 1987; Gartner, Mitchell ve Vesper, 1989; Brandstatter, 1997; Cromie, 2000; Stewart vd., 1998, 2003; Korunka vd. 2003; Apospori vd., 2005).

Girişimciler, diğer insanlardan belirli kişilik özellikleri açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılıkları ise, onların fırsatları fark etmelerine ve bu fırsatların peşine düşmelerine neden olmaktadır (Baron, 1998; 276).

Bu özelliklerden bazıları; *yüksek bir başarı güdüsü* (McClelland, 1961, 1965, 1987; Hornaday ve Aboud, 1971; Nandy, 1973; Ahmed, 1985; Chay, 1993; Cromie, 2000; Stewart vd. 1998, 2003; Korunka vd., 2003; Apospori vd., 2005), *içsel kontrol odağı* (Brockhaus, 1982; Cromie ve Johns, 1983; Ahmed, 1985; Cromie, 2000; Korunka vd., 2003), *(hesaplanmış) risk alma eğilimi* (Brockhaus, 1982; Kilby, 1971, McClelland, 1961; Palmer, 1971; Hull vd., 1980; Ahmed, 1985; Sexton ve Bowman, 1985; Cromie, 2000; Tan, 2001; Korunka vd., 2003), *belirsizliğe tolerans gösterme* (Schere, 1982; Sexton ve Bowman, 1985; Cromie, 2000), *özgüven* (Sexton ve Bowman, 1985; Cromie, 2000), *yenilikçilik* (Stewart vd., 1998; Cromie, 2000; Tan, 2001), *yüksek bir bağımsızlık ve özerklik güdüsü* (Hornaday ve Bunker; 1970; Hornaday ve Aboud, 1971; Sexton ve Bowman, 1985; Birley ve Westhead, 1994; Cromie, 2000), *proaktif olma* (Becherer ve Maurer, 1999), *kontrol gereksinimi* (Sexton ve Bowman, 1985; Kets de Vires, 1985), *A tipi davranış* (Begley ve Boyd, 1987), *sebat ve sıkı çalışma* (Ciavarella vd., 2004) konularını içermektedir.

Yıllardır pek çok bilim insanı girişimcileri ayıran bu farklılıklar üzerine araştırmalar yapmışlardır. Girişimciler üzerine yapılan bu araştırmalar, örgütsel davranışın da bir alt kolu olarak görülmektedir (Wortman, 1987). Genel olarak bu alt kolda yapılan çalışmalar sınıflandırıldığında (Ciavarella vd., 2004):

- Hangi kişilik özelliklerinin girişimci olma olasılığını etkilediği,
- Girişimci başarısında hangi faktörlerin etkili olduğu,
- Girişimciler ve yöneticiler arasında ne gibi farklılıklar olduğu

konuları araştırmaların odak noktalarını oluşturduğu görülmektedir.

Bu araştırmada temel olarak girişimcilerin motivasyonel ve bilişsel kişilik özellikleri yöneticilerle karşılaştırmalı olarak incelenmektedir.

Bugüne kadar girişimcilik literatüründe yapılan araştırmalar içinde en çok ilgi gören çalışmalar; McClelland'ın (1961) Başarı Güdüsü (*nAch*) kuramı ve Rotter'ın (1966) Kontrol Odağı (Locus of Control) kuramıdır (Shaver ve Scott, 1991; 30). Durand ve Shea (1974), bireylerdeki yüksek başarı güdüsü ve içsel kontrol odağının girişimsel aktiviteye yönelten merkezi bir bileşim olduğunu belirtmiştir.

Bu araştırmaya konu olan temel değişkenler de dört temel öğrenilmiş gereksinim (başarı, güç, yakın ilişki ve bağımsızlık) ve kontrol odağıdır.

Bu araştırmada, ilk olarak girişimci (işletme sahibi) ve profesyonel yöneticilerinin Murray'ın Manifest Gereksinimler kuramında yer alan dört önemli gereksinimi; “başarı (*nAch*), güç (*nDom*), bağımsızlık (*nAut*) ve yakın ilişki (*nAff*)” Rotter'ın içsel-dışsal kontrol odağı çerçevesinde bir karşılaştırılması yapılarak, elde edilen bulguların demografik değişkenlerle olan ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. İkinci olarak, araştırmaya katılan girişimci ve yöneticilerden ideal bir girişimciyi tanımlayan en önemli üç özelliği belirtmeleri istenerek, ideal girişimcinin özelliklerinin nasıl algılandığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır

Bugüne kadar girişimcilik çalışmaları içinde, girişimcinin kişilik özelliklerini araştıran pek çok çalışma yapılmış ve bunların bir kısmı da girişimcileri, yöneticilerle karşılaştırmıştır (Brockhaus ve Nord, 1979; Lachman, 1980; Cromie ve Johns, 1983; Ahmed, 1985; Begley ve Boyd, 1986; Ohe vd., 1990; Cromie vd.,1992; Green vd.,1996; Rahim, 1996; Stewart vd.,1998; Apospori vd., 2005). Ancak bugüne kadar girişimciler ile yöneticileri dört önemli öğrenilmiş gereksinim ve kontrol odağı temelinde karşılaştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan çalışmanın bu boyutuyla literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Başarı Gereksinimi (Güdüsü) (Need for Achievement- *nAch*)

McClelland (1961, 1965), Hornaday ve Aboud (1971) ve Nandy (1973), Korunka vd., (2003) çalışmalarında, girişimcilerin, genel nüfusa kıyasla daha yüksek

bir başarı gereksinimine sahip olma eğilimi gösterdiklerini belirtmiştir. Özellikle girişimcilerle yöneticileri karşılaştıran çalışmalar da yapılmış ve Lachman (1980), Ahmed (1985), Green vd. (1996), Stewart vd. (1998), Apospori vd. (2005) çalışmalarında, girişimcilerin şirket yöneticilerinden daha yüksek bir başarı güdüsü düzeyi gösterdiklerini bulgulamıştır. Yüksek başarı güdüsünün girişimsel performansla ilişkisini ortaya koyan çalışmalar ise (Wainer ve Rubin, 1969; Nandy, 1973; Morris ve Fargher, 1974; Begley ve Boyd, 1987; Smith vd., 1987; Carsrud ve Olm, 1986; Lee ve Tsang, 2001; Collins vd., 2004) girişimcinin başarı güdüsünün, yalnızca sahiplik kararını etkilemediğini, *aynı zamanda örgütün devam etmesini ve girişimcinin sürekliliğini etkileyebileceği çıkarımlarında bulunmuştur. Bazı çalışmalarda ise ticari büyümeye isteklilik ile başarı güdüsü arasında anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur* (Davidsson, 1989; Kolvereid, 1992).

McClelland (1961), başarı güdüsü ile ilgili yapmış olduğu çalışmasının sonuçlarını üç temel özelliğe indirgemıştır: problemlere çözüm bulmak için kişisel sorumluluk üstlenmek, orta hedefler koymak ve bunları başarmak için hesaplanan riskleri almak ve performansla ilgili açık geribildirim arzulamak. McClelland (1965a), 1961'deki çalışmasının sonuçlarını boylamsal bir çalışmayla doğrulamıştır. Daha önce yüksek başarı güdüsüne sahip olarak bulguladığı öğrencilerle 10 yıl sonra da bir çalışma gerçekleştirmiş ve sonraki süreçte yüksek *nAch* sahip öğrencilerin daha sonra %83'ünün girişimsel bir kariyere yöneldiklerini, buna karşın düşük *nAch* düzeyine sahip öğrencilerin sadece %21'inin girişimsel bir kariyere sahip olduğunu bulgulamış ve yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin, girişimsel özelliğe sahip bir iş mesleğine yönelme eğilimi içinde oldukları sonucunu çıkarmıştır.

Stewart ve arkadaşları (2003), Birleşik Devletler'de bulunan girişimcilerle, Rus girişimcileri, girişimci özelliklerinden üçü olan, 'başarı güdüsü', 'risk alma eğilimi' ve 'yenilikçilik' açısından ve de "hedef yönelimleri" ile ilgili bir karşılaştırmaya tabi tutmuştur. Çalışmada girişimciler, kendi aralarında "makro" (büyüme ve karlılık odaklı) ve "mikro" (denge ve ailesel gelir odaklı) girişimciler olarak (her iki ülkede de) iki kısma ayrılmıştır. Buradaki mikro girişimciler aslında küçük işletme sahiplerini, makro ise girişimcileri ifade etmektedir. Sonuçlara göre

başarı güdüsü her iki ülkede de küçük işletme sahibi ve girişimciyi ayırt edebilmiş, ayrıca Birleşik Devletlerdeki her iki tip girişimcide, Rus girişimcilerden daha yüksek başarı güdüsü elde etmiştir.

Collins ve arkadaşları (2004), başarı motivasyonu ve girişimci davranışıyla ilişkili değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. Araştırmada başarı güdüsünün girişimsel performans veya girişimci mesleğinin seçimindeki ilişkisi hem TAT, hem de “anket” yöntemiyle belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar, başarı motivasyonunun, hem mesleki seçimle hem de performansla anlamlı bir ilişki de olduğu görülmüştür. Ölçek tipleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Chay (1993), girişimciler ile çoğunluğu beyaz-yakalı çalışanlardan oluşan iki grubu çeşitli faktörler açısından karşılaştırdığı çalışmasında, girişimcilerin ücretli çalışanlara kıyasla daha yüksek bir pozitif başarı güdüsü (hopes of success) ve daha düşük negatif başarı güdüsü (fear of failure) gösterdiklerini bulgulamıştır.

Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalarda yöneticilerin başarı gereksinimleri, güç gereksinimleriyle birlikte incelenmiştir. Çalışmalar, bu iki güdünün bileşiminde oluşan yönetsel başarı boyutunun farklı sektör ve kademedeki yöneticiler üzerinde karşılaştırılmasıyla gerçekleştirilmiştir. Can (1985), özel kesim yöneticilerinin, kamu işletmelerindeki yöneticilerden daha yüksek bir başarı güdüsü gösterdiğini bulgulamıştır (Ayrıca kamu yöneticilerinin, özel sektör yöneticilerinden daha fazla yakın ilişki güdüsü gösterdiği bulgulanmıştır). Bir diğer bulguya göre, özel kesim yöneticilerinden yüksek başarı güdüsü gösterenlerin, girişimsel bir kariyere yönelme amacını taşıdıkları belirlenmiştir. Benzer bir çalışmada Gülen (1998), yöneticilerin başarı güdüsü düzeyini güç, bağımsızlık ve yakın ilişki güdülerine oranla daha yüksek olarak bulgulamıştır.

Özel olarak girişimci ve yöneticinin başarı gereksinimi/güdüsü (*nAch*) düzeylerini karşılaştıran araştırmalar da yapılmıştır.

Schere (1982), Öğrenilmiş Gereksinimler Ölçeği’ni (MNQ) kullanarak

gerçekleştirdiği çalışmasında, girişimcilerin üst ve orta düzey yöneticilerden anlamlı olarak daha yüksek başarı motivasyonu gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar Hines'in (1973) bulgularını doğrulamıştır. Hines (1973), Yeni Zelanda'daki bir grup iş adamıyla yaptığı çalışmasında, kendi işine sahip girişimcilerin, mühendisler, muhasebeciler ve orta düzey yöneticilerden daha yüksek başarı güdüsü gösterdiklerini bulgulamıştır (Stewart, 1995; 41).

Lachman (1980), İsrail'de bulunan ve işletmelerini hem kuran hem de yöneten girişimciler (29) ile yöneticiler (25) üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, girişimcilerin yöneticilerden daha yüksek bir başarı güdüsü düzeyine sahip olduğunu bulgulamıştır. (Ayrıca yakın ilişki güdüsü hem girişimciler hem de yöneticiler için de düşük çıkmıştır). Bu durum, McClelland'ın (1965) belirttiği gibi girişimcilerin, yüksek başarı güdüsü (*nAch*) ve düşük yakın ilişki güdüsüne (*nAff*) sahip oldukları tezini doğrular nitelikte bir sonuçtur.

Brockhaus (1982) başarı güdüsünün girişimciliğe etkisinin tersine, girişimsel başarının da başarı güdüsü düzeyini daha çok geliştirdiğine dikkat çekmiştir. (Benzer düşünce aynı şekilde risk alma eğilimi ve yenilikçilik eğilimi içinde olası bulunmuştur) (Stewart, 1995; 89).

Cromie ve Jhons (1983) çalışmasında, İrlandalı bir grup girişimci (42) ile profesyonel yöneticinin (41) kişilik özelliklerini karşılaştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda girişimcilerin, orta ve üst düzey yöneticilerden daha yüksek bir başarı güdüsü düzeyi gösterdikleri bulgulanmış, ancak bu fark anlamlı derecede yüksek çıkmamıştır.

Smith ve Miner (1984, 1985) hızlı ve yavaş büyüyen girişimciler üzerinde yaptığı araştırmada, hızlı büyüyen olarak sınıflandırılan başarılı girişimciler, başarı güdüsü konusunda yavaş büyüyen girişimcilerden ve girişimci olmayanlardan anlamlı olarak daha yüksek puan almıştır. Yavaş büyüyen girişimcilerle girişimci olmayanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Smith, Bracker ve Miner (1987) başarı motivasyonu ve şirket başarısı ölçüleri arasında anlamlı bir korelasyon bularak bu çalışmanın bulgularını genişletmiştir (Stewart, 1995; 46).

Ahmed (1985), Bangladesh'ten İngiltere'ye göç edip orada bir iş kuran bir grup göçmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, girişimcilerin girişimci olmayan kişilerden (özel olarak belirtilmezken, girişimci olmayan olarak nitelendirilen kişiler bu çalışmada yöneticidir) başarı güdüsü, (ve ayrıca, risk alma eğilimi ve içsel kontrol odağı) açısından anlamlı olarak daha yüksek düzey gösterdiklerini bulgulamıştır. Bu değişkenler, girişimcilik ile pozitif olarak ilişkili bulunmuştur.

Perry, Meredith ve Cunnigton'ın (1986) Avustralyalı girişimcilere yönelik bir çalışmada, başarı motivasyonunun girişim yaratmada önemli bir unsur olduğu, fakat sonraki büyümeye bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Stewart, 1995; 47).

Green ve arkadaşları (1996), küçük işletme sahibi olan Rus girişimciler (108) ile alt ve orta düzey profesyonel yöneticiler (99) üzerinde yaptıkları bir araştırmada, Rus girişimcilerinin yöneticilere kıyasla, daha yüksek bir başarı güdüsü düzeyi gösterdiklerini bulgulamışlardır

Stewart ve arkadaşlarının (1998) girişimciler, işletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler üzerinde yaptıkları bir araştırmada, deneklerin başarı güdüsü, risk alma eğilimi ve yenilikçilik özellikleri arasındaki farklılıklar bulgulanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya Carland ve arkadaşlarının (1984) kuramsal tanımından yola çıkarak, küçük işletme sahip-yöneticisi kendi aralarında ve küçük işletme sahibi ve girişimci olarak ikiye ayrılmıştır. Bu ayrımında aile, işin kurulmasındaki hedefler ve stratejik planlama uygulamaları hakkındaki sorular etkili olmuştur. Girişimciler, hem şirket yöneticilerinden hem de işletme sahiplerinden daha yüksek bir başarı güdüsü düzeyi göstermişlerdir. İşletme sahipleri şirket yöneticilerinden sadece risk alma eğilimi açısından anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Apospori ve arkadaşları (2005), Yunanistan'daki CEO düzeyinde yönetici ve girişimciler arasında bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, girişimci CEO'lar başarı güdüsü açısından profesyonel CEO'lardan daha yüksek bir düzey elde etmişlerdir.

Literatürdeki bu çalışmaların sonuçları göz önüne alındığında aşağıdaki hipotezler ileri sürülecektir:

H.1 Girişimcilerin (işletme sahipleri) başarı güdüleri, profesyonel yöneticilerin başarı güdülerinden daha yüksektir.

H.2 Girişimcilerin başarı güdüsü, güç ve yakın ilişki güdülerinden daha yüksektir.

Güç Gereksinimi (Güdüsü) (Need for Power/ Dominance--nPow; nDom)

McClelland ve Burham (1976), yöneticilerle yaptıkları workshoplarda yöneticilerin işinin, yalnız başına işini daha iyi yapan bir kişinin özelliklerden daha çok (başarı güdüsü özelliği), insanları etkileyebilen bir kişinin özelliklerini gerektirdiğini, yani başarılı yöneticilerin başarı güdüsünden çok güç güdüsüne sahip olmasının beklendiğini belirtmişlerdir.

McClelland ve Boyatzis (1984) çalışmalarında başarılı yöneticilerin yüksek bir güç güdüsüne ve daha düşük bir başarı güdüsü düzeyine sahip olduklarını bulgulamışlardır (Brooks, 2003; 59).

Apospori ve arkadaşları (2005), girişimci ve yönetici CEO'ların güdüsel farklılıkları üzerine yaptıkları bir çalışmada, iki grup arasında güç güdüsü açısından anlamlı bir farklılık bulunamamış ve iki grubun da güç güdüsü düzeyi yüksek çıkmıştır. Bu çalışmadaki grupların işlevsel olarak birbirine benzer olmaları böyle bir sonuca neden olmuş olabileceği düşünülmektedir.

Literatürdeki bu çalışmaların sonuçları göz önüne alındığında aşağıdaki hipotezler ileri sürülecektir:

H.3 Profesyonel yöneticiler, girişimcilerden (işletme sahipleri) daha yüksek bir güç (erk) güdüsüne sahiptirler.

H.4 Profesyonel yöneticilerin güç güdüleri diğer üç güdüye kıyasla anlamlı olarak daha yüksektir.

Yakın İlişki Gereksinimi (Güdüsü) (Need for Affiliation-nAff)

McClelland ve Burham (1976), yaptıkları workshop çalışmasındaki bulgulara dayanarak yüksek yakın ilişki güdüsüne sahip yöneticilerin iyi bir yönetici olmadıklarını, çünkü bu gruptaki yöneticilerin, herkesle iyi geçinmeyi istediklerini belirtmiştir. Ayrıca çalışmalarındaki diğer bir bulgu olarak da, şirketteki daha iyi yöneticilerin hem güç hem de engelleme-alıkoyma güdüsünde (inhibition) yüksek puan almış olmalarıdır. Araştırmacılar, yüksek güç ve engelleme güdüsü ile düşük yakın ilişki güdüsüne sahip yöneticileri kurumsal yöneticiler (institutional managers) olarak adlandırmışlardır. Bu yönetici tipinin etkili bir çalışma ortamı oluşturmada ve yüksek moral yaratmada diğer yönetici tipleri içinde (yakın ilişki güdüsü baskın yöneticiler -affiliative manager- ve kişisel güç güdüsü baskın yöneticiler -personal-power manager-) en başarılı yönetici olduklarını belirtmiştir (McClelland ve Burham, 1976; 8).

Lachman (1980), girişimci ve yöneticileri yakın ilişki güdüsü (nAff) açısından karşılaştırmış ve iki grubun nAff değeri de düşük çıkmıştır. Ayrıca Apospori ve arkadaşları (2005), girişimci ve yönetici CEO'lar üzerinde yaptıkları çalışmada yakın ilişki güdüsü açısından anlamlı bir farklılık bulamamış ve iki grubun yakın ilişki güdüsü düşük çıkmıştır.

Yakın ilişki güdüsüyle ilgili çalışmalarda girişimci ve yöneticilerin yakın ilişki güdüleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamadığı gibi, iki grubun da yakın ilişki güdüleri düşük bir düzey göstermiştir (Lachman, 1980; Apaspori vd., 2005).

Literatürdeki bu çalışmaların sonuçları göz önüne alındığında aşağıdaki hipotez ileri sürülecektir:

H.5 Girişimciler (işletme sahipleri) ve profesyonel yöneticilerin yakın ilişki güdüsü düzeyleri düşüktür.

Bağımsızlık Gereksinimi (Güdüsü) (Need for Autonomy- nAut)

Girişimciler ve yöneticiler üzerinde ayrı ayrı yapılan çalışmalar olduğu gibi iki grubu bazı güdüler temelinde karşılaştıran çalışmalar da yapılmıştır. Çalışmalar sonucunda, girişimcilerin bağımsızlık gereksinimi düzeyinin *genel nüfusa oranla* da daha yüksek çıktığı bulgulanmıştır (Hornaday ve Bunker, 1970; Hornaday ve Aboud, 1971; Cromie; 2000).

Collins ve Moore (1964) çalışmalarında imalatçı başarılı erkek girişimcilerle birlikte Michigan'da yaptıkları görüşmelerin ve uyguladıkları psikolojik testlerin sonucunda, denek girişimcilerin kilit özelliği olarak, yüksek bir bağımsızlık, özerklik güdüsü ile özgüven özelliklerini bulgulanmışlardır. Ayrıca araştırmacılar, girişimcileri eyleme geçiren dürtüleri de incelemişler ve bunlar içindeki en önemli dürtünün, özerklik-bağımsızlık amacıyla olduğunu belirtmişlerdir (Kao, 1989; 99).

Hornaday ve Bunker'in (1970) 20 girişimci ile gerçekleştirdiği çalışmalarında, girişimcilerin *genel nüfustan* daha yüksek bir bağımsızlık (ve başarı güdüsü düzeyi) güdüsü düzeyi gösterdikleri bulgulanmıştır.

Hornaday ve Aboud (1971), 56 erkek girişimci ile gerçekleştirdikleri görüşmeler sonucunda başarılı girişimcilerin, *genel nüfusa* kıyasla anlamlı derecede yüksek bir bağımsızlık güdüsü düzeyi gösterdikleri bulgulanmıştır.

MBA öğrencileri arasında yapılan bir araştırmada, öğrencilerden yüksek bağımsızlık güdüsüne sahip olanlarının sonraki dönemde kariyer yönelimlerinde, girişimsel işletmeleri tercih ettikleri belirlenmiştir (Harrell ve Alpert, 1979; 262). Harrell ve Alpert (1979), şirketlerin yönetici adaylarının belirlenmesinde, eğer işin gerektirdiği bir koşul değilse, yüksek bağımsızlık güdüsü (nAut) düzeyine sahip kişilerden çok, daha düşük bağımsızlık düzeyi gösteren kişilere yönelinmesinin gerekliliğini belirtmişler ve tersi bir tercihin sonuçlarının ekonomik olmayan ve hüsrana uğratan etkileri olabileceğini ifade etmişlerdir.

Cromie ve arkadaşlarının (1992) yöneticiler üzerinde gerçekleştirdikleri ve

onların girişimsel eğilimlerini araştırdıkları çalışmalarında, katılımcıların geçmişi ile yakın bir zamanda iş kurmayı düşünüp düşünmedikleri sorgulanmıştır. Yöneticilerin bu şekilde iki gruba ayrılarak girişimsel eğilimleri saptanmaya çalışılmış ve güdüsel özelliklerden sadece *bağımsızlık güdüsünün* girişimsel eğilimleri farklılaştırdığı bulgulanmıştır.

Birley ve Westhead (1994), Büyük Britanya'daki işletme sahip-yöneticilerin girişimci olma nedenlerini araştırdıkları çalışmalarında, bağımsızlık güdüsünün girişimci olmada önemli sebeplerden birisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak bağımsızlık güdüsünün firmanın büyümesi (girişim performansı) üzerinde anlamlı bir etkisi bulgulanmamıştır. Benzer olarak Türkiye'deki kadın girişimciler üzerinde de yapılan bir çalışmada, kişisel özgürlük bağlamında *bağımsızlık gereksiniminin* girişimciliğe yönelme nedenleri arasında geldiği belirlenmiştir (Kutaniş ve Hancı, 2004).

Literatürde girişimcilerle yöneticilerin bağımsızlık gereksinimlerini karşılaştıran çalışmalara rastlanmamış olsa da, çıkarımlarda bulunarak bir hipoteze yönelmek mümkündür.

H.6 Girişimcilerin (işletme sahipleri) bağımsızlık güdüsü, profesyonel yöneticilerden daha yüksektir.

İçsel-Dışsal Kontrol Odağı (İnternal-Exteranl Locus of Control- LOC)

Kontrol Odağı, girişimcilik araştırmalarında büyük ilgi kaynağı olmuş ve “içsel kontrol odağı” en önemli girişimcilik özelliklerinden biri olarak tanımlanmıştır (Venkatapathy, 1984). Bazı araştırmacılar, içsel kontrol odağı ile girişimci davranışı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır (Hornaday ve Aboud, 1971; Durand ve Shea, 1974; Venkatapathy, 1984; Ahmed, 1985; Evans ve Leighton, 1989; Chay, 1993; Gatewood vd., 1995; Cromie, 2000). Bazı araştırmalarda, girişimciler ile yöneticiler arasında kontrol odağı düzeyi açısından bir farklılık bulgulanmamış olsa da (Brockhaus ve Nord, 1979; Begley ve Boyd, 1986; Cromie vd.,1992), pek çok araştırma yeni iş kuranların, nüfusun geri kalanından (nonfounders) daha yüksek bir

içsel kontrol odağı düzeyine sahip olduklarını işaret etmektedir (Mescon ve Montanari, 1981; Ahmed, 1985; Begley ve Boyd, 1987; Korunka vd., 2003). Pek çok çalışmada ise şirketlerin var olmasındaki başarı yeteneği ile girişimcinin içsel kontrol odağı düzeyi ilişkili bulunmuştur (Begley ve Boyd,1987; Brockhaus,1980; Durand ve Shea,1974; Korunka vd., 2003).

Girişimciler, *nüfusun geri kalanından* kendilerini farklılaştıran bir şekilde içsel kontrol odağı düzeyine sahiptirler. Yani girişimciler, dışsal faktörler olan şans ya da başkalarından gelecek yardıma bağlı olmaktan çok, kendi kişisel başarılarına ve yaşamlarının da kendi eylemlerine ve daimi özelliklerine bağlı olmayı beklemektedirler (Diaz ve Rodriguez, 2003; 740).

Kontrol odağı, Rotter'ın sosyal öğrenme kişilik teorisinin bir parçasıdır ve bir bireyin yaşamındaki cezaların ve ödüllerin belirleyicileri hakkındaki genel bir beklentisini yansıtmaktadır. İçsel-Dışsal Ölçeği (I-E Scale), bir bireyin kontrol odağı düzeyini ölçmek için geliştirilmiştir (Buergin, 1998; 25). Antonides'in (1996) belirttiğine göre, daha fazla içsel kontrole sahip kişiler bilgiye, daha fazla inisiyatif almaya, daha fazla sorumluluk üstlenmeye ve daha yaratıcı olmaya dönük bir eğilim göstermektedirler (Buergin, 1998; 26).

Kontrol odağı kuramı, sosyal çevreye ve farklı durumlarda kazanılmış bilgiye, bireylerin anlam verme şekillerine çeşitli açılardan bakmaktadır. Bazı çalışmalardaki bulgulara göre, başarıya duyulan güçlü istek, hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için duyulan arzuyla ilişkilidir, oysa kontrol odağı bu düşünceleri eyleme dönüştürmekle ilişkilidir (Littunen, 2000; 297).

Shapero (1975), Rotter'ın Kontrol Odağı Ölçeği'ni kullanarak 134 girişimci üzerinde yaptığı bir çalışmada girişimcilerin diğer gruplardan anlamlı olarak daha yüksek düzeyde bir içsel kontrol odağı puanı elde ettiklerini bulgulamıştır (Mueller ve Thomas, 2000; 56).

Jennings ve arkadaşları (1994) tarafından yürütülen bir çalışmada,

girişimciler, başarılarını iç-girişimcilerden daha az olasılıkla şansa bağlamışlardır. Çalışmadan çıkarılan sonuca göre girişimcilerin içsel kontrol odağı, girişimci olmayanlara göre daha yüksek şekilde bulgulanmıştır (Buergin, 1998; 26).

Brochhaus ve Nord (1979), 31 girişimci üzerinde yaptıkları çalışmalarında, daha başarılı girişimcilerin daha yüksek bir içsel kontrol odağı düzeyine sahip olduklarını ve *genel nüfustan* daha yüksek bir içsel kontrol odağı düzeyi gösterdiklerini, fakat erkek yöneticilere kıyasla kontrol odaklarında anlamlı bir farklılık bulgulanmadığını belirtmişlerdir.

Çoğu işletme yönetici yüksek bir içsel kontrol odağına sahip kişiler olarak tanımlanmıştır. Deneysel kanıtlarla ilgili olarak, Brockhaus (1980) çalışmasında, içsel kontrol odağı yeteneğinin, başarılı ve başarısız işletme sahiplerini ayırt ettiğini göstermiştir. Kriter olarak alınan başarı burada, yöneticilerin şirketi satın almalarından veya şirketi yaratmalarından sonraki üç yılsonunda varlığına devam edip etmediğidir. Başarılı girişimlerin yöneticileri, varlığı sona eren girişimlerin yöneticilerinden daha yüksek bir içsel kontrol odağına sahip oldukları görülmüştür.

Brockhaus (1975) 20 MBA öğrencisi üzerinde yaptığı bir çalışmada, öğrencilerin ilerleyen dönemde girişimcilik kariyerine yönelme niyetleri öğrenilmek istenmiş ve bu niyeti taşıyan öğrencilerin (10 öğrenci-girişimcilik okulu) kontrol odağı düzeyinin (I-E Score) diğer gruptan (yönetim okulu) daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Anderson (1977) çalışmasında, içsel kontrol odağı ile şirket başarısı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur (Entrialgo vd., 2000; 138). Hansemark (2002) yaptığı boylamsal çalışmasında, erkek katılımcılar açısından, bir girişim başlatma ve kontrol odağı düzeyleri arasında bir ilişkiyi ortaya koymuştur.

Ahmed (1985), İngiltere’de bir iş kuran göçmen Bangladeşliler üzerinde yaptığı araştırmasında, girişimcilerin girişimci olmayan (yöneticilerden) kişilerden anlamlı olarak daha yüksek bir içsel kontrol odağına sahip olduklarını bulgulanmıştır

Miller ve Toulouse (1986), sırasıyla, 97 şirketlik bir örnek üzerinde deneysel bir araştırma yürütmüştür, içsel kontrol odağı sahipleri, daha büyük ürün yeniliğine girişmekte, daha büyük bir gelecek vizyonuna sahip olmakta ve şirketlerinin karşılaştığı durumlara yönelik yaklaşımlara daha iyi adapte oldukları sonucunu çıkarmışlardır. Bu ilişki küçük işletmelerde ve dinamik ortamlarda daha güçlü şekilde gözükmektedir (Entrialgo vd., 2000; 140).

Cromie ve Johns (1983), Rotter'ın Kontrol Odağı (I-E Scale) ölçeğini kullanarak yaptıkları bir çalışmada, girişimcilerin yöneticilerden anlamlı olarak daha yüksek bir *içsel kontrol odağı* düzeyi gösterdiklerini bulgulamışlardır.

Rahim'in (1996) girişimciler ve yöneticiler üzerinde yaptığı bir çalışmada, girişimcilerin yöneticilerden daha yüksek bir içsel kontrol odağı düzeyi gösterdikleri ve içsel kontrol odağının da stresle ters yönde ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Yani girişimciler, yöneticilere kıyasla stresi daha etkili şekilde yönetebilmektedirler. Ayrıca bu çalışmada girişimcilerin, yöneticilere kıyasla daha az sosyal destek gördüğü belirlenirken, bu durumun onların girişimsel doğasına katkı yaptığı düşünülmüştür.

Korunka ve arkadaşları (2003), başarılı yeni girişim sahip-yöneticilerinin, yüksek bir içsel kontrol odağına sahip olduklarını bulgulamışlardır.

Diğer taraftan çalışmaların bir kısmında ise girişimciler ve profesyonel yöneticiler arasında kontrol odağı açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Brockhaus ve Nord, 1979; Begley ve Boyd, 1986; Cromie vd.,1992).

Literatürdeki bu çalışmaların sonuçları göz önüne alındığında aşağıdaki hipotezler ileri sürülecektir:

H.7 Girişimciler (işletme sahipleri) ve işletme yöneticilerinin içsel-dışsal kontrol odağı düzeyleri farklılaşmamaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi, “araştırmacının amacına varmak için kullanacağı genel yaklaşım” olarak tanımlanabilir. Bu nedenle “araştırma yöntemi” kavramı (ya da “araştırma düzeni”) araştırmanın hangi amaçla, kimlere yönelik olarak yapılacağını da belirlemektedir (Usal vd.,2005, 37 içinde Usal ve Kuşluvan, 1998; 18).

Survey araştırması yönteminde sayısal çalışma olanağı olduğundan, bu yöntemde dikkatle hazırlanmış ölçeklerden geniş çapta yararlanılabilmekte ve araştırma sonuçlarıyla ilgili genellemeler yapılabilmektedir. Bu yöntem kısa zamanda çok çeşitli bilgi edinilmesini sağlamak gibi bir üstünlüğe de sahiptir (Özkan, 2005; 178 içinde Özer, 2001; 211). Uygulamada yapılmış ya da yapılabilecek başka surveylerin bulguları ile kıyaslama olanağı vermesi, ya da seçilmiş örneklerin ortamsal etmenlerden etkilenme düzeyini belirleyebilmek açısından belli bir alan üzerinde yaşayan örnekler arasından kesitler alındığı görülmektedir (Usal vd., 2005; 49).

Araştırma yöntemlerini laboratuvar deneyi, alan deneyi, doğal deney olmak üzere “deneysel araştırma yöntemleri” ve alan araştırması, survey ve arşiv araştırması şeklinde “taramalı araştırma yöntemleri” olmak üzere üçerli iki grup içinde sıralamak mümkündür (Usal vd., 2005; 37-38). Bu araştırmada kullanılan yöntem survey araştırması yöntemidir.

3.4. Araştırmanın Anakütlesi ve Örnekleme

Araştırmanın anakütlesini İzmir, Denizli ve Bursa şehirlerinde yer alan işletme sahipleri ve profesyonel şirket yöneticileri olarak belirlenmiştir. İşletme sahipleri örneklemini İzmir, Denizli ve Bursa’da yer alan TOSYÖV derneklerine üye işletme sahipleri, İzmir Sanayi Odası Meclis üyesi işletme sahipleri, Denizli ve İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde yer alan 70 işletme sahibinden oluşturmaktadır. Örneklemin ikinci grubunda yer alan profesyonel yöneticiler ise İzmir Sanayi Odasından elde edilen Ege Bölgesinin ilk 1000 büyük sanayi işletmesi listesindeki, Denizli ve İzmir Atatürk Organize Sanayinde yer alan üst düzey 90 yöneticiden

oluşturmaktadır. Örneklemedeki girişimci ve yöneticilere, çeşitli aracı kurumlar (dernek ve odalar), kişisel görüşmeler, e-mail ve faks aracılığıyla ulaşılmıştır.

3.5. Araştırmanın Tekniği

Araştırma yöntemi araştırmanın genel yaklaşımını ya da yapılanmasını belirlerken; araştırma teknikleri, bu yaklaşım (ya da yapı) içinde kullanılabilecek bilgi toplama usullerini göstermektedir (Usal vd., 2005; 38).

Survey araştırması yönteminde genellikle kullanılan teknik “soru sorma” tekniğidir. Sorular yazılı ya da sözlü olabilir de, iyi bir örnekleme için örnek sayısının elden geldiğince fazla tutulması gerekeceğinden çok sayıda denek ile yapılacak bir çalışmada yazılı soru tekniğine başvurmak daha doğrudur. Bu nedenle, bu yöntemle yapılmış olan araştırmalarda bilgi toplamak için hemen her zaman anket kullanılmaktadır (Usal vd., 2005; 50).

Bu araştırmada da veri toplama araçlarından “yazılı soru sorma (anket) tekniği”nden yararlanılmıştır. Anket formu içinde iki farklı ölçek, kişisel bilgi formu ve girişimcilerin temel nitelik ve özelliklerinin belirlenmesi amacıyla tasarlanan bir sıralama bölümü yer almaktadır. Formdaki ölçeklerden ilki, Heckert ve arkadaşlarının (1999) geliştirmiş olduğu dört farklı öğrenilmiş güdüyü ölçen Gereksinim Değerlendirme Ölçeği’dir (NAQ). İkinci ölçek, Rotter’ın İçsel dışsal kontrol odağı ölçeği temel alınarak Mueller ve Thomas (2000) tarafından geliştirilen İçsel-dışsal Kontrol Odağı ölçeğidir. Yine bu ölçek de iki farklı unsuru olan içsel ve dışsal faktörlerin etkisini belirlemek için tasarlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formunda, yukarıda sayılan ölçeklerin yanı sıra, demografik özellikleri belirten “Kişisel Bilgi Formu” ve özel olarak tasarlanan “İdeal Girişimcinin Temel Özellik ve Niteliklerinin Sıralanması”na ilişkin sorular yer almaktadır.

Heckert ve arkadaşlarının (1999) geliştirmiş oldukları NAQ toplam 20 sorudan oluşmakta ve 5’er maddeden oluşan dört alt ölçeği içermektedir. Bu alt

ölçekler, bireylerin başarı (*nAch*), güç (*nDom*), bağımsızlık (*nAut*) ve yakın ilişki (*nAff*) güdülerini belirlemek amacıyla 5 dereceli likert tipi ölçek olarak düzenlenmiştir (1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum).

Gereksinim Değerlendirme Ölçeği (NAQ), daha önce bu dört güdüyü ölçmeyi amaçlayan Öğrenilmiş Güdüler Ölçeği'nin (MNQ) çeşitli çalışmalarda bazı iç tutarlılık problemleri göstermesi nedeniyle, bu problemleri bertaraf etmeyi amaçlayarak geliştirilmiş bir ölçektir. Heckert ve çalışma arkadaşları tarafından üniversite öğrencileri ve çalışan kesimden toplanan verilerle ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği doğrulanmıştır.

Gereksinim Değerlendirme Ölçeği (NAQ) önce İngilizce'den Türkçe'ye ve sonrasında Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmek suretiyle düzenlenmiş ve kullanılmıştır. Dört güdüyü ölçen sorular şunlardır: *nAff*: 2, 6, 10, 14, 18, *nAch*: 1, 5, 9, 13, 17, *nDom*: 4, 8, 12, 16, 20 ve *nAut*: 3, 7, 11, 15, 19. Sorular içinde 8, 14 ve 18. sorular ters sorulardır.

İkinci olarak, Rotter'ın İçsel dışsal kontrol odağı (I-E Scale) ölçeği temel alınarak Mueller ve Thomas (2000) tarafından geliştirilen İçsel-dışsal Kontrol Odağı kullanılmıştır. Ölçek toplam 10 sorudan oluşmaktadır. İçsel-dışsal kontrol odağı ayrımını belirlemek amacıyla, iki düzlemde geliştirilmiştir. Sorulardan 6'sı kontrol odağının dışsal yönünü, yani şans ve diğer dışsal yöndeki eğilimi ölçerken, 4'ü ise içsel yöndeki eğilimi, yani yetenek ve çaba faktörlerinin etkisini belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Bu ölçekte 5'li likert tipi ölçek olarak düzenlenmiştir (1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum).

Mueller ve Thomas'ın geliştirmiş olduğu Kontrol Odağı ölçeği, E. Duygulu'nun (2004) çalışmasında Türkçe'ye aktarılan biçimiyle kullanılmıştır.

Üçüncü olarak anket formunda Kişisel Bilgi bölümüne yer verilmiştir kullanılmıştır. Bu formda ise örneklemin güdeleri ve kontrol odağı düzeyleri üzerinde etkisi olabilecek demografik değişkenler belirlenmesi amaçlanmaktadır. Katılımcılara özellikle, cinsiyetleri, yaşları, kaçınıcı çocuk oldukları, baba meslekleri ve çalışma süreleriyle ilgili sorular yöneltilmiştir.

Araştırma formunda son olarak “Girişimcinin Temel Özellik ve Niteliklerinin Sıralanması Bölümü” yer almıştır. Bu kısımda her iki grup örneklemden, girişimsel bir kişilikte bulunması gerektiğini düşündükleri en önemli özellik ve niteliklerin hangisinin kendilerince önemli olduğu belirlenmek istenmiştir. Bu özellikler; deneyim (mesleki bilgi), risk alma, öz-güven, yaratıcılık/yenilikçilik, sorumluluk alma, azim/kararlılık, vizyon/fırsat öngörüsü, sebat, iyi şans, öz-sermaye, zekâ, bağımsızlık arzusu, belirsizliğe tolerans, yüksek enerji, iletişim becerisi, diğer (...) olarak belirtilmiştir. “Diğer” kısmında örneklemin kendince önemli gördüğü ve verilen özellikler arasında yer almayan özellik veya nitelikleri belirtmesi istenmiştir. Kendilerine sunulan nitelik ve özelliklerden en önemli gördükleri ilk üç tanesini belirtmeleri istenmektedir. Buradaki kritik nokta, yöneticilerin gözünde ideal bir girişimciyi tanımlamaları istenirken, girişimciler belki de kendilerini temel alarak bir girişimciyi nitelendirmeleri sağlanacak ve böylece bu iki grubun görüşlerinin karşılaştırılması sağlanabilecektir.

Araştırmada kullanılan soru formu Ek 1 de yer almaktadır.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

İncelenen öğrenilmiş gereksinimlerin dördünü birden ölçen sınırlı sayıda araç vardır. NAQ bu kapsamda, MNQ'nun güvenilirliği ile ilgili sorunlara yanıt vermek için geliştirilmiş, ancak bu çalışma öncesinde Türkiye’de sınanmamış bir ölçektir.

Araştırmada İzmir, Denizli ve Bursa illerinde ulaşılabilen girişimci ve yöneticilerle sınırlı kalınmıştır. Bu nedenle bulguların genellenebilirliği kısıtlı kalmıştır.

Araştırmada incelenen girişimci (işletme sahibi) ve işletme yöneticilerin karşılaştırılan özelliklerinin, Gereksinim Değerlendirme Ölçeği (NAQ) ve Kontrol Odağı (LOC) Ölçeği'nin ölçtüğü niteliklerle sınırlı olması bir diğer önemli noktadır. Genel olarak her iki ölçeğin güvenilir sonuçlar verdiği düşünülmektedir.

Araştırmaya dair bir diğer önemli kısıt ise ankete katılan girişimci ve yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşması söylenebilir. Aslında cinsiyet faktörü özellikle işlenen bir özellik değilse, literatürdeki çalışmaların büyük çoğunluğunda erkek örneklemin yer aldığı görülmektedir. Girişimci ve yöneticilerin çoğunlukla erkeklerden oluşması, genel çalışan nüfusa oranla kadın nüfusun düşüklüğü dikkate alındığında değişik bir durum olarak görülmemelidir.

Sosyal bilimlerde ölçmeyle ilgili yaşanan en büyük sıkıntılardan biri ise, anket uygulamalarında arzulanırlığı yüksek cevapların veriliyor olmasıdır. Bu sorun anket uygulamalarının yanında, farklı araştırma tekniklerinin de (örn. gözlem) kullanılmasıyla ez aza indirilebilmektedir. Yine bu da araştırmanın kısıtlarıyla ilgili bir sorundur

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS 11.01 paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) aracılığıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, bağlantısız örneklem için *t* testi (bağımsız grup *t* testi / independent samples test), pearson korelasyon analizi, tek yönlü varyans analizi (one way anova), ikinci aşama testlerinden, Post-Hoc (Çoklu Karşılaştırma Testleri) testlerinden LSD (Least Significant Difference) testi kullanılmıştır.

3.7.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Tablo 16'da araştırma örnekleminin demografik bilgilerine yer verilmiştir. Örneklem, girişimci ve yöneticiler olarak iki grupta incelenmiştir.

Tablo 16: Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

GİRİŞİMCİ			YÖNETİCİ		
CİNSİYET	n	%	CİNSİYET	n	%
Kadın	12	17.1	Kadın	20	22.2
Erkek	58	82.9	Erkek	70	77.8
YAŞ	n	%	YAŞ	n	%
20-30	12	17.1	20-30	11	12.2
31-40	21	30.0	31-40	40	44.4
41-50	21	30.0	41-50	28	31.1
51-60	9	12.9	51-60	10	11.1
61 ve üstü	7	10.0	61 ve üstü	1	1.1
EĞİTİM	n	%	EĞİTİM	n	%
İlk öğretim	9	12.9	ilk öğretim	3	3.3
Lise	19	27.1	lise	20	22.2
Üniversite	37	52.9	üniversite	53	58.9
Lisans üstü	5	7.1	lisans üstü	14	15.6
MEDENİ	n	%	MEDENİ	n	%
Evli	50	71.4	evli	72	80.0
Bekar	20	28.6	bekar	18	20.0
SEKTÖR	n	%	SEKTÖR	n	%
Hizmet	27	38.6	hizmet	38	42.2
Üretim	43	61.4	üretim	52	57.8
ÇALIŞMA SÜRESİ	n	%	ÇALIŞMA SÜRESİ	n	%
1-5	14	20.0	1-5	15	16.7
6-10	16	22.9	6-10	21	23.3
11-15	9	12.9	11-15	23	25.6
16-20	8	11.4	16-20	10	11.1
21 ve üstü	23	32.9	21 ve üstü	21	23.3
BABA MESLEĞİ	n	%	BABA MESLEĞİ	n	%
Yönetici	7	10.0	yönetici	7	7.8
Memur	8	11.4	memur	26	28.9
İşçi	8	11.4	işçi	20	22.2
Esnaf	18	25.7	esnaf	23	25.6
İşletme sahibi	28	40.0	işletme sahibi	10	11.1
Çiftçi	1	1.4	çiftçi	4	4.4
ÇOCUK SIRASI	n	%	ÇOCUK SIRASI	n	%
İlk ve tek	8	11.4	ilk ve tek	2	2.2
İlk	21	30.0	ilk	36	40.0
Ortanca	24	34.3	ortanca	28	31.1
Son	17	24.3	son	24	26.7

Girişimci örneklemin %17'si kadınken, %83'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Grubun %17'si 20-30 yaşları arasında iken, %30'u 31-40, %30'u 41-50, %13'ü 51-60, %10'u ise 60 ve üstü yaş grubunda dağılım göstermektedir. Eğitim düzeylerinde ise, %13'ü ilköğretim, %27'si lise, %53'ü üniversite, %7'si lisansüstü grubundadır. Girişimcilerin medeni durumlarına bakıldığında, %71'inin evliyken, %29'unun ise bekar oldukları görülmektedir. Sektörel dağılımlara bakıldığında, %39'unun hizmet %61'inin üretim sektöründe olduğu, çalışma sürelerinde ise %20'sinin 1-5 yıl, %23'ünün 6-10 yıl, %13'ünün 11-15 yıl ve %11'inin 16-20 yıl, son olarak %33'ünün ise 21 ve üstü deneyime sahip oldukları görülmektedir. Girişimci babalarının meslekleri irdelendiğinde, %10'unun yönetici, 11'inin memur, %11'inin işçi, %25'inin esnaf, %40'ının işletme sahibi ve %1'nin ise çiftçi oldukları bulgulanmıştır. Girişimci grubun doğum sırasına bakıldığında ise, %11'inin ilk ve tek, %30'unun ilk, %34'ünün ortanca ve %24'ünün son çocuk olarak dünyaya geldikleri görülmektedir.

Yönetici örneklemin demografik özellikleri incelendiğinde ise, %22'sinin kadın, %78'inin ise erkek oldukları, %12'sinin 20-30, %44'ü 31-40, %31'i 41-50, %11'i 51-60, %'i 61 ve üstü yaş grubunda dağılmakta, eğitim durumlarında ise yöneticilerin %3'ün ilk öğretim, %22'si lise, %59'u üniversite, %16'sı lisansüstü grubunda yer almaktadır. Sektörel dağılımlara bakıldığında ise, %42'si hizmet, %58'i üretimde faaliyet göstermektedir. Çalışma süreleri incelendiğinde ise, 17'si 1-5 yıl, %23'ü 6-10 yıl, %26'sı 11-15 yıl, %11'i 16-20 ve %23'ü 20 ve üstü yıl deneyim sahibidirler. Yöneticilerin baba meslekleri incelendiğinde ise, %8'inin yönetici, %29'unun memur, %22'sinin işçi, %26'sının esnaf, %11'inin işletme sahibi, %4'ünün çifti mesleğine sahip babaları oldukları görülmektedir. Yönetici grubun doğma sırasına bakıldığında ise, %2'sinin ilk ve tek, %40'ının ilk, %31'inin ortanca, %27'sinin son çocuk olarak doğdukları görülmektedir.

3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Madde Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan iki ölçekle ilgili madde analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Madde analizi, ölçeğin bütünüyle ölçülmek istenen tutumu ölçmede, her bir amddenin ölme gücünü belirlemek üzere

gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda güvenilirliği düşüren maddeler ölçekten çıkarılmışlardır.

NAQ ölçeğini oluşturan toplam 4 alt ölçekte yer alan 20 maddenin madde analizi ile Kontrol Odağı ölçeğinde yer alan 10 maddenin madde analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 17: NAQ ve Kontrol Odağı Ölçeklerinin Madde Analizi Bulguları

NAQ Alt Ölçekleri		Madde		
Madde	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Çıkarıldığında Ölçek Alfa	Alfa
Yakın İlişki Gereksinimi				
NAQ2	2,1500	1,0413	,3547	
NAQ6	4,0438	,8493	,2669	
NAQ10	3,3438	1,2542	,1973	,2784
NAQ14	2,6250	1,3725	,1647	
NAQ18	3,3125	1,1000	,1513	
Başarı Gereksinimi				
NAQ1	4,4063	,5296	,3946	
NAQ5	4,2375	,5772	,4045	
NAQ9	4,3375	,6432	,3945	,4898
NAQ13	3,8313	1,1721	,6200	
NAQ17	4,1563	,6398	,4016	
Güç Gereksinimi				
NAQ4	4,5250	,6535	,6786	
NAQ8	4,3000	,7590	,7104	
NAQ12	4,1188	,8998	,6201	,7032
NAQ16	4,0688	,8402	,6129	
NAQ20	4,0188	,9075	,6325	
Bağımsızlık Gereksinimi				
NAQ3	2,4563	1,2278	,6412	
NAQ7	3,8500	,9262	,4524	
NAQ11	4,0375	,9241	,4482	,5452
NAQ15	3,8688	,9189	,4905	
NAQ19	3,2938	1,1579	,3833	
Kontrol Odağı				
KO1	2,9875	1,2787	,5993	
KO2	1,9313	,9189	,5898	
KO3	2,1000	1,0291	,5546	
KO4	3,7313	1,0973	,6320	
KO5	3,5250	1,0276	,5865	,6230
KO6	1,8375	,9104	,5875	
KO7	3,5250	1,0986	,6278	
KO8	2,4500	1,1035	,5588	
KO9	3,8188	,9033	,6304	
KO10	2,0500	,9569	,5996	

İki ölçeğin ve alt ölçeklerin madde analizi sonuçlarına göre yakın ilişki güdüsü alt ölçeğinden 2. madde çıkarılmıştır. 2. madde çıkarıldığında güvenilirlik .35'e çıkmaktadır. Başarı güdüsü alt ölçeğinden 13. madde güvenilirliği düşürmesinden dolayı çıkarılmıştır. 13. madde çıkarıldığında güvenilirlik .62'ye yükselmektedir. Bağımsızlık güdüsü alt ölçeğinden ise 3. madde çıkarılarak güvenilirlik değeri .64'e yükseltilebilmiştir. Kontrol odağı ile ilgili ölçekten güvenilirliği aşırı düşüren madde olmadığı için herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

3.7.3. Gereksinim Değerlendirme Ölçeği (NAQ) ve Kontrol Odağı Ölçeği'ne (LOC) İlişkin Güvenirlik Analizi Bulguları

Güvenirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2005; 169–170). Bu amaçla araştırmada kullanılan her iki ölçeğin (NAQ ve I-E Scale) alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu noktada NAQ ölçeğinin alt ölçeklerine ve Kontrol Odağı ölçeğine ilişkin güvenilirlik verileri aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 18. NAQ Alt Ölçeklerinin ve LOC Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	Ölçek		
		Ortalama	S. Sapma	Alfa
Yakın İlişki Gereksinimi	4	3,3313	,6773	,35
Başarı Gereksinimi	4	4,2844	,4097	,62
Güç Gereksinimi	5	4,2063	,5528	,70
Bağımsızlık Gereksinimi	4	3,7625	,6850	,64
Kontrol Odağı	10	2,7956	,4954	,62

Tablo 18'de, NAQ alt ölçeklerinin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha), yakın ilişki güdüsü (*nAff*) alt ölçeği .35, başarı güdüsü (*nAch*) alt ölçeği .62, güç güdüsü (*nDom*) alt ölçeği .70, bağımsızlık güdüsü (*nAut*) alt ölçeği .64 şeklinde bulgulanmıştır. Yakın ilişki güdüsü alt ölçeğinin güvenilirliği oldukça düşük olarak

bulgulanmıştır. Başarı güdüsü ve bağımsızlık güdüsünün alt ölçeklerinin güvenilirlikleri, güç güdüsü alt ölçeğinin nispeten altındadır. İçsel-dışsal kontrol odağı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda alpha değeri .62 olarak bulgulanmıştır. Yine bu değerler, yakın ilişki güdüsü (*nAff*) dışındaki tüm ölçekler sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir ($0.60 < \alpha < 0.80$) olarak kabul edilmektedir (Özdemir, 2004; 633).

3.7.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi

Başarı, Güç, Yakın İlişki ve Bağımsızlık güdülerini ile Kontrol Odağı değişkenlerinin aralarındaki ilişkileri test etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığının şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir (Altunışık vd., 2004; 197).

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının, (-.309) ile (.578) arasında değiştiği gözlenmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, yakın ilişki güdüsü ile bağımsızlık güdüsü arasında ters yönde anlamlı bir ilişki ($r = -.309$; $p < 0,01$); başarı güdüsüyle güç güdüsü arasında ters yönde bir ilişki ($r = -.179$; $p < 0,05$), bağımsızlık güdüsüyle arasında ise aynı yönde ($r = .578$; $p < 0,01$) güçlü bir ilişki; güç güdüsüyle bağımsızlık güdüsü arasında ters yönde ($r = -.178$; $p < 0,05$) bir ilişki saptanırken, kontrol odağı ile sadece bağımsızlık güdüsünün aynı yönde ($r = .185$; $p < 0,05$) bir ilişki içinde oldukları bulgulanmıştır.

Tablo 19. Ölçekler ve Alt Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

	nAFF	nACH	nDOM	nAUT	LOCUS
nAFF	1.000	-.014	.115	-.309**	-.046
nACH	-.014	1.000	-.179*	.578**	.081
nDOM	.115	-.179*	1.000	-.178*	.026
nAUT	-.309**	.578**	-.178*	1.000	.185*
LOCUS	-.046	.081	.026	.185*	1.000

** $p < 0.01$

* $p < 0.05$

Tablo 19 incelendiğinde; başarı güdüsü boyutu ile bağımsızlık güdüsü boyutu arasındaki ilişki düzeyinin bir hayli yüksek olduğu görülmektedir. Yakın ilişki güdüsü boyutu, yine bağımsızlık güdüsü boyutu ile orta düzey ve ters yönde bir ilişki içindedir. Güç güdüsü boyutu, başarı güdüsü ve bağımsızlık güdüsü boyutlarıyla ters yönde ve düşük düzeyde bir ilişki göstermekteyken, kontrol odağı ölçeği yalnızca bağımsızlık güdüsüyle düşük düzeyde bir ilişki sergilemektedir.

3.7.5. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar

Tablo 20. Girişimcilerin Öğrenilmiş Güdeleri ve İçsel Kontrol Odağı Ortalamalarının Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Standart Sapma
nAFF	70	3.2286	.6507
nACH	70	4.5750	.3670
nDOM	70	3.8200	.5439
nAUT	70	4.2000	.4956
LOCUS	70	2.8471	.5121

Tablodaki bulgular incelendiğinde, girişimcilerin başarı gereksinimi ortalamalarının 4.57, güç gereksinimi ortalamalarının 3.82, yakın ilişki ortalamalarının 3.22 ve bağımsızlık gereksinimi ortalamalarının 4.20 olduğu görülmektedir. Kontrol odağına ilişkin ortalamalarının 2.84 olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Yöneticilerin Öğrenilmiş Güdeleri ve İçsel Kontrol Odağı Ortalamalarının Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Standart Sapma
nAFF	90	3.4111	.6903
nACH	90	4.0583	.2781
nDOM	90	4.5067	.3287
nAUT	90	3.4222	.6165
LOCUS	90	2.7556	.4811

Tablodaki bulgular incelendiğinde, yöneticilerin başarı gereksinimi ortalamalarının 4.05, güç gereksinimi ortalamalarının 4.50, yakın ilişki

ortalamalarının 3.41 ve bağımsızlık gereksinimi ortalamalarının 3.42 olduğu görülmektedir. Kontrol odağına ilişkin ortalamalarının 2.75 olduğu görülmektedir.

3.7.6. İdeal Girişimcilerin Nitelik ve Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örnekleme yer alan girişimci ve yöneticilerden, “ideal bir girişimci”de bulunması gereken temel nitelik ve özelliklerden en önemli gördükleri ilk üç tanesini belirtmeleri istenmiştir.

Girişimci ve yöneticilerden, belirtilen özellik ve niteliklerden (deneyim/mesleki bilgi, risk alma, özgüven, yaratıcılık/yenilikçilik, sorumluluk alma, azim/kararlılık, vizyon/fırsat öngörüsü, sebat, iyi şans, öz-sermaye, zeka, bağımsızlık arzusu, belirsizliğe tolerans, yüksek enerji, iletişim becerisi, diğer....) kendilerince bir girişimcide görmek isteyecekleri ilk üç tanesini belirtmeleri istenmiştir. Verilen yanıtlar aşağıdaki Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22: Girişimcinin Temel Nitelik ve Özellikleri

Nitelik ve Özellikler 1		Nitelik ve Özellikler 2		Nitelik ve Özellikler 3				
n	%	N	%	n	%			
Deneyim	59	37.6	Deneyim	12	7.6	Deneyim	13	8.3
Risk Alma	20	12.7	Risk alma	21	13.4	Risk Alma	11	7.0
Ozguven	23	14.6	Ozguven	29	18.5	Ozguven	11	7.0
Yaraticilik	14	8.9	Yaraticilik	26	16.6	Yaraticilik	17	10.8
Sorumluluk	11	7.0	Sorumluluk	12	7.6	Sorumluluk	18	11.5
Azim	6	3.8	Azim	20	12.7	Azim	19	12.1
Vizyon	6	3.8	Vizyon	12	7.6	Vizyon	15	9.6
Iyisans	1	.6	Iyi sans	2	1.3	Sebat	9	5.7
Ozsermaye	5	3.2	Ozsermaye	2	1.3	Iyisans	4	2.5
Zeka	5	3.2	Zeka	9	5.7	Ozsermaye	21	13.4
Yuksekenjerji	2	1.3	Bagimsizlik	1	.6	Zeka	5	3.2
Iletisim	1	.6	Yuksekenjerji	1	.6	Bagimsizlik	3	1.9
Çalışma/Hirs	1	.6	Iletisim	9	5.7	Tolerans	1	.6
Dürüstlük	3	1.9	Esneklik	1	.6	Iletisim	8	5.1
						Dürüstlük	2	1.3
Toplam	157	100.0	Toplam	157	100.0	Toplam	157	100.0

Yukarıdaki tabloda tüm örneklemin (üç kişi yanıt vermemiştir), ideal bir girişimcinin temel nitelik ve özelliklerinden ilk üçü için verdikleri yanıtlar incelendiğinde, ilk sütunda ilk sırada belirtilen tercihlerde; deneyim/mesleki bilgi, %38 ile en çok belirtilen özellik olduğu, ardından, %15 ile özgüven ve %13 ile risk alma özellikleri geldiği görülmektedir. İkinci özellik olarak, özgüven %18,5 ile ilk sırada, %17 ile yaratıcılık ve %13 ile risk alma özelliğinin belirtildiği görülmektedir. Üçüncü özellik olarak %13 ile öz-sermaye, %12 ile azim/kararlılık, üçüncü olarak ise %11,5 ile sorumluluk almanın geldiği görülmektedir. Belirtilen özelliklere yönelik genel bir değerlendirme yapıldığında, tüm cevaplayanların ilk üç özellikten biri olarak belirttikleri özellikler; 1.deneyim, (%53) 2.özgüven (%40), 3.yaratıcılık/yenilikçilik (%36), 4.azim (%34), 5.risk alma (%33), 6.sorumluluk alma (%32) gösterilmektedir. Hesaplama gereği, örnekleme yer alan kişilerin sıralamalarındaki ilk üç özellikten birinde o özelliği yazmış olması gerekmektedir.

Örnekleme yer alan girişimci grup için, “ideal bir girişimci”de bulunması gereken temel nitelik ve özelliklerden en önemli ilk üç tanesi Tablo 23’te gösterilmektedir.

Tablo 23: Girişimcinin Temel Nitelik ve Özellikleri (Girişimci Yorumları)

Nitelik ve Özellikler 1			Nitelik ve Özellikler 2			Nitelik ve Özellikler 3		
	n	%		n	%		n	%
Deneyim	18	26.9	Deneyim	6	9.0	Deneyim	5	7.5
Risk Alma	10	14.9	Risk alma	9	13.4	Risk Alma	6	9.0
Ozguven	12	17.9	Ozguven	11	16.4	Ozguven	2	3.0
Yaraticilik	8	11.9	Yaraticilik	12	17.9	Yaraticilik	5	7.5
Sorumluluk	3	4.5	Sorumluluk	6	9.0	Sorumluluk	7	10.4
Azim	4	6.0	Azim	7	10.4	Azim	9	13.4
Vizyon	3	4.5	Vizyon	6	9.0	Vizyon	9	13.4
Iyi sans	1	1.5	Iyi sans	1	1.5	Sebat	4	6.0
Ozsermaye	3	4.5	Ozsermaye	2	3.0	Iyi sans	3	4.5
Zeka	2	3.0	Zeka	3	4.5	Ozsermaye	10	14.9
Yuksekerji	1	1.5	Bagimsizlik	1	1.5	Zeka	2	3.0
Dürüstlük	2	3.0	iletisim	2	3.0	Bagimsizlik	2	3.0
			Esneklik	1	1.5	iletisim	3	4.5
Toplam	67	100.0	Toplam	67	100.0	Toplam	67	100.0

Yukarıdaki tabloda girişimci örneklemin, ideal girişimcilerin temel nitelik ve özelliklerinden ilk üçü için verdiği yanıtlar incelendiğinde, ilk sütunda yer alan ilk tercihlerde, deneyim/mesleki bilgi, %27 ile ilk sırada yer almakta, %18 ile özgüven ikinci sırada ve %15 ile risk alma üçüncü sırada yer almaktadır. İkinci sütunda ise, %18 ile yaratıcılık/yenilikçilik ilk sırada iken, %16 ile özgüven ikinci sırada ve %13 ile risk alma üçüncü sırada yer almaktadır. Üçüncü sütunda ise, özsermaye %15 ile ilk sırada, %13 ile azim ve vizyon ikinci ve üçüncü sırayı paylaşmaktadır. Belirtilen özelliklere yönelik genel bir değerlendirme yapıldığında ise, girişimcilerin ilk üç özellik olarak belirttikleri en öncelikli özellikler sırasıyla; 1.deneyim (%43), 2.özgüven, risk alma ve yaratıcılık/yenilikçilik (%37), 3.azim (%29) olarak belirtilebilir. Hesaplama gereği girişimci grubun sıralamalarında, ilk üç özellikten birinde o özelliği belirtmiş olması gerekmektedir.

Örneklemdaki yönetici grup için, “ideal bir girişimci”de bulunması gereken temel nitelik ve özelliklerden en önemli ilk üç tanesi Tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 24: Girişimcinin Temel Nitelik ve Özellikleri (Yönetici Yorumları)

Nitelik ve Özellikler 1		Nitelik ve Özellikler 2		Nitelik ve Özellikler 3				
	n	%		n	%		n	%
Deneyim	41	45.6	Deneyim	6	6.7	Deneyim	8	8.9
Risk Alma	10	11.1	Risk alma	12	13.3	Risk Alma	5	5.6
Ozguven	11	12.2	Ozguven	18	20.0	Ozguven	9	10.0
Yaraticilik	6	6.7	Yaraticilik	14	15.6	Yaraticilik	12	13.3
Sorumluluk	8	8.9	Sorumluluk	6	6.7	Sorumluluk	11	12.2
Azim	2	2.2	Azim	13	14.4	Azim	10	11.1
Vizyon	3	3.3	Vizyon	6	6.7	Vizyon	6	6.7
Ozsermaye	2	2.2	Iyi sans	1	1.1	Sebat	5	5.6
Zeka	3	3.3	Zeka	6	6.7	Iyi sans	1	1.1
Yuksekenerji	1	1.1	Yuksekenerji	1	1.1	Ozsermaye	11	12.2
Iletisim	1	1.1	Iletisim	7	7.8	Zeka	3	3.3
Çalışma/Hirs	1	1.1				Bagimsizlik	1	1.1
Dürüstlük	1	1.1				Tolerans	1	1.1
						Iletisim	5	5.6
						Dürüstlük	2	2.2
Toplam	90	100.0	Toplam	90	100.0	Toplam	90	100.0

Yukarıdaki tabloda yönetici örneklemin, ideal girişimcilerin temel nitelik ve özelliklerinden ilk üçü için verdiği yanıtlar incelendiğinde, ilk sütunda yer alan ilk tercihlerde; deneyim %46 ile ilk sırada yer alırken, özgüven %12 ile ikinci sırada ve %11 ile risk alma üçüncü sırada yer verilmiştir. İkinci sırada ise %20 ile özgüven ilk sırada gelirken, , %16 ile yaratıcılık/yenilikçilik ikinci sırada yer alırken, %14 ile azim üçüncü sırada gösterilmektedir. Üçüncü sütunda gösterilen üçüncü en önemli özellikler olarak, %13 ile yaratıcılık/yenilikçilik ilk sırada yer alırken, %12 ile sorumluluk alma ve özsermaye ikinci ve üçüncü sırayı paylaşmaktadır. Belirtilen özelliklere yönelik genel bir değerlendirme yapıldığında ise, yöneticilerin ilk üç özellik olarak belirttikleri özellikler sırasıyla; 1.deneyim (%61), 2.özgüven (%42), 3.yaratıcılık/yenilikçilik (%35), 4. risk alma (%30), 5.sorumluluk alma ve azim (%27) olarak belirtilebilir. Hesaplama gereği yönetici grubun sıralamalarında, ilk üç özellikten birinde o özelliği belirtmiş olması gerekmektedir.

3.7.7. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Gruplar arasında gözlenen farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıkları ya da bu farkların basit bir şekilde şansla oluşup oluşmadığı, hipotez testleri kullanılarak test edilmektedir (Büyüköztürk, 2005; 39). Bu noktada parametrik analiz teknikleri arasında *t* testi, ANOVA ve Oneway ANOVA yer almaktadır. T-testi sadece iki gruparası karşılaştırmaya imkân tanırken, ikiden fazla grup arası karşılaştırmalar için ANOVA veya Oneway ANOVA testi uygun olmaktadır (Altunışık, 2004; 170).

Girişimci ve yöneticilerin başarı gereksinimi ile ilgili ortalamaların kıyaslanması için *t* testi yapılmıştır

Tablo 25. Girişimci ve Yöneticilerin Başarı Gereksinimi Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Meslek	N	Ortalama	Standart sapma	Anlamlılık (p)
nACH	girişimci	70	4.5750	.3670	.000
	yönetici	90	4.0583	.2781	

Yapılan *t* testi sonucunda, girişimcilerin başarı gereksinimi (4.57) ortalamasının yöneticilerden (4.05) istatistiksel olarak anlamlı biçimde ($p \leq 0.05$) daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgu araştırmanın ilk hipotezini (H1) doğrulamaktadır.

Girişimci ve yöneticilerin güç gereksinimi ile ilgili ortalamaların kıyaslanması için *t* testi yapılmıştır

Tablo 26. Girişimci ve Yöneticilerin Güç Gereksinimi Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Meslek	N	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık (p)
nDOM	girişimci	70	3.8200	.5439	.000
	yönetici	90	4.5067	.3287	

Yapılan *t* testi sonucunda, yöneticilerin güç gereksinimi (4.50) ortalamasının girişimcilerden (3.90) istatistiksel olarak anlamlı biçimde ($p \leq 0.05$) daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgu araştırmanın üçüncü hipotezini (H3) doğrulamaktadır.

Girişimci ve yöneticilerin yakın ilişki gereksinimleri ile ilgili ortalamaların kıyaslanması için *t* testi yapılmıştır

Tablo 27. Girişimci ve Yöneticilerin Yakın İlişki Gereksinimi Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Meslek	N	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık (p)
nAFF	girişimci	70	3.2286	.6507	.091
	yönetici	90	3.4111	.6903	

Yapılan *t* testi sonucunda, yöneticilerin yakın ilişki gereksinimi ortalamaları girişimcilerden daha yüksek olmakla birlikte fark istatistiksel olarak anlamlı ($p = 0.91$) değildir. Bu bulgu araştırmanın beşinci (H.5) hipotezini de doğrular niteliktedir.

Girişimci ve yöneticilerin bağımsızlık güdüleri ile ilgili ortalamaların kıyaslanması için *t* testi yapılmıştır

Tablo 28. Girişimci ve Yöneticilerin Bağımsızlık Gereksinimi Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Meslek	N	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık (p)
nAUT	girişimci	70	4.2000	.4956	.000
	yönetici	90	3.4222	.6165	

Yapılan *t* testi sonucunda, girişimcilerin bağımsızlık gereksinimi (4.20) düzeyinin yöneticilerden (3.42) istatistiksel olarak anlamlı biçimde ($p \leq 0.05$) daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgu araştırmanın altıncı (H. 6) hipotezini doğrulamaktadır.

Girişimci ve yöneticilerin kontrol odağı ile ilgili ortalamaların kıyaslanması için *t* testi yapılmıştır

Tablo 29. Girişimci ve Yöneticilerin İçsel Kontrol Odağı Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Meslek	N	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık (p)
Locus of Control	girişimci	70	2.8471	.5121	.247
	yönetici	90	2.7556	.4811	

İki grubun kontrol odağı ile ilgili ortalamaları incelendiğinde, girişimcilerin içsel kontrol odağı ortalamasının (2.84) yöneticilerden (2.75) yüksek olmasına rağmen, ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p=.247$) bulgulanmıştır. Bu bulgu araştırmanın yedinci hipotezini (H.7) doğrulamaktadır.

Girişimcilerin öğrenilmiş gereksinimlerin ortalamalarının farklılığı ANOVA ile test edilmiştir.

Tablo 30. Girişimcilerin Öğrenilmiş Gereksinimleri Ortalamalarının Farklılığının ANOVA ile Test Edilmesi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık	Anlamlı Fark
nAff	Gruplar arası	138.166	4	34.542	126.	.000	2-4,2-3,2-1
nAch							
nDom	Gruplar içinde	93.968	345	0.272			
nAut	Toplam	232.134	349				

Tablodaki bulgular incelendiğinde, girişimcilerin başarı gereksinimi (2) ortalamalarının diğer gereksinimlerin ortalamalarından (1.yakın ilişki 3.güç, 4.bağımsızlık) istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı ($p \leq 0.05$) görülmektedir. İkinci en yüksek ortalamaya sahip gereksinim, bağımsızlık gereksinimidir. Bu gereksinim de yine güç gereksiniminden anlamlı bir farkla yüksek bir düzeyde yer almıştır. Beklenildiği gibi, girişimcilerin yakın ilişki gereksinimi anlamlı bir farkla gereksinimler arasında en düşük düzeyde yer almaktadır. Bu bulgu araştırmanın ikinci hipotezini (H.2) doğrulamaktadır.

Yöneticilerin öğrenilmiş gereksinimlerin ortalamalarının farklılığı ANOVA ile test edilmiştir.

Tablo 31. Yöneticilerin Öğrenilmiş Gereksinimleri Ortalamalarının Farklılığının ANOVA ile Test Edilmesi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık	Anlamlı Fark
nAff	Gruplar arası	162.697	4	40.674	159.	.000	3-1,3-2,3-4
nAch							
nDom	Gruplar içinde	113.344	445	0.255			
nAut	Toplam	276.041	449				

Tablodaki bulgular incelendiğinde, yöneticilerin güç güdüsü ortalamalarının diğer güdülerin ortalamalarından (1.yakın ilişki, 2.başarı, 4.bağımsızlık) istatistiksel olarak anlamlı biçimde ($p \leq 0.05$) farklılaştığı görülmektedir. H.4 doğrulanmaktadır

3.7.8. Öğrenilmiş Gereksinimler ve Kontrol Odağı ile Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin öğrenilmiş gereksinimleri ve içsel kontrol odağı düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA sonucunda hangi grup ortalamasının diğerlerinden farklılık gösterdiğini anlayabilmek amacıyla ikinci aşama Post-Hoc (Çoklu Karşılaştırma Testleri) testlerinden olan LSD'den (Least Significant Difference) yararlanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda başarı gereksiniminde baba mesleğine göre farklılaşma ve kontrol odağında da çocuk sırasına göre farklılaşma bulunmuştur.

Yapılan ANOVA testi sonucuna göre, örneklemin başarı güdüsü ortalamaları baba mesleğine göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde ($p \leq 0.05$) farklılaşmaktadır. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 32'de gösterilmektedir.

Tablo 32. Baba Mesleğine Göre Başarı Gereksinimi Ortalamalarının Farklılığının ANOVA ile Test Edilmesi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık	Anlamlı Fark
Başarı Güdüsü	Gruplar arası	2.163	5	.433	2.717	.022	5-2, 5-3,5-4
	Gruplar içinde	24.523	154	.159			
	Toplam	26.686	159				

Yapılan LSD testi sonucuna göre, babası işletme sahibi olanların (5) başarı gereksinimi düzeyi, babaları diğer meslekleri (2.memur, 3.işçi, 4.küçük esnaf) icra eden girişimcilere göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde ($p \leq 0.05$) daha yüksektir.

Yapılan ANOVA testi sonucuna göre örneklemin içsel kontrol odağı düzeyi ortalamaları çocuk sırasına göre değişim göstermektedir. Analiz bulgusu aşağıdaki Tablo 33'te gösterilmektedir.

Tablo 33. Çocuk Sırasına Göre İçsel Kontrol Odağı Ortalamalarının Farklılığının ANOVA ile Test Edilmesi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık	Anlamlı Fark
Kontrol Odağı	Gruplar arası	2.562	3	.854	3.653	.014	1-2, 1-3,1-4
	Gruplar içinde	36.465	156	.234			
	Toplam	39.027	159				

Yapılan LSD testi sonucuna göre, ilk ve tek çocuk olanların (1) içsel kontrol odağı ortalamaları diğer gruplara (2.ilk, 3.ortanca, 4.son) göre anlamlı olarak daha yüksek olarak bulunmuştur.

3.8. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

Yapılan *t* testi sonucunda, girişimcilerin başarı güdüsü ortalamasının yöneticilerden daha yüksek düzeyde olduğunun bulgulanması araştırmanın ilk hipotezini (H1) doğrulamaktadır. Girişimcilerin yönetici gruptan anlamlı olarak daha yüksek başarı gereksinimi göstermesi, Lachman (1980), Ahmed (1985), Sexton ve Bowman'ın (1986), Gren vd. (1996), Stewart vd. (1998), Apospori vd. (2005) çalışmalarındaki bulguları doğrular niteliktedir.

Yapılan *t* testi sonucunda, yöneticilerin güç gereksinimi ortalamasının girişimcilerden daha yüksek olduğunun bulgulanması araştırmanın üçüncü hipotezini (H.3) doğrulamaktadır. Yönetici grubun girişimci grubununkinden anlamlı olarak daha yüksek güç güdüsüne sahip olması, McClelland ve Burham'ın (1976) çalışmalarını doğrular niteliktedir.

Yapılan *t* testi sonucunda, yöneticilerin yakın ilişki gereksinimi ortalamaları girişimcilerden daha yüksek olmakla birlikte fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bulgu araştırmanın beşinci hipotezini (H.5) doğrulamaktadır. Girişimci ve yöneticiler arasında yakın ilişki gereksinimi düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık

bulunmaması, Lachman (1980), Apaspori vd. (2005) çalışmalarını doğrular nitelikteki bir sonuçtur.

Yapılan *t* testi sonucunda, girişimcilerin bağımsızlık gereksinimi düzeyinin yöneticilerinkinden daha yüksek olduğunun bulgulanması araştırmanın (H.6) hipotezini doğrulamaktadır.

İki grubun kontrol odağı ortalamaları incelendiğinde, girişimcilerin içsel kontrol odağı ortalamasının yöneticilerden yüksek olmasına rağmen, ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bulgu araştırmanın yedinci hipotezini (H.7) doğrulamaktadır Girişimciler ve yöneticiler arasında kontrol odağı ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamaması Brockhaus ve Nord (1979), Begley ve Boyd (1986), Cromie vd. (1992) çalışmalarındaki bulgularla tutarlılık göstermektedir.

Girişimcilerin başarı gereksinimi ortalamalarının (4.57) diğer gereksinimlerin ortalamalarından farklılaştığı ve en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İkinci en yüksek ortalamaya sahip gereksinim, bağımsızlık gereksinimidir (4.20). Bu gereksinim de yine güç gereksiniminden (3.82) anlamlı bir farkla yüksek bir düzeyde yer almıştır. Beklenildiği gibi, girişimcilerin yakın ilişki gereksinimi (3.20) anlamlı bir farkla gereksinimler arasında en düşük düzeyde yer almaktadır. Bu bulgular araştırmanın ikinci (H.2) hipotezini doğrulamaktadır. Girişimcilerin başarı gereksinimi ortalamasının yüksek, yakın ilişki gereksiniminin ortalamasının düşük düzeyde bulgulanması durumu, McClelland'ın (1965) belirttiği gibi girişimcilerin, yüksek başarı gereksinimi (*nAch*) ve düşük yakın ilişki gereksinimine (*nAff*) sahip oldukları tezini doğrular nitelikte bir sonuçtur.

Yöneticilerin güç gereksinimi ortalamalarının (4.50) diğer güdülerin ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığının görülmesi H.4'ü doğrulamaktadır. Bu bulgu, özellikle başarı güdüsü düzeyinden (4.05) anlamlı bir farkla daha yüksek düzey göstermesi nedeniyle McClelland ve Burham'ın (1976) çalışmasındaki bulguları doğrular nitelikte bir sonuçtur. Yöneticilerin bağımsızlık

gereksinimi (3.42) ile yakın ilişki gereksinimi ortalamalarının (3.41) diğer iki gereksinime kıyasla düşük düzeyde kalması yine beklenen bir sonuçtur.

Gereksinim değerlendirme ölçeğinde (NAQ) yer alan alt ölçeklerin kendi aralarında ve kontrol odağı ölçeğiyle olan ilişkilerine bakıldığında ise, bağımsızlık gereksinimi hem kontrol odağı ile hem de başarı gereksinimi aynı yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu ancak, yakın ilişki ve güç gereksinimiyle ters yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Güç gereksinimi hem başarı gereksinimiyle hem de bağımsızlık gereksinimiyle ters yönde anlamlı bir ilişki içinde bulunmuştur. Güç gereksiniminin yüksekliği yönetsel bir kişilik özelliğine işaret etmekteyken, başarı ve bağımsızlık gereksinimleri girişimsel kişiliği karakterize eden niteliklerdir. Bu noktada girişimsel özellikler olan bağımsızlık ve başarı gereksinimleriyle, yönetsel bir özellik olan güç gereksiniminin ters yönde bir ilişki içinde olması anlamlı ve beklenen bir sonuçtur.

Girişimci ve yöneticilerin demografik özellikleri karşılaştırıldığında, öne çıkan noktalar olarak yöneticilerin, %44'ünün 31-40 yaş aralığında toplandığını, girişimcilerin ise %60'ının 30 ile 50 yaş aralığında dağılım gösterdiği görülmektedir. Girişimcilerin yarıdan fazlası 40 yaşın üstünde yer alırken, yöneticilerin tam tersine yarıdan fazlasının 40 yaşın altında ve girişimcilere göre *daha genç yaşta* oldukları anlaşılmaktadır. Bu bulgu, literatürdeki çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Ohe vd.,1990; Rahim, 1996; Stewart vd.,1998). Bu durum girişimcilerin genellikle ilerleyen yaşlarda girişimciliğe yönelme eğilimi içinde olduklarını ifade ederken; yaşla birlikte artan mesleki deneyim, maddi birikimler ve hayat deneyimi, girişimsel süreçte karşılaşılan güçlüklerin daha rahat biçimde aşılabilmesini sağlamaktadır.

Eğitim durumları dikkate alındığında, girişimcilerin %60'ının lisans ve üstü eğitime sahip oldukları, yöneticilerin ise %75'lik oranla lisans ve üstü eğitime daha fazla sahip oldukları görülmektedir. Buna göre yöneticilerin eğitim düzeyi daha yüksektir. Bu sonuç yine literatürdeki bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir

(Ohe vd., 1990; Green vd., 1996; Stewart vd., 1998). Özellikle girişimcilikte iş bilgisine sahip olmak, erken yaşlarda o iş koluna yönelerek deneyim sahibi olmayı gerektirmektedir. Eğitim düzeyi performansla (girişimsel başarıyla) negatif ilişkili çıkmış, bunun nedeni olarak eğitime ayrılacak zamanın işte deneyim edinmeye ayrılacak zamanı kullanmış olması düşünülmüştür (Stuart ve Abetti,1990).

Baba meslekleri incelendiğinde ise girişimcilerin, yöneticilere kıyasla babalarının çoğunlukla (%66) kendi işlerini yürüttükleri görülmektedir. Bu veri analiz edildiğinde, girişimcinin sosyal ve ailevi çevresinin mesleki yöneliminde çok önemli bir unsur oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç literatürdeki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Ohe vd.,1990; Praag, 1999). Özellikle sosyal öğrenme kuramı içinde girişimciler daha küçüklüklerinden itibaren babalarının işleriyle ilgilenmekte ve o düzen içinde yer almayı benimsemektedir. Sonraki süreçte kişinin girişimcilğe yönelmesinde ve devam eden süreçte aileden gelen duygusal ve maddi destekler büyük fayda sağlamaktadır.

Bir diğer önemli bulguya göre, babası işletme sahibi olan kişilerin başarı gereksimi düzeyleri, babaları memur, işçi, küçük esnaf mesleklerini icra eden kişilere göre anlamlı olarak daha yüksektir. Başarı güdüsü aile içinde erken yaşlarda edinilen bir özelliktir. Kişinin girişimcilğe yönelmesinde babasının kendi işine sahip olması ve bu ortam içinde yetişen bir bireyin bu süreçten olumlu etkilenmemesi çok zordur. Bir diğer düşüncede ise, babanın kendi işini yürütmesi ve uzun zamanlarını işine yöneltmesi nedeniyle, aile içinde çocuğun gelişimine annenin daha fazla yönelmesine ve onun başarı güdüsüne katkı yapmasına neden olmaktadır. Kets de Vires'ın (1977) bu gözleminde, çocuk tarafından hayata dönük yüksek bir kontrol algısının gelişmesi mümkün kılınmaktadır.

Çocuk sırasına bakıldığında ise, iki grubunda çoğunlukla ilk çocuk olarak doğdukları dikkati çekmektedir. Bu bulgu girişimciler için oldukça anlamlı ve literatürde doğrulanmış bir bulgudur (Heckhausen, 1967; Petrof; 1980; Hisrich, 1990). İlk çocuk olarak doğmanın özellikle küçük yaşlarda sorumluluk gelişiminde büyük etkileri olmaktadır. Sorumluluk bilincine sahip olmanın kişilerin kendilerine yönelik

özgüvenlerinde ve olgunlaşma süreçlerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır. Yöneltil kişilik için istenilen özellikler arasında da sorumluluk bilincinin varlığı söz konusu olduğu düşünöldüğünde de yöneticilerin ilk çocuklardan çıkması şartırtıcı bir sonuç değildir.

İçsel kontrol odağı ortalamaları, çocuk sırasına göre değışim göstermektedir. İlk ve tek çocuk olanların içsel kontrol odağı ortalamaları ilk, ortanca ve son çocuk olanlara göre anlamlı olarak daha yüksek düzeyde oldukları bulunmuştur. Kişilerin ilk ve tek çocuk olmaları hayatın kontrolünün çevrelerinden ziyade kendi ellerinde olduklarına inandıklarını göstermektedir. Yine bu bulgu da kişilerin özgüvenleri düzeyiyle ilişkilendirilebilecek bir sonuçtur. Kişinin girişimcilik sürecine yönelmelerinde karşılaşıcağı riskleri ve belirsizlikleri kabullenmeleri kişilerin hayatın kontrolünü algılayış şekliyle yakından ilişkilidir.

İdeal girişimcilerin nitelik ve özelliklerine yönelik araştırma bulguları incelendiğinde, girişimcilerin ilk üç özellik olarak belirttikleri özellikler sırasıyla; 1.deneyim/mesleki bilgi (%43), 2.özgüven, risk alma ve yaratıcılık/yenilikçilik (%37), 3.azim (%29). Yöneticiler ise ilk üç özellik olarak sırasıyla; 1.deneyim (%61), 2.özgüven (%42), 3.yaratıcılık/yenilikçilik (%35), 4. risk alma (%30), 5.sorumluluk alma ve azim (%27) özelliklerini belirtmişlerdir. Tüm cevaplayanların yanıtları incelendiğinde ise, ilk üç özellikten biri olarak belirttikleri özellikler; 1.deneyim, (%53) 2.özgüven (%40), 3.yaratıcılık/yenilikçilik (%36), 4.azim (%34), 5.risk alma (%33), 6.sorumluluk alma (%32) özellikleri öne çıkmıştır. Sonuç olarak oranlar değışse de tüm yanıtlayanlar belirli özellikler grubu üzerinde durmuşlardır. Bunlardan deneyim/mesleki bilgi dışındaki tüm özellikler ideal girişimcinin kişiliğini niteleyen karakteristik özellikler olarak görölmektedir. Literatürde girişimcilerle yapılan araştırmaların birçoğunda bu özellikler vurgulanmaktadır; *Risk alma* (McClelland, 1961; Hornaday ve Bunker, 1970; Kuratko ve Welsch, 2001; Korunka vd.,2003), *Yaratıcılık ve yenilikçilik* (McClelland, 1961; Hornaday ve Bunker, 1970; Hornaday ve Aboud, 1971), *Özgüven* (Hornaday ve Aboud, 1971; Sexton ve Bowman, 1985; Baron, 2000), *Sorumluluk alma* (McClelland, 1961 Korunka vd., 2003), *Azim* (Ciavarella vd., 2004).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm insanların temel güdeleri ve gereksinimleri bulunmaktadır. Bir takım çevresel öğeler de türlü gereksinimlerin uyarılmasını sağlamaktadır. Uyarılan gereksinimler güdüler halini alarak, çeşitli faktörlerin etkisiyle enerjisinin ve yoğunluğunun ölçüsünde davranışı biçimlendirmekte, onu bir hedefe yönlendirmekte ve tatmin edilinceye kadar onu uyarmaktadır. Tüm bu süreçsel yapılar “motivasyonun” kendisini ifade etmektedir.

Murray insan davranışını fazlaca kontrol ettiğine inandığı bir dizi gereksinimi incelemiş ve bunlara “Öğrenilmiş Gereksinimler” adını vermiştir. Bunların ancak gözlemlenebilen davranışlardan çıkarılan kuramsal yapılar olduğunu belirten yazar, tüm bu gereksinimlerin sosyalleşme süreciyle öğrenilmiş olduklarını belirtmiştir. McClelland (1961), davranışı şekillendiren bu gereksinimlerin önemini, kişilerarası ilişkilerde, akademik başarıda, hayat tarzının seçiminde ve iş performansı üzerindeki etkilerinde görülebileceğini belirtmiştir.

Öğrenilmiş Gereksinimler modeli, davranışlara şekil veren gereksinim ve güdülerin bütün bir grubunu kapsamakla birlikte, örgütsel ortamlardaki çoğu araştırmada, başarı, yakın ilişki, bağımsızlık ve güç gereksinimleri olmak üzere dört önemli gereksinime odaklanılmıştır (Steers, 1981; 67).

Bu dört önemli gereksinim/güdü insanları farklı şekillerde etkilemektedir. *Başarı güdüsü* (nAch), üstün olma arzusunu ve geçmiş performansını geliştirme isteğini belirtirken, *yakın ilişki güdüsü* (nAff), sosyal etkileşimleri ve başkaları tarafından kabul edilme isteğini, *bağımsızlık güdüsü* (nAut), başka insanların yönlendirmesinden ziyade, özerk olma arzusunu, son olarak *güç/başatlık güdüsü* (nDom) ise, başkalarını etkileme ve yönetme arzusunu ifade etmektedir (Heckert vd.,1999; 122).

Tüm bu motivasyonel yönelimlerin yanı sıra insanların davranışları, bilişsel faktörlerin etkisiyle de şekillenmektedir. Kişiler kendi yaşamlarını denetleyebilme algılamaları bakımından birbirlerinden farklılıklar göstermektedirler. Rotter’a (1966)

göre kişi, bir olayın sonucunu ya kendi kontrolü ve kavrayışı içinde ya da kontrolünün dışında algılamaktadır. Buna göre “içsel” yönelimli bir kişi, sonuçları *yeteneği, çabası* ya da *becerileri* ile etkileyebileceğine inanırken, “dışsal” yönelimli bir kişi ise, kontrolünün dışındaki güçlerin, olayların sonucunu belirlediğine inanmaktadır (Mueller ve Thomas, 2000; 56).

Genellikle insanlar farklı motivasyonel ve bilişsel faktörlerin bir *bileşimiyle* davranışlarına yön vermektedirler. Bu bileşimlerin etkileri, kişilerin davranış sonuçlarıyla ilgili beklentilerini farklı şekillerde etkilemekte ve bu da yine sonraki davranışlarında izleyeceği tutumları belirlemektedir.

Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, düşük başarı güdüsü gösteren bireylere kıyasla, başarılarını kendi beceri ve çabalarına atfetmekte, başarısızlıklarını ise çaba eksikliğine ya da dışsal faktörlere bağlamaktadırlar. Tersine düşük başarı güdüsüne sahip bireyler, kendilerini yetenek açısından yetersiz olarak algılama eğilimindeyken, başarısızlıklarını daha çok beceri eksikliğine, başarılarını ise daha çok dışsal faktörlere atfetmektedirler (Bar-tal, 1978; 263). Bu yapılar kişilerin gelecekteki başarıya yönelik beklentilerini ve ilgili tutumlarını doğrudan etkilemekte ve davranışlarına yön vermektedir.

Girişimsel kişiler yüksek bir başarı, bağımsızlık güdüsü ve içsel kontrol odağına sahip bireyler olarak hayatlarına bu motivasyonel ve bilişsel yapılarının etkisine göre şekil vermektedirler. Buna göre yaptıkları işlerde başarıyı arzulamakta, şansa veya kadere değil, kendi yetenek ve çabalarına güvenmekte, davranışlarında daha ısrarcı olmakta ve de başkalarının emri altında değil kendi isteklerine göre bir çalışma tarzına yönelmektedirler. Bu nedenle bu kişilik örüntüsüne sahip bireyler için *girişimcilik kariyeri, tüm meslekler içinde bu gereksinimlerini karşılayabileceği en ideal kariyer yönelimi olmaktadır*. Aksi halde bu yapıdaki insanların kişisel ve mesleki tatmin sağlayabilmesi ve başarılı olabilmesi mümkün gözükmemektedir. Hayata ve kariyerlerine farklı noktalarda başlasalar bile, yaşamlarının bir noktasında bu tür bir kariyer yönelimi içinde kendilerini bulmaktadırlar.

Bazı toplumların girişimcilik eğilimlerinin diğer toplumlardan daha yüksek olmasında toplumsal ve kültürel yapıların etkisi büyük rol oynamaktadır. McClelland (1961) bazı toplumlardaki sosyalleşme sürecinin yüksek bir başarı güdüsü yaratması nedeniyle, o toplumların daha fazla sayıda girişimci çıkarabildiğini ifade etmiştir. Heckhausen (1967) başarı motivasyonun, sosyal öğrenmenin bazı kişilere özgü bir ürünü olduğunu ve başarı davranışının, bütünüyle sosyal onaylamaların koşullandırmalarında kaynağını bulduğunu ifade etmiştir.

Mueller ve Thomas (2000) çalışmalarında girişimcilik eğiliminin *bireyci* ve *belirsizlikten kaçınmanın düşük* olduğu toplumlarda, *kolektivist* ve *belirsizlikten kaçınmanın yüksek* olduğu toplumlardan daha fazla görülme olasılığının bulunduğunu bulgulamışlardır. Benzer bir sonuçta içsel kontrol odağında gözlenmiş ve bu toplumlarda içsel kontrol odağına yönelme olasılığının arttığı sonucuna varılmıştır.

Bu bulgular dikkate alındığında Hofstede'nin kültür boyutları kapsamında Türkiye'nin kolektivist ve yüksek belirsizlikten kaçınan bir toplum eğilimleri gösterdiği dikkate alındığında (Sargut, 2001; 176) girişimcilik eğilimlerinin, bireyci ve düşük belirsizlikten kaçınan toplumlara kıyasla daha düşük olabileceği varsayımına ulaşabilmektedir.

Çok yönlü bir fenomen olan girişimcilik, *bir fırsatı izlemek amacıyla kaynakların eşsiz bir bileşimini bir araya getirme süreci* olarak tanımlanabilir (Stevenson vd., 1994). Bu girişimsel süreç, insan iradesinin bir hareketiyle başlamakta (Bygrave ve Hofer, 1991) ve girişimcilerin bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Gartner, 1989). Dolayısıyla girişimci kişi, girişimciliğin özünü teşkil etmektedir (Mitton, 1989).

Belirli girişimsel özellikler (traits) girişimcileri girişimsel aktivitelere yatkınlaştırmakta ve bu özellikler onları girişimci olmayanlardan farklı kılmaktadır (Gartner, 1989). Bu farklılıkları, onların fırsatları fark etmelerine ve bu fırsatların peşine düşmelerine neden olmaktadır (Baron, 1998; 276). "Kişisel özellik"

araştırmasının temel varsayımı da, bu içsel yaratılışların davranış üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşüncesidir (Gartner, 1989; 29).

Özellik (trait) yaklaşımı, kişisel özellikler üzerine odaklanmasıyla, girişimcileri diğer gruplardan (örn. yöneticilerden) ayırt etme çalışmalarına hâkim olmuştur. Aynı zamanda, neden bazı kişilerin girişimci olduklarını ve neden diğer kişilerin olmadığını bulmayı ve bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin kuvvetinin, girişimsel davranışa yönelik bir çıkarım sağlayıp sağlayamadığını belirlemede kullanılmıştır (McClelland, 1961, 1965, 1987; McClelland ve Winter, 1969; Hornaday ve Aboud, 1971; Brockhaus, 1975; Hull vd., 1980; Brockhaus ve Horwitz, 1986; Low ve MacMillan, 1988; Shaver ve Scott, 1991; Koh, 1996; Sagie ve Elizur, 1999; Hansemark, 2003).

Bu çalışmalar özellikle öğrenciler (ve meslek tercihi aşamasında bulunan kişiler) için bir “kariyer rehberi” olarak kullanılabilir. Öğrenciler girişimsel eğilimlerini bilerek yaptıkları kariyer seçimlerinde daha başarılı olmaktadır. Ayrıca bu bulgular girişimcilik eğitimlerine daha iyi bir girdi sağlamaktadır. Bu programlara katılanların girişimcilik özellikleri geliştirilmekte ve başarılı girişimcilerin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Koh, 1996, 23).

Girişimsel bir bakış açısı, herhangi bir kişi temelinde geliştirilebileceği gibi bu perspektif, bir örgütün içinde ve dışında da, kar amaçlı ya da kar amacı gütmeyen girişimlerde ve ticari ya da ticari olmayan aktivitelerde de kendini gösterebilmektedir. Buradaki amaç, *yenilikçi fikirleri örgütsel gerçekliklere dönüştürmektir* (Morris ve Kuratko, 2002; 21). *Girişimci üniversiteler, girişimci toplumlar ve girişimci ülkeler* vb. kavramlar tüm bu sayılan girişimsel bakış açılarını yansıtabilecek kurumlar olarak düşünülebilmektedir. Aslında tüm bu unsurların altında yatan temel bakış açısı, “girişimsel kişiler”in temelini oluşturan motivasyonel ve bilişsel eğilimlerin somut ifadeleri olarak ortaya çıkması yer almaktadır.

Araştırmacılar bugüne kadar girişimcilik alanında iki farklı araştırma çizgisi takip etmişlerdir. İlki girişimcileri yöneticilerden ayırt etmeye çalışırken ve ikincisi

girişimleri diğer işletme sahibi türlerinden ayırt etmeye çabalamışlardır. Pek çok araştırmada ise bu ilk yaklaşımın izleri görülmektedir (Chell vd., 1991; 7).

Girişimci, büyüme ve kar amacı için bir işi kuran ve yöneten bireylerdir ve çoğunlukla yenilikçi davranışları tarafından karakterize edilirken, işlerinde “stratejik yönetim uygulamaları”nı kullanmaktadırlar. Bir ‘girişimsel iş’in başlıca hedefleri, plan, karlılık ile büyüme ve yenilikçi stratejik uygulamalar tarafından karakterize edilen işlerdir. Küçük işletme işi, bağımsız olarak sahiplenilen ve yürütülen, fakat alanında başat olmayan ve herhangi yeni bir pazar veya yenilikçi uygulamalarla bağlantılı olmayan işlerdir (Carland vd., 1984). Girişimci, statükoyu koruyan küçük işletme sahibine kıyasla, bir girişim yaratıp geliştiren, onu büyüten, yenilikçi fikirlerin peşinde koşan ve bu fikirleri sürekli şekilde örgütsel gerçekliklere dönüştüren kişidir.

Bununla birlikte girişimcinin, girişimsel süreç içerisinde ele geçirdiği fırsatın en iyi şekilde değerlendirilmesi, kullandığı kaynakların ve göstermiş olduğu tüm çabaların boşa gitmemesi, girişimsel sürecin son aşamasında ağırlığını ortaya koyan yönetsel özelliklerin başarısına bağlı kalmaktadır (Berber, 2000; 26).

Timmons ve Spinelli’nin (2003) geleneksel kaniya dayanarak ifade ettiği gibi, iyi bir girişimci, doğal olarak iyi bir yöneticinin sahip olduğu gerekli yönetim becerisine ve deneyimine sahip değildir. Fakat aynı şekilde, yönetici de başarılı bir girişimcinin, yeni bir iş girişim yaratmada sahip olduğu bazı kişisel özellik ve yönelimlere sahip gözükmemektedir.

Girişimciler ve yöneticiler farklı güdüsel yönelimlere sahip bireyler olarak, girişimsel sürecin farklı aşamalarında yararlı olabilecek beceriler taşımaktadırlar. Girişimsel sürecin belirli bir aşamasından sonra yönetsel özelliklerin kazanılmasına çalışılmasındansa, bu özellikleri zaten kendi *güdüsel örüntüsü* içinde barındıran yönetsel kişilerin, örgütün yönetimine getirilmesi en akla yatkın sonuç olarak gözükmemektedir. Böylelikle girişimin yaratıcı beyni olan girişimci kişi, fırsat ve yenilik arayışlarına daha fazla zaman ayırabilecek ve girişimin yönetimini de

profesyonel bir yöneticiye bırakarak büyüme sürecinde başarıyı daha kolay sağlayabilecektir. Bu düşünce aynı zamanda, kurumsallaşma sürecinin de açık bir ifadesidir.

Literatür incelendiğinde genellikle girişimcilerin temel özelliklerinin belirlenmesi üzerine pek çok çalışmanın gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak bunlar içinde başarı gereksinimi ve içsel kontrol odağı özelliklerinin incelenme sıklığı açısından en öne çıkan özellikler olduğu söylenebilmektedir (Shaver ve Scott, 1991) Bu iki özelliğin girişimsel özellik araştırmaları içinde iki temel özellik olduğu ve girişimciyi en çok karakterize eden nitelikler olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalardaki bulgulara göre, başarıya duyulan güçlü istek, hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için duyulan arzu başarı güdüsüyle ilişkiliyken, kontrol odağı bu düşünceleri eyleme dönüştürmekle ilişkilidir (Littunen, 2000; 297).

Bu araştırma ile, Türkiye'deki girişimci (işletme sahibi) ve işletme yöneticilerinin motivasyonel ve bilişsel özellikler bağlamında dört önemli öğrenilmiş gereksinimi ile kontrol odağı özelliklerinin karşılaştırılması ve bu bulguların demografik değişkenlerce farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. İkinci olarak ise 'ideal bir girişimci'nin en önemli özellik ve niteliklerinin ortaya çıkarılması amacıyla örneklemden belirli özellikleri sıralaması istenmiştir. Bu amaçla girişimci (70) ve yöneticilerden (90) oluşan toplam 160 kişilik örneklemden veriler toplanarak, elde edilen bulguların analiz sonuçları tartışılmıştır.

Araştırmada İzmir, Denizli ve Bursa illerinden ulaşılabilen girişimci ve yöneticilerle sınırlı kalınmış ve bu da sonuçların genellendirilebilirliğini sınırlandırmıştır. Ancak bu türden karşılaştırmalı araştırmaların Türkiye'de nadir yapılmış olması nedeniyle örnek teşkil etmesi ve yeni çalışmalara yol açabilecek olması açısından alana katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın ilk amacı girişimcilerin girişimsel kişilik özelliklerinin ortaya koyulması ve özellikle, girişimcilerin motivasyonel ve bilişsel niteliklerinin yöneticilerin nitelikleriyle karşılaştırılmasıdır. Motivasyonel özellikler dört

gereksinim bağlamında incelenmiştir. Murray’ın Öğrenilmiş Gereksinimler Kuramı içinde yer alan en önemli dört gereksinim; “başarı gereksinimi (*nAch*), yakın ilişki gereksinimi (*nAff*), bağımsızlık gereksinimi (*nAut*), güç/başatlık gereksinimi (*nDom*)” ve bilişsel özellikler içinde yer alan Rotter’ın İçsel-dışsal Kontrol Odağı (LOC), karşılaştırma içinde temel alınan kıstaslardır.

Dört gereksinimi ölçen Türkiye’ye özgü bir ölçek henüz geliştirilmediğinden araştırmada Gereksinim Değerlendirme Ölçeği (NAQ) kullanılmıştır. NAQ, dört öğrenilmiş gereksinimi ölçen Öğrenilmiş Gereksinimler Ölçeğinin (MNQ) güvenilirlikle ilgili sıkıntılarını gidermek amacıyla Heckert vd. (1999) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Ancak ölçek Türkçe’ye (yaptığımız tarama sonucu ulaşabildiğimiz kaynaklar çerçevesinde) ilk kez bu araştırma ile aktarılmıştır. Ölçeğin alt faktörleriyle ilgili güvenilirlikleri yükseltmek amacıyla yapılan madde analizi sonucunda orijinal ölçekteki bazı maddeler değerlendirme dışı bırakılmışlardır. Bununla birlikte yine de yakın ilişki boyutunun güvenilirliği (0.35) arzulanan seviyeye ulaşmamıştır. Bu durum öğrenilmiş gereksinimlerle ilgili yapılacak daha sonraki araştırmalarda daha sağlıklı değerlendirmeler yapabilmek için Türkiye’ye özgü bir ölçek geliştirmenin gerekliliğine işaret etmektedir.

Yapılan çalışmada, bağımsızlık gereksinimi, hem başarı gereksinimi hem de içsel kontrol odağı ile anlamlı ve doğrusal bir ilişki içinde çıkmıştır. Bağımsızlık gereksiniminin doğrudan girişime başlamayla ilişkisinin olduğu literatürde doğrulanmıştır (Harrell ve Alpert, 1979; Birley ve Westhead; 1994). Bağımsızlık gereksinimi ile başarı gereksinimi ilişkisinin yüksek olarak belirlendiği ve girişimsel davranışla ilişkisinin bulunduğu çalışmalar da yapılmıştır (Hornaday ve Aboud; 1971).

Araştırmanın bir diğer amacı ise araştırılan dört gereksinimin ve kontrol odağının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, sektör, çalışma süresi, baba mesleği ve çocuk sırasına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir.

Bulgular sonucunda başarı gereksiniminin, baba mesleğine göre ve kontrol odağının da çocuk sırasına göre farklılaştığı gözlenmiştir. Buna göre babaları işletme sahibi olanların başarı güdüsü düzeyleri, diğer mesleklerde (memur, işçi, küçük esnaf) çalışan babaların çocuklarına göre daha yüksek olarak bulgulanmıştır. Yani babanın kendi mesleğini icra etmesinin çocukların başarı güdüsüne olumlu etkisi olmaktadır. Bu sonuçlar sosyal öğrenme süreciyle açıklanabilir bir niteliktedir. Ayrıca, kişilerin ilk ve tek çocuk olarak dünyaya gelmesi ailenin, çocuğa sorumluluk bilincini yerleştirmesinde ve çevreyi kontrol algılarının gelişmesinde daha olumlu etkileri olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Araştırmanın diğer bir amacı ideal bir girişimciyi karakterize eden en önemli nitelik ve özelliklerin belirlenmesidir. İlginç olan nokta her iki örneklem grubunun verdiği cevaplar içinde ilk beş özelliğin (ağırlıkları değişse de) aynı özellikleri içermesidir. Bunlar sırasıyla; *deneyim/mesleki bilgi*, *özgüven*, *yaratıcılık/yenilikçilik*, *azim*, *risk alma* ve *sorumluluk alma* özellikleridir. Deneyim/mesleki bilgi, büyük farkla ideal girişimcide istenen ilk özellik olarak belirtilmiştir. Bu sonuç deneysel çalışmalarda da bulgularına göre girişimcinin “girişimsel başarıya” ulaşmasında (girişimciliğe yönelmekten farklı olarak) rol oynayan en önemli özellik olarak dikkati çekmektedir. Bu özelliğin birinci sırada belirtilmesinde örneklemin çoğunluğunun üretim sektöründe faaliyet göstermesi önemli bir faktör teşkil etmiştir. Bununla birlikte bu özellik, girişimsel bir kişilik özelliği değildir. Nitekim deneyimin, girişimcinin bir girişime yönelmesinden çok, sonraki süreçte girişimin performansında (başarısında) olumlu bir etkisi olduğu deneysel bulgularla kanıtlanmıştır (Stuart ve Abetti, 1990; Vesper, 1990; Box vd., 1994; Praag, 1999, Lee ve Tsang, 2001).

Deneyim (mesleki bilgi) özelliğinden sonra, en çok belirtilen özelliklere bakıldığında ise literatürle tutarlı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Sırasıyla özgüven, yaratıcılık/yenilikçilik, azim, risk alma eğilimi ve sorumluluk alma gibi nitelikler başarı güdüsü ve içsel kontrol odağı ile yakından ilişkili özelliklerdir. Bunlardan risk alma, sorumluluk alma ve azim, başarı güdüsünün davranışsal

yansımaları olarak görülmektedir. Kişilerdeki özgüven karakteri ise içsel kontrol odağının önemli bir göstergesidir.

İki farklı örneklemin, biri içsel bakışla (girişimciler), diğeri ise dışarıdan bir bakış açısıyla (yöneticiler), aynı kişilik özelliklerini belirtmeleri oldukça dikkat çeken ve aynı zamanda yanıtlayanların, mesleki ve kişisel farkındalığının yüksekliği açısından olumlu bir göstergedir.

Girişimsel kişilik özellikleri kişinin bir girişim kariyerine yönelmesinde başlıca unsur olarak görülmekle birlikte, girişimin varlığını devam ettirecek ya da girişimi büyüme sürecine taşıyacak kişisel nitelikler farklılaşmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi girişimsel sürecin başarısında yönetsel özelliklere sahip olmanın hayati bir önemi bulunmaktadır. Girişimin başarısına (performansına) yönelik olumlu etkisi olabilecek girişimci özelliklerini araştıran farklı çalışmaların ilerleyen dönemlerde Türkiye’de de yapılması bu konunun daha da netlik kazanması açısından önemli bir yer teşkil etmektedir.

Daha öncede belirtildiği gibi ekonomik kalkınmada girişimcilik ve girişimsel sürecin özünü teşkil eden girişimsel kişilik özelliklerinin geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda Türkiye’deki girişimcilik eğitimiyle de ilgili çabaların, bu yönde yapılmış akademik çalışmalar paralelinde belirlenen kişisel özelliklerini geliştirmeye yönelik yapılandırılması ve yaygınlaştırılması önemli görülmektedir.

Girişimcilik çok boyutlu bir kavramdır. Bu çalışmada girişimci, kendi işini kuran ve/veya işletme sahibi olan kişilerle sınırlandırılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda girişimciliğin diğer boyutlarıyla da irdelenmesi (sosyal girişimci, içgirişimci vb.) ve farklı disiplinlerden gelen mikro ve makro bakış açılarının bütünleştirilmesi, girişimcilik kuramına ve uygulamaya büyük katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

AHMED, S. U. (1985). nAch, Risk Taking Propensity, Propensity, Locus of Control and Entrepreneurship. **Personality and Individual Differences**, 6. 781–782.

ALTUNIŞIK, R.; CoŐkun, R.; Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Geliştirilmiş Üçüncü Baskı, Sakarya.

ANDERSON, C. R. (1977). Locus of Control, Coping Behaviors and Performance in a Stress Setting, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 62. 446–51.

ANTONCIC, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, **Journal of Business Venturing**, 16, 495–527.

APOSPORİ, E.; Papalexandris N. ve Galanaki, E. (2005). Entrepreneurial and Professional CEO's, Differences in Motive and Responsibility Profile, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 26, No. 2, 141–162.

ARIKAN, S. (2004). **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara.

ATKİNSON, J. W. ve Feather, N. (1966). **A Theory of Achievement Motivation**, New York: Wiley and Sons.

ATKİNSON, J. W. (1958). **Motives in Fantasy, Action and Society**, Van Nostrand, New York.

AUDRETSCH, D. B. ve Thurik, R. (2001/2). **Linking Entrepreneurship to Growth**, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, OECD Publishing, USA.

AYDIN, O. (2003). **Davranış Bilimlerine Giriş**, Edt.: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1355, 2. Baskı, Eskişehir.

BARON, R. A. (1998). Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People, **Journal of Business Venturing**, 13, 275–294.

BARON, R. A. (2000). Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Success, **American Psychological Society**, Vol. 9 No.1, 15–18.

BAR-TAL, D. (1978). Attribitional Analysis of Achievement-related Behavior, **Review of Educational Research**, Spring, Vol.48, No.2, 259–271.

BAŞARAN, İ. E. (2000). **Örgütsel Davranış; İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, Ankara.

BATEMAN, T. S. ve Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 14, 113–118.

BAYSAL, C. ve Tekarslan, E. (1996). **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.

BECHERER, R. C. ve Maurer, J.G. (1999). The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents, **Journal of Small Business Management**, 37(1), 28–36.

BECK, R. C. (2004). **Motivation Theories and Principles**. Pearson Education, Inc., Fifth Edition, USA.

BEGLEY, T. M. ve Boyd, D. P. (1986). Psychological Characteristics Associated with Entrepreneurial Performance. Edt.: Ronstadt, R., Hornaday, J. A., Peterson, R. ve Vesper, K. (1990). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. 146–165. Wellesley, MA: Babson College.

BEGLEY, T. ve Boyd, D. (1987). A Comparison of Entrepreneurs and Managers of Small Business Firms, **Journal of Management**, 13 (1), 99–108.

BERBER, A. (2000). Girişimci ile Yönetici Profillinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci, **İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 29 1/Nisan s.23–44.

BİNKs, M. ve Vale, P. (1990). **Entrepreneurship and Economic Change**, McGrawHill Book Company, UK.

BİRD, B. J. (1989). **Entrepreneurial Behavior**, Scott. Foresman and Company, USA.

BİRLEY, S. ve Westhead, P. (1994). A Taxonomy of Business Start-Up Reasons and Their İmpact on Firm Growth and Size. **Journal of Business Venturing**, 9, 7–31.

BLANCHFLOWER, D. G. ve Oswald, A. J. (1998). What Makes an Entrepreneur? **Journal of Labor Economics**, Vol. 16, No.1. 26–60.

BONNETT, C. ve Furnham, A. (1991). Who Wants to be an Entrepreneur? A Study of Adolescents İnterested in a Young Enterprise Scheme. **Journal of Economic Psychology**, 12, 465–478.

BONİFACE, P. I. (1985). A Comparison of Successful and Non-Successful Rural Entrepreneurs. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. The Faculty of the Graduate School of Stephen F. Austin State University.

BOX, T. M., Watts, L. R. ve Hisrich, R. D., (1994). Manufacturing entrepreneurs: an empirical study of the correlates of employment growth in the Tulsa MSA and rural East Texas. **Journal of Business Venturing**, 9, 261–271.

BRANDSTATTER, H. (1996). Becoming an Entrepreneur- A Question of Personality Structure?. **Journal of Economic Psychology**, 18, .157-177.

BRAZEAL, D. V. ve Herbert, T. T. (1999). The Genesis of Entrepreneurship, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 23, No.3, 29–45.

BROCKHAUS, R. H. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs, **Academy of Management Journal**, Vol. 23 No. 3. 509–20.

BROCKHAUS, R. H. ve Nord, W. R. (1979). An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal characteristics Versus Environmental Conditions. **Proceedings of the National Academy of Management**.

BROCKHAUS, R. H. (1975). I-E Locus of Control Scores as Predictors of Entrepreneurial Intentions, **Proceedings, Academy of Management**.1975, 433–435.

BROOKS, I. (2003). **Organisational Behaviour**, Prentice Hall, Second Edition, UK.

BUDAK, G. ve Budak G. (2004). **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 5. Bası, İzmir.

BUERGİN, A. O. (1998). Differences Between Swiss Entrepreneurs and Swiss Managers in Brain Dominance, Achievement Motivation, and Locus of Control. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University. Applied Management and Decision Sciences.

BURCH, J. G. (1986). **Entrepreneurship**, John Wiley & Sons, USA.

BURNS, P. (2001). **Entrepreneurship and Small Business**, Palgrave Macmillan, Gordonsville, VA, USA. Erişim: 12.04.2006. (<http://site.ebrary.com/lib/deulibrary/>).

BUTTNER, E. H. ve Moore, D. P. (1997). Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-Reported Motivations and Correlates with Success. **Journal of Small Business Management**, 35(1),34-46.

BÜYÜKÖZTÜRK, ř. (2005). **Sosyal Bilimler İin Veri Analizi El Kitabı**. Pegem Yayıncılık, Gzden Geirilmiş Beşinci Baskı, Ankara.

BYGRAVE, W. D. ve Hofer C. W. (1991). Theorizing About Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 16 (2), 13-22.

BYGRAVE, W. D. (1993). Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm, **Journal of Business Venturing**, 8, 255-280.

CAN, H. (1985). **Başarı Güdüsü ve Yönetsel Başarı**, H. . İİBF. Yayın No: 12. Ankara.

CARLAND, J. W.; Hoy, F.; Boulton, W. R. ve Carland J. A. C. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization, **Academy of Management Review**, Vol.9, No.2, 354-359.

CARSRUD, A.; Olm, K. ve Eddy, G. (1985). Entrepreneurship: Research in Quest of a Paradigm, Edt.: D. Sexton & R. Smilor **The art and science of entrepreneurship** (25-48). Cambridge, MA: Ballinger.

CHAY, Y. W. (1993). Social Support, İndividual Differences and Well-Being: A Study of Small Business Entrepreneurs and Employees. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 66: 285- 302.

CHELL, E.; Haworth, J. ve Brearly, S. (1991). **The Entrepreneurial Personality**, Routledge, NewYork.

CHELL, E. (1986). **The Entrepreneurial Personality: A Review and Some Theoretical Developments**, Curan, J., Stanworth, J. and Watkins D. (Eds), *The Survival of the Small Firms*, Vol. 1 of *The Economics of Survival and Entrepreneurship*, Gower, Aldershot. 102–19.

CÍAVARELLA, M. A.; Buhholtz, A. K.; Riordan, C. M.; Gatewood, R. D. ve Stokes, G. S. (2004). The Big Five and Venture Survival: Is There a Linkage?, **Journal of Business Venturing** 19 , 465–483.

COFER, C. N. ve Appley, M. H. (1964). **Motivation: Theory and Research**, John Wiley & Sons Inc. USA.

COLLINS, C. J.; Hanges, P. J. ve Locke, E. A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis, **Human Performance**, 17(1), 95–117.

COVINGTON, M. V. (1984). The Self-Worth Theory of Achievement Motivation: Findings and Implications, **The Elementary School Journal**, Vol.85, No.1, 4–20.

CRANT, M. J. (1996). The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. **Journal of Small Business Management**, 34 (3), 42–49.

CROMÍE, S ve Johns, S. (1983). Irish Entrepreneurs: Some Personal Characteristics, **Journal of Occupational Behaviour**, 4, 317–324.

CROMÍE, S. (2000). “Assessing Entrepreneurial Inclinations”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 9 No. 1, 7–30.

CROMİE, S.; Callaghan, I. ve Jansen, M. (1992). “Entrepreneurial tendencies of managers: a research note”, **British Journal of Management**, Vol. 3 No. 1, 1–5.

CÜCELOĞLU, D. (2003). **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi 12. Basım, İstanbul.

D’ANNA, S. E. (2005). **Tanrılar Okulu**, Alteo, Üçüncü Baskı, İstanbul (Çev, Serinken, Ş. Z.)

D’AMBOISE, G. ve Muldowney, M. (1988). Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements, **Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 2, 226–240.

DAVIDSSON, P. (1989). Entrepreneurship-and After? A Study of the Growth Willingness of Small Firms, **Journal of Business Venturing**, 4 (3), 211–226.

DOLGUN, U. (2003). **Girişimcilik**. Alfa, İstanbul.

DOLLİNGER, M. J. (2003). **Entrepreneurship, Strategies and Resources**, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey.

DÖM, S. (2006). **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Detay Yayıncılık, Ankara

DRUCKER, P. F. (1985). **İnnovation and Entrepreneurship**, Harper and Row Publishers, New York.

DURAND, D. ve SHEA, D. (1974). “Entrepreneurial activity as a function of achievement motivation and reinforcement control”, **Journal of Psychology**, Vol. 88. 57–63.

DUYGULU, E. (2004). “Değerler, Algılanan Kurumsal Görünüm ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi”. **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 27–29 Mayıs. İİBF İşletme Bölümü, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

ENTRIALGO, M.; Fernandez, E. ve Vazquez C. J. (2000). Psychological Characteristics and Process: The Role of Entrepreneurship in Spanish SMEs, **European Journal of Innovation Management**, Vol.3 No; 3, 137–149

EREN, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Genişletilmiş Yedinci Baskı, İstanbul.

EVANS, D. S. ve Leighton, L. S. (1989). Some Empirical Aspects of Entrepreneurship, **The American Economic Review**, Vol. 79, No.3, 519–535.

FLAMHOLTZ, E. G. (1990). **Growing Pains: How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm**. Revised Edition, Jossey-Bass Inc., USA.

FİLİON, L. J. (1997). From Entrepreneurship to Entreprenology. Erişim: 15.8.2006. (<http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1997/P207Filion.PDF>)

FORTE, A. (2005). Locus of Control and the Moral Reasoning of Managers, **Journal of Business Ethics**, 58: 65–77.

GARTNER, W.B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. **Academy of Management Review**, Vol.10, No.4, 696–706.

GARTNER, W. B. (1990). What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, 5, 15– 28.

GARTNER, W. B. (1989). Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics, **Entrepreneurship Theory and Practice** 14 (1), 27–37.

GARTNER, W. B.; Mitchell, T. R. ve Vesper, K. H. (1989). A Taxonomy of New Business Ventures, **Journal of Business Venturing**. 4, 169–186.

GATEWOOD, E. J.; Shaver, K. G., ve Gartner, W. B. (1995). A Longitudinal Study of Cognitive Factors Influencing Start-Up Behaviors and Success at Venture Creation. **Journal of Business Venturing**, 10: 371–391.

GEORGE, J. M. ve Jones, G. R. (2002). **Organizational Behavior**, Pearson Education Co., Third Edition, New Jersey.

GIBB, A. ve Ritch, J. (1982). Understanding the Process of Starting Small Business, **International Small Business Journal**, Vol. 1 No. 1, 26–45.

GILAD, B. ve Levine, P. (1986). A Behavioral Model of Entrepreneurial Supply, **Journal of Small Business Management**, Vol. 24 No. 4, 45–54.

GINN, C. W. ve Sexton, D. L. (1990). A Comparison of the Personality Type Dimensions of the 1987 Inc. 500 Company Founders/CEO's with Those of Slower-Growth Firms, **Journal of Business Venturing**. 5, 313–326.

GLANCEY, K. S. ve McQuaid, R. W. (2000). **Entrepreneurial Economics**, Palgrave Publishers. Erişim: 12.04.2006, (<http://site.ebrary.com/lib/deulibrary/>).

GREEN, R.; David, J. ve Dent, M. (1996). The Russian Entrepreneur: A Study of Psychological Characteristics, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 2, No.1, 49–58.

GÜLEN, A. (1998). Başarı Motivasyonu ve İş Örgütlerinde Yönetim: Orta ve Üst Kademe Yöneticileri Üzerine Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜNEY, S. ve Çetin, A. (2003). Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü, **H.Ü. İİBF. Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 189–210

HAGEMANN, G. (1995). **The Motivation Manual**, Gower Publication Co.,USA

HANSEMARK, O. C. (1998). The Effects of an Entrepreneurship Programme on Need for Achievement and Locus of Control of Reinforcement, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 4 No. 1, 28–50.

HANSEMARK, O. C. (2003). Need for Achievement, Locus of Control and the Prediction of Business Start-ups: A Longitudinal Study, **Journal of Economic Psychology**, 24, 301–319.

HAMILTON, R. T. ve Harper, D. A. (1994). The Entrepreneur in Theory and Practice, **Journal of Economic Studies**, Vol. 21 No. 6, 1994, 3–18.

HAMILTON, B. H. (2000). Dose Entrepreneurship Pay? An Emprical Analysis of the Returns of Self-Employment, **Journal of Political Economy**, Vol. 108, No.3, 604–631.

HATTEN, T. S. (2006). **Small Business Management**, Houghton Mifflin Company, Third Edition, USA.

HARRELL, T. ve Alpert, B. (1979). The Need for Autonomy among Managers, **The Academy of Management Review**, Vol. 4, No. 2 (Apr.), 259–267.

HECKHAUSEN, H. (1967). **The Anatomy of Achievement Motivation**, Academic Pres Inc., USA.

HECKERT, T. M.; Cuneio, G.; Hannah, A. P.; Adams, P. J.; Droste, H. E.; Mueller, M. A.; Wallis, H. A.; Griffin, C. M. ve Roberts, L. L. (1999). Creation of a New Needs Assessment Questionnaire, **Journal of Social Behavior and Personality**, Vol. 15, No. 1, 121–136.

HELLRİEGEL, D.; Slocum, Jr. J. W. ve Woodman, R. W. (2001). **Organizational Behavior**, South-Western College Publishing, Ninth Edition. USA.

HERRON, L. ve Robinson, R. B. (1993). A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance. **Journal of Business Venturing**, 8, 281–294.

HİSRİCH, R.D. (1990). Entrepreneurship/Intrepreneurship, **American Psychologist**, 45, 209–222.

HİSRİCH, R. D. ve Peters, M. P. (1989). **Entrepreneurship/ Starting, Developing and Managing a New Enterprise**, PBI-Irwin, USA.

HİSRİCH, R. D.; Peters, M., P. ve Shepherd, D. A. (2003). **Entrepreneurship**, Sixth Edition, McGraw-Hill, USA.

HİSRİCH, R. D. ve Brush, C. G. (1986). **The Woman Entrepreneur**, D. C. Heath and Company, USA.

HİSRİCH, R. D. ve Drnovsek M. (2002). Entrepreneurship and Small Business Research-A European Perspective, **Journal of Small Business and Entreprise Development**, Vol.9. No.2, 172–222.

HOLT, D. H. (1992). **Entrepreneurship, New Venture Creation**, Prentice-Hall, Inc., USA.

HORNADAY, J. A. ve Bunker, C. S. (1970). The Nature of the Entrepreneur. **Personnel Psychology**, 23: 47–54.

HORNADAY, J. A. ve Aboud, J. (1971). “Characteristics of Successful Entrepreneurs”, **Personel Psychology**, Vol. 24 No. 2, 141–55.

HULL, D. L., Bosley, J. J., ve Udell, G. G. (1980). Renewing the hunt for the heffalump: Identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. **Journal of Small Business**, 18 (1), 11–18.

İBRAHİM, A. B. ve Ellis, W. H. (1997). **Entrepreneurship and Small Business Management**, , Kendall/Hunt Publishing Company, Second Edition, USA.

JOHNS, G. ve Saks, A. M. (2001). **Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work**, Addison Wesley Longman, Fifth Edition, USA.

KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1999). **Yeni İnsan ve İnsanlar**, Evrim, 10. Baskı, İstanbul

KAO, J. J. (1989). **The Entrepreneurship, Creativity, Organization**, Prentice Hall, USA.

KENT, C. A. (1984). **The Environment for Entrepreneurship**. Lexington Book, USA.

KETS DE VİRES, M. (1984). **Can You Survive Entrepreneur?**, s.157-165, [KAO, J. J. (1989) The Entrepreneurship, Creativity, Organization, Prentice Hall, USA.

KETS DE VRIES, M. (1985). “The Dark Side of Entrepreneurship”, **Harvard Business Review**, Vol. 63 No. 6, 160–7.

KİRBY, D. A. (2003). **Entrepreneurship**, McGrawHill Education, UK.

KIZILKAYA, E. (2005). Joseph A. Schumpeter'in Girişimcilik Fikrine Dair Bir Not, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (10) 2005, 26–45.

KİRZNER, I. M. (1984). The Entrepreneurial Process (Edt.: Kent, C. A.), **The Environment for Entrepreneurship**. Heat and Company, USA.

KURİLOFF, A. H.; Hemphill, J. M. ve Cloud, D. (1993). **Starting and Managing the Small Business**, McGraw-Hill, Inc. Third Edition, USA.

KOÇEL, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayımcılık, Sekizinci Baskı, İstanbul.

KOH, H. C. (1996). Testing Hypothese of Entrepreneurial Characteristics, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 11, No.3, 12–25.

KOLVEREİD, L. (1992). Growth Aspirations Among Norwegian Entrepreneurs, **Journal of Business Venturing**, 7 (3), 209–222.

KORUNKA, C.; Frank, H.; Lueger, M. ve Mugler, J. (2003). The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process —A Configurational Approach, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23–42.

KURATKO, D. ve Welsch, H. P. (2001). **Strategic Entrepreneurial Growth**, Harcourt Inc, USA.

KURATKO, D. F. ve Hodgetts, R. M. (2001). **Entrepreneurship**, South-Western, Fifth Edition, USA.

LACHMAN, R. (1980). Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies. **Management International Review**, 20 (2), 108–116.

LAMBİNG, P. A. ve Kuehl, C. R. (2003). **Entrepreneurship**, Prentice Hall, New Jersey.

LAWLER, E. E. (1973). **Foundations of Work Motivation** (Edt; Staw, B. M. (1991), Psychological Dimensions of Organizational Behavior. Macmillan Publishing Co. Singapore)

LEE, D. Y. ve Tsang, E. W. K. (2001). The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth, **Journal of Management Studies** 38: 4 June, 583–602.

LEGGE, J. M. ve Hindle, K. G. (2004). **Entrepreneurship; Context, Vision and Planning**, Plagrave Macmillan, USA.

LİTTUNEN, H. (2000). Entrepreneurship and Characteristics of the Entrepreneurial Personality, International **Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 6, 2000, 295–309.

LONGENECKER, J., G. ve Moore C.,W. (1987). **Small-Business Management**, Seventh Edition, South-Western Publishers Co., Ohio USA.

LOW, M. B. ve MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, **Journal of Management**, 14 (2), 139–161.

LUTHANS, F. (1992). **Organizational Behavior**, Mc. Graw Hill, Sixth Edition, USA.

MACHIAVELLİ, N. (2006). **Prens**, Bordo Siyah Klasik Yayınlar, İstanbul (Çev. Harun Mutluay).

MASLOW, A. (1970). **Motivation and Personality**, Harper & Row Publishers, Second Edition, USA.

MASLOW, A. (2001). **İnsan Olmanın Psikolojisi**. Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul. (Çev, Okhan Gündüz).

McCLELLAND, D. C. (1961). **The Achieving Society**. Princeton, NY: Van Nostrand.

MCCLELLAND, D.C. (1965). N Achievement and Entrepreneurship:A Longitudinal Study, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.1, No.4, 389–392.

McCLELLAND, D. C. ve Winter, D. G. (1969). **Motivating Economic Achievement**. The Free Pres, New York.

McCLELLAND, D. C. ve Burnham D. H. (1976). Power is the Great Motivator, **Harvard Business Review**, Motivating People, January, 2003, 1–11.

McCLELLAND, D. C. (1965b). Toward a Theory of Motive Acquisition. **American Psychologist**, 20, 321–333.

McCLELLAND, D. C.; Atkinson, J. W.; Clark, R.A. ve Lowell E. L. (1953). **The Achievement Motive**, Appleton-Century-Crofts Inc., NewYork.

McCLELLAND, D. C., Koestner, R. ve Weinberger, J. (1989). How Do Self-Attributed and Implicit Motives Differ? **Psychological Review**, 96, 690–702.

McCLELLAND, D. C. (1955). **Notes for a Revised Theory of Motivation** (Studies in Motivation, Edt: McClelland, D. C.), Appteton-Century-Crofts Inc. USA.

McSHANE, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2004). **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Second Edition, NewYork.

MEGGINSON, N. L.; Byrd, M. J.; Scott Jr., C. R. ve Megginson, L. C. (1997). **Small Business Management**, Second Edition, USA.

MILLER, D. ve Toulouse, J. M. (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms, **Management Science**, Vol. 32 No.11, 1389–409.

MİNER, J. B. (1990). Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs and Managers: Contrasting and Overlapping Motivational Patterns. **Journal of Business Venturing**, 5, 221–234.

MİNER, J. B. (1997). **Psychological Typology of Successful Entrepreneurs**, Greenwood Publishing Group, Inc., USA.

Erişim: 15.04.2006 (<http://site.ebrary.com/lib/deulibrary/>).

MİRON, D. ve McClelland, D. (1979). The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business Performance. **California Management Review**, 21 (4),13–28.

MİTTON, D. G. (1989). The Compleat Entrepreneur. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 13 (3), 9–20.

MOORHEAD, G.; Ricky W. Griffin (1989). **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Second Edition, USA.

MORRİS, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002). **Corporate Entrepreneurship**, Harcourt Inc., USA.

MORRİS, M. H. (1998), **Entrepreneurial Intensity Sustainable Advantages for Individuals**. Organizations, and Societies, Greenwood Publishing Group Inc., USA.

Erişim: 15.05.2006. (<http://site.ebrary.com/lib/deulibrary>).

MORRİS, M. H.; Davis, D. L. ve Allen, J. W. (1994). Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of the Importance of Individualism Versus Collectivism, **Journal of International Business Studies**, 25, 1, 65–89.

MÜFTÜOĞLU, T. ve Durukan, T. (2004). **Girişimcilik ve Kobi'ler**, Gazi Kitabevi, Ankara.

MUELLER, S. L. ve Thomas, A. S. (2000). Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16, 51–75.

MULLİNS, L. J. (2002). **Management and Organisational Behaviour**, PrenticeHall Sixth Edition, UK.

MURRAY, H. A. (1955). **Types of Human Needs**, (Studies in Motivation, Selected and Edited by D. C. McClelland), Appteton-Centry-Crofts Inc. NewYork.

NORTHCRAFT, G. B. ve Neale, M. A. (1990). **Organizational Behavior- A Management Challenge**, The Dryden Pres, ABD.

OHE, T.; Honjo, S. ve Macmillan, I. C. (1990). Japanese Entrepreneurs and Corporate Managers: A Comparison. **Journal of Business Venturing**. 5, 163–176

ONARAN, O. (1981). **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara.

OSBORNE, R. L. (1995). The Esence of Entrepreneurial Success, **Management Decision**, Vol.33 No.7, 4–9.

ÖKTEM, M. K.; Leblebici, D. N.; Arslan, M.; Kılıç, M. ve Aydın, M. D. (2003). Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulanabilir Bir Çalışma, **H. Ü. İİBF. Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, s. 169–188.

ÖZDEMİR, K. (2004). **Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi**. Geliştirilmiş 5. Baskı, Cilt 1, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

ÖZEN KUTANİS, R. ve Hancı A. (2004). “Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları”. **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 25–26 Kasım İİBF Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

ÖZKAN, P. (2005). **Türkiye’de İlişki Pazarlaması: Büyük Ölçekli İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama**. Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 1–267.

PALMER, M. (1971). The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential. **California Management Review**, 13 (3), 32–39.

PERRY, C.; Meredith, C. G. ve Cunnington, H. J. (1986). Need for Achievement and Locus of Control of Australian Small Business Owner-managers and Super Entrepreneurs, **International Small Business Journal** 4 (4), 55–64.

PORTER, L.; Bigley G. A. ve Steers, R. M. (2003). **Motivation and Work Behavior**, McGraw-Hill.

PRAAG, C. M. V. (1999). Some Classic Views On Entrepreneurship, **De Economist**, 147, No.3, 311–335.

RAHİM, A. (1996). Stress, Strain, and Their Moderators: An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Managers. **Journal of Small Business Management**, 1, 46–58.

RAUCH, A. ve Frese, M. (2000). Psychological Approaches to Entrepreneurial Success: A General Model and an Overview of Findings. Edt.: C. L. Cooper & I.T. Robertson, **International Review of Industrial and Organizational Psychology** (101–142).

RESNİC, P. (1988). **Small Business Bible**, John Wiley & Sons Inc., Canada.

ROBBİNS, S. P. (2003). **Organizational Behavior**, Prentice Hall, Tenth Edition, USA.

ROSEN, B. C. ve D'Andrade, R. (1959). The Psychosocial Origins of Achievement Motivation. **Sociometry**, Vol.22, No.3, 185–218.

ROLLİNSON, D. ve Broadfield, A. (2002). **Organisational Behaviour and Analysis**, Prentice Hall, Second Edition, UK.

RYANS, C. C. (1989). **Managing the Small Business**, Prentice-Hall, Inc. USA.

SABUNCUOĞLU, Z. ve Tüz, M. (2001). **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SAGİE, A. ve Elizur, D. (1999). Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis, **Journal of Organizational Behavior**. 20, 375–387.

SARGUT, A. S. (2001). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. Genişletilmiş 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.

SCARBOROUGH, N., M. ve Zimmerer, T., W. (2003). **Effective Small Business Management**, An Entrepreneurial Approach, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.

SCHAPER, M. ve Volery, T. (2004). **Entrepreneurship and Small Business**, John Wiley & Sons Australia, Ltd., Australia.

SEXTON, D. L. ve Bowman-Upton, N. B. (1991). **Entrepreneurship**, Macmillan Publishing Company, USA.

SEXTON, D. L. ve Bowman, N. (1985). “The Entrepreneur: A Capable Executive and More”, **Journal of Business Venturing**, Vol. 1, No.1, 129–40.

SHANE, S. ve Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, **The Academy of Management Review**, Vol. 25, No. 1, pp. 217–226.

SHAVER, K. G. ve Scott, L. R. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.16, 23–45.

SMITH, K. G.; Gannon, M. J., Grimm, C. ve Mitchell, T. R. (1988). Decision Making Behavior in Smaller Entrepreneurial and Larger Professionally Managed Firms, **Journal of Business Venturing**, 3, 223–232.

SMITH, N. R., ve Miner, J. B. (1983). Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Circle Theory. **Strategic Management Journal**, 4, 325–340.

SONDENO, S. R. (1985). **Small Business Management Principles**, Business Publications Inc. Texas, USA.

STEERS, R. M. (1981). **Introduction to Organizational Behavior**, Goodyear Publishing Company Inc., USA.

STEINHOFF, D. (1978). **Small Business Management Fundamentals**, McGraw-Hill, USA.

STEVENSON, H. H.; Roberts, M. J. ve Grousbeck, H. I. (1994). **New Business Ventures and The Entrepreneur**, McGraw-Hill Co., USA.

STEWART, W. H. Jr., Carland, J. C., Carland, J. W., Watson, W. E. ve Sweo, R. (2003). Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientations: A Comparative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs, **Journal of Small Business Management**, 41(1), 27–46

STEWART, W. H. Jr.; Watson W. E.; Carland J. C. ve Carland, J. W. (1998). A Proclivity Forentrepreneurship: A Comparison Ofentpreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers, **Journal of Business Venturing** 14, 189–214.

STEWART, W. H. Jr. (1995). Small Business Owner-Managers and Corporate Managers: A Comparative Study of Achivement Motivation, Risk Taking Propensity and Preference For Innovation. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of North Texas

STUART, R. W. ve Abetti, P. A. (1990). Impact of Entreprenurial and Management Experience on Early Performance, **Journal of Business Venturing**, 5, 151–162.

TAN, J. (2001). Innovation and Risk-Taking in a Transitional Economy: A Comparative Study of Chinese Managers and Entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**. 16, 359–376.

TEKİN, M. (1999). **Girişimcilik: Knedi İşini Kurma ve İşletme**, Değiştirilmiş ve Geliştirilmiş 2. Baskı, Konya.

THRASH, T. M. ve Eliot, A. J. (2001). Delimiting and İntegrating Achievement Motive and Goal Constructs, 3–21, (Edt.: Efkliides, A., **Trends and Prospects in Motivation Research**. Kluwer Academic Publishers, Netherlands)

TINAR, M. Y. (1988). İş Davranışlarını Açıklama Yeterliliği Açısından Güdülenme Kuramları, **DEÜ İİBF Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, İzmir.

TİTİZ, T. (1994). **Girişimcilik**, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

- TÜSİAD, (2002). **Türkiye’de Girişimcilik**, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul.
- TIMMONS, J. A. ve Spinelli, S. (2003). **New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st. Century**, Sixth Edition, McGraw Hill, New York.
- TOSİ, H. L.; Rizzo J. R. ve Carroll S. J. (1990). **Managing Organizational Behavior**, Harper& Row Publishers, Second Edition, USA.
- USAL, A.; Özer P. S. ve Eriş E. D. (2005). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ders Notları**, İlkem Ofset, İzmir.
- VAN STEL, A. J.; Carree, M. A. ve Thurik, A. R. (2005). The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth, **Small Business Economics**, 24: 311–321.
- VESPER, K. H. (1990). **New Venture Strategies**, Revised Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- WEİNER, B. (1972). Attribution Theory, Achievement Motivation and the Educational Process, **Review of Educational Research**, Vol. 42, No.2, 203–215.
- VENKATAPATHY, R. (1984). Locus of Control Among Entrepreneurs: A Review. **Psychological Studies**, 29 (1), 97–100.
- WENNEKERS, S. ve Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth, **Small Business Economics**, 13: 27–55.
- WENNEKERS, S.; Stel, A. V.; Thurik, R. ve Reynolds, P. (2005). Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development, **Small Business Economics**, 24: 293–309.

WINGHAM, D. W. (2004). **Entrepreneurship Through The Ages**. Edt: Welsch, H. P., Entrepreneurship The Way Ahead, Routledge, New York.

WINTER, D. G. (1991). "Measuring Personality at a Distance: Development of an Integrated System for Scoring Motives in Running Text", (Edt.: Stewart, A. J., Healy, J. M. ve Ozer, D. J.) **Perspectives in Personality: Approaches to Understanding Lives**, Jessica Kingsley, London, 58–89.

WOO, C. Y.; Cooper, A. C. ve Dunkelberg, W. C. (1991). The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies. **Journal of Business Venturing**. 6, 93–114.

WORTMAN, M. (1987). Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field. **Journal of Management**, 13(2), 259–279.

VROOM, H. V. (1964). **Work and Motivation**, John Wiley&Sons Inc. USA.

ZENZEN, T. G. (2002). Achievement Motivation, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The Graduate College University of Wisconsin-Stout.

Erişim; 10.10.2005 (<http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002zenzent.pdf>)

EK 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Sayın Katılımcı

Bu soru formu girişimci ve yöneticilerin kişisel özelliklerini ortaya koymak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bulgular tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, formda isim belirtme gerekliliği de bulunmamaktadır. Formda yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerlilik ve güvenilirliği açısından çok önemlidir. Zaman ayırarak çalışmamıza yaptığınız katkı için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Pınar Süral Özer
Tayfun Topaloğlu
tayfuntopalolu@yahoo.com

KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda belirtilen mesleklerden hangisini yürütmektesiniz?

Girişimci (işletme sahibi) Profesyonel yönetici

Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

Yaşınız

20–30 31–40 41–50 51–60 60 ve üstü

Eğitim durumunuz

İlköğretim Lise ve dengi Üniversite Lisansüstü ve diğer

Medeni durumunuz

Evli Bekâr

İşletmeniz hangi sektörde faaliyette bulunmaktadır?

Hizmet Üretim

Kaç yıldır işinizde çalışıyorsunuz?

1–5 6–10 11–15 16–20 20 ve yukarı

Babanızın mesleği

Yönetici Memur İşçi Küçük Esnaf İşletme sahibi

Ailenizin kaçınıcı çocuğusunuz?

İlk ve tek ilk Ortanca Son

Sizce bir girişimcide bulunması gereken temel nitelik ve özelliklerden en önemli ilk üç tanesi hangisidir? Deneyim (mesleki bilgi), risk alma, öz-güven, yaratıcılık/yenilikçilik, sorumluluk alma, azim/kararlılık, vizyon/fırsat öngörüsü, sebat, iyi şans, öz-sermaye, zeka, bağımsızlık arzusu, belirsizliğe tolerans, yüksek enerji, iletişim becerisi, diğer (.....)

1)..... 2)..... 3).....

Aşağıda yer alan ifadelere *ne ölçüde katılıp katılmadığınızı*, ölçeği dikkate alarak ve uygun ölçek değerini, yanındaki rakamları daire içine alarak belirtiniz.

1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum.

1. İşte elimden gelenin en iyisini gerçekleştirmeye çalışırım	1	2	3	4	5
2. Diğer insanlarla konuşarak fazlaca vakit geçiririm	1	2	3	4	5
3. Çok az denetlediğim bir kariyer isterim	1	2	3	4	5
4. Bir proje görevinde yer almaktan zevk duyarım	1	2	3	4	5
5. Sıkı çalışan biriyim	1	2	3	4	5
6. “Dost canlısı” bir kişiyim	1	2	3	4	5
7. İş programımı kendimin planlayabileceği bir iş isterim	1	2	3	4	5
8. Emir vermektense emir almayı tercih ederim	1	2	3	4	5
9. Mümkün olan en iyi işi çıkarmak benim için önemlidir	1	2	3	4	5
10. Seçme hakkım olursa, kendi başıma çalışmaktansa bir grup içinde çalışmaya çaba gösteririm	1	2	3	4	5
11. Kendi işimin patronu olmayı isterim	1	2	3	4	5
12. Bir grubun liderliğinde aktif rol almaya çabalarım	1	2	3	4	5
13. Kendimi “olabileceğim her şeyi” olmak için zorlarım	1	2	3	4	5
14. Kendi işime karışılmamasını isterim ve diğerlerinin işine karışmamayı tercih ederim	1	2	3	4	5
15. Görevlerde kendi hızımda çalışmaktan hoşlanırım	1	2	3	4	5
16. Kendimi, diğerlerinin faaliyetlerini yönetirken ve organize ederken bulurum	1	2	3	4	5

17. İşte geçmiş performansımı geliştirmek için çok çabalarım	1	2	3	4	5
18. Bir görevde yalnız çalışmak için elimden geleni yaparım	1	2	3	4	5
19. İş projelerimde kendi kendimin patronu olmaya çalışırım	1	2	3	4	5
20. Bir grup içinde çalıştığımda “yöneten” olmaya çaba gösteririm	1	2	3	4	5
21. Başarım, doğru zamanda doğru yerde olup olmama şansıma dayanır	1	2	3	4	5
22. Hayatımın büyük bir kısmı tesadüfen gelişen olaylar tarafından kontrol edilir	1	2	3	4	5
23. Ne istiyorsam gerçekleşir, çünkü şanslıyım	1	2	3	4	5
24. Yaşamım kendi faaliyetlerim tarafından belirlenir.	1	2	3	4	5
25. Ne istiyorsam gerçekleşir, çünkü onun için çok çalışırım	1	2	3	4	5
26. Benim için o kadar kapsamlı bir plan yapmak gereksizdir, çünkü dönüp duran şeyler kötü bir kader meselesidir.	1	2	3	4	5
27. Hayatımdaki başarı genellikle benim yeteneğime dayanır.	1	2	3	4	5
28. Başıma ne geldiyse, genellikle güçlü pozisyondaki insanlar tarafından olduğuna inanırım	1	2	3	4	5
29. Yaşamımı kontrol ettiğime inanırım	1	2	3	4	5
30. İşteki başarı genellikle bir şans meselesidir.	1	2	3	4	5