

T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KADIN GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ: ANKARA İLİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Recep Can GÜDEK

DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM

Ankara, 2016



T.C.  
Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

**KADIN GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ: ANKARA İLİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

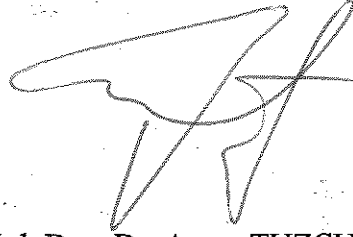
Recep Can GÜDEK

DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM

Ankara, 2016

## KABUL VE ONAY

Recep Can GÜDEK tarafından hazırlanan “Kadın Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Ankara İli Uygulaması” başlıklı bu çalışma, 18 Mayıs 2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Yrd. Doc. Dr. Arcan TUZCU (Başkan)



Yrd. Doc. Dr. A. Gözde GÖZÜM (Danışman)



Yrd. Doc. Dr. A. Nilgün ERTUĞRUL (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylıyorum:

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

18/05/2016

Recep Can GÜDEK

## TEŞEKKÜR SAYFASI

Tez çalıőmam sűresince literatűr, analizler ve sonuca kadar bűtűn çalıőmam sűresince verdiđi destek için; kiőiliđi, mesleki tecrűbesi, yansıttıđı gűven duygusuyla her zaman örnek aldıđım, kendimi geliőtirmem konusunda bana her zaman destek olan ve kendisiyle çalıőmaktan gurur duyduđum deđerli hocam ve tez danıőmanım Yrd. Doç. Dr. Ayőe Gözde GZŪM hocama, canı gnűlden teőekkűrlerimi sunarım.

Hayatım boyunca destekleriyle hep yanımda duran ve benim bugűnlere gelmemde emeği olan aileme, çalıőmam döneminde araőtırmada kullanılan anket formlarımın katılımcılara ulaőtırılması ve kullanıma hazır hale getirilmesinde emeği geçen, yardımcı olan saygıdeğer hocam Ayfer YILMAZ'a, tez aőamasında desteklerini esirgemeyen Ankara Kadın Giriőtenciler Kurulu Baőkani Serpil POLAT'a, yorulduğum ve bunaldığım her noktada yanımda olan, anlayıőı, sabrı ve sevgisiyle beni mutlu eden en kıymetlim; Kűbra Tuđçe KARCILAR'a ve bana her noktada destek olan kardeőtım H. Nurullah İNCE'ye, anket formlarının katılımcılara ulaőtmasında yardımcı olan ve zaman ve emek vererek anketlerimi cevaplayan tűm katılımcılara minnetlerimi sunarım.

Recep Can GŪDEK

## ÖZET

GÜDEK, Recep Can, Kadın Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Ankara İli Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2016.

Bu araştırma kadın girişimcilerin liderlik vasıflarını incelemekte ve demografik özellikleri göz önünde bulundurulduğunda liderlik özelliklerinde bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde lider ve liderlik kavramının tanımı, liderin özellikleri, liderlik ve güç kavramları, liderlik kuramları ve liderlik tarzlarından bahsedilmektedir.

İkinci bölümde, girişimcilikle ilgili temel kavramlara, girişimcilerin sahip olması gereken özelliklere, girişimciliğinin tarihsel gelişimine, girişimciliği etkileyen faktörlere, kadın girişimciliği tanımına, kadın girişimci tiplerine, kadın girişimci özelliklerine, tarihsel süreçte kadın girişimciliğine, kadın girişimcilerin karşılaştıkları problemlere ve kadın girişimciliği konusunda faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlara değinilmektedir.

Üçüncü bölümde, kadın girişimcilerin liderlik vasıflarını incelemek için, literatürde daha önce uygulanmış bir ölçeğe yer verilmiştir. Bu ölçek üzerinde yapılan araştırma neticesinde; kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde yaş, medeni durum, eğitim düzeyleri, ailede girişimci bulunup/bulunmaması, girişimcilik deneyimi ve girişimcilik eğitimi gibi demografik ve temel özelliklerinde farklılıklar bulunmuştur. Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde girişimcilik geçmişi ile yapılan kıyaslamada herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, Liderlik Kuramları, Liderlik Tarzları, Girişimcilik, Kadın Girişimciliği.

## ABSTRACT

GÜDEK, Recep Can, Review of Leadership Features of Woman Entrepreneurs: Ankara Province Application, Master's Thesis, Ankara, 2016.

This study reviews the leadership qualifications of the woman entrepreneurs and aims to test whether there is any difference in their leadership features when their demographic features are taken into consideration.

First chapter of the study includes the definitions of the leader and leadership terms, the features of the leader, the terms of leadership and power, the leadership theories and the leadership types.

The second chapter includes the main terms regarding entrepreneurship, the features which must be adopted by the entrepreneurs, the historical progress of the entrepreneurship, the factors influencing entrepreneurship, the definition of woman entrepreneurship, the woman entrepreneur types, the features of the woman entrepreneur, the institutions and organizations carrying out activities about woman entrepreneurship throughout the history, the woman entrepreneurship and the problems that woman entrepreneurs encounter.

In the third section, a scale that was previously applied in the literature is given a place to examine the leadership skills of women entrepreneurs. As a result of research done on this scale; the differences of the women entrepreneurs's main features and leadership skills such as; marital status, education level, the availability / absence of the entrepreneurs in the family, these was found in demographic and basic features such as entrepreneurial experience and entrepreneurial education. In the comparison between the entrepreneurial history and leadership features of women entrepreneurs; there weren't detected any difference.

**Keywords:** Leadership, Leadership Theories, Leadership Types, Entrepreneurship, Woman Entrepreneurship

# İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLOLAR LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları	2
1.2. Liderin Özellikleri	3
1.3. Kadın ve Erkek Lider Arasındaki Farklılıklar	5
1.4. Liderlik ve Güç	5
1.5. Liderlik Kuramları	8
1.5.1. Özellikler Kuramı	9
1.5.2. Davranışsal Liderlik Kuramı	10
1.5.2.1. Ohio Üniversitesi Çalışmaları	11
1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	12
1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	13
1.5.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı	15
1.5.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	16
1.5.3. Durumsal Liderlik Kuramı	18
1.5.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	19
1.5.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli	20
1.5.3.3. House'un Yol-Amaç Modeli	21
1.5.3.4. Vromm ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli	22
1.5.3.5. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli	23
1.5.4. Modern Liderlik Kuramı	24
1.5.4.1. Dönüşümcü Liderlik	24
1.5.4.2. Etkileşimci Liderlik	25



1.5.4.3. Karizmatik Liderlik	26
1.5.4.4. Lider-Üye Etkileşim Modeli	27
1.6. Liderlik Tarzları	28
1.6.1. Klasik Liderlik Tarzları	28
1.6.1.1. Otoriter Liderlik	28
1.6.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik	29
1.6.1.3. Tam Serbesti Tanyan Liderlik	29
1.6.2. Bilgi Toplumu Açısından İleri Sürülen Liderlik Tarzları	29
1.6.2.1. Vizyoner Liderlik	30
1.6.2.2. Stratejik Liderlik	30
1.6.2.3. Kültürel Liderlik	31
1.6.2.4. Ruhsal Liderlik	31
1.6.2.5. Hizmetkâr Liderlik	32
1.6.2.6. Etik/Ahlaki Liderlik	32
1.6.2.7. Otantik Liderlik	33
1.6.2.8. Süper Liderlik	33
1.6.2.9. Öğrenen Liderlik	33
1.6.2.10. Hümanist Liderlik	34
1.6.2.11. Kuantum Liderlik	34
1.6.2.12. Koç Lider	34
1.6.2.13. İlişki Geliştiren Liderlik	35
1.6.2.14. Kumanda Edici Liderlik	35
1.6.2.15. Öğretimsel Liderlik	35
1.6.2.16. Eko Liderlik	36
1.6.2.17. Destekleyici Liderlik	36
1.6.2.18. Hız Belirleyici Liderlik	36
1.6.2.19. Hayali-Yetki Verici Liderlik	37
1.6.2.20. Takım Liderliği	37
1.6.2.21. Network Liderlik	37
1.6.2.22. Bilgi Liderliği	38

1.6.2.23. E-Liderlik	38
1.6.2.24. Simbiyotik Liderlik	38
1.6.2.25. Antrenör Liderlik	39
1.6.2.26. Kabile Liderliği	39
1.6.2.27. Ruhsal Liderlik	39
1.6.2.28. Girişimci Liderlik	39
1.6.2.29. Siyasal Liderlik	40

## İKİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK VE KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ

2.1. Girişimcilikle İlgili Temel Kavramlar	41
2.1.1. Girişim	41
2.1.2. Girişimci	41
2.1.3. Girişimcilik	42
2.2. Girişimcilerin Sahip Olması Gereken Özellikler	43
2.3. Dünya’da Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi	44
2.3.1. Erken Dönemler	45
2.3.2. Orta Çağlar ve 17. Yüzyıl	45
2.3.3. 18. Yüzyıl	45
2.3.4. 19. Yüzyıl	45
2.3.5. 20. Yüzyıl	46
2.4. Türkiye’de Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi	46
2.4.1. Osmanlı İmparatorluğu Dönemi	46
2.4.2. Cumhuriyet Dönemi	48
2.5. Girişimciliği Etkileyen Faktörler	49
2.6. Girişimcilikte Cinsiyet Faktörü	52
2.7. Kadın ve Erkek Girişimciler Arasındaki Farklar	53
2.8. Kadın Girişimciliği	54
2.8.1. Kadın Girişimci Tipleri	55
2.8.2. Kadın Girişimcilerin Özellikleri	57
2.8.3. Kadınları Girişimciliğe Sevkeden Faktörler	58

2.8.4. Tarihsel Süreçte Kadın Girişimciliği	59
2.8.5. Türkiye’de Girişimci Kadınların Karşılaştıkları Problemler	60
2.8.6. Kadın Girişimciliği Konusunda Faaliyet Gösteren Kurum ve Kuruluşlar	63
2.8.6.1. Kamu Kuruluşları	64
2.8.6.2. Sivil Toplum Kuruluşları	65
2.8.6.3. Özel Sektör	67

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KADIN GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ: ANKARA İLİ UYGULAMASI

3.1. Araştırmanın Önemi	69
3.2. Araştırmanın Amacı, Varsayım ve Sınırlılıkları	71
3.3. Araştırmanın Türü	72
3.4. Araştırmanın Modeli	72
3.5. Araştırmanın Metodolojisi	73
3.5.1. Örneklem Süreci	73
3.5.2. Ön Çalışma	74
3.5.3. Veri Toplama Yöntem ve Amacı	74
3.6. Araştırmanın Hipotezleri	76
3.7. Verilerin Analizi	76
3.7.1. Cevaplayıcıların Demografik ve Temel Özellikleri	76
3.7.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	78
3.7.3. Korelasyon Analizi	80
3.7.4. Liderlik Özelliklerinin Kadın Girişimcilerin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	82
3.7.4.1. Liderlik Özelliklerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	83
3.7.4.2. Liderlik Özelliklerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	87
3.7.4.3. Liderlik Özelliklerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	88
3.7.4.4. Liderlik Özelliklerinin Ailede Girişimci Bulunup Bulunmamasına Göre Karşılaştırılması	92

3.7.4.5. Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Deneyimine Göre Karşılaştırılması	93
3.7.4.6. Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Eğitimi Bakımından Karşılaştırılması	98
3.7.4.7. Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Geçmişine Göre Karşılaştırılması	100
3.8. SONUÇ VE ÖNERİLER	102
KAYNAKÇA	105
EKLER	111



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Kadın ve Erkek Lider Arasındaki Farklılıklar	5
Tablo 2. Gücün Beş Kaynağı	5
Tablo 3. Güç Kaynaklarının Artırılması ve Etkili Kullanımı	7
Tablo 4. Liderlik Teori ve Araştırmalarının Tarihsel Gelişimi	9
Tablo 5. Özellikler Teorisi'ne Göre Liderlik Vasıfları	10
Tablo 6. 1915 Sanayi Sayımı Sonuçları	47
Tablo 7. Türkiye Cumhuriyeti Döneminde Ekonomik Yapılanmalar	48
Tablo 8. Kadın ve Erkek Girişimciler Arasındaki Farklılıklar	53
Tablo 9. Beynin Sol ve Sağ Bölümleri	57
Tablo 10. Kadın Girişimcilerin İş Kurma Nedenleri	59
Tablo 11. Eğitim Durumuna Göre İşgücü Durumu	63
Tablo 12. Liderlik Tarzı Ölçeğinde Yer Alan İfadeler	75
Tablo 13. Demografik ve Temel Özellikler	77
Tablo 14. KMO ve Bartlett Testi	78
Tablo 15. Faktör Analizi	79
Tablo 16. Tanımlayıcı İstatistikler	80
Tablo 17. Korelasyon Analizi	81
Tablo 18. Etik Liderlik İçin Normallik Testi	82
Tablo 19. Liderlik Özelliklerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	83
Tablo 20. Babacan Liderlik Özelliklerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	84
Tablo 21. Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	85
Tablo 22. Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	86
Tablo 23. Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	86
Tablo 24. Liderlik Özelliklerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	87
Tablo 25. Liderlik Özelliklerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	89
Tablo 26. Babacan Liderlik Özelliklerinin Eğitim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması	89
Tablo 27. Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Eğitim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması	90

Tablo 28. Serbest Bırakıcı Liderlik Özelliklerinin Eğitim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması	91
Tablo 29. Liderlik Özelliklerinin Ailede Girişimci Bulunup Bulunmamasına Göre Karşılaştırılması	92
Tablo 30. Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Deneyimine Göre Karşılaştırılması	93
Tablo 31. Babacan Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Deneyimine Göre Karşılaştırılması	95
Tablo 32. Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Deneyimine Göre Karşılaştırılması	96
Tablo 33. Girişimcilik Deneyimi İçin Mann-Whitney U Testi	97
Tablo 34. Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Eğitimi Bakımından Karşılaştırılması	99
Tablo 35. Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Geçmişine Göre Karşılaştırılması	100

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Özellikler Teorisi'nde Lider	9
Şekil 2. Ohio Liderlik Modeli	12
Şekil 3. Liderlik Matrisi	15
Şekil 4. Fiedler Liderlik Modeli	20
Şekil 5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Tarzları	21
Şekil 6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	24



## GİRİŞ

Bir ülkede, bir toplumda; girişimciliğin gelişebilmesi için, girişimciliğin sosyal kabulü gerekmektedir. Bu boyutuyla girişimcilik, kişisel özelliklerden ziyade toplumsal bir olgudur. Kültürel değerler ve sosyal gelenekler, bir toplumda kimin girişimci olacağı konusunda rol oynamaktadır (İlter, 2010:3).

Girişimciler, diğer kişilerin kaos, çelişki ya da belirsizlik olarak nitelendirdikleri olguları fırsat olarak gören kişilerdir. Şirket kurma yoluyla istihdam yaratmanın yanı sıra, global ekonomiyi çabaları ile yeniden canlandırmaktadırlar. Günümüzde serbest girişim, ekonomik gelişmenin en önemli gücü olarak kabul görmektedir. Bu yönüyle girişimcilerin heyecan ve dürtüleri, dünyanın daha ileriye gitmesini sağlamaktadır. (Güney, 2015:70).

Kadının toplum genelinde salt bir tüketici olarak algılandığı günler çok geride kalmış bulunmaktadır. Günümüzde gelişmiş ülkeler yanında gelişmekte olan ülkelerde de gittikçe daha fazla sayıda kadının iş dünyasındaki oransal paylarını artırdıkları, girişimci olma çabası içerisine girdikleri istatistiki verilerle de doğrulanan bir gerçektir (Gürol, 2006:215).

Küreselleşme nedeniyle sınırların ticari anlamda büyük ölçüde ortadan kalktığı, iletişim hızının arttığı, teknolojik değişimlerin hayatı şekillendirdiği 21. yüzyıl, liderlik davranışlarını da bu etkenler çerçevesinde şekillendirmiştir. Yaşam koşullarını şekillendiren etkenlere bağlı olarak insana yönelim davranışının, duygusal zekâ ve esnek yapının önem kazandığı bugünün toplumu kadının liderliğine duyulan ihtiyacın belirginleşmesine de neden olmuştur (Tunalı, 2006:3).

Bu çalışmada kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; lider ve liderlik kavramları ele alınmakta, liderlik kuramları ve liderlik tarzları üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde; girişimcilik ve kadın girişimciliği konularına değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise kadın girişimcilerin liderlik özelliklerine yönelik yapılan bir araştırma yer almaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

İngilizce lider (leader) kelimesi, 1300'lü yıllarda ilk kez kullanılmış ve liderlik ise ilk defa 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış, "liderin durumu, koşulları" olarak tanımlanmıştır (İbicioğlu vd., 2009:3). Bununla birlikte eski Mısır Hiyerogliflerinde lider (seshmu) ve liderlik (seshmet) hakkında yazılar tespit edilmiştir ki, bu hiyerogliflerin 5000 yıl önce yazıldığı hatırlanmalıdır. Bu da ortaya koymaktadır ki insanoğlu, liderlik konusuyla tarihin başlangıcından beri ilgili olmuştur (Sökmen, 2010:103).

Liderlik, uzun yıllardır gerek yönetim ve örgüt kuramcıları gerekse uygulamacıların dikkatini çeken bir kavram olmayı sürdürmekle birlikte, bu olgunun nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yazarlar arasında tam bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Liderliğin tanımlanmasında yaşanan bu güçlük, bu olgunun çok yönlü ve zengin bir kavram olmasından ileri gelmektedir. Bu nedenle liderlik kavramı, yönetim ve örgüt araştırmacıları tarafından farklı bakış açılarından hareketle incelenip tanımlanmaktadır (Bolat vd., 2009:165).

Liderlik ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmış ve çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve becerilerinin toplamıdır (Eren, 2004:431-432).

Liderlik, liderin yaptığı faaliyetlerle ilgili bir süreçtir. Lider ise izleyenleri belli bir amaç istikametinde hareket etmeye iten, onları etkileyen kişidir. Bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun arzusu, emri ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir (Koçel, 2011:570).

Liderlik, belirli şartlar altında gerçekleştirilmek istenen amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirme, onları etkileme, destek olma, yönlendirme ve yönetme becerisidir (Yıldız, 2013:24).

Liderlikle ilgili tanımların benzerleri başka bir kaynakta şu şekilde toplanmıştır (aktaran, Bolat vd., 2009:165; Sökmen, 2010:103):

- Stogdill'e göre (1974) liderlik, hedef belirleme ve başarı grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.
- Hollander'e göre (1978) liderlik, grup, örgüt veya toplum olarak, belirli ortak amaçlara ulaşmayı hedeflemiş karşılıklı etkileme sürecidir.
- O'Donovan'a göre (1978) liderlik, bir hedef veya faaliyet yönünde kişi ve grupların gönüllü işbirliğini sağlama sürecidir.
- Katz ve Kahn'a göre (1979) liderlik, işgörenlerin örgütün rutin direktiflerine uyma derecelerindeki etkisel artıştır.

Liderlikle ilgili literatürde yer alan tanımlar ele alındığında tanımlarda yer alan ortak noktaların genellikle aynı olduğu görülmektedir. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır (Zel, 2001:91).

## **1.2. Liderin Özellikleri**

Liderlerin özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalarda liderlerin farklı özellikleri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Liderlerin konumları gereği insanları etkileyebilmesi için bir takım asli niteliklere haiz olmaları gerekmektedir. Liderlerin sahip olması gereken nitelikler şu şekilde ifade edilebilir (Taşdemir, 2009:154):

- Zeki olmak.
- Olayları ve durumları analiz edebilme ve sentezleyebilmek.
- Fikirlerini karşısındaki insana yada gruba aktarmada problem yaşamamak.
- Bireysel ve kurumsal amaçlara uymak.
- Aldığı kararlarda tutarlı olmak.
- Çalışan motivasyonunu temin edebilmek.
- Denetim faaliyetlerini gerçekleştirebilmek.
- Üyelerin uyumunu daha kolay yollardan temin edebilmek.

- Üyelerin katılımını tesis etmek.
- Mevcut durumlara münasip amaçlar belirlemek.
- Yönetici vasıflarına haiz ve öngörülü olmak.
- Gelecek hakkında gerçekçi fikirlere sahip olmak.
- Aldığı kararlarda uygunluğa önem vermek.
- Çok umutsuz veya hayal peşinde koşan birisi olmamak.
- Mevcut durumla elinde bulundurduğu kapasite arasında optimum ilişki kurmak.
- Belirlediği amaçların kabul edilebilir olmasında özen göstermek.
- Gerçekçi, katı olmayan, en uygun zamana karşılık gelen, organizasyonun durumuna ve konumuna uygun planlar tasarlayabilmek.

- Bireyler ile ilişki kurmada problem yaşamamak.
- Bireyleri ve vakaları değerlendirirken tutarsız analizler yapmaktan kaçınmak.
- Açık sözlü olmak.
- İnisiyatif alabilme yeteneğine sahip olmak.
- Güvenilir olmak.
- Akıcı ve güzel konuşmak.
- Hissi olarak ham olmamak.
- Faaliyetlerinde kararsızlık içine düşmemek.
- Her şeyden evvel kendisine güvenmek.
- Herhangi bir işi başarılı şekilde neticelendirmek.

Tekin'e (2008) göre, liderlerin temel özelliklerinden bazıları şunlardır (Uslu, 2011:424):

- Lider, değişim mühendisidir ve yeniliklere daima açıktır.
- Lider, mücadelecidir. Çalışkanlık ve atılım gücüne sahiptir.
- Lider, organizasyonu başarıya doğru sürükleyen kişidir.
- Lider, örgüt içindeki gelişmeyi teşvik eder ve motive edici bir ortam yaratır.
- Lider, entelektüel ve sorgulayıcıdır. Hatalarından daima ders çıkarır.
- Liderin iletişim yeteneği çok gelişmiştir.
- Lider, güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olan ve hatalarından ders çıkaran kişidir.
- Lider, takım ruhu felsefesine inanır ve paylaşımcıdır. Başarının tüm çalışanlara ait olduğu düşüncesine sahiptir.

### 1.3. Kadın ve Erkek Lider Arasındaki Farklılıklar

Liderlerin özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalarda kadın ve erkek liderlerin farklı özellikleri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu farklılıklardan bazıları şunlardır:

**Tablo 1: Kadın ve Erkek Lider Arasındaki Farklılıklar**

<b>Kadın Lider</b>	<b>Erkek Lider</b>
Fonksiyon ve süreç odaklı	Strateji odaklı
İnsan ve iletişim odaklı	Kontrollü olma
İkili ilişkilere önem verir	İkili ilişkileri zaman kaybı olarak görür
Detaylara önem verir	Daha az detaycıdır
Rekabetten uzak	Rekabet etmeyi sever
Değişime ayak uydurma düşük	Değişime ayak uydurma yüksek
Otorite düşük	Otorite yüksek
Kendine güven düşük	Kendine güven yüksek
Risk alabilme düşük	Risk alabilme yüksek

**Kaynak: (Onay, 2014:79-81)**

### 1.4. Liderlik ve Güç

Türk Dil Kurumu sözlüğünde güç; düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, gayret başka bir anlam olarak ise bir olaya yol açan her türlü hareket, kuvvet, takat olarak geçmektedir (<http://www.tdk.gov.tr/>).

French ve Raven'ın (1959), sosyal gücün temelleri ile ilgili birçok çalışma yapmıştır. Çalışmalarına etkileyen ve etkilenen kişileri dâhil ederek birbiriyle benzeşen ilişkiler çerçevesinden gücü kavramlaştırmışlardır. French ve Raven gücün yaygın ve önemli beş kaynağını tespit etmiştir. Bunlar; benzeşim, uzmanlık, yasal, ödüllendirme ve zorlayıcı (Tablo 2). Bu güç kaynaklarının her biri liderlerin başkalarının davranışlarını, hareketlerini ve değerlerini etkileme kapasitesini artırır (Northouse, 2014:9).

**Tablo 2: Gücün Beş Kaynağı**

Benzeşim Gücü	Takipçilerin lideri teşhisleri ve ona olan sevgilerine dayalıdır, öğrencileri tarafından hayran olunan bir öğretmenin benzeşim gücü vardır.
Uzmanlık Gücü	Liderin yeterliliği ile alakalı takipçilerin algılarına dayalıdır. Bir yabancı ülke hakkında bilgili olan tur rehberi uzman gücüne sahiptir.

Yasal Güç	Yasal otorite veya statü ile alakalıdır. Mahkemede hüküm veren bir yargıç yasal güç sergiler.
Ödüllendirme Gücü	Başkalarına ödüllendirme imkânına sahip olmaktan kaynaklanmaktadır. Çok çalışan bir işçisine ödül veren denetmen ödüllendirme gücü kullanır
Zorlayıcı Güç	Başkalarını cezalandırma kapasitesine sahip olmaktan kaynaklanır. Oyuncuları geç kaldıkları için kenarda oturtan bir teknik direktör zorlayıcı gücü kullanmaktadır.

**Kaynak: (Northouse, 2014:10)**

- **Biçimsel (Yasal) Güç**

Örgüt hiyerarşisinde, yöneticilerin buldukları mevkiden dolayı astların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç adı verilir. Bir örgütte çalışan personelin, o örgütün yöneticisinin koymuş olduğu yasal ilkeler ve kurallara uymaları gerektiği düşüncesini veren güçtür. Yönetici organizasyon içerisinde üst düzey bir konuma atandığı zaman bu gücü kazanmaktadır (Deniz ve Çolak, 2008:308).

- **Ödüllendirme Gücü**

Ödüllendirme gücü, yöneticinin başarılı çalışmalar yapan çalışanlarına sunduğu ödüllerin etkisi ile oluşan güçtür. Yöneticinin objektif, adil ve eşit uygulamalar yaparak çalışanlar için çekici ödüller kullanması ödül gücünün etkisini artırmaktadır (Argon vd., 2014:28).

- **Cezalandırma (Korkutma) Gücü**

Hiyerarşik yapıdaki bir organizasyonda, bireylerin daha önceden belirlenmiş olan yapılması zorunlu görevleri başaramaması durumunda, kişiler üzerinde baskı ve korku gibi olumsuz nitelikteki eylemleri yapmaya imkân tanıyan cezalandırıcı özellikli bir güçtür. Zorlayıcı güç olarak, kişilerin ve grup elemanlarının korkmasını sağlayan her şey bu kapsama girer (Eren, 2014:390).

- **Uzmanlık Gücü**

Bu güç kaynağında astların algısı büyük önem taşır. Astlar kendilerinden daha fazla bilgi ve beceri sahibi olan üstlerine karşı saygı duyar, fikirlerine değer verir ve onlardan etkilenirler. Bilgi ne kadar önemli olursa ve örgütte bu bilgiye sahip olan kişi sayısı ne kadar az ise sahip olunan uzmanlık gücü o derece artacaktır (Koçel, 2011:557).

- **Beğeniye Dayanan Güç (Benzeşim Gücü)**

Bu güç kaynağı direk olarak liderin kişiliği ile ilgilidir. Bir bireyin başka bireye belirli vasıflarından ötürü hayranlık duyması, ondan ilham alması ya da o kişinin şahsiyetinden

etkilenmesi ve sonuç olarak da o kişinin isteklerini bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde kabul etmesi, benzeşim gücünün tipik bir göstergesidir. Astlar bu güce sahip kişilerin karizmasından etkilenmekte, onlara benzeme istek ve arzusuna kapılmaktadırlar (Gürsoy, 2005:30).

Liderin güç kaynaklarıyla ilgili literatür sınırlı olmasına rağmen Yukl, French ve Raven'in çalışması kullanılarak, gücün kazanılması, korunması, iş arkadaşlarını ve üstlerini etkili bir biçimde etkilemesi ile ilgili bazı ipuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir (Can, Azizoglu, Aydın, 2011:286-287).

**Tablo 3: Güç Kaynaklarının Artırılması ve Etkili Kullanımı**

<b>Biçimsel Güç Nasıl Artırılır</b>	<b>Biçimsel Güç Nasıl Etkili Kullanılır</b>
Daha fazla biçimsel otorite kazanmak ve otorite sembolleri kullanmak	Nazik ve açık isteklerde bulunmak ve isteğin nedenini açıklamak
İnsanların otoriteyi kabullenmesini sağlamak	Otorite sınırlarını aşmamak ve otoriteyi sağlamak
Otoriteyi düzenli olarak göstererek ödül ve ceza ile desteklemek	Karşı tarafın kaygılarına duyarlı olmak
Emir verirken doğru kanalları kullanmak	Gerekli olunca itaat konusunda ısrarcı olmak
<b>Ödüllendirme Gücü Nasıl Artırılır</b>	<b>Ödüllendirme Gücü Nasıl Etkili Kullanılır</b>
İnsanların ihtiyaç ve isteklerini bilmek	Arzu edilen ödüller sunmak
Ödüller üzerinde kontrol sağlamak	Adil ve etik ödüller teklif etmek
Yapılabileceğinden fazlası için söz vermemek	Söz verilen ödülleri sağlamak
Kişisel çıkarlar için ödülleri kullanmamak	Ödüllerin sembolik olarak kullanılması
<b>Cezalandırma Gücü Nasıl Artırılır ve Korunur</b>	<b>Cezalandırma Gücü Nasıl Etkili Kullanılır</b>
İstenmeyen davranışları kaldırmak için güvenilir cezalar tanımlamak	Kurallar ve cezalarla ilgili hedefi bilgilendirmek
Cezaları kullanabilmek için gerekli olan otoriteyi kazanmak	Yeterli uyarıda bulunmak
Fevri hareketlerden kaçınmak	Cezalandırmadan önce durumu anlamak
Manipülatif cezalandırma kullanmamak	Saldırgan değil sakin ve yardımsever olmak
Yasal olan cezaları kullanmak	Cezalandırmaya gerek bırakmayan iyileştirmeleri desteklemek
Cezalarla suçla ilişkilendirmek	Durumu iyileştirmek için karşı tarafın fikrini almak
Kişisel fayda sağlamak için ceza vermemek	Cezalandırmayı herkesin içinde yapmamak
<b>Uzmanlık Gücü Nasıl Artırılır ve Korunur</b>	<b>Uzmanlık Gücü Nasıl Etkili Kullanılır</b>
Bilgiyi arttırmak ve teknik konularda sürekli bilgilenmek	İsteğin neden önemli olduğunu açıklamak
Değişik bilgi kaynakları edinmek	Önerinin başarılı sonuçlanacağına dair ipuçları vermek
Uzmanlığı gösteren semboller kullanmak	Karşı tarafın endişelerini ciddi olarak dinlemek
Zor sorunları çözerek yeterliliği göstermek	Karşı tarafa saygı göstermek
Düşünmeden konuşmamak ve yalan söylememek	Kriz anlarında kararlı ve güvenilir davranmak
<b>Beğeniye Dayanan Güç Nasıl Artırılır ve Korunur</b>	<b>Beğeniye Dayanan Güç Nasıl Etkili Kullanılır</b>
Tasdik ve saygı göstermek	Gerektiğinde itiraz etmek
Destekleyici ve yardım edici davranmak	İstenilen şeyin önemli olduğunu göstermek
Kişisel çıkarlar için kimseyi kullanmamak ve verilen sözleri tutmak	Ayrıcalık beklememek ve rol model olmak

**Kaynak: (Can, Azizoglu, Aydın, 2011:286-287)**

Lider, kendisini izleyenlerde tabloda belirtilen güçlerin birini ya da bir kaçını kullanarak etkisel fazlalık yaratan kişidir. Tüm organize yapılar varlıklarını devam ettirebilmek için bir liderin varlığına gereksinim duyarlar. Bu gereksinim, muhtelif sebeplerden ötürü meydana gelir. Her şeyden evvel ilk olarak organizasyon yapacağı faaliyetlere ilişkin tasarım ve planları detaylı şekilde tasnif edecek düzeyde potansiyele sahip değildir. Bununla birlikte organize olmuş yapılar açık sistem niteliğinde olmalarından ötürü çevresiyle daimi olarak bir ilişki içindedirler. Farklılaşan çevresel durumlar, ilk etapta gereksinimleri karşılayan organizasyonel yapıyı süreç dâhilinde eksik hale getirir. Bu gereksinim yani lider gereksiniminin doğuşundaki bir diğer faktör aslında iç dinamizmidir. Son faktör ise organizasyon dâhilinde bireylerin katılımının tabiatından gelmektedir. Organizasyonlar bireylerden meydana gelmektedir. Bu tip yapıda olmanın esas niteliği evvelden öngörülemeyecek türde tutumların mevcudiyeti ve bunlarla meşgul olunmasıdır. Tüm bu unsurlar liderliği gerekli hale getirecektir (Can, Azizoglu, Aydın, 2011:288-290).

### **1.5. Liderlik Kuramları**

Liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar, birbirlerinin üzerine inşa edilerek devam etmektedir. Şimdiye kadar üzerinde tartışılan ve tartışılmaya da devam etmekte olan pek çok liderlik yaklaşımı vardır. 1980’li senelere kadar liderlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda “özellik kuramları”, “davranışçı kuramlar” ve “durumsal liderlik kuramları” kapsamında çeşitli liderlik yaklaşımları ön plana çıkmıştır. 1980’den günümüze kadar ise “modern liderlik kuramları” olarak adlandırılan çeşitli liderlik yaklaşımları tartışılmaktadır. Modern liderlik kuramlarında liderin; vizyoner, otantik, stratejik, zehirli, hizmetkâr, dönüştürücü ve karizmatik özelliklere sahip olduğu ileri sürülmektedir (Yeşilbaş, 2014:10-11).

Liderliği açıklamak üzere günümüze kadar ortaya atılan görüşler, Tablo 3’de sunulan tarihi akış içerisinde, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşımı ve çağdaş (modern) liderlik yaklaşımları olmak üzere dört temel başlıkta toplamak mümkündür. (Tabak, Şişen, Türköz, 2012:114).

**Tablo 4: Liderlik Teori ve Araştırmaları Tarihsel Gelişimi**

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1950'lere kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik doğuştan kazanılan yetenektir.
1950-1970 yılları	Davranış Yaklaşımı	Liderin etkinliği liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980'lerin başı	Durumsal Yaklaşım	Liderlik, içinde bulunulan koşullara göre farklılaşmaktadır.
1980'lerden günümüze	Modern Liderlik Yaklaşımı	Liderin vizyona ihtiyacı vardır.

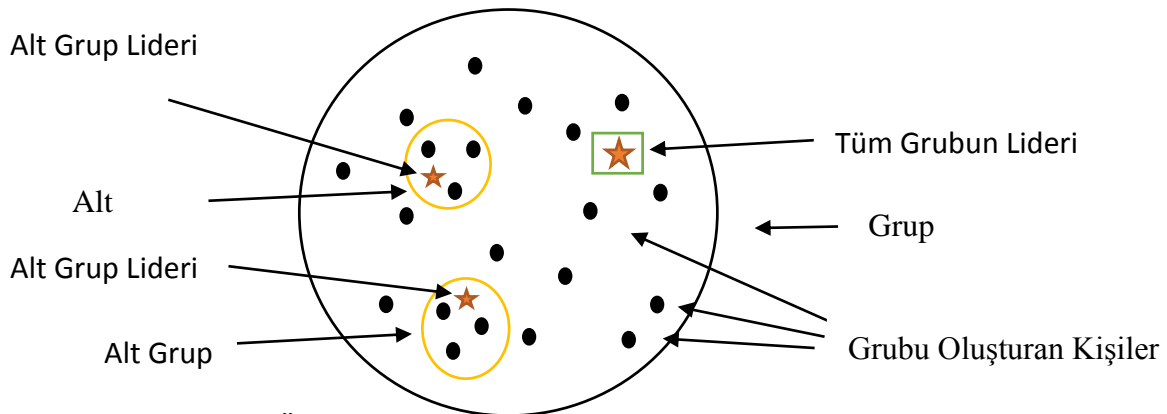
**Kaynak: (Tabak, Şişen, Türköz, 2012:114)**

### 1.5.1. Özellikler Kuramı

Yüzyıllardır niçin bazı insanların lider olup diğerlerinin olamadığı, liderlere doğuştan bazı kişilik ve karizmatik özelliklerin verilip verilmediği merak edilmektedir. Liderliğin öğrenilebilen bir Şey olup olmadığı sorusunun cevabı ise; "liderlik doğuştan mı gelir? Yoksa zamanla mı kazanılır?" sorusunun cevabında gizlidir (Serinkan, 2008:34).

İlk başlarda "Lider doğudur" görüşünü benimseyen bu yaklaşımın savunucuları zamanla liderlik özelliklerinin sonradan da elde edilebileceğini kabul etmişlerdir. Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2014:27).

Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin diğer kişiler arasından sıyrılarak lider olarak belirmesi ya da kabul edilmesi ve grubu, grup amaçları doğrultusunda harekete geçirip yönlendirmesinin temel nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, bu özellikler itibariyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir (Bolat vd., 2009:170).



**Şekil 1. Özellikler Teorisinde Lider (Kaynak: Koçel, 2015:677)**



Bahsi geçen liderlik teorisine göre, bir bireyin lider olarak addedilmesi, organizasyon dâhilindeki diğer kişilere göre farklı niteliklere haiz olmasına bağlıdır. Şayet organizasyon dâhilindeki diğer bireyler muhtelif özelliklerine göre kıyaslanabilirse liderleri tespit etmek olası olabilecektir. Bu sebepten ötürü özellikler teorisinin merkezi, organizasyon dâhilindeki kişiler arasında, lider sıfatıyla nitelendirilecek özelliklere haiz bireyleri tespit etmek ve liderleri liderlik özellikleri haiz olmayanlardan ayırtmaktır (Koçel, 2015:677)

Özellikler teorisi, yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşıldığı üzere liderin diğer bireylerden farklı olan nitelikleri fiziksel ve kişilik özellikleridir. Bu düşünce yapısının neticesi olarak liderlerin farklı olan niteliklerini belirtebilmek adına birçok araştırma yapılmıştır. Söz konusu araştırmalarda belirtilen farklı liderlik özellikleri aşağıda ifade edilmiştir (Koçel, 2015:677);

**Tablo 5: Özellikler Teorisine Göre Liderlik Vasıfları.**

* Yaş	* Zekâ/ Bilgi	* Samimiyet
* Boy	* Güzel Konuşma Yeteneği	* Doğruluk
* Cinsiyet	* İlişki kurma yeteneği	* Açık sözlülük
* İrk	* İnisiyatif sahibi olma	* Kendine güven duyma
* Yakışıklılık/Güzellik	* Hissel olgunluk	* Kararlılık
* Güven Verme	* Dürüstlük	* İş başarma yeteneğine

**Kaynak: (Koçel, 2015:677)**

Özellikler yaklaşımı, liderlerin sahip olduğu özellikleri araştırmak suretiyle liderlik yaklaşımlarının gelişimi açısından önemli katkılar sağlamakla birlikte takipçileri dikkate almaması, liderliği tek taraflı sadece lider yönünden ele alması, sosyal yapı unsurlarına değinmemesi ve durumsal faktörleri göz ardı etmesi gibi gerekçelerle yoğun eleştiriler almıştır. Bu nedenle liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlerde bakılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Korkut, 1992:161).

### **1.5.2. Davranışsal Liderlik Kuramları**

Özelliklerin, etkili liderleri açıklamada yetersiz kalması ile birlikte, kuramcılar ve araştırmacılar, liderlik konusuna açıklama getirebilecek başka çalışmalar yürütmeye başlamışlardır. Bu noktadan itibaren araştırmacılar, gerçekte liderlerin ne yaptıklarını

belirlemeye dönük çalışmalara yoğunlaşarak, liderlerin davranışlarını inceleme altına almışlardır (Bolat vd., 2009:170).

Davranışsal liderlik teorisinin geliştirilmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli lider davranışları belirlenmiş, bunlar sınıflanarak liderlik tarzları saptanmış ve bunların etkileri araştırılmıştır. Davranışsal liderlik kuramının gelişiminde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çok yönlü uygulamalı ve teorik araştırmaların faydaları olmuştur. Yapılan bu çalışmalardan en çok kabul görenler şunlardır (Şirin, 2014:17-18):

- Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
- Michigan Üniversitesi Çalışmaları,
- Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid),
- Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı ve
- Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli.

#### **1.5.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunan araştırmalardan birisi Ohio State Üniversitesinde 1945 yılında başlayan, Robert House ve arkadaşları tarafından yapılan liderlik çalışmalarıdır ([www2.aku.edu.tr/](http://www2.aku.edu.tr/) Erişim Tarihi: 15.03.2016).

Yapılan bu çalışmaların sonucunda, lider davranışlarının iki önemli ve bağımsız değişken etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu değişkenler, inisiyatif (iş dikkate alma) ve kişiyi dikkate alma şeklinde tanımlanmaktadır (Akçakaya, 2010:96).

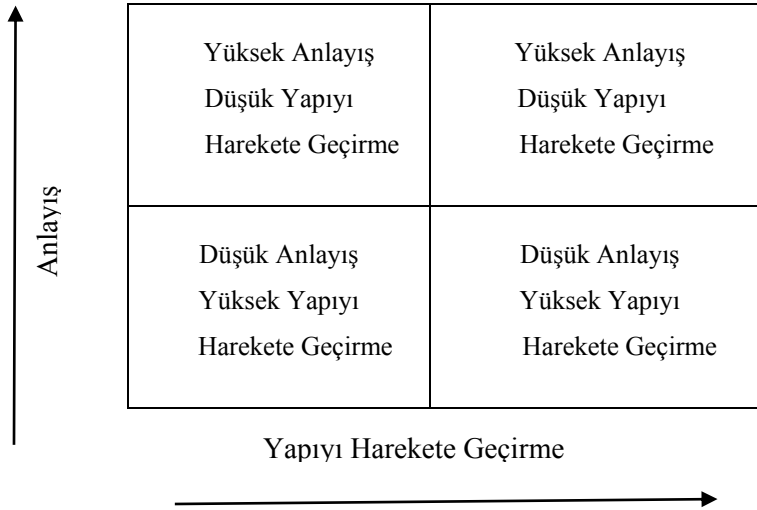
**İnisiyatif (iş dikkate alma):** Liderin elde edilmek istenen hedefi zamanında başarmak için amaç belirleme, izleyicilerin koordinasyonunu sağlama, iletişim şeklini belirleme, işlerin süresinde bitirilebilmesi için direktiflerde bulunma şeklindeki davranışlardır. Bu değişken, liderin davranışlarında işe ve işin tanımlanmasına verdiği önem derecesini ifade etmektedir. Bireyler arasında karşılıklı güven, ikili iletişim, grup üyelerinin düşüncelerine saygı duyma ve onların duygularını önemseme gibi faaliyetleri

içermektedir (Aykanat, 2010:16).

**Kişiye dikkate alma:** Liderin grup üyeleri üzerinde güven ve saygı ortamı sağlaması, onlarla dostluk ve arkadaşlık ilişkileri kurması yönündeki davranışları ifade etmektedir. Lider davranışlarında grup üyelerinin düşüncelerine ağırlık vermektedir. Bu değişken klasik insani ilişkilerin ötesinde, liderin grup üyelerinin ihtiyaç ve istekleriyle yakından ilgilenmesini ve bu çerçevede davranmasını gerektirmektedir. Burada grup üyeleri lideri kendi isteklerinin temsilcisi olarak görmektedir (Koçel, 2011:578).

Bu iki boyut birbirinden ayrı ve bağımsızdır. Şekil 2'de görüleceği gibi, bu modelde liderlik davranışının farklı bileşimlerini temsil eden dört temel liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Ancak model bütün durumlar için en etkili olabilecek bir bileşim sunmamaktadır. Liderin etkililiğini bir takım durumsal değişkenler belirlemektedir. Bu değişkenler; izleyenlerin beklentileri, teknolojinin gerektirdiği yapısallığın derecesi, zaman ve çizelgelerin baskıları, lider ile izleyenler arasındaki kişiler arası ilişkilerin derecesi ve liderin grup dışındakilerini etkileyebilme derecesi gibi etmenlerdir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2011:288-290).

**Şekil 2: Ohio Liderlik Modeli**



**Kaynak: (Can, Azizoğlu, Aydın, 2011:288-290).**

### 1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinde 1947'lerde Rensis Likert yönetiminde gerçekleştirilen bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en etkili liderlik

davranışını belirlemek olmuştur. Bu çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. (Şimşek ve Fidan 2006:75)

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış tarzı ve işe yönelik davranış tarzıdır (Koçel, 2015:677-680)

- Kişiye yönelik lider; grup üyelerinin iç huzuruna önem verir. Lider ya da yönetici, izleyenler ya da astlarıyla insan olduğu için ilgilenir. Onların ihtiyaçlarını, bireysel gelişimlerini refahlarını sağlayacak davranışları tercih eder (Erçetin, 1998:32).

- İşe yönelik lider ise izleyenlerin ya da astların yaptığı işe, işin başarılmasına önem verir. Liderler, grup üyelerinin önceden belirlenen esas ve metotlara göre çalışıp çalışmadıklarını bire bir denetleyen, çoğunlukla cezalandırma ve bulunduğu mevkiden aldığı yasal otoritesini kullanan bir davranış sergilerler (Alkın, 2006:61).

İş merkezli liderlikte, lider performansı yakından izleyip değerlendirmekte, yasal güçlerine dayanarak işe yakın ilgi göstermekte ve astlarına ne yapılacağını açık bir biçimde anlatmaktadır. İşgören merkezli liderlik davranışı gösteren lider ise, astlarının mutluluğuna özen göstermektedir. Bu kurama göre lider, grup dayanışmasını kuran, astların kararlara katılmalarını ve inisiyatif kullanmalarını sağlayarak onları motive eden ve bu sayede verimliliği arttıran kişidir. Likert, yaptığı çalışmalardan sonra, işgören merkezli liderlik tarzının, iş merkezli liderliğe kıyasla daha etkin olduğu sonucuna ulaşmıştır (Sökmen, 2010:120).

### **1.5.2.3. Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matrisi**

Belkide bilinen en iyi yönetim tarzı davranış modeli ilk defa 1960'ların başında ortaya çıkan ve birçok defa tekrar gözden geçirilen ve düzeltilen Yönetimsel Matris'tir. Örgütsel eğitim ve gelişimlerde kapsamlı olarak kullanılmış bir modeldir (Northouse, 2014:78-83).

Yönetimsel Diyagram Modeli olarak da adlandırılan Blake ve Mouton'un Yönetimsel Matrisinde, yöneticinin insana dönük olmasına ve üretime dönük olmasına bağlı olarak X ve Y ekseninde iki boyutta bir değerlendirmeye gidilmiştir. Yazarlar bu iki boyut arasındaki çeşitli kesişim noktalarından yola çıkarak seksen bir çeşit liderlik biçimi elde etmiş ve bunları beş temel alt birime ayırmışlardır (Leblebici, 2008:64).

Liderlik (Yönetim Tarzı) Matrisi üretim endişesini ve insan endişesini birbiriyle kesişen iki eksenli bir modelde birleştirir (Şekil 3). Yatay eksen liderin sonuçlarla alakalı endişesini temsil ederken, dikey eksen de insanlarla alakalı endişelerini temsil eder. Her bir eksen, 1

puanın minimum endişeyi ve 9 puanın maksimum endişeyi temsil ettiği dokuzlu-ölçek olarak çizildi. Her bir eksenden, sonuçları çizerek bir çok liderlik stili gösterilebilir. Liderlik Matrisi beş büyük liderlik stilini resmediyor: otorite-uyumu (9,1), şehir-kulübü yönetimi (1,9), cılız yönetim (1,1), orta yolcu yönetim (5,5) ve takım yönetimi (9,9) (Northouse, 2014:78-83):

- **Otorite-Uyumu (9,1)**

Lider çalışanlarını makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. Bu yönetimin başlıca sloganı “Üret ya da yok ol” şeklindedir (Akçakay, 2010:100).

- **Şehir-Kulübü Yönetimi (1,9)**

Lider grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını azami ölçüde dikkate almakta, rahat ve arkadaşça bir ortam oluşturmakta, ancak işle ilgili girişim, planlama ve koordinasyonu düşük seviyede kalmaktadır. İnsan ilişkilerinin tatmini için insanların isteklerine önem verilmesi organizasyondaki iş ortamının ve çalışma temposunun daha rahat ve arkadaşça olmasını sağlamaktadır (Cevrioğlu, 2007:10-11).

- **Cılız Yönetim (1,1)**

Lider ne insana nede üretime ilgi göstermektedir. Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba sarf etmekte ve sorumluluktan kaçmaktadır (Can, Azizoğlu, Aydın, 2011:293).

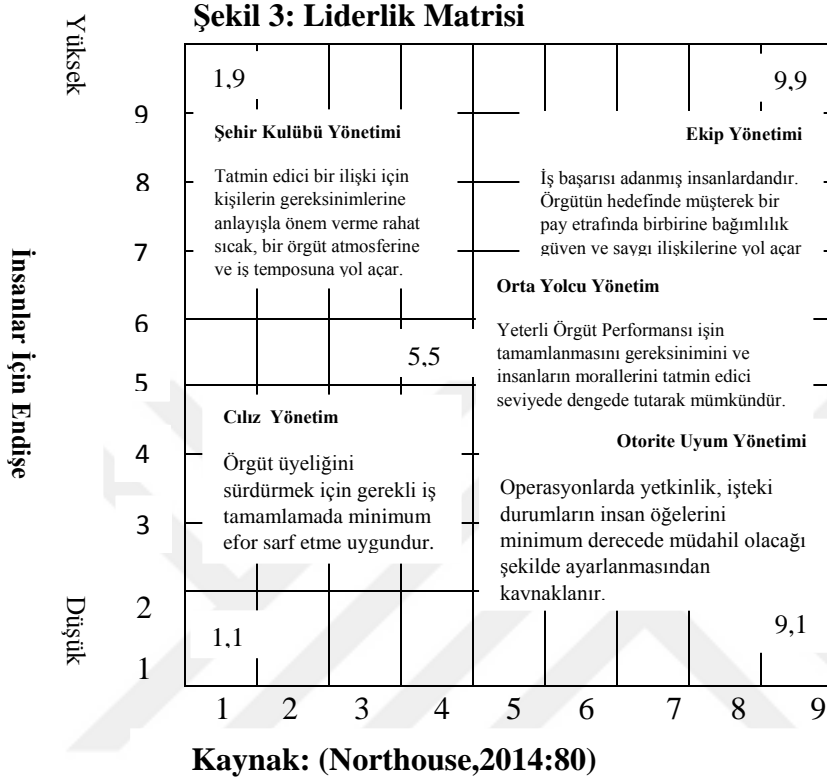
- **Orta Yolcu Yönetim (5,5)**

Bu tarz liderler, iş ve insan ilişkileri arasında denge kurma eğilimindedirler, üretime ve insana olan ilgileri orta düzeydedir. Liderler planlama ve iş dağıtımını yapar, takipçilerine tavsiyelerde bulunur ve onlara baskı uygulamak yerine yaptıkları işleri sevmelerini sağlamaya çalışırlar. Hatalar karşısında ilk seferde astlara karşı toleranslı olur ve bir şans daha verirler ancak devamında cezaya başvururlar (Arıkan, 2003:7).

- **Takım Yönetimi (9,9)**

Lider başarıyı elde etmek için kendini göreve adayın istekli kişilerle beraber maksimum verime yönelmiştir. Üretime ve çalışana en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Karşılıklı güven, bağlılık ve saygı üst derecededir. Herkes birbirine muhtaç olduğunun bilincindedir. Matriste

yer alan liderlik biçimlerinden ekip liderliğinin en etkili liderlik olduğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşım neticesinde verimlilik artacak, devamsızlık ve personel devir hızı azalacaktır (Zel, 2001:106).



Blake ve Mouton matristeki en etkili lider tipinin ekip lideri olduğunu savunmasına rağmen; bu liderlik biçimiyle iş zenginleştirilmesi, verimlilik ve işe devamsızlık gibi konular bakımından olumlu bir ilişkinin bulunmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularının olumsuz olması bu modeli araştırmacılar ve bilim insanları nezdinde tartışmalı duruma düşürmektedir (Koçel, 2011:581).

#### 1.5.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor'un ortaya koyduğu kuram çerçevesinde ele alınan en önemli faktör varsayımdır. Söz konusu kurama göre liderlerin hareketlerinde referans olan unsur grubun diğer üyelerinin hareketlerinden yapılacak olan çıkarımdır. Söz konusu varsayımlar karşı görüşleri barındıran iki grupta ele alınabilir ve kuramın adını oluşturan X ve Y Teorisi olarak ifade edilebilir. Bu kuram, Douglas McGregor tarafından 1957 yılında yayımlanan "Organizasyonların Beşeri Yönü" adlı kitapta yer almıştır. (Zel, 2001:108).

McGregor'a göre X teorisi özelliğini barındıran yöneticilerin insan davranışları

hakkındaki algıları şu şekildedir (Eren, 2012:26):

- Standart bir insan kati suretle çalışkan değildir. Çalışmaktan zevk almaz ve fırsat bulduğu her zaman çalışmaktan kaçır.
- Sorumluluk alma, standart insan tipine göre uygun olmayan bir durumdur. Standart insan pek fazla istekli olmayıp güven altında olmayı tüm koşullara tercih eder.
- Standart olarak ifade edilen insan özellikleri bağlamında insanların çalıştırılması için zorlamalı, denetlemeli ve hedefleri hayata geçirebilmek için yaptırım uygulamalıdır.

Yukarıda ifade edilen Douglas McGregor'un ortaya koyduğu, X teorisinin varsayımları endüstri işletmelerinin genelinde uygulanmıştır, ancak bütün yöneticilerin haiz olduğu kapasiteden tamamıyla yararlanabilinmesi açısından X teorisi yeterli değildir. Bu duru paralelinde Y Teorisi olarak ifade edilen varsayımlar şu şekilde ifade edilebilir(Akçakaya, 2010:99-100):

- Bireyler için çalışmak, çalışma dışında yapılan sosyal faaliyetler kadar doğaldır.
- Bireyler tembel birer insan olarak doğmamaktadır. Bireylerin tembelliği yaşadıkları olaylar sonucunda oluşmaktadır.
- Birey tespit ettiği hedef paralelinde kendisini denetleyerek çalışır.
- Her insanın belli bir kapasitesi mevcuttur. Uygun koşullarda birey kapasitesini daha üst noktalara taşır ve daha fazla sorumluluk yüklenir.
- Bu varsayımlar paralelinde yöneticinin gerçekleştirmesi gereken, uygun koşulları yaratarak kendisini daha üst noktalara taşımasını ve mevcut enerjisini amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmasını sağlamaktır.

Bu yaklaşımlara göre, X teorisini benimseyen yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir. Ancak yine de günümüzde birçok yöneticinin hala X teorisinin esaslarını kabul ettiği ve bu doğrultuda hareket ettiği de bir başka gerçektir (Bolat vd.,2009:179).

#### **1.5.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli**

Sistem 4 Modeli Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmaların geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır (Bakan ve Doğan, 2013:19). Sistem 4 Modeli'ni ortaya koyan Rensis Likert bu kuramı sömürücü – otoriter liderlik, yardımsever-otoriter

liderlik, katılımcı liderlik ve demokratik liderlik olarak dört grupta ele almıştır. Söz konusu gruplara ilişkin açıklamalar şu şekilde ifade edilebilir (Akçakaya, 2010:98):

**Sistem-1, Sömürücü-Otoriter Liderlik:** Sistem – 1 yaklaşımında, lider altında çalışan kişilere pek güvenmemektedir. Bu sebepten dolayı lider, tüm kararları kendisi almaktadır. Çalışanların yaptıkları yerinde olmayan hareketler neticesinde lider çalışanlarını yaptırım uygulama ve korku ile motive etmektedir. Lider altında çalışan kişilere güvenmediğinden dolayı iletişim hattı dikey olarak (yukarıdan aşağı) gerçekleştirmektedir (Can, Azizoglu, Aydın, 2011:291).

**Sistem-2, Yardımsever-Otoriter Liderlik:** Bu tarz liderlikte liderler sömürücü – otoriter liderler kadar olmasa da bir nebze olsun çalışanlarına güvensizlik hissetmektedir. Dikey iletişim hattı türü olan aşağıdan yukarıya iletişime az da olsa olanak tanınmaktadır. Sömürücü – otoriter liderlik türünde olan motive edici uygulamaların yanı sıra ödüllendirme yoluna da başvurabilmektedir. Yardımsever – otoriter liderlik, astların karar alma sürecine katılımını bir nebze olsun sağlamakta ve denetimini gerçekleştirmektedir (Şimşek ve Fidan, 2005: 80).

**Sistem-3, Katılımcı Liderlik:** Bu liderlik tarzında ise liderin altında çalışan kişilere olan güveni diğer iki liderlik tarzlarına göre daha fazladır. Elbette bu güven düzeyi tam manasıyla olmasa da karar aşamalarında liderlerin fikirleri dikkate alınmakta ve fikirler göze alınmaktadır. Genel itibariyle aşağıdan yukarı iletişim tipi tercih edilmekte ve Sistem 2 ile Sistem 3 liderlik tiplerine göre daha çok motive edici yollarla astlar arası iletişim kurulmaktadır (Bolat vd.,2009:180).

**Sistem-4, Demokratik Liderlik:** Bu liderlik tipinde liderler astlarına tam manada güvenmektedir. Bu sebepten dolayı kararlar beraberce alınabilmektedir. Tam manasıyla aşağıdan yukarıya doğru iletişim tipinin hâkim olduğu bu sistemde grupların karar aşamalarına katılımı ve başarı odaklı ödüllendirme sistemi ile iletişim kurulmaktadır (Başaran, 1998:54).

Netice itibariyle, Sistem-1, misyon odaklı, otoriter ve şekilsel bir yönetim biçimini ifade etmektedir. Sistem-4 ise, takım çalışmasına ve insanların birbirlerine olan itimada dayalı beşeri ilişkilerden meydana gelen yönetim şeklidir. Sistem-2 ve 3 ise, Sistem 1 ile 4 arasında kalan ve bu iki uç noktanın karışımı olarak ifade edilebilen yönetim tarzlarıdır. Likert'e göre, organizasyonun yönetim şekli ne kadar Sistem-4'e doğru yönelirse, o denli yüksek ve durmaksızın verim elde etmektedir (Zel, 2001:130).



### 1.5.3. Durumsal Liderlik Kuramı

Liderlik konusunda geliştirilen özellikler yaklaşımı ve davranışsal liderlik yaklaşımında liderliği oluşturan asıl faktörün, liderin kişilik özelliklerinin ve davranışlarının olduğu düşüncesi hâkimdir. Yapılan araştırmalar liderlik konusunda fiziksel, zihinsel ve kişisel özellikler veya en iyi davranış biçimlerinin önceden kestirilmesinin etkin liderlerin belirlenmesinde yeterli olmadığını göstermiştir (Sığırı, 2006:98).

Durumsal liderlik kuramından önce ortaya koyulan liderlik teorilerinin eksikliklerinden ötürü liderlik tipleri hakkında daha rasyonel bakış açısıyla ortaya koyulması gereken teori gereksinimi araştırmacılar tarafından durumsal liderlik kuramı ile giderilmeye çalışılmıştır. Durumsal liderlik kuramı kendisinden evvel ortaya koyulan liderlik kuramlarının bir nevi birleşiminden meydana gelerek işin özellikleri ile durumun ihtiyaçlarını da önemseyerek modern denilebilecek bir kuram olarak geliştirilmiştir (Akçakaya, 2010:102)

Çağdaş liderlik kuramları arasında yer alan durumsal liderlik kuramında liderlik tipi, içinde bulunulan durumların ihtiyacına göre şekillenmesi ve farklılaşması gerektiğini, bu sebepten dolayı yalnızca bir yaklaşımın tüm şartlar dâhilinde kabul görülemeyeceğini ifade etmektedir. Durumsal liderlik kuramı liderlin davranışlarını, farklı koşullar dâhilinde değişmesi gerektiğini öne sürmektedir. Her durumda geçerli, evrensel bir liderlik tarzından bahsedilememektedir (Bakan ve Doğan, 2014:22).

Yaklaşımın temel felsefesini, “her ortamda geçerli olabilecek en etkili ve tek bir liderlik davranışı yoktur, en uygun liderlik davranışı koşullara ve duruma bağlı olarak değişecektir” düşüncesi oluşturmaktadır. Durumsal liderlik kuramına ilişkin geliştirilmiş modellerden bazıları şunlardır (Tengilimoğlu, 2005:5):

- Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli,
- Hersey ve Blanchard’ın Yaşam Eğrisi Modeli,
- House’un Yol-Amaç Yaklaşımı,
- Vroom ve Yetton’un Normatif Liderlik Modeli ve
- Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli’dir.

### 1.5.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler tarafından ortaya koyulan Etkin Liderlik Modeli'nde liderin eğilimi tespit edilmektedir. Söz konusu modelde liderin misyoner mi, yani görev odaklı bakış açısına sahip olup olmadığı ile insani ilişkiler odaklı olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu liderlik modelinin en mühim tarafı, durumlarla liderlik tavırlarının komplikasyonudur. Modelin ana hipotezi, liderin tespit edilen eğiliminin durumlar karşısında çeşitlilik arz etmeyeceği, stabil olacaktır. Bu sebepten dolayı Fred Fiedler, liderin davranışını değiştirmekten öte liderin mevcut özelliklerine uygun optimum olarak ifade edilebilecek iş ortamında çalışmasını savunmaktadır (Akçakaya, 2010:103).

Etkin Liderlik Modeline göre, misyon odaklı ve insani ilişki eğilimli lider davranışları üç unsur tarafından etkilenmektedir. Bunlar, lider ile örgüt dâhilindeki diğer üyeler arasındaki ilişki, liderin görev yapısı, liderin kanuni erkidir. Fiedler'in modelinde ele aldığı üç değişken aşağıdaki gibi açıklanabilir (Bakan ve Doğan, 2013:23-25);

- **Lider ile üyeler arasındaki ilişkiler:** Liderle çalışanlar, grup üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, liderlik için olumlu bir ortamdan söz edilir. Tersi durum söz konusu ise, olumsuz ortamdan söz edilir. Yani lider grup üyeleri tarafından sevilip sayılan bir kişi ise, lidere güven duyuluyorsa üyelerle lider arasındaki ilişkiler bu durumdan olumlu etkilenecek ve "iyi" olarak nitelendirilecektir. Ancak lidere güven duyulmuyorsa, lider sevilen bir kişi değilse aradaki ilişkiler "zayıf" olarak nitelendirilecektir (Bedük, 2011: 79).
- **Görevin yapısı:** İşin yapılması için gerekli yol ve yöntemleri ifade eder. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararma bırakılmıştır. Birinci gruptaki işler "yapılanmış-planlanmış" nitelikteki işler olup liderlik için olumlu bir ortam oluşturacaktır. İkinci gruptakiler ise "yapılanmamış-planlanamayan" nitelikteki işler olup liderlik için olumsuz bir ortam oluşmasına neden olacaktır. Örneğin, açık ve net tanımlanmamış görevlerde liderin grubu etkileme şansı azalmaktadır. Çünkü hiç kimse neyi nasıl yapacağım ve başarıya nasıl ulaşılacağını bilemez (Güney, 2011: 376).
- **Liderin pozisyon gücü:** Liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu yasal güçtür. Bu yasal güç fazla veya az olabilir. Fazla ise, liderlik için olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortamdan bahsedilir. Liderin ödüllendirme,

cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesi liderin pozisyon gücü ile açıklanmaktadır (Koçel, 2010: 587).

Bu üç durumsal değişken bir arada ele alındığı zaman liderin karşısına sekiz farklı durum çıkabilmektedir. Şekil 4 bu durumu göstermektedir (Bakan ve Doğan, 2013:24)

**Şekil 4: Fiedler Liderlik Modeli**

Lider-üyeler ilişkisi	İYİ				ZAYIF			
İşin niteliği	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
Liderlerin yetki derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8

←————— En Olumlu ————— En Olumsuz —————→

**Kaynak: (Bakan ve Doğan, 2013:24)**

Durumsallık yaklaşımının öncüsü olan Fiedler'in durumsallık modelinden çıkan en önemli sonuçlar; liderin başarısının bireysel özellikler ve davranışlarının yanı sıra içinde bulunduğu koşullardan da etkilenmesi, belirli bir liderlik tarzının ancak uygun şartlarda başarı gösterebileceği ve çalışanların başarı seviyelerini yükseltmek için koşulları değiştirmektense liderlik davranışlarının koşullara göre uygunlaştırılmasının daha kolay olduğudur (Yılmaz, 2011: 60).

### 1.5.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli

Hersey ve Blanchard'a göre liderlik konusunda belirli bir davranış biçiminin uygunluğunu etkileyen ana unsur, astların, çalışanların "olgunluğu" dur. Olgunluk kavramı, çalışanların çalışma deneyimleri, yetenek düzeyleri ve sorumluluk alma konusundaki isteklilikleri anlamında kullanılmaktadır. Yani yazarlara göre olgunluk, yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarıma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklanmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013:28)

Lider, astlarının (işgörenlerin) olgunluk düzeyine göre liderlik tarzını belirler. Bu teoriye göre astların olgunluk düzeyi dört gruba ayrılmıştır. Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara

karşılık uygulanması gereken liderlik tarzları aşağıda şekil 5'de gösterilmiştir (Sökmen, 2010:136).

**Şekil 5: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Tarzları**

<b>Yüksek</b> <b>İlişki</b> <b>Boyutu</b>  <b>Düşük</b>	<b>Karara Katma (3)</b> (Yüksek İlişki, Düşük Görev Boyutu- Orta Yüksek Olgunluk)	<b>İkna Etme (2)</b> (Yüksek İlişki, Yüksek Görev Boyutu- Düşük Orta Olgunluk)
	<b>Yetki Verme (4)</b> (Düşük İlişki, Düşük Görev Boyutu- Yüksek Olgunluk)	<b>Emir Verme (1)</b> (Düşük İlişki, Yüksek Görev Boyutu- Düşük Olgunluk)
<b>Görev Boyutu</b> <b>Düşük-----&gt; Yüksek</b>		

**Kaynak: (Sökmen, 2010:135)**

- Emir Verme (1): Grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin düşük olduğu durumlar için uygun olan bir liderlik tarzıdır. Bu tarzı benimseyen lider yönlendiricidir ve astlarına neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını söyler (Bolat vd., 2009:196-197).
- İkna Etme (2): Grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin düşük ile orta düzey arasında olduğu durumlara uygun liderlik tarzıdır. Lider, grup üyelerini hem yönlendirir, hem de destekler. Grup üyelerine açıklamalarda bulunur. Grup üyeleri, liderin düşüncelerini kendi düşünceleri gibi görmeye başlayarak benimser (Akçakaya, 2010:1058).
- Karara Katma (3): Grup üyelerinin olgunluk düzeyi orta ile yüksek düzey arasındadır. Burada lider ve grup üyeleri, yön verme ve rehberlik sürecini paylaşırlar. Liderin görevi, grup üyelerini cesaretlendirmek ve çalışmaların içine katmaktır (Can, Azizoğlu, Aydın, 2011:299).
- Yetki Verme (4): Grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin yüksek olduğu durumlardır. Lider, karar alma ve uygulama sorumluluğunu astlarına bırakır. Liderin yönlendirme ve desteği oldukça azdır (Güney, 2012:395).

### 1.5.3.3. House'un Yol-Amaç Modeli

Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'li yıllarda geliştirilen bu model motivasyon konusundaki beklenti teorisine dayanmaktadır. Liderin temel rolü izleyicilerinin motivasyonunu güçlendirmektir. Modelin liderlik açısından anlamı; grup üyeleri (izleyiciler) lider tarafından iki açıdan motive edilir. Liderin izleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç). Yani liderin en önemli işi; izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (Bayraktar, 2014:28).

Yol- Amaç Modeli'nde dört tip liderlik davranışının varlığından söz edilebilir:

- Emir Verici: Yönetici neyin ne zaman yapılacağını belirtir (karar vermeye astlar katılmaz)
- Destekleyici: Yönetici astlarına ilgi gösterir ve arkadaşça yaklaşımda bulunur.
- Katılımcı: Yönetici astlarının önerilerini bekler, astların karar vermeye katılmalarını ister.
- Başarı Arayıcı: Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlarına güven duyar.

Bu modelde de yönetici durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir. Örneğin, tecrübesiz işçileri yöneten lider emir verici, iyi eğitilmiş işçilerle çalışan, destekleyici davranışa ağırlık verir. Yol- Amaç modelinin temeli yöneticilerin başarılacak amaçları ve bu amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturarak çalışanların güdülenmesi ve iş tatminini nasıl sağlayacağı konusunda toplanmaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011:294).

#### **1.5.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli**

Savunuculuğunu 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton'un yaptığı bu yaklaşım, Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile daha büyük bir işlerlik kazanmıştır (Özkalp ve Kırel, 2004: 153).

Bu modelin odak noktasını lider üye etkileşimi sonucu ortaya çıkan karar süreci oluşturur. Yaklaşımın bulgularında karar sürecinin olumlu sonuçlar vermesinde etkili olacak lider davranış tarzının astlar tarafından kabul görecektir. Bu model kararlara astların ne oranda katılım göstereceği amacını güder. Öte yandan her durum için geçerli en iyi sonucu ortaya koyacak tek bir karar verme yönteminin olmadığı fikri de ortaya konulmuştur (Dikmen, 2012:78).

Karar verme noktasında katılma yöntemi ve düzeyini tespit etmede takip edilecek bir takım karar nizamı beraberinde getirmesi sebebiyle yedi tür durumda hayata geçirilecek beş farklı liderlik tipinden meydana gelen bir karar ağacı oluşturulmuştur (Can, 2005: 271):

- O1 - Otoriter 1 – Mevcut bilgiler paralelinde problemi lider bizzat çözer ve karar sürecini nihayete erdirir.
- O2 - Otoriter 2- Lider astı konumunda organizasyon üyelerinden lüzumlu gördüğü bilgileri edinir ancak kararı yine bizzat kendisi almaktadır. Lider dışındaki ve ast konumunda olan grup üyeleri yalnızca lidere bilgi temin etme misyonunu gerçekleştirirler.
- D1 - Danışmalı 1- Bu liderlik tipinde astlar bir nebze de olsun karara katılmaktadır.

Lider problemi konu ile ilgili olan astlara birebir aktarır. Kişisel olarak konu ile ilgili bilgilerini öğrenir ve probleme esas önerilerini dinler. Ancak kararı yine lider alır.

- D2 - Danışmalı 2- Lider problemi altında yer alan grup üyelerine toplu olarak aktarır. Kolektif biçimde grubun fikirlerini ve önerilerini dinler ancak probleme esas kararı yine lider alır.
- G2 - Grup 2 (Katılnmalı) – Sürece tam katılım mevzu bahistir. Mevcut problem lider tarafından toplu şekilde grupta paylaşılır. Lider ve astları kara alternatiflerini daha iyi noktaya getirirler ve çözüm dâhilinde mutabakata varırlar.

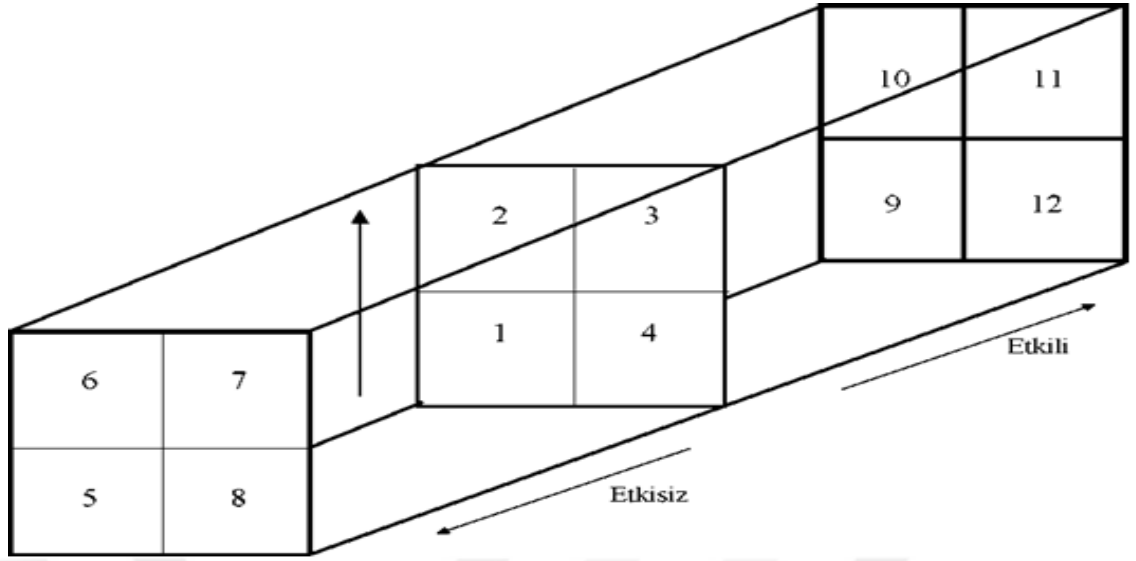
Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Karar Modeli, karar ağacı kullanmayı gerekli görür, yönetici birçok farklı durumlarda kendi durumunu kendi belirler ve karar ağacı vasıtasıyla yolları izleyerek problem için uygun seçeneği bulur. Lider konumunda olan kişi hangi koşullarda hangi kararı uygulayacağını şartlar dâhilinde belirleyecektir (<http://odevsayfasi.blogcu.com/>).

#### **1.5.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli**

Durumsallık kuramları arasında sayılabilecek bir diğer model Reddin'in "Üç Boyutlu Liderlik Modeli"dir. Üç boyutlu liderlik modeli, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal yaklaşıma geçiş için bir köprü gibi sayılabilir. Ohio modelinin ve yönetsel diyagramın göreve ve ilişkilere yönelik boyutlarını temel alan Reddin, öncelikle bu boyutlar üzerinde dört temel yaklaşım (ilgili, bütünleşmiş, kopuk, adanmış) belirlemiştir. Daha sonra bunların her zaman her yerde geçerli ve etkin olamayacağını düşününce bu iki boyuta liderin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesini ifade eden etkililik boyutunu eklemiştir (Bakan ve Doğan, 2013:27).

Bu bakımdan bu boyut, liderlik yaklaşımlarının durumları uygunluğunun bir ölçüsü sayılabilir. Sonuçta, temel yaklaşımdan doğan dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik tarzı ortaya çıkar. Duruma uygunluk boyutuyla her bir bileşim etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uygun olan lider etkili, uymayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Burada liderin etkililik derecesi davranıştan değil durumdan doğmaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011:297)

**Şekil 6: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli**



**Kaynak: (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011:298)**

**Temel Yaklaşım**

1. Kopuk
2. İlgili
3. Birleştirici
4. Adamış

**Etkisiz Yaklaşım**

5. Terk eden
6. Görevci
7. Uzlaştırmacı
8. Otoriter

**Etkili Yaklaşım**

9. Bürokrat
10. Geliştirici
11. Yürütmeçi
12. Babacan Otoriter

**1.5.4. Modern Liderlik Kuramları**

Liderlik ile ilgili yapılan araştırma ve çalışmalar zamanında birçok konuya açıklık getirmiş olsa da günümüz değişimleri sonucunda yetersiz kalmıştır. Bu durum neticesinde yeni yaklaşım arayışları içine girilmiş ve Modern Liderlik Teorilerini ortaya çıkarmıştır (Şirin, 2014:31).

**1.5.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

Yenilikçi liderlikte denilen dönüşümcü liderlik kavramını ilk olarak siyaset bilimci James McGregor Burns (1978) yılında ABD politik liderlik eğitimi sırasında kullanmıştır (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2012:316). Bu kavram Burns tarafından ortaya atılmış daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilip liderlerin örgütlerini nasıl dönüşüm sürecinden geçirdiği ve nasıl güçlendirdiği üzerine odaklanarak, örgütsel davranış literatürüne kazandırılmıştır. Hem Bass hem de Burns dönüşümcü liderin adalet ve mükemmelliği kapsayan kişisel değerler sistemine sahip olduğunu vurgulamışlardır. Buna göre değişimin esas başarısı, çalışanların liderlerine güvenmesi sonucu ortaya çıkan durumdur (Bayraktar, 2014:31).

Transformasyonel liderlik biçimi tanımlanma aşamasında yapılan çalışmalarda Bumm ve Bass, ileriye dönük, inovatif, değişime ve reforma endeksli bir liderlik tipi ortaya koymuşlardır. Bu liderlik tipinde davranışları olan liderler, altlarında çalışan kişilerin görevlerini tespit etme ve vizyona yöneltme ile söz konusu koşullara yönlendirmeyi çabalamaktadır (Akçakaya, 2010:116). Bu tipteki liderler, altlarında çalışanların potansiyel yetenekleri ile kabiliyetlerini meydana çıkaracak ve lidere yani şahsına duyulan güveni fazlaştırmak için çalışanlardan olası durumlarda elde edilecek olan verimden daha fazlasını elde etmeyi amaç olarak belirleyerek çalışanları güdülemektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226).

Dönüşümcü yani transformasyonel lider tipleri, örgütlerin ilgilendikleri görev sahalarında, faaliyet ve işlevler ile alakalı evrelerinde çeşitlilikler ve değişimler meydana getirerek çalışanları etkileyen ve örgütü ve üyelerini farklı zaman dilimlerinde şaşırtan ve başarının söz konusu kısa zaman dâhilinde azalmasına sebep olan fakat üyelerin zihinlerinde ve hareketlerinde yeniliğin ve değişimin gereklerine ve faydasına inanarak reformların gerçekleşmesini sağlayan liderlerdir (Vural ve Çoşkun, 2007: 91).

#### **1.5.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

Bu liderlik tipinde liderler, organizasyonda yer alan ve astları olarak ifade edilen kişilerin öncelikle gereksinimlerini dikkate almaktadır. Bu liderlik tipine göre astlar önceden tespit edilen performans düzeyinde çalıştığında söz konusu gereksinimlerini tatmin etmek için çabalamaktadır. Bu sebepten dolayı lider için astların bireysel yeteneklerini geliştirme yahut kendisine güvenmesini temin etmek ardında kalmaktadır. Etkileşimci liderlik tipi için alanyazında, işlemci liderlik, eylemsel, organizasyonel liderlik tabirleri de kullanılmaktadır (Eryeşil, 2012:44).

Etkileşimci liderlik hakkında fikir beyan eden Bums'a göre, liderle organizasyonun diğer üyeleri arasındaki etkileşim transaksiyonel liderlik olarak kendisini göstermektedir. Bu tip liderliğin dayandığı unsurlar ise bürokrasi, otorite, normlar ve örgütteki kanuni erklerdir. Bu doğrultuda etkileşimci lider tipi, çalışma ortamında iş normlarına riayet edilmesini, amaçlara varmak için misyon temelli emek sarf etmeyi ve iş görenlerin görevlerini neticeye varmaları halinde mükafatlandırılabilmesini; aksi durumda cezai yaptırımları vurgulayan bir hareket tarzını benimsemektedir (Doğan, 2007:75).

Etkileşimci lider tipinde lider elde etmeyi hedeflediği bir şey için evvela astlarından istediklerini net şekilde onlara vermektedir. Liderle astları arasındaki bağıntı bir nevi bağımlılık



ilişkisinden müteşekkildir. Etkileşimci liderleri, astların çalışma kurallarına riayet etme, üstün çalışma performansı gibi pozitif davranışlarına karşı mükâfat, kurallara uymama ve aksi hareket etme durumunda ya da istenilenin yahut potansiyelinin altında performans gösterme gibi durumlarda ise cezai yaptırım uygulamadan yanadır (Bolat vd., 2009:203).

Transaksiyonel liderlerin ortaya koyduğu üç tür yönetim tarzı bulunmaktadır. Bunlar genel hatlarıyla aşağıda açıklanmıştır (İraz, 2012:44-45):

1. Koşullu ödüllendirme (contingent reward): Bu yönetim tarzında liderleri üstün performans sergileyen astlarına mükâfat vermek ve söz konusu başarılı çalışmalarını takdir etmektedir. Bu bağlamda verilecek olan mükâfatlar maddi yahut çalışma ortamındaki statü değişikliği şeklinde gerçekleştirilip, organizasyondaki izleyici konumunda olanlardan beklenenler ile ilgili bilgiye sahiptirler.

2. Aktif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-active): Bu yönetim tarzında liderlerin nazara aldıkları astlarının geçmişte yaptıkları iş ve işlemler referansında, çalışanların daha verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktadır. İşin ile aşamasında net olarak normlar tespit edilmekte ve bir problem meydana gelene dek lider tarafından astına herhangi bir müdahale gerçekleştirilmemektedir. Bu noktada yanlışlıkların üzerinde durulması ve ceza verilmesi işgörenlerde gerilim yaşanmasına sebebiyet vermektedir.

3. Pasif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-passive) ise, lider çalışan ile hiçbir koşulda alakadar olmamaktadır. Fakat amaçlanan noktalara varılmadığında liderin müdahalesi kaçınılmazdır. Bu durum, öz yönetimi gelişmiş organizasyonel yapılarda mümkün ve etkili olabilecek yönetim tipidir.

#### **1.5.4.3. Karizmatik Liderlik**

Terim olarak karşılığı Eski Yunan Medeniyetine kadar uzanan karizma kavramı, “ilahi ilham yeteneği” manasına gelmektedir. Karizma, ilk olarak Max Weber tarafından “karizmatik yetki” biçiminde ifade edilerek, organizasyonlarda yönetim literatüründe yer almıştır. Karizmatik yetki kavramının yaratıcısı Weber, kişilerin bir başka insanda mevcut olduğunu düşündüğü normalüstü veya spesifik nitelikteki belli başlı şahsi nitelik veya kabiliyetler sebebiyle istekli biçimde takip etmeleri halinde meydana gelmektedir. Karizma, lider ve onu izleyen kişiler arasındaki güçlü duygusal bağı ifade etmektedir (Baltaş, 2008:154; Bolat, vd.2009:204).

Çalışanların, liderlerinin kahramanca ve olağanüstü yeteneklere sahip olduğuna inandıkları bu liderlik tarzı, 1977 yılında House ve Howell adlı araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmıştır (Şirin, 2014:35).

Karizmatik liderler kendilerine oldukça fazla güvenen, takipçilerine karşı duyarlı olan, ileriye gören, vizyonlarını açıkça belirten ve bulunduğu ortamda ihtiyaç duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir. Karizmatik lideri diğerlerinden farklı kılan; sahip olduğu öngörü, vizyon, durumu net ve çok boyutlu bir şekilde değerlendirebilme, inandığı değerleri benimsetebilme, insanları inandığı amaca ulaştırabilme ve radikal değişiklikler için harekete geçirebilme yeteneğidir. Bu tarz liderler genellikle, geçiş ya da kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar. Çünkü bu liderlikte yetki tamamen kendiliğinden kazanılmaktadır (Eryeşil, 2012:41)

Karizmatik liderlerin diğer özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bolat, vd.2009:205):

- Olağanüstü yeteneklere sahip olma,
- Grup üyelerini yüksek düzeyde etkileme becerisi,
- Grup üyelerini inançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği,
- Grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem verme,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,
- Örgütsel vizyona güçlü bir biçimde inanma ve buna ulaşabilmek için yüksek düzeyde kişisel risk alma,
- Değişim için iç ve dış çevreye karşı duyarlı olma.

#### **1.5.4.4. Lider-Üye Etkileşim Modeli**

Lider-üye etkileşimi teorisi, farklı astlar ile lider arasında farklı ilişkiler gelişebileceği düşüncesinden hareket eder. Bu teoriye göre lider, zaman ve kaynakların sınırlı olması gibi bazı nedenlerden dolayı bazı üyeler ile daha yakın ve niteliği yüksek, bazı üyelerle ise daha düşük nitelikte ve daha otoriteye bağlı ilişkiler geliştirebilmektedir (Çekmecilioğlu ve Ülker, 2014:35).

Lider-üye etkileşim teorisi, liderlerin organizasyon içindeki tüm grup üyeleriyle aynı liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığını, kurulan ilişkilerin niteliği ve yoğunluğuna bağlı olarak farklı kişilere farklı liderlik tarzının uygulandığını iddia etmektedir. Teoriyi diğerlerinden ayıran en önemli husus, lider ve üyeler arasındaki dikey ikili ilişkilere odaklanmasıdır. Buradaki ikili kavramı, bir lider ve bir izleyiciyi ya da bir yönetici ve bir üyeyi astı ifade etmektedir (Bayrakdar, 2014:34).

## **1.6. Liderlik Tarzları**

İşletmelerde; büyüklük, strateji, örgütsel çevre ve teknoloji gibi örgütsel değişkenler yöneticilerin farklı liderlik davranışları sergileyebilmelerini ve değişik derecede otoritelerini kullanabilmelerini gerektirir. Bazı durumlarda başarılı olan liderlik tarzı bir başka koşulda başarısız olabilmektedir.

Liderlik tarzı örgütsel amaçlara ulaşmak açısından önemlidir. Liderlik tarzının amaçlara ulaşma yönünde belirleyici olması nedeniyle, bu konuda pek çok inceleme yapılmıştır (Yıldız, 2010:55).

### **1.6.1. Klasik Liderlik Tarzları**

Liderlik kavramıyla ilgili ilk araştırma ve çalışmalarda liderlerin kişisel özellikleri ve nitelikleri üzerinde durulmuştur. Bu araştırmalarda lideri lider yapan özellikler ve niteliklerin ne olduğu araştırma konusu olmuştur. Klasik liderlik tarzları, Rue ve Byars (1980) davranışsal liderlik teorileri içerisinde yer alan ve literatüre Iowa üniversitesi çalışmaları olarak geçen, 1930'lu yıllarda Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından yapılan çalışmalarda tespit edilen liderlik tarzlarındaki ayrıma dayandırılarak belirlenmiştir (Deliveli, 2010:25; Yıldız, 2010:55).

#### **1.6.1.1. Otoriter Liderlik**

Otokratik tarzda tüm yetki liderde toplanır ve bütün kararlar lider tarafından alınır, keyfi kuvvet uygular, açıklayarak veya çoğu açıklamadan emirler verir, grup üyelerinin çalışmalarını kendi standartlarına göre değerler, ceza veya ödülleri kendi kontrol eder. Bu tipteki liderler, işe yönelik lider olarak belirtilir. Fiedler ve taraftarları bu tip liderleri işe yönelik, Likert ise üretime yönelik olarak tanımlamışlardır (<http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html>).

Otokratik tarzdaki lider, astlarının kendi emirlerine uymasını ister ve herhangi bir konuda vereceği kararın astlarından gelebilecek önerilerden üstün olduğu inancını taşır. Bu tip lider, üyelerine danışmadan ortam ne olursa olsun aynı davranır. Otokratik tarz, liderin takipçileri üzerinde yüksek ölçüde etkisi olduğu zamanlarda uygulanabilir. Bu tip bir liderin en çok göz önünde bulundurduğu konu, duruma göre sonuçların çeşitli olmasına rağmen, işin başarıyla tamamlanmasının garantilenmesidir. Esasen bu tarzdaki lider, tek yana doğru, tipik olarak işlerin yapılması ve nasıl başarıya ulaşacağı konusunda azmeder (<http://www.nlphaber.com/>).

### **1.6.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik**

Adından da anlaşıldığı gibi bu stilin özelliği, güç paylaşımı ve bölünmedir. Bu tarz yönetim, neoklasik dönemde popüler olmuştur. Bu yaklaşımın temel amacı, çalışanların kararlara katılmasını sağlayarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi, çalışanların işbirliği yapmalarını sağlayabilmektir (Yıldız, 2010:57).

Demokratik liderliğin yararları, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, moralin ve motivasyonun yükselmesine, işten duyulan tatminin artmasına ve son olarak örgütsel verimliliğin artmasına yol açabilir. Demokratik liderliğin en önemli sakıncası ise, zaman kayıplarına neden olmasından dolayı karar almayı yavaşlatmasıdır. Bu yüzden, kriz dönemlerinde karar almak gerektiğinde bu liderlik tarzı başarısız olabilir (Eryeşil, 2012:38).

### **1.6.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Bu tarz, otokratlığın zıddı olarak alınabilir. Takipçiler ana etkidir, tüm pratik amaçlar için lider anlamsız olur, çünkü hiçbir kişi önemli bir etki bırakmaz. Bu tarz liderlik, grup üyelerinin tamamen serbest bırakıldığı liderlik olarak tanımlanabilir. Bu tip liderlikte, liderin hiçbir katkısı yoktur ve böyle bir liderlik küçük gruplarda etkili olup, grup büyüdükçe etkisi azalmaktadır. Bu tip liderler etkisizdir ve aslında liderlik fonksiyonu taşımaz, sözde mevki sahibidir. Çalışanlar, gereksinim ve isteklerine göre kendi kendilerini motive ederler. Bu yaklaşımın yararı, çalışanların bağımsızlığını artırma ve grubun üyesi olarak işgörmeye zorlamadır. Ancak güçlü bir liderin olmadığı zamanlar, grubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesi, organizasyonel kaosun ortaya çıkmasına neden olabilecek sakıncası da vardır (<http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C21S22014/249-268.pdf>).

### **1.6.2. Bilgi Toplumu Açısından İleri Sürülen Liderlik Tarzları**

Günümüzde bilgi toplumu olarak adlandırdığımız sürecin etkisiyle bilgiye ve bilgiye dayalı teknolojiye verilen önem hızla artmaktadır. Bu toplumun gereği olarak kitlesel bilgi üretimi ve beraberinde getirdiği değişime uyum zorunluluğu gerek toplum gerekse örgütlerin işleyişinde bu değişimlere ayak uydurabilecek nitelikte lider ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Değişen toplum ihtiyacına adapte olan lider yapısı ile geleneksel usulleri benimseyen lider yapısı arasında farklı boyutların öne çıkışı bilgi toplumunun gereklerine uygun lider modellerini yaratmaktadır. Bu bağlamda günümüzde bilgi toplumunun gereklerini açısından öne sürülen liderlik tarzlarına kısaca değinecek olursak şöyle sıralamamız mümkündür (Dikmen, 2012:113):

### **1.6.2.1. Vizyoner Liderlik**

Vizyon kavramı liderlik biçimlerinde olmazsa olmaz bir öge olarak karşımıza çıktı. Modern liderlik yaklaşımlarından vizyoner liderlik, Stone'ye göre, küresel rekabetçi, hızlı değişim ve gelişim içinde olan dünyamızda, bize yön çizen, güç veren itici güçtür. Senge'ye göre ise arzu edilen gelecekteki yaşamla ilgili olarak bir resmin çizilmesi ve paylaşılması gerekliliğidir (Şahin, 2015:23).

Vizyon kavramının çeşitli çözümlenmeleri olmakta ve daha bütüncül ve bilimsel olarak şu boyutlarla açıklanmaktadır (Eryeşil, 2012:40):

1) Vizyon geleceği düşlemek ve programlamaktır. Vizyonu olan liderler, toplumun ve örgütlerin geleceğini düşler ve tasarlar. Var olandan farklı, var olması gerektiğini düşündükleri bir gelecek tasarlarlar ve yaratmaya çalışırlar.

2) Vizyon düşlerle gerçekleri dengeleyebilmek ve kurgulayabilmektir. Vizyonu olan liderler varolan durumu tüm gerçekliğiyle değerlendirenlerdir. Bu objektif değerlendirmeyi, yaratmayı tasarladıkları geleceğe ve düşlerine ulaşmakta kullanırlar.

3) Vizyon değerlerle farklılaşmak; değerde gönül gücüyle bütünleşmektir; insanın başarılarını, anlamlı bulduğu her şey kapsamında değerleri ile toplumları, örgütleri farklılaştırmak, geleceği hazırlamak, geleceğe ulaşmak yolunda insanın heyecanını, güvenini gönül gücü ile birleştirmektir.

4) Vizyon iletmek, paylaşmaktır. Vizyon sahibi liderler, geleceğe ilişkin düşlerini, düşüncelerini çevresindekilere, izleyenlerine iletirler, paylaşırlar ve izleyenlerini etkilerler. Onların da katılımını sağlarlar. Vizyonu kurumsallaştırır.

5) Vizyon riske girmek ve riski yönetmektir. Bu zaman kadar verilen boyutların hepsi, içinde risk barındıran boyutlardır. Vizyon sahibi bir lider, riske girmekten korkmaz, riski yönetirken stratejiler belirlerler.

Vizyoner lider, yeni bir perspektifle geleceğe bakabilen liderdir (Ünal, 2012:83).

### **1.6.2.2. Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik bir liderin, örgütsel kültürü, örgütsel kaynakların dağıtımını, politika ve direktifler doğrultusunda çalışanları yönlendirerek istikrarsız, belirsiz, karmaşık, değişken özelliklerin kuşattığı fırsat ve tehditlerle dolu küresel çevreyi yöneterek ulaşılmak istenen ve açıkça tanımlanmış örgütsel vizyonu etkin bir şekilde başarma sürecidir (Halis vd., 2007:195).

Stratejik liderlik, stratejik karar verme süreçleri içinde ortaya çıkmaktadır. Bu şekildeki kararlara ait süreçler bireyler ve gruplar için örgütsel stratejileri şekillendirecek araçlar

olmaktadır. Stratejik kararlar onları diğer örgütsel kararlardan ayıracak çeşitli özellikler tarafından karakterize edilmektedirler. Bazen bunlar tepe yönetimi tarafından, uzman olan astlar tarafından gelen analizler tarafından desteklenerek yapılır. Diğer zamanlarda içsel ve dışsal paydaşlar (internal and external shareholders) arasındaki karmaşık görüşmeler sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu kararlar örgütsel kaynakların sağlam ve kesin kararlarım gerektirmektedir. Çünkü bu tür kararlar organizasyonun sadece küçük bir parçasını değil, organizasyonu baştan sona ve kapsamlı bir şekilde etkilemektedir. Stratejik kararlar vermek için gerekli olan bilgi hassas bir yapıya sahiptir ve genellikle yüksek maliyetlidir. Aynı zamanda bu bilgi geniş ölçüde değerlendirici ve spekülatif öğelere sahiptir ve hem resmi hem de resmi olmayan kaynakların her ikisinden birden gelebilmektedir (Dikmen, 2012:90).

### **1.6.2.3. Kültürel Liderlik**

Kültürel çevre, liderin hangi tip liderlik olduğunu belirleyen etmendir. Kültürel olarak bulunan çevrede otorite baskın bir şekilde mevcutsa otokratik liderli, şayet bu kavram dışında diğer kavramlar baskın durumaysa demokratik, katılımcı karizmatik liderlik tipleri de görülmektedir. Kültürel çevre tarafından etkilenilen liderlik tipi etkilendiği unsur olan kültürel çevreye de tesir etmektedir. Öz olarak birbiri ile etkileşimin ilk adımı kültürdür (Akçakaya, 2010:109).

Lider statündeki bir kişi farklı toplumda hatta aynı toplumun alt basamaklarında lider olarak kabul görmeyebilir. Bu durum sosyal psikoloji alanında liderlik ve sosyal etki ili alakalı yapılan araştırmalar ile destelenmektedir. Lider gücünü, örgüt üyelerinin aynı doğrultuda düşünmesi, emirlere uyması ve itaat etmesi ve liderliğinin benimsenip kabul görmesinden almaktadır. Bu durum ancak kültürel öğeler yardımıyla gerçekleşebilmektedir. Diğer bir ifade ile kültürün liderliği anlamlı kıldığı, liderliğin şeklinin belirlediği sonucuna varılmaktadır (Şahin, 2015:23).

### **1.6.2.4. Ruhsal Liderlik**

Ruhsal liderlik insanlara yaradılış felsefelerini aşılıyarak onlara vazife ve mensubiyet gibi değerleri kazandıran, kendini ve diğerlerini güdülemesi için gerekli olan davranış değer ve tutumları bir araya getirmek sureti ile insanların ruhsal açıdan kurtuluşlarını sağlamaya yönelik olarak ortaya çıkan liderlik biçimidir. Ruhsal liderlerin vazifesi değişikliklere açık bir organizasyon veya toplum ortaya çıkarmak, insanlara çağrıda bulunmak, onlara aidiyet duygusunu vermek ve başarıları takdir etmek yoluyla takipçilerinin verimliliğinin

arttırılmasıdır. Ruhsal liderlikte amaç liderin etkileme gücünü kullanması sonucu takipçilerini ruhsal yönden doyuma ulaştırmasıdır (Dikmen, 2012:100).

#### **1.6.2.5. Hizmetkâr Liderlik**

1970 yılında Robert Greenleaf “hizmet edici liderlik” kavramını ortaya atmış ve 1977 yılında yayınladığı kitabın adı olmuştur. Greenleaf’a göre, hizmetkâr liderliğin özü ve öncelikli sorumluluğu astlara ve örgütüne hizmet etmektir. Buradaki “hizmet etme” kavramından anlaşılması gereken, astların geliştirilmesi, savunulması ve yetki ile güçlendirilmeleridir. Hizmet eden bir lider astlarının ihtiyaçlarına daha duyarlı olmalı ve daha sağlıklı, daha akıllı ve sorumluluk almaya daha fazla istekli hale gelebilmeleri için onlara yardımcı olmalıdır. Bu tür bir lider, organizasyonun finansal çıkarına uygun olmasa bile, iyiyi ve doğruluğu temsil etmeli ve gerektiğinde sosyal anlamdaki adaletsizlik ve eşitliksizliklere karşı gelebilmelidir (Eryeşil, 2012:41).

#### **1.6.2.6. Etik/Ahlaki Liderlik**

Ahlaki liderlik modeli özellikler kuramı ve durumsallık kuramıyla benzer nitelikler taşımakla beraber ahlaki liderin taşıdığı bazı etik değerler ve ilkeler olması yönünden bakıldığında bu model özellikler kuramıyla daha yakın ilişkili olarak değerlendirilebilir. Ahlaki liderliğin kurucusu Bili Grace 4V adıyla bilinen bir model öne sürmektedir. (Volues-vision-voice-virtue) olarak kombine edilmiş modele göre etik liderlik; değerler-vizyon- ses ve erdem boyutlarının birleşimi olarak ifade edilmektedir. Bu boyutlar örgüt yöneticisinin etik liderlik niteliklerini ortaya koymada kullanılan bileşenlerdir (Dikmen, 2012:103).

Lider, yönetimde etiğin amacını ahlaki ve onun vazgeçilmez kavramları olan iyilik, kötülük, erdem, mutluluk, ahlaki kişilik, onurlu yaşam gibi kavramları temellendirmek, açıklamak, yorumlamak ve belli bir ahlak teorisi olarak benimsetmek amacındadır. Etik değer ve ilkelerin lideri izleyenler tarafından da benimsenmesi gerekir. Etik değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürünü gerektirir. Dolayısıyla örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkinliğini belirleyen temel bir faktördür (Ceylan, 2015:21).

### **1.6.2.7. Otantik Liderlik**

Otantik Liderlik Kuruluşu (ALI)'na göre otantik liderlik, “insanların kendilerini doğru, açık ve net bir şekilde ifade edebilmeleri, ego yerine daha büyük bir amaçla kendilerini motive etmeleri, siyasi çıkarlardan bağımsız olarak yüksek derecede bütünlük göstermeleri ve sürdürülebilir değer yaratacak şekilde sonuç odaklı olmaları” olarak tanımlanmıştır (Bakan ve Doğan, 2013:253).

Otantik liderler, kim olduklarını, neye inandıklarını bilirler ve bu değerler ile inançlar doğrultusunda hareket ederler. Destekçileri liderlerini etik kişiler olarak görürler. Bu nedenle otantik liderliğin temel sonucu güvendir. Otantik liderler bilgi paylaşır, açık iletişimi teşvik eder ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdır (Eryeşil, 2012:41).

### **1.6.2.8. Süper Liderlik**

Bu liderlik tarzı C. Manz ve H. Sims tarafından savunulmuştur. Süper liderlikte esas olan bireyin kendisinin lideri olmasıdır. Süper liderin savunduğu durum ise liderlik enerjisinin bütün insanlarda var olduğu ve liderlik yapabilmenin ise bu enerjinin dışa vurumu ile gerçekleşebileceğidir. Bu perspektifteki düşünce yapısı, liderin erkine yeni bir kıtas sunmaktadır. Liderin, grubun diğer üyelerini belli bir yöne gitmeleri yönünde teşviki ya da bu kişileri belli bir düzene dâhil etme kabiliyetine sahip olmasından ziyade, grup üyelerinin ve iş görenlerinin kaderlerini kendilerinin tayin etmesi imkânını onlara tanıyarak, grup üyelerinin faydalarını en üst düzeye çıkarabilmektir (Akçakaya, 2010:120).

Kendi kendine liderlik, bireyin hem kendi başarısı hem de organizasyon başarısını sağlaması için bir takım zihinsel ve davranışsal stratejiler geliştirerek bunları uygulamaya geçirmesi, kendini gerçekleştirme, sergilediği davranışları denetlemesi, kendini telkin ederek gerçekleştirdiği bir öz yönelim ya da etkileme sürecini ifade etmektedir (Dikmen, 2012:114).

### **1.6.2.9. Öğrenen Liderlik**

Modern liderlik rolleri olarak ifade edilen liderlik tiplerinin odaklandığı iki husus, öğrenme ve bireysel olarak kendini geliştirmedir. Bilgiye odaklı toplumların esas değerlerinin kabul edildiği bugünlerde öğrenen lider rolü, otokratik veya korkuya dayalı lider tipinden daha fazla benimsenmektedir. Bu tip liderler, örgütün ve sosyolojik olarak dâhili olduğu toplumun değerlerini bilen ve gözetten, bilgiye dayalı toplumda hayata geçirilmesi daha olası projeler ve stratejiler üretebilen ve çalışanın öğrenme sürecinden birinci mertebede kendisini sorumlu hisseden liderdir. Öğrenen lider, öğrenen örgüt kültürü kurabilmelidir. Bir örgüt



öğrenemiyorsa, yönetici boş işlerle uğraşiyor demektir. Öğrenen lider, kendisinin ve çevresindekilerin öğrenmesinden sorumlu olan liderdir (Akçakaya, 2010:119).

#### **1.6.2.10. Hümanist Liderlik**

Hümanist liderin en belirgin özelliği babacan (patrimonial) davranışlarının olması yani korumacı rolünde olmasıdır. Bu yaklaşımda lider, zaman zaman orta basamaklıların fikrini alır. Duygusal yönlendirmeyle motive eder. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır ve zorunluluk olmadıkça cezalandırmaya gitmez (Eryeşil, 2012:40).

#### **1.6.2.11. Kuantum Liderlik**

Kuantum liderlik teorisine göre liderlik tahmin edilebilen bir yönetsel kavram değildir. Kuantum liderlik modeli, liderlik ile ilgili bilgi noksanlığından ziyade, liderliğin tabiatının bilinmezliğinden meydana geldiğini savunmaktadır. Liderliği ifade edebilmek için verilen gayretin düzeyinin pek ehemmiyeti yoktur, sistemin ilerideki hali ile ilgili bugünden çıkarımda bulunmak mümkün değildir (<https://prezi.com/spdlkn1k5ck7/kuantum-liderlik/>, Erişim Tarihi:23.12.2015).

Bu liderlik tipi, liderliği belirlenemeyen, tahmin edilemeyen, tanımsız bir realite olarak görmektedir. Bu görüş, kuantum fiziğinde yer alan belirsizlik esasından gelmektedir. Hızı yakalanamayacak, takip edilemeyecek düzeyde süratli olan değişim kavramının, ilerideki halinin kesin biçimde görülemeyeceği ve kaotik bir duruma doğru ilerlendiği bir evrende kuantum lider yaklaşımı söz konusu belirsizlik halinin ne şekilde yönetileceğini konu edinir (Akçakaya, 2010:115).

#### **1.6.2.12. Koç Lider**

Koç lider, hem işlerin yapılmasına hem de kişisel gelişime odaklandığı için olumlu bir duygusal tepki ile birlikte iş tatmininde ve performansta çok daha iyi sonuçlar elde eder. İki yönlü açık bir iletişim ve karşılıklı çıkarlara hizmet eden bir ortam oluşur. Koç lider çalışanların kendilerine özgü güçlü ve zayıf yanlarını, istek ve beklentilerini, kariyer planlarını bağdaştırmalarına yardımcı olur. Başkalarına danışmanlık yaparak ulaşmak istedikleri hedeflerini ve değerlerini geliştirmelerine yardımcı olmaya koçluk tarzı diyoruz. Duygusal farkındalık ve empati koç liderlerin çok önemli iki duygusal yetkinliğidir. Duygusal farkındalığı olan lider, çalışanın çıkarını gözetir, içtenlikli öğütler verir. Liderin yakın ve içten

ilgisi çalışanlar da işlerine karşı başarı ve sorumluluk duygusunu uyandırır (Barutçugil, 2014:84).

#### **1.6.2.13. İlişki Geliştiren Liderlik**

İlişkisel tarz, özellikle ekip içinde uyumu güçlendirmeye, morali yükseltmeye, iletişimi iyileştirmeye ya da güveni artırmaya çalışırken çok yararlı bir tarzdır. Bazı durumlarda bu tarz, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını performans hedeflerinden bile öne çıkarabilir. Performansı doğrudan artırma amacı ve gücü sınırlı olsa da ilişkiye dayalı liderlik tarzı, kurum kültürü ve grubun iklimi üzerinde son derece olumlu etkiler yaratır. Çalışanlarına her şeyden önce insan olarak yaklaşan ve onlara duygusal destek veren liderler güçlü bir sadakat duygusu yaratırlar. Bağlılık ve adanmışlığı yüksek çalışanlar işlerinde doğal olarak daha yüksek performans elde ederler (Barutçugil, 2014:84).

#### **1.6.2.14. Kumanda Edici Liderlik**

Lider, emirler yağdırır ve emirlerine tereddüt etmeden ve zaman kaybetmeden uyulmasını bekler. Emirlerin arkasındaki nedenleri açıklamaya gerek görmez. Zorlar, tehdit eder, ceza uygular. Sıkı bir denetim, dikkatli bir gözetim altına aldığı çalışanlarının neyi kötü yaptığına odaklanır, insanlar hakkında olumsuz duygu ve düşüncelere sahiptir. Onları âdeta yere yapıştırır ve ezer, işlerinden duydukları gururu ve çalışma heyecanlarını yok eder.

Organizasyonun iklimini bozan, çalışanların bağlılığını azaltan, onları yabancılaştıran bir yönetim anlayışı olduğu için, orduda, seri üretim yapılan fabrikalarda ve belki hastanelerin acil bölümlerinde uygun olabileceği düşünülebilir. Zorlatıcı bir tarz olduğundan, liderin başarılı olabilmesi için; etkileme, başarı dürtüsü ve inisiyatif kullanma becerilerinin yüksek olması gerekir. Bunların yanı sıra duygusal farkındalık, duyguları yönetme ve empati de bu tarzın etkili uygulamasında rol oynar (Barutçugil, 2014:81).

#### **1.6.2.15. Öğretimsel Liderlik**

Kurumlarda genel müdürlerin şuanda kullandığı liderlik tipidir. İlk önce çalışana yapacağı iş öğretilir sonra performansa göre liderlik yaklaşımları gözden geçirilip, amaçlar geliştirilir, kurum misyonunu ve vizyonunu tanıma, eğitim programları ile benimsetme ve yönetme aşamasıdır.

Yönetim kurulunun politikalarını uygulamaya çalışılmasını, kararlarını ona göre değerlendirilmesini sağlamaktadır. Liderlerin ekonomik, kültürel, bürokratik, sosyal

değişimlere kitleleri belirlediği amaç etrafında toplaması geliştirmesi onları harekete geçirmesi, herkese eşit dağılımlı kurallarla ast üst ilişkisini kurmasını sağlar (Sert, 2015:27).

#### **1.6.2.16. Eko (Çevresel) Liderlik**

Yeni bir kavram olan eko-liderlik (bazı çalışmalarda çevresel liderlik olarak da geçmekte) ile ilgili konulara sadece yabancı kaynaklardan ulaşılabilmektedir. Bugün hızla değişen dünyanın ihtiyaçları doğrultusunda liderlik kavramı da aynı ölçüde değişmiştir. 1900'li yıllarda liderlik anlayışında kontrol eden kişi, bilimsel yönetim kavramı ön planda iken, 1960'lı yıllarda terapist insan ilişkileri hareketi ortaya çıkmış; 1980'lere gelindiğinde ise kurtarıcı rolünde dönüştürücü liderlik ve kültür kontrolü önem kazanmıştır. Bugün ise 2005'ten bu yana Eko-Liderlik kavramı liderliğe yeni bir boyut kazandırmıştır.

Çevresel liderin sahip olması gereken özelliklerini Gordon ve Berry (2006) şu şekilde sıralamıştır (Ceylan, 2015:24):

- Kendine, başkalarına, çevreye saygılı ve şefkatli olmak,
- Bugünü anlamak ve geleceğe yönelik vizyona sahip olmak,
- Tüm bireyler ve birimler arasında işbirliğini teşvik etmek,
- Örgüt içinde güç paylaşımı yapmak,
- Onurlanmak ve organizasyonda herkesin çalışmalarını korumak,
- Değişimi teşvik için başkaları ile çalışmak.

#### **1.6.2.17. Destekleyici Liderlik**

Liderin sevecen karşılanan tavırları, dostane ve altında çalışan kişilerin ihtiyaçlarını gidermeye dair bir tavır olarak kabul edilen destekleyici liderlikte liderin alacağı kararlar kararlarda grup üyelerinin etkisi bulunmamaktadır. Fakat grup üyelerinin fikirleri önemsenir. Alınan kararlarda grup üyelerinin görüş ve önerileri bağlayıcı olmasa da yol gösterici niteliktedir. Destekleyici lider grup üyelerinin katılımını ve mükâfatlandırma yöntemini uygular. Bilgi akışı durum bazlıdır yani hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşebilmektedir. Örgütsel amaçlar hedefler, üyelerin görüşlerinin alınması akabinde tespit edilir ve liderin direktifleri ile üyelere bildirilir (Eryeşil, 2012:40).

#### **1.6.2.18. Hız Belirleyici Liderlik**

Lider yüksek performans standartlarına sahip olduğundan herkesin kendi temposuna ayak uydurmasını bekler. Performansı düşük olanları izlemeye alır, gerekenleri

yapmadıklarında duruma müdahale eder. Kendilerini en iyi gördükleri için yetki devretmezler ve kötü performans suçlamakta çok hızlı ve başarıyı takdir etmede çok cimri davranırlar. Motivasyon sağlayan unsur, yüksek performans standartlarının karşılanması ve inisiyatif kullanma fırsatlarının olmasıdır.

Bu tarzı benimseyen liderlerin çalışanlarla yaşayabileceği sorunlar:

- Liderin yüksek beklenti ve istekleri karşısında zorlandıklarını hissederler.
- Liderin kendilerine güvenmediğini düşünüp yılgınlığa kapılırlar.
- Hedeflere odaklanan liderin kendilerine değer vermediğini düşünürler.

Hız belirleyici liderin yarattığı baskı yaratıcı düşünme yeteneklerini kısıtlar, kaygıları artırır, çalışanları kalmak ve gitmek ikilemi arasında bırakır (Barutçugil, 2014:82).

#### **1.6.2.19. Hayali-Yetki Verici Liderlik**

Bu liderlik tipini tanımlayan Dr. John Nicholls; lidere yetki vererek, grup üyelerinin katılımı esaslı, üyeleri tetiklemek amacıyla olması gerektiğinden daha fazla sevecen tavırları olan bir kişilik özelliğiyle, ileride alınacak kararlarla ilgili fikirlerini grup üyelerine aktarabilen realist bir lider gibi hayali/yetki verici liderlik kavramını açıklamıştır (Akçakaya, 2010:117).

#### **1.6.2.20. Takım Liderliği**

Takım liderliği dâhilinde lider, görev ve takımın varlığının sürdürülmesinin amacıyla ehemmiyeti yüksek olan görevlerin neticelendirilmesinin temin edilmesi düzeyinde etkili olarak nitelenmektedir. Liderliğe has olan sorumlulukların yalnızca bir elden gerçekleştirilmesinin önemi bulunmamaktadır (söz konusu görevler takım dâhilindeki kişilere taksim edilebilir). Lider söz konusu görevlerin layıkıyla yerine getirilmesinde garantördür. Model, takım sorunlarını teşhis etmede ve bu sorunları düzeltmek için uygun önlemleri almada lidere veya liderlik sağlayan herhangi bir takım üyesine yardımcı olan bir zihinsel yol haritası sunmaktadır (Northouse, 2014:289).

#### **1.6.2.21. Network (Ağ) Liderlik**

Network liderlik, hızlı bir şekilde değişen dünyanın dışında kalmamak, ortaya çıkan karmaşık sorunlara çözüm bulmayı öğrenme isteğiyle, işbirliği içinde değişimlere cevap verilmesidir. Network lider, bir ağın kurulması, ayakta kalması ve sürdürülebilir olması için ileriye dönük olarak her aşamada yapılması gerekenleri planlayan, ileri görüşlü vizyon sahibi kişidir (<http://www.nlphaber.com/>).

### **1.6.2.22. Bilgi Liderliği**

Bilgi liderliği kavramını ilk ifade edenlerden biri Skyrme (2000) dir. Skyrme'ye göre bilgi liderleri, bilgi yönetim sürecinde bilgi kaynaklarını, bireysel yetenekleri, bilgiyi ve öğrenme networklerini kullanarak sürekli gelişimi ve inovasyonu sağlayan liderlerdir.

Bilgi liderleri, başarılı olmak için bir takım yetenekler sergilerler. Sözü edilen bu yetenekler, vizyoner liderlik perspektifi, stratejik bir düşünür olabilme, çalışanlar ve örgüt arasında iletişim mimarlığı yapabilme, politikacı olma ve belirli bir etkiye sahip olduğu görülen çalışanların önemli olarak nitelendirilen yeteneklerinin teşvik edilmesidir. Örgütlerde bilgi liderleri, örgütün bilgisayar ve iletişim fonksiyonlarını gerçekleştiren teknoloji yapısının yönetiminden çok işletmenin dönüşümü ve yapılması düşünülen inovasyonların en güçlü teşvikileridir (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr>).

### **1.6.2.23. E-Liderlik**

İşletmelerin, verimliliği ve etkinliği artırmak adına bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak elektronik ticaret yapmalarına, sanal örgütler ve sanal takımlar oluşturmalarına, yer ve zaman kavramından bağımsız çalışmaya önem vermelerine bağlı olarak ortaya çıkan e-liderlik, liderlerin gelenekselin dışında farklı konulara odaklanmalarını gerektirmiştir.

E-Liderler teknolojik gelişimleri takip ederek elektronik kanalları maksimum düzeyde kullanan, uzun dönemli bir bakış açısına ve vizyona sahip liderlerdir. rgtlerine yeni teknolojiyi getirmek, yeni teknolojiden nasıl faydalanılacağını örgüt üyelerine anlatmak ve onların da bu teknolojiden faydalanmalarını sağlamak için çaba harcarlar (Bakan ve Doğan, 2013:177).

### **1.6.2.24. Simbiyotik Liderlik**

Simbiyotik liderlik kavramında değinilen simbiyotik kavramı, birbirine benzemeyenlerin, diğer bir ifade ile birbirinden farklı olanların beraber hayatlarını idame ettirmesi, belli imkân ve olanakları elinde olanların bu imkân ve olanakları elinde olmayanlar ile paylaşılması ve söz konusu durumun sürekli olarak gerçekleşmesi durumunda her iki durumdaki kişilerin de hayatlarını idame ettirebilmesine karşılık gelmektedir. Bu kavramla ilişkilendirilen liderlik tipi olan simbiyotik liderlik ise, örgüt dhilineki kişilerin tamamının örgüte sağlayacakları faydayı arttırmayı tetikleyerek, örgütün toplu şekilde performansını arttırmayı hedefleyen liderlik tipini ifade etmektedir. Simbiyotik liderler, paylaşılan değerler ve inanç sisteminin müşterek katkısı tanımladığı yeni kültürel normları uygulamaya koymaktadırlar (<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/>).

### **1.6.2.25. Antrenör Liderlik**

Bu tip liderlik en genel haliyle, yararlı ve lüzumlu görülen kabiliyetleri edinmek ve uygulamakta başkalarına yardımcı olmak biçiminde tanımlanabilir. Antrenör liderlik, lidere bağlı olarak çalışanların maruz kaldıkları örgüte bağlı olan zorlukları giderme hususunda eğiten ve zorlukları aşmada rehber olan bir liderlik tipidir. Bu tip lider tıpkı sportif faaliyetlerde yer alan sporcuları eğiten antrenör misali emrinde çalışanların yanlış olan hareketlerini belirler ve söz konusu hareketleri hangi yollarla düzeltecekleri hususunda çalışanları yönlendirir (Akçakaya, 2010:118).

### **1.6.2.26. Kabile Liderliği**

Kabile liderliği örgütün başarılı olması için gruptan bir kabile oluşturur. Bu tip liderlik 10 yılı aşkın 24 örgüt üzerinde yürütülen bir çalışmanın ürünüdür. Kabile liderleri, kabile kültürünün örgüt içinde yayılması için (gerçekleri açıklamak için kullandığımız kelimelerin ve hayatımıza yön veren davranışlarımızın daha seçkin hale getirmek) çaba gösterirler. Kabile liderleri, kabilenin kendisini veya kabile kültürünün oluşmasına odaklanırlar. Başaracak olurlarsa kabile bu kişileri lider olarak kabul eder ve onlara sadakat gösterir ve başarı performansı sergilerler (Bakan ve Doğan, 2013:334).

### **1.6.2.27. Ruhsal Liderlik**

Ruhsal liderlik, bireylerde oluşan manevi boşluk, psikolojik problemler, bunalımlar, yalnızlık, anlamsızlık, ego merkezlilik, belirsizlik ve kaos gibi sorunlar karşısında ortaya çıkan, bireylerin ruhsal yönlerine odaklanarak onlar için hayatı anlamlandırmaya çalışan bir liderlik yaklaşımıdır.

Ruhsal lider, kendine ve geçmiş yaşantısına saygı duyarak başkalarıyla iyi ilişkilere sahip olmalıdır. Bunun karşılığında da hayatın bir amacı ve anlamı olduğunu hissedecek, etrafını saran dünyayla baş edebileceğini düşünecek, ruhsal inançlarını takip etme yeteneğine sahip olacak, kendini tanıyarak sürekli bir gelişme içerisinde olacaktır (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/>).

### **1.6.2.28. Girişimci Liderlik**

Girişimci lider, rekabet üstünlüğü elde etmek adına örgütteki çalışanların çevrelerinde oluşabilecek fırsatları önceden görüp değerlendirebilmesi için onlarla iletişim kurulmasını öngören vizyona sahip liderdir.

Girişimci liderler kendilerini de, içinde çalıştıkları ortamları da iyi tanır ve işletmeleri, paydaşlar ve toplum için değer yaratan fırsatlardan yararlanır, yeni fırsatlar oluştururlar. Kaynak yetersizliği ya da belirsizliğin fazla oluşu onların cesaretini kırmaz, bu gibi durumlarla hemen harekete geçerek ve eski sorunlara yeni çözüm yolları arayarak mücadele ederler (<http://www.istanbultalks.com.tr/>).

#### **1.6.2.29. Siyasal Liderlik**

Siyasal liderlik, siyasal bilim araştırmalarına konu olan, siyasetin sanat yönünün ağır baştığı bir alandır. Siyasal liderlik, siyaset kurumunun ve siyasal iletişimin odağında yer almaktadır.

Siyasal lider, siyasal topluluğun başında bulunarak, bireysel amaçlarla topluluk amaçlarını uyumlu hale getirerek belirlenen amaçlar yönünde insanları yönlendiren ve ortak bir bilinç oluşturarak siyasal topluluğu yükseltme çabası içerisinde olan kişidir (Bakan ve Doğan, 2013:343).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.1. Girişimcilikle İlgili Temel Kavramlar

Girişimciliğin önem kazanmaya başladığı yılların başlangıcı olarak endüstri devriminden bilgi çağına geçiş süreci olarak ifade edilebilir. Bu hususta girişimcilik işletme yapılarındaki yenilik, yaratımcı düşünme ve idari faaliyetlerin bütünleyicisi olarak kendisini göstermektedir. Girişim, girişimci ve girişimcilik farklı ve birbirini tamamlayan kavramlardır. Hepsine ayrı ayrı değinilerek, toplum için önemleri ve toplumsal misyonları üzerinde durulacaktır (Soysal, 2010:84).

#### 2.1.1. Girişim

Girişim kavramına ilişkin alanyazında muhtelif açıklamalar ve tanımlar bulunmaktadır. Söz konusu açıklamalar ve tanımlamalar girişimcilik kavramına olan bakış açılarını ifade etmekle birlikte bahsi geçen açıklamalar ve tanımlamalara göre girişim, üretimin başlıca unsuru olan doğa, sermaye ve emeğin komplike olmuş halidir. Bazı araştırmacılar ise toplumun gereksinimlerini daima olarak karşılamak amacıyla bir pazarı olan ve söz konusu pazarda ederi meydana gelen iktisadi çıktılarını meydana getirmek ve çıktılarının satışı ile gelir (kâr) elde eden iktisadi yapı olarak tanımlamaktadır (Cici, 2013:13).

#### 2.1.2. Girişimci

Sözlük anlamıyla girişimci, üretime konu olan alanlarda sermayesini ortaya koyarak girişimde bulunan kimse, müteşebbis manasına karşılık gelmektedir. Ekonomi literatüründe ise girişimci, üretim faktörlerinin tamamlayıcısı olarak emeği, sermayeyi ve doğayı buluşturarak üretim evresini gerçekleştiren ve üretim sürecinden başlayarak ticari faaliyetin nihayete erdirilmesine dek tüm risklere katlanan kişi olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr.).

Girişimci iktisadi bir unsur olarak üretime esas kaynakları (emek, üretim araçları - sermaye, vb. unsurları) kendi yararına elverişli şekilde koordine ederek var olandan hem ölçek olarak büyük, hem de niteliksel olarak farklı değer meydana getirirken bununla birlikte inovasyon ve kreasyonu ile yeni ortamı yaratan ve bu koşulları yaratırken başarısızlık riskini üstlenen kişidir (Erdun, 2011:7).

Girişimci esas itibarıyla var olanı tekrarlayan değil yeni fikirler sunan kişidir. Bu yeniliklerini hayata geçirirken ise gerekli kaynakları temin ederek yeniliğin ne şekilde hayata geçeceğini tasarlayan birey olarak ifade edilebilir. Hisrich ve Peters ise girişimciyi, kendisinden başka olarak ifade edilen üretim faktörlerini yeni bir değer meydana getirecek biçimde



buluşturan ve bununla birlikte kreasyon ve yeni bir düzen inşa eden kişi olarak ifade etmişlerdir. nl iktisatçı Schumpeter ise girişimciyi, daha önceki teknolojik olarak üretimde kullanılmayan olanakları geliştiren, yenilikçi veya yeni bir üretim tekniği bulan yahut geliştiren kişi veya kişiler olarak ifade etmiştir (Cansız, 2013:14).

### 2.1.3. Girişimcilik

Girişimcilik ya da mteşebbislik kavramı, Fransızca "entreprendre" ve Almanca'da "Untemehmen" sözcüklerinden türetilen ve Türkçe'de "stlenmek" anlamına gelen bir fiildir. Bu bağlamda da girişimci, bir işletmeyi organize etme, yönetme ve risk alma şeklindeki sorumlulukları üstlenen kişiyi ifade etmektedir. Girişimcilik (entrepreneurship), girişimsel (entrepreneurial) ve girişimsel süreç (entrepreneurial process) kavramları da Entreprendre kavramından türetilmiştir. Girişimcilik, risk alarak yenilik ya da geliştirme yapmaktır (İlter, 2010:6).

Girişimcilik, yeterli çaba ve zaman tahsis edilerek, finansal, fiziksel ve sosyal kaynakları kullanarak ve risklere katlanılarak parasal ödüller, kişisel tatmin ve bağımsızlık elde edilerek yeni bir değer yaratma süreci olarak tanımlamaktadır (Cansız, 2013:14).

Girişimcilikle tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Akdemir, 2015:6):

- Girişimcilik, rasyonellik demektir.
- Girişimcilik, varlığın artışı demektir.
- Girişimcilik, statü demektir.
- Girişimcilik, kalkınma demektir.
- Girişimcilik, kariyer demektir.
- Girişimcilik, gelir dağılımı adaleti demektir. Hakkını piyasadan tam almak demektir.
- Girişimcilik, yardım demektir.
- Girişimcilik, çoğaltan-hızlandırıcı etki demektir.
- Girişimcilik toplumu düşünmek, ülkeyi düşünmek, insanlığı düşünmek demektir.
- Girişimcilik, yenilik buluş demektir, çığır açıcı yenilikler yapmak demektir. Kronik sorunlara, hastalıklara çözüm bulmak demektir.
- Girişimcilik, zgrlk ve bağımsızlık demektir. Baskın kişilik ve baskın roller

demektir.

- Girişimcilik, sonu gelmeyecek hedeflerin peşine düşmek demektir, dolayısıyla vizyon demektir.
- Girişimcilik, dünyaya açılmak demektir.
- Girişimcilik, toplumun önüne geçerek liderlik etmek demektir.
- Girişimcilik, petrole, enerji kaynaklarına, doğal kaynaklara sahip olmaktan daha büyük bir zenginlik demektir.
- Girişimcilik zenginin, yoksulun, engellinin (yaşamını fedakârlıklarla yürüten), emeklinin, kadının, gencin, yaşlının, tüm kuşakların (X,Y,Z Kuşakları özellikle Y) üstlenebileceği bir meslektir.

## 2.2. Girişimcilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Girişimcilik alanında yapılan araştırmalar, girişimcilerin bazı özelliklerinin birbirlerine benzediğini, diğer bazılarının ise farklılaştığını ortaya koymaktadır. Girişimcilerin en önemli özellikleri arasında ön ayak olabilme, kaynakları bir araya getirebilme yeteneği, yönetsel beceriler, özerklik isteği ve risk alma yer alır. Diğer özellikler, saldırganlık, rekabetçilik, amaca-dönük davranış, güven, iyimserlik, sezgi gücü, gerçeklere uygun davranışlar, hatalardan öğrenme ve insani ilişkileri becerisi şeklindedir (Güney, 2015:60).

Girişimcinin sahip olması gereken özellikler şunlardır (Gürol, 2006: 12-22):

- Risk alma,
- Kişisel sorumluluk alma arzusu,
- Olağandışı karakteristikleri olma,
- Kendi geleceğine yön verebilme,
- Etkili örgüt yaratma gücü,
- Enerjik olma, yorulmama,
- Başarı konusundaki yeteneklerine güvenme,
- Bilgiye erişme ve bilgiyi kullanma,
- Geleceğe yönelik olma,
- Finansal başarı,
- Kendini adama,
- Değişimi fırsat olarak algılama,
- “Düşünme” den çok “yapma”,

- Yenilikçi olma,
- Karmaşa ortamına tolerans,
- Detaya girme ve değer yaratma,
- Mükemmeliyetçilik,
- Kar amaçlı veya amaçsız olma,
- Büyüme,
- Yek ve tek olma,
- Bir süreç olma,
- Ümitsiz değil kararlı olma (sonuçların olumlu olacağı inancı),
- Bir yerlere gelebilme/kendini gerçekleştirme gereksinimi,
- Zaman değerlendirmesi,
- Değişik bireylerle çalışma (farklı bakış açısına sahip kişilerle çalışma),
- Büyük rüyası olma,
- Kararlı olma/kararlardan ödün vermeme,
- Sürdürülebilir rekabetçi avantaj geliştirme,
- Şirket kültürü geliştirme,
- Yaşam kalitesi ve iş güvenliği,
- Kendinin işvereni olma arzusu.

Girişimciler sahip oldukları bu özellikleri başarılı olmaları yönünde tamamlayacak bazı becerilere de sahip olmalıdır. Hisrich bu becerileri teknik, yönetsel ve kişisel beceriler olmak üzere sınıflandırmaktadır. Girişimcilerin başarılı olması için gerekli olduğu ifade edilen çok sayıda özellik ve beceri mevcuttur. Ancak genel anlamda başarılı girişimciler incelendiğinde kendini tanıma, kendini motive etme, cesaret, özgüven, sabır, hızlı karar verme, tecrübe, bilgi, azim, istek gibi özelliklerin öne çıktığı görülmektedir (Kutunis, 2006:7-8).

### **2.3. Dünyada Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi**

Girişimciliğin tarihsel gelişimine baktığımızda girişimin ihtiyaç bazlı tanımından yola çıkacak olursak insanların yaşamak ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yaptığı faaliyetlerdir. Öyleyse avcılık, çiftçilik, hayvancılık, ticaret vb. gibi her türlü faaliyet insanoğlunun ilk dönemlerinden beri yaptığı faaliyetler olduğuna göre girişimciliğin tarihçesinin tarihin ilk dönemlerine dayandığını söyleyebiliriz.

### **2.3.1. Erken Dönemler**

Bir aracı olarak tanımlandığı zamanlarda girişimci için verilebilecek en iyi örneklerden birisi de Uzak Doğu'ya ticari seferler düzenleyen Venedikli Marco Polo'dur. Bir aracı olan Marco Polo, sermaye sahibi kişilerle imzaladığı anlaşma gereği bir maceracı-tüccar olarak aktif risk üstlenir, sermayedarın üstlendiği risk ise pasif nitelikte olurdu. Mallar satılıp, ülkeye döndükten sonra kar, yüzde 75'i sermayedara kalmak suretiyle ikisi arasında bölüşülürdü (Dolgun,2003:9).

### **2.3.2. Orta Çağlar ve 17. Yüzyıl**

Hisrich ve Peters (1998), Orta Çağlar'da girişimci denilen kişinin genellikle o ülkenin devleti tarafından olmak üzere başka kişilerce temin edilen kaynaklarla risk almaksızın kaleler, kamu binaları, manastırlar ve katedrallerin yapımı gibi büyük çapta projeleri üstlenen ve yöneten kişi olarak tanımlandığını ifade etmektedirler. 17. yy.'da ise artık girişimci risk almaya başlamış, devletle bir mal veya hizmet üretmek amacıyla girdiği sabit bir miktar üzerinden düzenlenen anlaşmalarda kar ve zararı üstlenen kişi olarak betimlenmiştir (Arıkan,2004:3).

### **2.3.3. 18. Yüzyıl**

18. yy.'da "sermaye sahibi kişi" ile "iş yapmak için sermaye'ye gereksinim duyan kişi" birbirinden ayrılmıştır. Diğer bir şekilde açıklamak gerekirse, "girişimci", "sermaye temin eden kişi"den (günümüzün risk-sermayesi sağlayan gerçek veya tüzel kişileri) ayrı düşünülmeye başlanılmıştır. Bu farklılığa yol açan nedenlerden birisi artık endüstri çağına girilmiş bulunmasıdır (<http://www.girisimcilik.org/>).

### **2.3.4. 19. Yüzyıl**

Endüstriyel devrim sırasında karşılaşılan teknolojik gelişmeler bu dönemde arka arkaya gerçekleşen buluş (invention) ve yenilikleri (innovations) tetiklemiş, onlara ivme kazandırmış ve yüzyılın girişimcilik faaliyetleri yönünden verimli bir dönem olmasına yol açmışlardır. 1800'lerin başlarında ünlü ekonomist Jean Baptiste Say girişimcinin kazandığı kârın, yatırımcının kârı ile eş değer olmadığına dair görüşü ifade etmiş, girişimcilik evresinin girişimciliğe has özellikleri bulunan bir ticari eylem tipi olduğu fikri daha çok insanı bu fikirde birleştirmiştir. Cantillon gibi Fransız fizyokratlar ekolünün bir üyesi olan Say, girişimcinin "ekonominin kilit noktasındaki kişi ve ekonomik değişim ve gelişimin bir katalizörü" olduğunu vurgulamıştır (Gürol, 2006:9-10).

### **2.3.5. 20. Yüzyıl**

Girişimcilikle ilgili başyapıt olarak kaleme alınan ilk eser ünlü iktisatçı Schumpeter tarafından kaleme alınmıştır. Bu eser girişimcilik namına yazılan ilk eser olmakla birlikte bir eserde vurgu yapılan en belirgin konu “yenilik”tir. Bunun nedeni ise yenilik olgusunun iktisadi olarak temel ilkelerden birisi kabul etmesidir (İraz, 2005:154).

Schumpeter’in kuramı bağlamında girişimcilik eski olmayan bir iktisadi model dâhilinde en mühim parça olarak düşünülmüşse de söz konusu modeli hayata uygulamak olanağı bulunmamıştır. Ancak bu kuram, günümüzde girişimcilik ile ilgili yapılan araştırmalara yönlendiren, ışık olan çalışma niteliğindedir. Schumpeter girişimcilikle ilgili araştırmaları neticesinde girişimciliğe yaptığı katkı, iktisadi olarak girişimciliği aktifleştirmesidir. Bunu, girişimciliğin yeni ve daha önce örnekleri olmayan teknolojik metotları muhteva ettiğini belirtmesi ve girişimcilik kavramına yeni imkanlar, yeni sektörler ve yeni metotlar kullanma gibi teşvik edici unsurları yüklemesi ile sağlamıştır (Cici, 2013:34).

20. yy da girişimcilik kavramı için Schumpeter’den sonra önemli iki isimde Krizner ve Drucker olmuştur. Krizner için girişimci fırsatlar konusunda sezgileri kuvvetli, başkalarının fark edemediği fırsatları gören kişidir. Drucker ise girişimciliği fırsatların maksimizasyonunu sağlayan itici güç tanımlanmış ve Drucker’ın “yenilikçi organizasyon” adını verdiği işletme yapısı, küçük ve orta ölçekli işletmeleri de ön plana çıkarmıştır (Aşkın, Nehir ve Vural, 2011:61)

## **2.4. Türkiye’de Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi**

Türkiye’de özellikle son dönemde genç kuşakta girişimciliğe yönelim daha fazla olmaya başlamıştır. Türkiye’de girişimciliğin tarihi evresini, Osmanlı ve Cumhuriyet dönemi olarak iki evrede incelemek mümkündür (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr.>).

### **2.4.1. Osmanlı İmparatorluğu Dönemi**

Osmanlı İmparatorluğunun doğu-batı ticaret yolları arasında olması nedeniyle ticaretin gelişmiş olduğunu söylemek mümkündür. Bu dönemde deniz ticaretini oldukça önemli bir yere sahiptir ve gemiler, savaş zamanında seferlere gönderilmiştir. Zaman içinde büyük keşifler sonucu ticaret yollarının değişmesi Osmanlı ticaretini de büyük ölçüde etkilemiş ve özellikle İmparatorluğun son dönemlerinde, Sanayi Devrimi’nden sonra Batı ile yakın ilişkilerde bulunan Yahudi, Rum, İtalyan asıllı Türk vatandaşları ekonomik anlamda girişimci olmuşlardır. II. Meşrutiyet döneminde İttihat ve Terakki taraftarları “Milli İktisat” kavramını ortaya çıkarmış ve ekonomik kalkınma için “müteşebbis sınıfı” oluşturulmasının

gerekliliği savunulmuştur (<http://www.akademikbakis.org/>).

Milli İktisat kavramının en önemli amaçlarından birisi, Osmanlı ticaretinde büyük rol sahibi olan gayrimüslimler ve yabancıların Türk müteşebbisler üzerinde yarattığı olumsuz etkiyi ortadan kaldırmak olmuştur. Bunun için sanayicilere destek verilmiş, millileştirmek için yabancılara verilen imtiyazlar kaldırılmış ve milli bankaların kurulması desteklenmiştir. Bunlar bankerler, ithalatçılar ve genellikle tüccarlardır. İmparatorluk Dönemi'nde bir başka girişimci tipi, askeri amaçlarla yapılan işlerdir. Bu işlerin yabancı uzmanlar aracılığıyla yürütölmüş olması, Osmanlı Paşa ailelerinden gelip, bugün sanayici olarak adlarını sayabileceğimiz insanların sayısının hemen hemen yok denecek kadar az olmasına neden olmuştur (Güney, 2015:32-33).

1908'de İkinci Meşrutiyet'in ilanı ticaret ve sanayi alanlarında canlanma olmuştur. Sanayileşme zorunluluğuna duyulan gereksinim üzerine 1915 yılında bir "sanayi sayımı" yapılmıştır. Bu sayım sadece İstanbul, Bursa, Bandırma, İzmir, İzmit, Uşak ve Manisa'da İkinci Meşrutiyetin ilanından sonra çıkarılan Teşvik-i Sanayi Kanunu'ndan yararlanan ticari kuruluşları kapsamıştır. El ve ev sanatlarının yer almadığı bu sayımda mevcut sanayi çeşitli gruplara ayrılarak gerçekleştirilmiştir. Bu sayımın sonuçları aşağıdaki Tablo 6'da belirtilmiştir (Kutlu, 2006:28).

**Tablo 6: 1915 Sanayi Sayımı Sonuçları**

	<b>TOPLAM</b>	<b>GIDA</b>	<b>DOKUMA</b>	<b>DİĞER</b>
<b>KURULUŞ SAYISI</b>	264	75	73	116
<b>İŞÇİ SAYISI</b>	14060	3916	6313	3781
<b>DEVLET KURULUŞU</b>	22	1	18	3
<b>ÖZEL KURULUŞ</b>	242	74	5	113

**Kaynak: (Kutlu, 2006:28)**

Bu sayım sonuçlarına göre devlet kuruluşları genellikle dokuma sanayinde toplanmış ve özel girişime ait 242 kuruluş ise küçük el sanayinden öteye gidememiştir. Bunun nedeni yeterli sermaye ve mali kaynakların olmaması, organizasyon ve teknik bilgi yetersizliğidir (Kutlu, 2006:28).

## 2.4.2. Cumhuriyet Dönemi

Cumhuriyet döneminde girişimcilik, henüz Cumhuriyet ilan edilmeden 9 ay önce Şubat 1923'de Atatürk'ün önderliğinde İzmir'de 1.İktisat Kongresi'nin toplanması ve Türkiye'de ekonomik gelişme ve kalkınmanın girişimcilikle sağlanabileceğini ifade etmesi ile başlamıştır. Türkiye Cumhuriyeti döneminde girişimciliğin gelişimi ve girişimciliği etkileyen faktörleri Tablo 7'de görüldüğü üzere, beş ayrı bölümde incelemek mümkündür (Tekin, 14:1999):

**Tablo 7: Türkiye Cumhuriyeti Döneminde Ekonomik Yapılanmalar**

1923-1930	Ulusal Ekonominin Kurulması
1930-1950	Devletçilik Dönemi
1950-1970	Liberal Ekonomi ve Planlı Dönem
1970-1980	İthal İkamesi Dönemi
1980 ve sonrası	Dışa Açık Büyüme

**Kaynak: (İlter, 2010:27)**

Ulusal ekonominin kurulduğu 1923-1930 yılları arasındaki yıllarda ülke dışından gelen yatırımcıların belli sektörlerdeki egemenliğine son verilme çabaları ve yerli tüccarların oluşmasını yani girişimciliğe yönelimi teşvik eden politikaları ortaya çıkmıştır. Fakat bu husustaki bir takım noksanlıklar ve sosyo – ekonomik tahrip gücü yüksek bir savaştan çıkmış olma hali yabancıların farklı alanlardaki hâkimiyetlerine son verilmeye çalışılarak, Türk'ten iş adamı ve tüccar yapma, yani girişimciliği teşvik etmek amacıyla bir dizi önlem alınmıştır. Ancak, bu konudaki bazı yetersizlikler ve savaşın etkilerinin devam etmesi nedeniyle, önemli bir gelişme sağlanamamıştır (Akdemir, 2015:103-105).

Türkiye Cumhuriyeti kurulduğunda Osmanlı'dan miras kalanlar güçsüz bir ekonomi, iktisadi olarak onarılması gereken bir ülke ve yığınla borç yükümlülüğü olmuştur. Başka bir ifade ile iktisadi olarak kalkınma gereksinimi mevcut olmuştur. Bu sebepten dolayı Cumhuriyet'in kuruluşundan 1930 yılına kadar geçen süre ulusal ekonominin kuruluşu olarak adlandırılmaktadır (Güleç, 2011:14).

1930-1950 Devletçilik dönemi; özel girişimin yeterli olmadığı sahalarda devletin piyasalara müdahale ederek kaynak yaratmasını öngören bu dönemde var olan politikalar, özel girişimin daha iyi noktalara gelmesi için de bir takım tedbirler alınarak, Beş Yıllık Sanayi Planları da düzenlenmiştir. Sümerbank, Etibank gibi devlet kuruluşları bu dönem içerisinde doğmuş başarılı girişimlerdir (Koç, 2005:28).

1950-1970 Liberal ekonomi ve planlı dönem; İkinci Dünya Savaşı'ndan çıkıldıktan sonra özellikle bugün gelişmiş olarak adlandırılan ülkelerin ekonomi politikalarında liberalleşme ön plana çıkmıştır. Tarımsal üretime önem verilmesi ile birlikte altyapı yatırımlarına yönelik faaliyetler de bu dönemde artmıştır. Özel sektörün yaptığı yatırımların sanayi sektöründeki toplam yatırıma oranının %70 'e kadar yükselmesi yine bu dönemde göz ardı edilemeyecek gelişmelerden biridir. İktisadi liberalleşme tam olarak gerçekleşmemiş yani devletçi iktisadi politikaları etkisini halen sürdürmesine rağmen, bu dönemde özel sektör yatırımlarının üzerine durulmuş ve özel sektör yatırımlarının arttığı görülmüştür (Arıkan, 2004:14-16).

1970-1980 İthal ikamesi dönemi; ithal ikamesi politikası giderek önem kazanarak, özel sektör girişimciliği ve sanayileşme eğilimleri de hız kazanmıştır. Kıbrıs harekâtı ve yaşanan petrol şokları, dönemi etkileyen belli başlı olaylardır (İlter, 2010:28).

1980 ve sonrası dışa açık büyüme; 1980 senesine gelindiğinde ise iktisadi sistemle uyuşmayan belli başlı engeller ortadan kaldırılarak, piyasa ekonomisine geçilerek ve dışa açık büyüme modeli iktisadi politikalar nezdinde benimsenerek iktisadi liberalizasyon gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. 1980 ve sonrasındaki dönemde bilakis hizmet sektöründeki gelişmeyle aynı doğrultuda özel sermayenin yatırımları da artış göstermektedir. Ülke sınırları içerisinde kalmanın tercih edilmediği dönem olan bu dönemde özel girişimciler yeni bir boyut kazanmıştır (Aşkın, Nehir ve Vural, 2011:67-70).

## **2.5. Girişimciliği Etkileyen Faktörler**

Bireylerin yaşamlarının farklı dönemlerinde, farklı gereksinimleri olmakta ve bunlardan etkilenmektedirler. Çocukluktan başlayan bu süreç, çeşitli faktörlerin etkisiyle bireyin girişimcilik potansiyelini dışa vurmasını sağlayabilir. Dolayısıyla bireyleri çocukluk dönemlerinden itibaren, girişimci olmaya yönlendiren bir takım faktörler bulunmaktadır. Aile, alınan eğitim, psikolojik özellikler, içinde bulunulan toplumsal çevre ve devletin değer yargılarını girişimciliğe etki eden faktörler arasında saymak mümkündür (İlter, 2010:29).

- **Aile**

İnsanların topluma entegre olma evresi aile içinde gerçekleşmeye başlamakta ve ileriki yaşantısında da dâhili olduğu aile ortamının tesiri önemli bir konumda olmaktadır. Bireylerin çocukluklarında tecrübe ettikleri deneyimlerin ileriki yaşantısındaki tercihlerine de etkisinin olduğu bilinmektedir. Aile kurumunun bireyin kariyerini yönlendirmesine esas olan tercihleri etkileme hususlarından birisi de ailenin toplumsal statüsüdür (Erdoğan, 2000:99).



Toplumsal statü ailenin, çocuklarını yetiştirmeleri ve ileriki yaşantılarına hazır hale getirmeleri için ihtiyacı olan mali kaynaklara erişme seviyesini de tespit etmektedir. Öte yandan ailenin değerleri, çocuklarını ne şekilde yetiştirdikleri, sahip oldukları çocuk sayısı, ebeveynin tutum özellikleri gibi faktörler de çocukların ne derece sosyal olabileceklerine ve ileriki yaşantılarının yönüne de tesir etmektedir. Bireyin yaşam boyu tercihlerini öncelikle yetiştiği aile ortamı etkilemektedir. Dolayısıyla bireyin girişimcilik tercihinde de aile baskın bir rol oynamaktadır (Erdun, 2011:9-14).

- **Eğitim**

Aile ve eğitim – öğretim verilen kuruluşlarda uygulanan eğitim evreleri kişilerin girişimcilik düzeyinin ve kreatif düşünme becerisinin daha iyi noktalara gelmesinde yahut tamamen bu kabiliyetlerinin körelmesinde etkili unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu husus ile ilgili yapılan akademik çalışmalar, eğitim – öğretim evresinde, kalıcı olmayan bilgiler ile kabul görünürlüğünü kısa zaman zarflarında yitiren önemli olmayan bilgileri çocuklara vermek yerine; bilmediği bilgileri veya merak ettikleri konuları nasıl öğreneceklerinin üzerinde duran eğitim-öğretim kuruluşlarında eğitim alan çocukların kreatif düşünme ve girişimcilik kabiliyetlerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu sebepten ötürü kişilerin aldıkları eğitim perspektifi, müfredatı ve eğitimin muhtevası girişimciliği ve kreatif düşünmeyi etkilemektedir (Onay, 2013:38).

Girişimciler için ortalamanın altında eğitim aldıkları yolundaki yanlış kanının aksine eğitim, girişimciliğin gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Yeni bir iş kurmak için formel bir eğitim almış olmak artık zorunlu hale gelmektedir. Eğitimi özellikle finans, pazarlama, yönetim ve stratejik planlama alanlarında almaları gerekli görülmektedir. 2000’li yıllarda yapılan araştırmaya göre girişimcilik alanında temel eğitim gören ya da girişimcilik konusunda odaklanan öğrencilerin diğer alanlarda eğitim alan öğrencilere göre (Cici, 2013:45);

- Yıllık %27 daha fazla iş tatmini,
- Yeni iş kurma konusunda üç kat daha fazla eğilime sahip,
- Kendi işinde çalışma konusunda üç kat daha fazla eğilime sahip oldukları görülmüştür.

- **Toplumsal Çevrenin Etkisi ve Devletin Değer Yargıları**

Girişimcilik kültürünün oluşturulabilmesi için toplumun tüm kesiminin çabasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü toplumsal çevre girişimciliğin nitelik ve boyutunu belirlemektedir. Bu

nedenle aileden başlayarak, eğitim kurumlarından, kamu ve özel kesim kuruluşlarına kadar önemli görevler düşmektedir. Sadece girişimcilik ruhunun geliştirilmesi girişimcilik için yeterli olmamaktadır. Birey istenilen tüm girişimcilik niteliklerine sahip olsa bile, içinde bulunduğu toplumsal yapıdan etkilenmektedir. Dolayısıyla toplumsal çevrenin, girişimciyi motive edici nitelikte olması gerekmektedir (İlter, 2008:33).

Girişimlerin ve girişimci sayısının artabilmesi için, devletin izlediği ekonomi politikaları ve bürokratik mekanizmanın girişimciliği geliştirmeye yönelik olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Devletin desteklediği girişimci, siyasi, sosyal, kültürel ve ekonomik yapının oluşturulduğu ortamda, girişimci düşünce ve davranış yapısındaki bireylerin artmasıyla çok daha yenilikçi, üretken, değişikliklere uyum sağlayabilen ve sonuç olarak rekabet gücü yüksek bir ekonomiye ulaşmak mümkün olabilecektir (İlhan, 2003:61-66).

- **Psikolojik Özellikler**

Girişimci olan kişiler başka insanlara göre belli noktalarda psikolojik olarak farklı olan kişilerdir. Bu şekilde bir yargıyı ifade etmenin nedeni, girişimciliğin tabiatından dolayı his ve enerji seviyesinin fazlalığındandır. Girişimcilerin psikolojik özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalarda genel olarak bu kişilerin psikolojik özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Cici, 2013:45):

- Karar alma ve sorumluluktan kaçınmama,
- Karar alma noktasında risk unsurlarından dolayı vereceği karardan vazgeçmeme,
- Verilen kararlarda elle tutulur, gözle görülür tekliflere erişme,
- Çalışma alanı ile ilgili zihinsel özelliklerini daha fazla tercih edenlerle çalışma,
- Para kazanma hevesini içerisinde barındırma,
- Bir sonraki günü görebilecek öngörüye sahip olma,
- İş ve beşeri ilişkileri hususunda amatör olmayan kararları alabilme.

- **İş Deneyimi**

Girişimci kişiliği olan bireyleri, daha önce çalıştıkları işyerlerinde edindikleri olumsuz deneyimleri kendi girişimlerini kurmaya yönlendirebilir. Dolayısıyla olumsuz deneyimlerin bile girişimcilik açısından olumlu sonuçlar bile doğurabileceği düşünülebilir. Mesela, başarı için savaşıma fırsatının yokluğu, örgüt kademelerinde yükselme imkânının olmaması, sıkıntı ve yalnızlık hissi gibi kişinin çalışma yaşamının çeşitli aşamalarında karşılaştığı mutsuz edici olaylar, yeni bir girişim kurulmasını motive edici yönde bir etki de yaratabilirler (Güleç, 201:7).

- **Yaş**

Genel olarak 22–25 yaş aralığı girişimcilik kariyerine başlamak için ideal yaş olarak görülmektedir. Bu yaşlar dışında da girişimciliğe başlanabileceği kabul edilmekle beraber, sonraki yaşlarda başarı için harcanacak enerji ve finansal destek ihtiyacı daha fazla olacaktır (Özden; 2009:7).

- **Ailede Girişimci Olması**

Marison, ailede girişimcilik deneyimi bulunan birilerinin olmasının, ailede girişimciliğe adım atmak isteyen aile bireyini birçok açıdan olumlu etkileyeceğini ifade etmektedir. Öncelikle hiç kuşkusuz ki, girişimci geleneğinin kişiye miras kalması oldukça önemli bir noktadır. İş kurma ve işletme sahipliği geleneğini sürdürme eğilimi doğan aile bireyine yavaş yavaş güçlü iş ahlakı aşılanmaya başlayacaktır. Ayrıca, girişimcilik geçmişine sahip bir ailede, bireyin girişimciliğe dair çabaları daha iyi anlaşılıp, onaylanır ve daha çok destek bulur. Son olarak, ailede girişimci bulunması, yeni işletme kurmak isteyen aile bireyleri için kaynakların seferber edilip işin kurulmasına yönelik katkıya dönüşmesini daha mümkün hale getirmektedir (<http://acikerisim.deu.edu.tr/>).

## **2.6. Girişimcilikte Cinsiyet Faktörü**

Geçmişten günümüze toplumlarda sosyal statülerin şekillenmesinde cinsiyet faktörünün etkili bir unsur olduğu görülmektedir. Ülkelerin hukuki, ekonomik ve sosyal yapıları kadınların toplum içindeki rolünü ve beklentilerini belirlemektedir. Dünyanın pek çok yerinde kadın işgücünün erkek işgücünün neredeyse yarısını oluşturduğuna dair veriler bulunmaktadır. Bunun altında yatan en önemli etken ise yetersiz ve amaca uygun olmayan eğitim modelleri olarak gösterilmektedir. Ayrıca özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ve gelişmemiş ülkelerde; töre, gelenek, görenek gibi yazılı olmayan yasaların geçerliliğini koruması nedeniyle kadınlar kendilerini geliştirememektedirler (Şahin, 2006:30).

Kişinin temel hakları arasında giren girişimcilikte ne yazık ki diğer birçok hakkı gibi erkeklerin tekelinde olmuştur. Kadınlar kendisine biçilen toplumsal öğretilerin biçtiği “kadınlık ve annelik” rollerinden çıkıp; ev kadınlığı dışında bir meslek edinme çabaları hem kadınlar için hem de toplumun geri kalanı için yeni ve çözülmesi gereken bir sorun olmuştur.

Bu yüzden kadın girişimcilik özelliklerine sahip olsa da “ev hanımı”nı meslek olarak yazdırmak zorunda kalmıştır (Bedük,2005: 107).

Cinsiyet rolü, bir insanın doğumundan ölümüne kadar sürmektedir. Cinsiyet rolleri tanım olarak toplumdan topluma tarih içinde değişse de, hiç değişmeyen yönü cinsiyet temelindeki, kadının erkeğe göre ikincil önemde olduğu anlayışıdır. Geleneksel olarak belirlenmiş cinsiyet rollerinin benimsenmesi, kadınların erkeklere bağımlılıklarının ölçüsünü ifade etmektedir. Örneğin, yatırım kararında cinsiyet farklılıklarını inceleyen bir araştırmaya göre; borç alan erkek girişimciler, yüksek gelir getiren bir yatırıma yönelirken, borç alan kadın girişimciler ise, ailenin geçimini sağlamaya odaklanmaktadır (Karadal, 2014:128-129).

## 2.7. Kadın ve Erkek Girişimciler Arasındaki Farklar

Kadın ve erkek girişimciler arasında birçok benzer nokta bulunmasına karşın dikkate değer farklılıklar da göze çarpmaktadır. Kadın ve Erkek Girişimciler Arasındaki Farklılıkları aşağıdaki Tablo 8’de görmek mümkündür (Güney, 2015:239-240):

**Tablo 8: Kadın ve Erkek Girişimciler Arasındaki Farklılıklar**

Özellikler	Erkek Girişimciler	Kadın Girişimciler
<b>Motivasyon</b>	İşleri bitirme sonucu elde edilen başarı Kişisel bağımsızlık Kontrolü elde bulundurmaktan kaynaklanan iş tatmini	Bir amacı gerçekleştirmekten dolayı elde edilen başarı Bir işi yalnız yapmaktan kaynaklanan bağımsızlık
<b>Hareket Noktası</b>	Mevcut işten duyulan tatminsizlik Okulda ve mevcut işte yeni işle ilgilenmiş olma İşten çıkarılma ya da işi bırakma	İşten kaynaklanan hayal kırıklığı Alandaki Fırsatı Görme
<b>Fon Kaynakları</b>	Kişisel varlık ve birikimler Bankalar ve yatırımcılar Arkadaşlardan ve aileden alınan borçlar	Kişisel Varlık ve birikimler Kişisel Borçlar
<b>Mesleki Geçmiş</b>	Ücretli iş deneyimi Tanınmış bir uzman ve da o alanda büyük başarılar kazanmış bir kişi olmak Çeşitli iş alanlarında uzman olmak	İş alanında deneyim Alanda orta düzey yönetici olmak Hizmet sektöründe iş geçmişi
<b>Kişisel Özellikler</b>	İkna edici olmak Yenilikçi ve idealist olmak Yüksek Düzeyde özgüven sahibi olmak Şevkli ve enerjik olmak Kendi kendisinin patronu olma zorunluluğu	Esnek ve toleranslı olmak Yaratıcı ve gerçekçi olmak Orta düzeyde bir özgüvene sahip olmak Şevkli ve enerjik olmak Sosyal ve ekonomik çevre ile uğraşabilme yeteneğine sahip olmak

<b>Özgeçmiş</b>	25-35 yaşları arasında işletme kurma İş sahibi bir babasının olması Üniversite mezunu olmak (işletmecilik va da mühendislik gibi teknik bir alanda derece sahibi olmak) Ailenin ilk çocuğu olmak	35-45 yaşları arasında işletme kurma İş sahibi bir babasının olması Üniversite mezunu olmak (liberal sanatlar eğitimi) Ailenin ilk çocuğu olmak
<b>Destek Grupları</b>	Arkadaşlar, avukat ve muhasebeciler İş dünyasından arkadaşlar Eş	Yakın arkadaşlar Eş, aile ve profesyonel kadın grupları Ticaret Birlikleri
<b>Kurdukları İlk İş Türü</b>	Üretim ya da İnşaat	Hizmet sektörü (Eğitim hizmetleri, danışmanlık ya da halkla ilişkiler

**Kaynak: (Güney, 2015:239-240)**

Yukarıdaki tabloda kadın ve erkek girişimciler arasında; motivasyon, hareket noktası, fon kaynakları, mesleki geçmiş, kişisel özellikler, öz geçmiş, destek grupları ve kurdukları iş türü bakımından bir ayırım olduğunu ortaya koymaktadır.

## 2.8. Kadın Girişimciliği

İlgili literatür ve çalışmalar incelendiğinde kadın girişimciliği spesifik olarak tanımlayan yazınlar mevcut değildir. Genel olarak kadın girişimcilik tanımları incelendiğinde üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım yer almamaktadır. Kadın girişimcilik tanımları girişimcilik tanımlarına kadın kavramının eklenmesi ile oluşturulmuştur (Koç, 2005:45).

Kadınlar tarih boyunca hemen hemen her dönemde içinde yaşadıkları toplumun özelliklerine göre değişen şartlarda ekonomik faaliyetlere katılmışlardır. Özellikle sanayileşme ile bu sürecin hızlandığı söylenebilir. Gerçekten, 21. yüzyıla doğru hızla ilerlerken her alanda kendini gösteren değişim ve gelişmeler çerçevesinde kadınların bir zamanlar sadece erkeklere açık olan iş dünyasına girdikleri ve bu dünyada güç, yetki, mevki elde etmek için yoğun bir mücadele verdikleri gözlenmektedir. Çalışma yaşamında küreselleşme çerçevesinde yaşanan değişimler ve yeni değerler, iş dünyasında erkek hâkimiyetinin kırılarak kadının güçlenmesine neden olmuştur. (Tamer, 2013: 652-653) .

Kadınların iş hayatında girişimci sıfatıyla yer alıp bu girişimlerinde başarıya ulaşmaları, özgüvenlerinin olmasına ve risk almaktan kaçınmama kabiliyetleri ile doğrudan ilgilidir. Kreatif düşünen, sağduyulu, yeniliklere kapalı olmayan, problem çözebilen, uzlaştırıcı kabiliyetleri olan kadın girişimciler sorumluluk almaktan çekinmeyerek rekabet edebilme noktasında kendilerini gösterecekler ve başarılı olabileceklerdir. Değerlerinin arkasında duran,

liderlik yapan, yetki kullanımında problem yaşamayan, insani ilişkilerinde sorunlar olmayan kadın girişimciler, bireysel olarak sosyal ve iş hayatında etrafınca dinlenir konumda olabilecektir (Şahin, 2006:32).

Ev dışı bir mekânda, kendi adına kurduğu bir işletmesi olan, bir işletmede tek başına veya çalıştırdığı diğer kişilerle birlikte çalışan veya sahibi olması sıfatıyla ortaklık kuran, iş ile ilgili olarak çeşitli kamu ve özel kuruluşlarla temaslara geçen, işletmenin geleceği ile ilgili planlar yapan, işletmeden elde ettiği kazancı, yatırım ve kullanım alanları üzerinde söz sahibi olan, işletmesi adına tüm riski üstlenen kadındır (<http://www.avekon.org/>).

Geçmişten günümüze kadar devam eden düşünce; “kadının yeri evidir” ve alışılmış görev “kocasının eşi, çocuklarının annesi” olmaktır. Ancak kadının bu rolüne sanayileşme ve kentleşme olgusu içinde ve toplumsal değişme sürecine bağlı olarak yeni sosyal roller eklenmektedir. Girişimcilik niteliklerini barındıran ve girişimciliğe has uygulamaları ve evreleri benimseyen, hayata geçiren iş kadınları kadın girişimciler olarak tanımlanabilir. İş yaşamındaki fırsatları değerlendirebilen, lüzumlu gördüğü kaynakları başarılı bir şekilde tedarik eden girişimcilerdir kadın girişimciler. Kadın girişimciler ayrıca farklılıkları barındıran durağan olmayan süreci başarılı bir şekilde yönetebilmektedir (Bedük, 2005:110-112).

Kadın girişimciler, yenilikçi kendine güvenen ve yaratıcı kadınlar olarak bireysel veya başkaları ile işbirliği içinde ekonomik bağımsızlık elde etmede yetenekli, kişisel, aile ve sosyal yaşama ayak uydurarak bir kuruluşu başlatıp, kurup ve işleterek başkaları için iş imkânları üretebilen kadınlardır (<http://www.gkd.comu.edu.tr/>).

### **2.8.1. Kadın Girişimci Tipleri**

Kadın girişimcilerde erkek girişimciler gibi duygusal, düşünsel ve sosyal tutum ve davranışlarına uygun olarak erkek girişimcilere oranla biraz daha farklı girişimcilik tipleri sınıflandırılmaktadır. Kadın girişimcilerin kendilerine has girişimcilik tarzları dikkate alınarak aşağıdaki gibi sınıflandırma yapılabilir (Marangoz, 2013:101-103):

- **Geleneksel Kadın Girişimci Tipi**

Geleneksel kadın girişimci tipi, klasik kadın girişimci olarak da bilinen ve cinsiyet rollerine uygun biçimde ve yüksek düzeyde girişimcilik idealine bağlı kadın girişimcileri ifade etmek için kullanılır. Para kazanma ihtiyacı ana motivasyondur ancak geleneksel aile rolü de esastır. Hem işini hem de ailesini ön plan da tutar. Genellikle evli olup, işleri aileleri ve çocukları ile birlikte yürütür. İşi ile ailesini ailesi ile işletmesini dengede tutar ancak iş yine bir

adım öndedir. Eğer ortağı varsa bile ondan sınırlı destek alır. Sorumluluk tamamen kendilerindedir (<https://anahtar.sanayi.gov.tr/>).

- **Aileci (Evcil) Kadın Girişimci Tipi**

Aileci kadın girişimciler, aile içindeki kadınlık rolüne sıkı sıkıya bağlıdır. Aile önde geldiğinden girişimcilik ideali geleneksel kadın girişimci tipine göre biraz düşüktür. Evcillik önemlidir ve ailenin uygun gördüğü ve aileye uyan girişimcilik alanlarında faaliyetlerini sürdürürler. Aileci kadın girişimcilik tipinde çocuklar girişimi belirleyebilmektedir. Kadın girişimcilerde çocuk sayısı arttıkça girişimcilik teşebbüsü azalmaktadır. Buna karşın erkek girişimcilerde çocuk sayısı arttıkça girişimcilik teşebbüsü ev geçindirme sorumluluğundan dolayı girişimcilik arzusu artmaktadır. Aileci kadın girişimcilerde girişimciliğe niyet motivasyonu kendini geliştirmek ve ailesine destek olmak biçiminde bir güdüdür. Ana merkez yine eş, çocuk ve ailesidir (Top, 2006:80-82).

- **Yenilikçi Kadın Girişimci Tipi**

Yüksek düzeyde girişimciliğe motive olup, geleneksel ve aileci kadınlık rolü bir anlamda terk edilir. Kadınlar kariyerine engel olan yerde kadınlık rolünü bırakır ve tıpkı erkek girişimciler gibi işe başlarlar. Genellikle yüksek eğitim görmüş ve ekonomik olarak bağımsızlığına düşkün olan kadın girişimciler olarak tanımlanır. Teknolojiyi çok iyi algılarlar ve iyi şekilde de kullanırlar. Bu tip, girişimcilik ideallerini geleneksel cinsiyet rollerinin çok daha üstünde tutan ve işletmesinin büyümesini öncelikli hedefleri arasına koyan girişimci tipidir. Bu kategoriye dâhil olan kadınlar daha çok savaş sonrasında büyüyen ve yüksek okul mezunu kadınların istihdam edildiği alanlarda (pazar araştırmaları, reklam, halkla ilişkiler ve basın işlerinde) çalışmaktadırlar (Kutaniş, 2006:84).

- **Köktenci (Feminist) Kadın Girişimci Tipi**

Bu ayırmda kadınlık olgusu girişimcilik için teşvik edici özel bir motivasyondur. Bu gruptaki kadın girişimciler kadın (feminist) hareketin bir parçası olarak, erkeklerle her alanda eşit olduklarına inanırlar. Bundan dolayı her alanda olduğu gibi işte ve girişimcilikte de erkeklerle aynı yerde olmaları gerektiğine inanan kadın girişimcileri içine alan bir sınıflamadır. Hem girişimcilik hem de geleneksel aile rollerine aynı anda bağlılık ise alt düzeydedir. Kadınsı kişilik en yetkin şekli ile ortaya çıkartılır. Kadın girişimciler her alanda erkek girişimcilerle benzer beceri ve yeteneklere sahip olduklarına ve onlar gibi her şeyi

yapabilecekleri inancını taşırlar. İşler ve aile şayet evli ise eşler arasında birlikte eşit ve işbirliği ile yürütülür. Bu durumda girişimler kadın hareketleriyle ilişkili, basın, yayın, perakende satış, eğitim ve küçük ölçekli imalat gibi çeşidi alanlarda olmaktadır (Morçin, 2013:172)

### 2.8.2. Kadın Girişimcilerin Özellikleri

Kadın girişimcilerin erkek meslektaşlarına nazaran göstermiş oldukları farklılıkların, onların yapısal (içgüdüsel) ve düşünsel özelliklerinden kaynaklanabileceği düşünülebilir. Ya da bunun tamamen beynin çalışma prensiplerinin kadınlardaki farklı dışavurumundan ibaret olduğu da varsayılabilir. Wonder ve Donovan çalışmalarında, beynin sol bölümünün egemen yarım küre, sağ bölümünün de buyurgan olmayan yarım küre olduğunu ifade etmişlerdir. Beynimizin rasyonel olan sol bölümü daha erkeksi düşünce kalıplan ve yetenekleri içermesine rağmen, sağ bölümü ise dişil temelleri kapsamaktadır (Wonder ve Donovan, 1984: 25). Beynin sol ve sağ bölümlerinin özellikleri Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 9: Beynin Sol ve Sağ Bölümleri**

Sol	Sağ
Pozitif, Analitik, Çizgisel, Belirgin, Sıralı, Sözel, Somut, Rasyonel, Aktif, Hedefe yönelik	İçgüdüsel, İçten gelen, Duygusal, Dile getirilmeyen, Görsel, Sanatsal, Bütünsel, Şakacı, Dağınık, Sembolik, Fiziksel

**Kaynak: (İlter, 2010:68)**

İş dünyasında kadınlar genellikle, beynin sol bölümünün özelliklerine odaklanarak, liderliğin daha yumuşak ve kadınsı yanını geliştirmeyi göz ardı etmekte ve beynin sağ bölümünde sahip oldukları gücü kullanmaktan yoksun kalmaktadırlar. Oysa bu özellikler hem erkek hem de kadınlar için başarılı iş dünyasının anahtarı olmaktadır (İlter, 2010:68-69).

Bowen ve Hisrich (1986), girişimci kadınların özelliklerini araştırdıkları bir çalışmalarında, girişimci kadınların özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Kutanis, 2006:60):

- Eğitim seviyeleri genel olarak yüksektir,
- Kontrol alanları ve organizasyonları oldukça geniştir,
- Daha kararlı ve diğer kadınlara göre daha erkeksidirler,
- Büyük olasılıkla girişimci bir aileye sahiptirler,
- Genellikle ailenin tek ya da ilk çocuğudurlar,



- Erkeklerin egemen oldukları çalışma alanlarına fazla ilgi duymazlar,
- Evliliğe ve aile kurmaya sıcak bakarlar,
- Genellikle büyük hacimli bir işletmeye sahip değildirler
- İşleri ile ilgili eğitimlere ihtiyaç duyarlar.

### 2.8.3. Kadınları Girişimciliğe Sevkeden Faktörler

Kadınların kendi işlerini kurmak istemeleri çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Girişimcilik, ekonomik ve toplumsal bağımlılıktan kurtulmak isteyen kadınlar için bir alternatif olarak kabul edilmektedir. Kadınları girişimciliğe yönlendiren ve Türkiye’de girişimci kadınların iş kurma nedenleri, aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Soysal, 2010:90-92):

- Çocuklarıyla daha fazla ilgilenebilmek,
- Çalıştığı iş yerinde hak ettiği konuma getirilmemek,
- Eşinin ölümü veya işsiz kaldığında aileyi ayakta tutabilmek,
- Kendi kendinin patronu olma isteği,
- Kendilerine ait bir iş fikrini veya düşünceyi gerçekleştirme isteği,
- Kadınların başarıya ihtiyacı,
- Kadınların bir meslek bilgisine veya diplomaya sahip olarak kendilerine ait işletmede bağımsız çalışmak istemeleri,
- Kadınların aileden miras veya bir başka şekilde intikal eden işletmenin olması,
- Ailede sadece bir kişinin geliriyle geçinmenin zorluğu,
- Kadınlar için başka seçenek yokluğu,
- Bazı iş kollarında erkeklere istihdamda öncelik verilmesi,
- Kar sağlama, daha iyi yaşam sürdürme, yüksek sosyal statü kazanma isteği vb. diğer nedenler.

Kadınların iş kurma nedenleri, “itme ve çekme” faktörleri çerçevesinde ele alınabilir. Kadınları iş kurmaya iten faktörler arasında ülkenin ekonomik koşullarından kaynaklanan işsizlik sorunları, kadınlara uygun olmayan iş koşulları ve kadınların özellikle ücretli işlerde cinsiyet ayrımcılığına uğramaları sayılabilmektedir. Kadınların ekonomik zorunluluklar nedeniyle girişimci olduklarını; esnek istihdam politikaları ve işçi azaltımının kadınları küçük işyeri sahibi olmaya ittiği görülmüştür. Bunun aksine, bağımsızlık isteği, kendini gerçekleştirme isteği, kendi işinin patronu olma, aile ve iş sorumluluğu arasında dengeyi kurma isteği ise kadınları iş yaşamına çeken faktörler arasında yer almaktadır (Karadal, 2014:132).

**Tablo 10: Kadın Girişimcilerin İş Kurma Nedenleri**

<b>Nedenler</b>	Bu iş sahasıyla ilgilenmek	% 35
	Ev kadını olmaktan sıkılmak	% 17
	Yer değiştirme	% 13
	İşte hüsrana	% 11
<b>Motivatörler</b>	En güçlü motivatörler	Bağımsızlık
		Başarı
	Zayıf motivatörler	İş tatmini
		Ekonomik gereksinim
		Bazı güvenlik etmenleri
Diğer motivatörler	Fırsat, statü, para, güç	
<b>Yetenekler</b>	İnsan kaynakları, pazarlama, yeni fikir-ürün üretimi, iş süreçleri, planlama/ strateji/ organizasyon ve finans yönetiminde iyi olmak istiyorlar	

**Kaynak: (İlter, 2010:75)**

Tablo 10'da Türk kadın girişimcilerin iş kurma nedenleri, bu konuda onları motive eden faktörler ve onların temel yetenekleri gösterilmektedir. Türk girişimci kadınların yatırımlarına başlamaları birçok neden sonucu ortaya çıkmıştır. En çok karşılaşılan neden, Tablo 10'da görüldüğü üzere bu iş sahasıyla ilgilenmeleridir. Bunu izleyen diğer nedenler ise sırasıyla ev hanımlığından sıkılmış olmaları, yer değiştirme ve işte ezilmeleri olmaktadır. Yapılan çalışmalarda Türk kadınlarıyla yabancı hemcinsleri arasında iş kurma nedenleri arasında görülen en yüksek oranlı fark, ev kadınlığından sıkılmış olmalarıdır (İlter, 2010:75).

#### **2.8.4. Tarihsel Süreçte Kadın Girişimciliği**

Liberal iktisadi politikaların benimsendiği ve girişimciliğe dair ekonomik kültürün meydana geldiği yılların başı olarak ifade edilen 1980'li yıllardan itibaren birçok araştırmacı kadın girişimcilerle ilgili çalışmalara imza atmıştır. Bunların başında gelen Ljungren ve Kolvered (1996) , kadın girişimcilerin artış oranının araştırma yapılan yıllarda batılı ülkelerde erkek girişimcilerin artış oranından daha fazla artış gösterdiğini ifade etmişlerdir (Soysal, 2010:90-94).

Batı literatüründe kadın girişimcilikle ilgili kaleme alınan çalışmaların birçok alanı kapsar nitelikte olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma hayatına kadının katılımı ile ilgili çalışmalar, liberalizmin dallanıp budaklandığı, artık küresel ölçekte kabul gören iktisadi politika olmaya başladığı 1980'li yıllara dek kadınların çalışma yaşantısına dâhil olması iktisadi büyümeye faydalı olma noktasında pozitif etkilerinin olduğu düşünülmemekteydi (Gökakın, 2000: 109).

Toplumda, erkeklerin bir kısmınca kadınlara yakıştırılan duygusallık, her zaman akılcı olmama, dar kapasiteli olup çok yönlü düşünememe, insancılık, pasiflik gibi özelliklerin,

yöneticilikte olumsuz sonuçlar doğurabileceği şeklinde yanlış ve yaygın bir kanı vardır. Serinkanlılık, rasyonellik, çok yönlü düşünebilme, kararlarında örgütsel amaçları ön planda tutma, dolayısıyla örgütten insan, para ve ham madde girdilerini en verimli şekilde mal ve hizmet biçimindeki çıktılara dönüştürme faaliyetlerinde görülen niteliklerin ne yazık ki sadece erkeklerde bulunduğu gibi yanlış düşünceler hala geçerliliğini sürdürebilmektedir (Bedük, 2005: 113).

Küresel ölçekte iş hayatına dâhil olan kadınları himaye edici ve destekleyici kanunların ve faaliyetlerin artması, kişisel gelişimler, kentleşme oranlarındaki yükseliş, eğitim imkânlarına erişimin basitleşmesi, belli ölçütler dışında çalışma biçimlerinin geliştirilmesi, hayatını idame ettirme sıkıntısı ve ekonomik güçlükler, evlenmeye yönelmeme ve boşan oranlarındaki atma, sosyo-kültürel özellikleri çerçevesinde toplumsal olarak kadınların iş hayatına aktif katılımını destekleyen gelişmeler, çocukların bakımına dair imkânlar genişlemesidir (Narin vd., 2006: 69).

Kadınların, kadınlığın yalnızca toplumsal olarak addedilen görevleri yapmakla mesul olan bireyler olmadığı ve toplumsal yaşamın içerisinde üreten, aktif, yaratıcılıklarını gösterebileceği ortamda yaşamak istediklerine dair hareketleri Türkiye’de 1980’li yıllardan itibaren kendisini göstermiştir (Şahin, 2006: 292).

### **2.8.5. Türkiye’de Girişimci Kadınların Karşılaştıkları Problemler**

Türkiye'nin sosyal ve kültürel yapısına bakıldığında, büyük kentler, Ege ve Akdeniz kıyı şehirleri Avrupa yönelimli iken; doğu illeri ve küçük kasabalarda geleneksel yapı hâkimdir. Bu sosyo-kültürel farklılık girişimci kadınlara çeşitli olanaklar ya da kısıtlar getirmektedir. Büyük ve modern kentlerde dahi kadın girişimciler çeşitli sosyal ve kültürel engellerle karşılaşabilmektedirler ve toplumun onlara olan geleneksel bakışından etkilenmektedirler (Kutunis, 2006:64).

Bir işletmenin büyütülmesi zor bir iştir. Kadın ve erkek tüm girişimciler büyüme sırasında karşılaşılan bütün problemlerle başa çıkmak zorundadırlar. Ancak kadın girişimciler bu problemler yanında daha başka sorunlarla da uğraşmak zorunda kalmaktadırlar (Güney, 2015:249).

Yapılan bir araştırma, Türkiye'deki kadın girişimcilerin karşılaştığı problemleri üç temel kategoride incelemektedir: İş Kurma Aşamasındaki Sorunlar, İşyeri Kurulduktan Sonraki Sorunlar ve Mevcut Sorunlar (Çelebi, 1997:39-40):

### **İş Kurma Aşamasındaki Sorunlar:**

- Sermaye temini,
- İşyeri arama ve kiralama,
- Mal temini,
- Donanım, araç, gereç temini,
- Resmi kuruluşlarla ilişkiler,
- Acemilik, yalnızlık ve işi organize edememe,
- Toplumun iş kadınına alışkın olmaması.

### **İşyeri Kurulduktan Sonraki Sorunlar:**

- Acemilik, tecrübesizlik, müşteri ile ilişkiyi bilmeme, işi yürütmede bilgisizlik,
- Müşteri azlığı, parasızlık,
- Para sorunu,
- Yalnızlık, kadın olma, kendini kabul ettirme,
- Personel temini,
- Piyasadaki istikrarsızlık,
- Ödemeler, senetler.

### **Mevcut Sorunlar:**

- Resmi kuruluşlar,
- Kalifiye eleman bulamama,
- Ucuz hammadde- mal temini,
- Kaliteli hammadde- mal temini,
- Enflasyon,
- Müşteri azlığı.

Soysal'a göre, kadın girişimcilerin girişimcilik faaliyetlerinde kendilerini engelleyen faktörler, kadın olmaktan kaynaklanan engeller ve iş ve çevresel faktörlerden kaynaklanan engeller olmak üzere iki farklı bölümde ele alınmıştır (Soysal, 2010:98-104):

- **Cinsiyetten Kaynaklanan Engeller**

- Eğitim Düzeyinin Düşük Olması,
- Sermaye Eksikliği,
- Toplumun Geleneksel İnanç ve Baskısı,
- Cinsiyete Dayalı Rol Ayrımcılığı,
- Cinsel ve Duygusal Taciz,
- Cam Tavan Engeli,
- Sosyal Pozisyon ve İletişim Eksikliği,
- Yasalardan Kaynaklanan Engeller,
- Basmakalıp Yargılar (Güvensizlik, Tecrübe Eksikliği ve Başarısızlık Beklentisi),
- Rol Çatışması,
- Zaman Darlığı,
- Sosyal Sorunlar,
- Sağlık ve Psikolojik Sorunlar,
- Girişimcilikte Rol Modellerinin Eksik Olması.

- **Örgüt ve Çevresel Şartlardan Kaynaklanan Engeller**

- Örgüt İklimi ve Kültürü,
- Liderlik,
- Bütüncül Bakışın Sağlanamaması ve Örgütlenememe,
- Kurumsal Çeşitlilik ve Koordinasyon Zorlukları,
- Politika Geliştirme ve Uygulama ile İlgili Engeller.

Kadın girişimcilerin, girişimcilik faaliyetlerinde kendilerini engelleyen faktörler arasında en çok karşılaşılan neden; eğitim düzeyinin düşük olması olarak gösterilmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, durumu iyi olmayan aileler, çocuklarının eğitiminde erkek çocuklara öncelik tanıma eğilimi göstermektedir. Son yıllarda kız çocuklarının eğitim almaları konusunda bazı gelişmeler yaşanmakla birlikte, kızların eğitim fırsatlarına erişimleri sınırlıdır. Özellikle kırsal kesimde, kadının küçük yaşlardan itibaren tarla ve çiftlik işlerinde çalışması ve küçük yaşlarda evlendirilmesi, onun eğitim imkânlarından erkekler kadar yararlanamadığının bir göstergesidir (Eryılmaz, 2014:36).

Kadınların eğitim durumlarına göre iş gücüne katılımı aşağıdaki tabloda özetlenerek sunulmuştur.

**Tablo 11: Eğitim Durumuna Göre İşgücü Durumu, 2015**

İşgücüne katılım oranı (%)						
Yıllar	Okur-yazar olmayanlar	Lise altı eğitilmişler	Lise	Mesleki veya teknik lise	Yüksek-öğretim	
<b>Kadın</b>						
2015	Ocak	14,7	24,7	31,8	39,3	73,6
	Şubat	14,9	24,6	31,5	40,1	72,5
	Mart	15,6	25,6	32,2	40,4	73,0
	Nisan	16,5	26,8	31,3	41,4	72,0
	Mayıs	17,0	27,5	32,4	42,1	71,8
	Haziran	17,4	27,8	32,8	42,0	70,5
	Temmuz	17,2	27,7	32,8	41,3	70,1
	Ağustos	17,1	27,2	32,6	40,7	69,7
	Eylül	17,0	27,2	33,3	40,6	70,8
	Ekim	15,7	26,7	33,1	40,6	71,9
	Kasım	15,0	26,7	33,3	39,9	71,7
	Aralık	14,3	26,3	33,2	39,8	71,7
			32,7	40,8	71,6	

**Kaynak: (www.tuik.gov.tr.)**

Eğitim durumuna göre işgücüne katılım oranı 2015 araştırmaları incelendiğinde, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe işgücüne daha fazla katıldıkları Tablo 11.'de görülmektedir. Okur-yazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı %16,1, lise altı eğitilmiş kadınların işgücüne katılım oranı %26,6, lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %32,7, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %40,8 iken yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %71,6 oldu (<http://www.tuik.gov.tr/>).

### 2.8.6. Kadın Girişimciliği Konusunda Faaliyet Gösteren Kurum ve Kuruluşlar

Türkiye'de de potansiyel ve mevcut girişimci kadınları desteklemek ve onlara yön vermek amacıyla kurulmuş kamu ve sivil toplum kuruluşları bulunmaktadır. Bu çalışmada bu amaçla varlığını sürdüren bu kurum ve kuruluşlar sırasıyla tanıtılmaktadır.

### **2.8.6.1. Kamu Kuruluşları**

Kadınların iş yaşamında sayılarının artması Hükümet'in de kadınlar için politikalarının değişmesine ve onlara destek sağlamak için çeşitli kurum ve kuruluşların oluşturulmasına neden olmuştur. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir:

- **Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSSGM)**

KSSGM, kadınlara eşitlik içerisinde sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasi alanlarda hak ettikleri statüyü kazanmalarını sağlamak amacıyla çalışmalar yapmak üzere 1990 yılında kurulmuştur. KSSGM, kadınlara karşı ayrımcılığın önlenmesi, kadın erkek eşitliği anlayışının kamu plan ve politikalarına yerleştirilmesi ve toplumsal yaşamın tüm alanlarında kadınların ilerlemesini sağlama amacıyla politikalar üretme ve koordinasyon sağlama işlevini yerine getirmek üzere hizmetlerini yürütmektedir (İlter, 2010:117-118).

- **Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (Sanayi ve Ticaret Başkanlığı – KOSGEB)**

KOSGEB 1993 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda ilgili alt birim olarak kurulmuştur. KOSGEB sanayi sektöründe hizmet veren KOBİ'lere destek vermektedir. KOSGEB, kadınlara Hazine Müsteşarlığı'nın ev kadınlarına yönelik kredi fonlarının Halk Bankası vasıtasıyla verilmesinde aracı kuruluş olarak seçilmiştir. KOSGEB kadın girişimcilere konferanslar düzenleyerek küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri için destek birimi sağlamıştır (www.kosgeb.gov.tr).

- **Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Tesisi Vakfı (MEKSA)**

MEKSA, Türk- Alman Dostluk Konseyi, TESK ve Fuarcılık ve Kalkınma İşbirliği İşletmesi (FORUM)'ni içine alan bir organizasyon grubu tarafından kurulmuştur. MEKSA daha çok kadınlara hitap eden çıraklık programları düzenlenmesi üzerinde çalışmakta ve kadın yoğun mesleklerin çıraklık yasalarına dâhil edilmesini ve bu mesleklerin meşhur sanatkârlık olarak kabul edilmesinin zorunlu olduğunu savunmaktadır (www.meksa.org.tr, Erişim Tarihi: 25.12.2015).

- **İl Özel İdarelerinin Kadınlara Yönelik Mikro Kredi Uygulamaları**

Türkiye'de yoksullukla mücadele çerçevesinde; mikro kredi "Türkiye Grameen Mikro Kredi Projesi (TGMP)" adı altında 11 Haziran 2003'te Diyarbakır'da hayata geçirilmiştir (Akgül, 2011:3). Türkiye Gramen Mikrofinans Programı verilerine göre Türkiye'de 10 yıl- 10

da 68 il, 32 ilçe olmak üzere toplam 100 şubede 60 binden fazla dar gelirli kadına, 234 milyon lira mikro kredi verilmiştir. Diğer uygulamada ise 2005 yılında yapılan yasal düzenleme ile İl Özel İdarelerinin de mikro kredi uygulamakla görevlendirilmeleridir. Türkiye’de kullanılan mikro kredilerdeki geri dönüşün %100 olması, mikro kredi uygulamalarını gelecekte daha da genişletilmesi konusunda cesaret vermektedir. Türkiye Gramenbank 2013 verilerine göre Eylül ayı itibariyle 120000 kadına 247 milyon TL kredi kullanılmıştır (<http://www.calismadunyasi.gov.tr/>).

### **2.8.6.2. Sivil Toplum Kuruluşları (STK)**

Sivil toplum kuruluşları, kadın girişimcilerin karşılaştıkları sorunların çözülmesi sürecinde temel aktör rolünü üstlenerek, devletin bu konudaki eksiklikleri gidermesine öncülük yaparak konunun çözümünde etkili olabilirler. Türkiye’de de kadın girişimcilerin gelişimini destekleyen sivil toplum kuruluşları bulunmaktadır. Çalışmamızda bunların önde gelenleri kısaca gözden geçirilecektir.

- **Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri (ABİGEM)**

Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri (ABİGEM), Avrupa Birliğinin himayesinde, TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) ve EBSO (Ege Bölgesi Sanayi Odası)’nun bölgesel destekleriyle 2002 yılında İzmir, Kocaeli ve Gaziantep’te kurulmuştur. ABİGEM, “Kendi İşimi Kurmak İstiyorum” adı verilen bir proje uygulamıştır. Proje ile bölgede yaşayan kadınların daha sağlam adımlarla iş kurmaları konusunda desteklenmeleri ve verilecek olan eğitimlerle finansal konular, yönetim, iş planı, pazar gibi konularda bilgilendirilmeleri sağlanmaktadır. ABİGEM 2004-2005 yılı Kadın Girişimcilik Programı kapsamında, toplam 1643 kadın girişimci adayı çeşitli eğitim programlarına katılmıştır. Bu kadınlardan 27 tanesi, eğitimler sonrasında kendi işyerlerini kurmuşlardır (Güleç, 2011:55).

- **Kadınlarla Dayanışma Vakfı (KADAV)**

KADAV 2000 yılından itibaren Türkiye’deki Kadın Hareketinin aktif bir olarak Medeni Kanun Kadın Platformu ve TCK Kadın Platformu gibi şiddete karşı kurulan platformlar ve çeşitli kampanya grupları arasında yer almaktadır. KADAV, bölgedeki istihdamla ilgili çalışma yapan resmi kurum ve kuruluşlar, çeşitli odalar ve sendikalarla da işbirliği yapmaktadır. Ayrıca kendi işini kuran kadınlara girişimcilikle ilgili eğitimler de vermektedir (<http://acikerisim.aku.edu.tr/>).



- **GAP Bölgesi Girişimci Destekleme Merkezleri (GİDEM)**

GAP Bölgesi Girişimci Destekleme Merkezleri (GİDEM), Sürdürülebilir İnsani Kalkınma prensiplerinden yola çıkılarak, GAP Bölge Kalkınma İdaresi, KOSGEB, Türkiye Kalkınma Bankası ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ortaklığında şekillenmiştir. GİDEM tarafından GAP Bölgesindeki kadın girişimciliğinin geliştirilmesi, kredi imkânlarından yararlandırılmaları hedeflenerek Kadın Girişimciliğin Geliştirilmesi Projesi oluşturulmuştur (<http://www.ab.gov.tr/>).

- **Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER)**

Kadın Girişimciler Demeği (KAGİDER), Türk kadın girişimcileri teknik, mali, idari ve hukuki alanlarda desteklemek amacıyla 37 deneyimli kadın girişimci tarafından 12 Eylül 2002 tarihinde tüm Türkiye’de çalışmalara başlayan sivil toplum kuruluşudur. Amaçları arasında ileride oluşacak iş yaşantısını biçimlendirmede aktif kadın girişimciler oluşturmak, iktisadi değer oluşturan kadın girişimcileri çoğaltmak, hali hazırda girişimci olan kadınları güçlendirmek, ülkedeki kadın girişimcilerin küresel entegrasyonunu sağlayarak Türkiye'nin toplumsal ve iktisadi olarak daha iyi noktaya gelmesinde yardımcı olmak yer almaktadır (<https://tr.wikipedia.org/>).

- **Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı (KEDV)**

Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı (KEDV), 1986 yılında kadınların ekonomik durumlarını ve yaşam kalitelerini iyileştirmek amacıyla kurulmuştur. Kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum örgütü olan KEDV, dar gelirli bölgelerde kadınlara ve çocuklara yönelik çalışmalar yapar. Kadınların bireysel ve toplumsal yaşamlarını iyileştirme çabalarını desteklemek, temel ihtiyaçları etrafında organize olarak kapasitelerini geliştirebilecekleri platformlar yaratmak ve çocukların erken çocuk eğitimi olanaklarından yararlanabilmelerini sağlamak üzere faaliyetlerini yürütür. Yerel kadın gruplarına yönelik bireysel ve kolektif kapasite geliştirme ve ekonomik güçlendirme programları uygular, bu gruplara Kadın ve Çocuk Merkezleri kurarak erken çocukluk eğitim hizmetleri sunmaları için destek verir. KEDV, bu faaliyetleriyle her yıl yaklaşık 3000 çocuk ve kadına eğitim ve diğer kapasite geliştirme olanakları sunmaktadır (<http://www.kedv.org.tr/>).

- **Türkiye Kalkınma Vakfı (TKV)**

TKV 1969 yılında ve Türkiye'nin az gelişmiş, kaynak darlığı çekilen bölgelerinde tarımsal kalkınmayı hızlandırmak için kurulmuş, yerel, hükümet dışı, kar amacı gütmeyen bir kalkınma kuruluşudur. TKV yaptığı projelerle yerel girişime ve katılımlara destek verip, kadın statüsünün yükseltilmesini ve kalıcı yerel kalkınma işletmelerinin kurulmasını amaçlamaktadır. TKV kırsal kesimde kadının konumunun güçlendirilmesi için geleneksel yaklaşımların üstesinden gelinmesine aracılık yapmak üzere eğitilmiş kadın liderler veya aktif çalışanlar ağı kurarak kayda değer bir girişimde bulunmuştur (<http://www.tkv-dft.org.tr/>).

### **2.8.6.3. Özel Sektör**

Kadın girişimciliğin gelişiminde kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarının yanı sıra özel sektörde çalışmalar sürdürmektedir. Türkiye'de özel sektörün mesleki üst kuruluşu ve yasal temsilcisi olan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), bünyesinde Kadın Girişimciler Kurulu oluşturmuştur. Kadın Girişimciler Kurulu, TOBB bünyesinde kadın girişimcilik konusunda genel politikalar geliştiren ve görüş oluşturulmasına katkıda bulunan bir kuruldur. Kurul aynı zamanda kadın girişimcilere eğitim, kapasite geliştirme desteği ile girişimci fikirlerini hayata geçirmelerinde destek sağlamak üzere kurulmuştur (Eryılmaz, 2014:63).

Ülkemizdeki kadın girişimci potansiyelinin nicelik ve nitelik bakımından geliştirilmesi ve daha donanımlı hale getirilmesi amacıyla politika belirlemek ve girişimcilik kültürünün kadınlar arasında gelişmesine öncülük etmenin yanı sıra; Kadınlara kişisel gelişim yollarını öğretmek kariyer geliştirme fırsatları sunmak gibi görevleri olan TOBB Kadın Girişimciler Kurulu bu kapsamda (<http://www.tobb.org.tr/>);

- Girişimci ruhlu kişilere, bu özelliklerini daha etkili ve verimli kullanabilmelerini sağlayacak ve iş kurmayı düşünenlere kuruluş ve devamında işi sürdürme süreçlerinde ihtiyaçları olacak temel bilgileri vermek ve yol göstermek amacıyla seminer, panel ve bunun gibi eğitim etkinliklerinde bulunmak,

- Kadın girişimcilerin deneyimli girişimciler yanında staj yapmalarını sağlamak,
- Yurt dışında, özellikle AB ülkelerinde yabancı girişimciler yanında kısa süreli staj imkânları yaratmak,

- Koçluk sistemi geliştirerek yeni iş kuran girişimcilere deneyimli girişimciler tarafından belli sürelerde destek sağlamak,

- TOBB ve illerdeki odaların öncülüğünde çeşitli illerde “Kadın Girişimci Eğitim ve Danışma Merkezleri” açmak ve bu merkezlerde özellikle AB ve diğer uluslararası kadın girişimci kaynakları konusunda araştırmalar, risk sermayesi, Euroawards gibi konularda danışmanlık yapmak,

- Kadın girişimcilik konusunda detaylı bilgileri ve olanakları güncel olarak sunan bir “Kadın Girişimciler Web Portalı” hazırlamak gibi çalışmalar yürütmektedir. TOBB Kadın Girişimciler Kurulu ile koordineli olarak faaliyet gösteren TOBB İl Kadın Girişimci Kurulları, Türkiye’nin 81 ilinde kurulmuştur.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KADIN GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK

#### ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın önemi, amacı, varsayımı, sınırlılıkları, türü, modeli ve hipotezleri açıklanmaktadır. Örneklem seçiminin açıklanmasından sonra verilerin toplanması ve toplanan verilerin nasıl analiz edildiği üzerinde durulmuştur. Toplanan veriler SPSS 13.0 İstatistik Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir. Analizde çıkan sonuçlar amaca uygun olarak tablolar halinde açıklanmış, elde edilen bulgularda oluşturulan hipotezlere göre yorumlanmıştır. Bu bölümde evren, örneklem, analiz, bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Önemi

Kadın girişimcilik ve liderlik anlayışı günümüzde önemi her geçen gün artan konular arasındadır. Girişimciliğin önemi gelişmekte olan ülkelerde kalkınmanın, gelişmiş ülkelerde ise dinamizmin temeli olmasından kaynaklanmaktadır. Liderlik anlayışı ise başarılı olmada en büyük unsur olan insana farklı bir şekilde değer vermesiyle ve günümüze uygun özellikleri olan bir anlayış olması sebebiyle önem arz etmektedir. Dolayısıyla birçok araştırmacı kadın girişimci ve liderlik davranışları ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır:

Yavuz (2009), işgörenlerin örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik tutumlarını belirlemek için çoklu faktör liderlik ölçeğini kullanarak bir araştırma yapmış, çalışma sonucunda; işgörenlerin örgütsel bağlılığının orta düzeyde ve dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumlarının da yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Cemaloğlu (2005), ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik stillerini farklı değişkenlere göre çoklu faktör liderlik ölçeği kullanılarak bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, kıdemlerine, mezun oldukları okullara, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterirken, branşlarına göre farklılık göstermediğini ifade etmiştir.

Kırılmaz (2010), transformasyonel (dönüşümcü) özelliklere sahip olan liderlerin birlikte çalıştığı kişilerin örgütsel bağlılık davranışlarının artmasında ne derece etkili olduğunu tespit etmek amacıyla çok yönlü faktör analizi kullanılarak bir çalışma yapılmış ve çalışma neticesinde transformasyonel (dönüşümcü) liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ancak bu ilişkinin seviyesi düşük bulunmuştur.

Koç (2005), kadın girişimciler kavramı ve serbest meslek mensubu kadın girişimcilere ilişkin Konya ilinde uygulamalı bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmanın amacı, girişimcilik hakkında bilgi vermek ve bayan avukatların cinsiyetlerinin iş yaşamlarına olan etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu çalışma hazırlanırken elli bir bayan avukata anket uygulanmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir. Çalışma sonucunda bayan avukatların çoğunluğunun orta sınıf ailelerin çocukları, yirmi dört yaşın üzerinde, evli ve eşlerinin büyük kısmının üniversite mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Bayan avukatlar çoğunlukla kendi hesabına çalışmakta ve bayan elemanları tercih etmektedirler. Müşterilerinin büyük bir kesiminin bay olduğu görülmektedir. İş yerlerini kurarken sermayelerinin kaynağı kişisel ve ailevi tasarruflardır. Kadın olmanın iş yaşamında sorun yaratmadığını düşünmektedirler. Ekonomik bağımsızlık kazanma isteğiyle kendi işini kuran ve kendilerine güvenen kişilerdir.

Gökalp (2008), Türk kadınının gelişimi, statüsü ve genel durumu göz önüne alınarak; girişimcilik, yöneticilik ve liderlik alanında kadının durumu üzerine bir araştırma yapmıştır. Kadın yönetici ve girişimcilerin ülkemizdeki sorunları ve özelliklerini belirlemek için yapılan anket araştırmasında kadınların çoğu cinsel ayrımcılığa, önyargılı davranışlara maruz kalmadıklarını, ev hayatlarında ise kocalarından ve ücretli yardımcıdan destek aldıklarını ayrıca çocuk sahibi olmanın kariyer geliştirmedeki performansı düşürebileceğini belirtmiştir. Ankete katılan katılımcıların çoğunluğu organizasyon ve personel ilişkilerinin erkek emsallerine göre daha iyi seviyede olduğunu, kendine güvenmenin, bilgi sahibi olmanın iş hayatında önemli olduğunu ve özgüvenli, lider ve öngörülü olmanın kadın yönetici ve girişimciler için önemli özellikler olduğunu belirtmiştir.

Erdun (2011), Zonguldak ilinde faaliyet gösteren kadın girişimcilerin demografik, iş yaşamı ile risk alma eğilimi ve kendine güven ve bunların birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya çıkarmak için bir araştırma yapmış, araştırma sonucuna göre kadın girişimcilerin risk alma eğilimlerinin ve kendilerine olan güvenlerinin yüksek olduğu, kadın girişimcilerin risk alma eğilimleri arttıkça girişimci olmalarını etkileyen nedenlerin de arttığı görülmüştür.

Özkan (2011), kadın girişimcilerde girişimciliğin is yaşamı-aile yaşamı dengesi üzerindeki etkisi incelenmek için bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın evrenini farklı illerinde bulunan kadın girişimci ve iş kadınları derneklerine üye olan kadın girişimciler oluşturmaktadır. Verilerin toplanacağı anketler toplamda yüz doksan beş kadın girişimciye ulaştırılmış ve 80 kadın girişimci geri dönüş sağlamıştır. Bu araştırmadaki bulgulara göre kadın girişimciler is yaşamı-aile yaşamı dengesi üzerinde stres yaşamaktadırlar ve yaşanan bu stres kadın girişimcilerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İş

yasamı-aile yasamı dengesinden, is yasamı-aile yasamı çatışmasının olmadığı durumlarda söz edilebilir. Kadın girişimcilerin için iş rolünün aile rolü üzerinde yarattığı çatışma ve aile rolünün iş rolü üzerinde yarattığı çatışma arttıkça stres düzeyleri de artmaktadır.

Boyacıoğlu (2014), Kırsal Turizmde Kadın Girişimciliği: Edirne Örneği üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma 2014 yılının Temmuz-Ağustos aylarında Edirne il merkezinde faaliyette bulunan yüz kadın girişimciye uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki temel hedef; kırsal turizm odaklı kadın girişimciliğinin Edirne ili bazında tespit edilmesidir. Araştırma sonuçlarına göre Edirne’de kadın girişimciler özellikle kırsal turizm odaklı yerel/yöresel ürün üretiminde önemli katkı yapmışlardır. Ayrıca Edirne’de kırsal turizm odaklı kadın girişimciliğinin varlığı kadının sosyo-ekonomik gelişmesine destek olmuştur.

Eskicioğlu (2015), Avrupa Birliği eşiğindeki Türkiye’de Girişimci Kadın Profili: Eskişehir Örneği üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışma, KOSGEB desteği ile kurularak faaliyete geçen Eskişehir’deki kadın girişimcilerin girişimcilik süreci öncesi ve sonrasındaki durumlarını ve fikirlerini analiz etmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonuçları, çalışmaya konu edilen Eskişehir’de faaliyet göstermekte olan kadın girişimcilerin, faaliyette buldukları sektörlerin kadınların eğitim düzeyleri ve tamamlamış oldukları okullarla ilgili belirlenmiştir. Çalışmaya konu kadın girişimcilerin iş kurma nedenlerinin medeni durumlarına bağlı olduğu, çıkarılacak diğer sonuçlardan birisidir.

Yapılan çalışmalar liderlik ve girişimcilik konularını farklı boyutlar altında ele almıştır. Bu çalışma kadın girişimcilerin liderlik özelliklerini inceleyerek ilgili literatüre katkıda bulunacak nitelikte olup aynı zamanda konu ile ilgili yapılacak diğer araştırmalara yol gösterici olma amacı da gütmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Amacı, Varsayım ve Sınırlılıkları**

Erkek egemen iş dünyasında özellikle son yıllarda kadınların da kendilerini göstermeleri ve kadın girişimci sayısındaki artış göze çarpmaktadır. Bu araştırma, kadın girişimcilerin liderlik vasıflarını incelemekte ve demografik özellikleri göz önünde bulundurulduğunda liderlik özelliklerinde bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmaya ilişkin varsayımlar aşağıda sıralanmıştır;

- Katılımcılara yöneltilen ve ölçeklerde yer alan soruların katılımcılar tarafından anlaşılır olduğu varsayılmaktadır.

- Katılımcıların ölçek maddelerini tam ve doğru anladıkları ve verdikleri cevapların gerçek düşünce ve fikirlerini yansıttığı varsayılmaktadır.
- Seçilmiş olunan örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.
- Kullanılan ölçeğin kadın girişimcilerin liderlik özelliklerini ölçebilecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

Çalışmaya ilişkin sınırlılıklar aşağıda sıralanmıştır;

- Yapılan araştırmada; kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinin ölçümü, zaman ve maliyet kısıtı nedeni ile Ankara ili çalışanları ile sınırlı tutulmuştur.
- Yapılan araştırmanın daha fazla sayıda kadın girişimciye uygulanması, istatistiksel açıdan daha anlamlı ve geçerli bulgulara ulaşmayı mümkün kılabilir ancak zaman ve maliyet kısıtı söz konusudur.
- Yapılan çalışmada kadın girişimcilerin liderlik özellikleri incelenmiş ve liderlik özelliklerinin katılımcıların demografik ve temel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır
- Bu sınırlılıklar çerçevesinde araştırma sonuçları, Ankara ili sınırları dâhilindeki kadın girişimcilere genelleyebilmektedir.
- Katılımcıların düşünce dünyasındaki olumlu ve olumsuz durumların davranışlarına da sirayeti nedeniyle beklenen cevabı verme eğilimi olan Rosenthal etkisi mevcuttur.

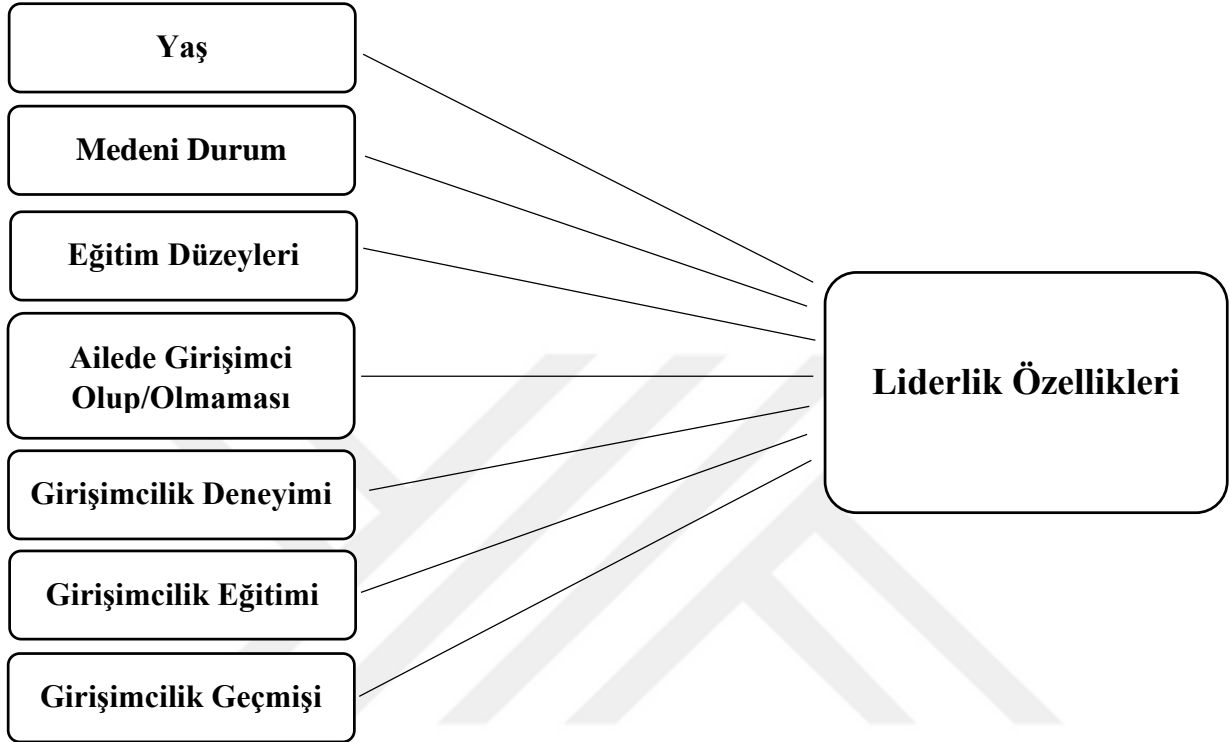
### **3.3. Araştırmanın Türü**

Araştırmanın türü tanımlayıcı araştırmadır. Tanımlayıcı araştırma modeli, mevcut durumun analiz edilmesini ve araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma tümevarım varsayımı ile uygulanmıştır. Tümevarım; bilmek için sınamak, gözlemlenmek ve olaylardan gözlem yaparak sonuç çıkarma işlemidir. Başka bir deyişle özelden genele, olay ve örneklerden kanunlara gitme yoludur. Çalışma hipotez içeren araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Hipotez içeren araştırmalarda gözlem, deney ya da anket yöntemi kullanılmaktadır (Özdemirci ve Saruhan, 2011: 135)

### **3.4. Araştırmanın Modeli**

Bilimsel araştırma, bir amaca yönelik, belirli aşamalar içerisinde ve bir yöntem dâhilinde yapılan çalışmalardır (Arıkan, 2004:25). Araştırmanın amacına uygun olarak sonuç elde edilmesinde çeşitli modellerden faydalanılmaktadır.

Bu araştırmanın modeli, araştırmanın amacına ve hipotezine bağlı olarak aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. Model oluşturma çalışmada geçen kavramların görsellik düzeyi artırılarak soyut olmaktan uzaklaştırmaktır.



Araştırma modelinde, kadın girişimcilerin liderlik özelliklerini incelemekte ve demografik özellikler ile ilişkilendirildiğinde liderlik özelliklerinde bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmeyi amaçlamaktadır.

### **3.5. Araştırmanın Metodolojisi**

Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinin demografik ve temel özellikleri bakımından karşılaştırılması işleminde ilk olarak analizde yer verilecek örneklemin belirlenmesi işlemi gerçekleştirilmiştir.

#### **3.5.1. Örnekleme Süreci**

Araştırmanın ana kütesini Ankara ilinde faaliyet gösteren kadın girişimciler oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme kullanılmıştır. Anket çalışması 18.10.2015-25.03.2016 tarihleri arasında yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda



oluşturulmuş anket formu 400 kişilik bir ana kütleye dağıtılmış ve 208 anket geri toplanmıştır. Bu anketlerden hatalı ya da eksik doldurulduğu belirlenen 16 tanesi elenmiş, toplam 192 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Örnekleme büyüklüğümüzün hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmıştır

$n = N t^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$  formülleri kullanılır. Formüllerde;

N: Hedef kitledeki birey sayısı. Çalışmamız Ankara ilinde faaliyet gösteren kadın girişimcileri kapsamaktadır. Ankara TOBB Kadın Girişimciler Kurulu Başkanı Serpil POLAT'tan edinilen bilgilere göre kadın girişimci sayısı 400'dür (TOBB Kadın Girişimciler Kurulu ile kişisel konuşma, 28 Nisan 2016).

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı), %20 olduğu kabul edilmiştir.

q: İncelenen olayın görülmeşiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı), %80 olduğu kabul edilmiştir.

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer, %95 anlamlılık düzeyine karşılık gelen değer 1,96 değeridir.

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır. %5 hata payı.

Değerleri formülde yerine koyup hesaplama yaptığımızda;

$$n = 400 * 1,96^2 * 0,20 * 0,80 / 0,05^2 (400-1) + 1,96^2 * 0,20 * 0,80$$

$$n = 152$$

Yukarıdaki hesaplama göre %5 örnekleme hatası için gerekli örnekleme büyüklüğü 152 kişidir. Bizim araştırmamızda 192 kişiden veri toplanmıştır ve bu değer yeterli düzeydedir.

### **3.5.2. Ön Çalışma**

Araştırma ile ilgili literatürden faydalanarak oluşturulmuş anket formu 30 kişilik bir çalışan grubuna dağıtılmış, formda kullanılan ifadelerin anlaşılabilirliği test edilmiş ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinden sonra son şekli verilen anket formunun dağıtımına başlanmıştır.

### **3.5.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı**

Araştırma konusu verilerin büyük kısmı birinci elden yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formunda 2 grup soru bulunmaktadır. Birinci grup sorular, yanıt verenlerin demografik özelliklerini belirlemeye, ikinci grup sorular ise yanıt verenlerin liderlik özelliklerini ölçmeye yönelik olarak düzenlenmiştir. Anket formunda yer verilen Liderlik Ölçeği, Çağlar (2011)'in araştırmasından uyarlanmıştır. Bu ölçek; etkileşimci, dönüştürücü,

serbest bırakıcı, etik, babacan ve hizmetkâr şeklinde adlandırılan 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik biçimlerini ifade eden ölçek Podsakof ve arkadaşlarının (2009) araştırmasından; serbest bırakıcı liderliği ifade eden maddeler, Bass (1985)'in araştırmasından; Babacan liderlik ölçeği Aksoy (2008)'in araştırmasından; Etik liderlik ölçeği Brown ve arkadaşlarının (2005) geliştirdikleri Etik Liderlik Ölçeğinden; hizmetkâr liderlik ile ilgili ifadeler ise Barbuto ve Wheeler'ın (2006) geliştirdikleri ölçekten alınmıştır. Her bir boyut ve bu boyutları açıklayan ifadeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 12: Liderlik Tarzı Ölçeğinde Yer Alan İfadeler**

<b>Etkileşimci Liderlik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Her iyi performans gösterdiğimde bana olumlu geribildirim verir.</li> <li>• Yaptığım iş mükemmel olduğu zaman, beğenisini ayrıca belirtir.</li> <li>• Ortalamanın üstünde performans gösterdiğimde beni över.</li> <li>• Olağanüstü başarılarımda beni kişisel olarak ödüllendirir.</li> <li>• İyi performansımı çoğunlukla görmezden gelir.</li> </ul>
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt hedefleri ile örtüşen açıkça belirtilmiş bir vizyonu vardır ve tüm çalışanlara bu yolda hedeflere ulaşmakta ilham verir.</li> <li>• Davranışları ile çalışanlara örnek oluşturur.</li> <li>• Çalışanların en yüksek performansı göstereceklerine inanır ve beklentisi bu yöndedir.</li> <li>• Çalışanları, ortak hedefler doğrultusunda takım üyesi olmaya teşvik eder.</li> <li>• Çalışanların kişisel ve kariyer gelişimleri ile ilgilenir, onları yönlendirir.</li> <li>• Çalışanları yaratıcı fikirler üretmeleri yönünde teşvik eder.</li> </ul>
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendisine ihtiyaç olduğunda meselelere karışmaktan kaçınır.</li> <li>• Problemleri çözmek için müdahalede bulunmamayı tercih eder.</li> <li>• Destek vermesi gereken durumlarda, gerekli desteği sağlamakta isteksiz davranır.</li> <li>• Karar almakta gecikir.</li> <li>• Sorunlar kronikleşinceye kadar harekete geçmez.</li> </ul>
<b>Babacan Liderlik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlara yaklaşımı bir aile büyüğü (abla, ağabey, anne, baba) gibidir.</li> <li>• İşyerinde aile ortamı yaratır.</li> <li>• Çalışanlarından; onlar onun çocuklarıymışçasına kendisini sorumlu hisseder.</li> <li>• Çalışanlarından, gösterdiği ilgi ve alakaya karşı bağlılık bekler.</li> <li>• Çalışanları değerlendirirken performanstan çok sadakate önem verir.</li> <li>• Çalışanlarına karşı disiplinli ama aynı zamanda tatlı ve ilgilidir.</li> <li>• Çalışanları ile yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.</li> <li>• Çalışanları için neyin en iyisi olduğunu bildiğine inanır.</li> <li>• İşle ilgili her konuda haberdar olmak ve kontrolü elinde tutmak ister.</li> <li>• Karar alırken çalışanlara fikirlerini sorar, ancak son kararı kendisi verir.</li> </ul>

### **Etik Liderlik**

- Kişisel yaşamını ahlaki değerlere uyarak yaşar.
- Başarıyı sadece sonuçlara göre değil, sonuçların elde edilmiş yollarına da bakarak tanımlar.
- Etik standartlara uymayan çalışanları cezalandırır.
- İş etiği ve değerleri ile ilgili konuları çalışanları ile tartışır.
- Etik kurallar yönünden davranışları ile kendisi örnek oluşturur.
- Karar verirken “yapılması doğru olan nedir” sorusuna cevap arar.

### **Hizmetkâr Liderlik**

- Kendi ihtiyaçlarından çok çalışanlarının ihtiyaçlarına öncelik tanır.
- Çalışanlarına yardım etmek için hiçbir fedakârlıktan kaçınmaz.
- Çalışanlarının ihtiyacı olduğu durumlarda onlara destek vermek, kendi işlerinden önce gelir.
- Çalışanlarına hizmet etmek için yapabileceği her şeyi yapar.
- Örgüt hedeflerinden daha çok, çalışanların gelişimine odaklanmıştır.
- Çalıştığı kurumun topluma katkıda bulunmasına önem verir.

## **3.6. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda hipotezler şu şekilde belirlenmiş olup, alt hipotezlere uygulama bölümünde yer verilmektedir:

H1: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde yaş grupları bakımından farklılık yoktur.

H2: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde medeni durumları bakımından farklılık yoktur.

H3: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde eğitim düzeyleri bakımından farklılık yoktur.

H4: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde ailelerinde girişimci bulunup bulunmadığına göre farklılık yoktur.

H5: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde sahip oldukları girişimcilik deneyimi bakımından farklılık yoktur.

H6: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde girişimcilik eğitimi alma durumları bakımından farklılık yoktur.

H7: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde daha önce girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadıkların göre farklılık yoktur.

## **3.7. Verilerin Analizi**

Araştırmaya yönelik olarak toplanan anket formlarında ilk grup sorular katılımcıların demografik ve temel özelliklerini öğrenmeye yöneliktir. Bulgular aşağıdaki bölümlerde açıklanmıştır.

### **3.7.1. Cevaplayıcıların Demografik ve Temel Özellikleri**

Anket çalışmasına katılanların önemli bir kısmı 30 yaş ve üzeri kadınlardan oluşmaktadır (%78,2). Katılımcıların %65,1'i evli ve %34,9'u bekârdır. Yanıt veren kadınların neredeyse

yarısı önlisans ve lisans düzeyinde eğitim sahibidir (%47,4). Katılımcıların %57,8'i ailelerinde girişimci mevcut olduğunu, %42,2'si ise ailelerinde girişimci bulunmadığını ifade etmişlerdir.

**Tablo 13: Demografik ve Temel Özellikler**

<b>DEMOGRAFİK ÖZELLİK</b>	<b>GRUPLAR</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Yaş</b>	21-30 yaş	42	21,9
	31-40 yaş	70	36,5
	41-50 yaş	41	21,4
	51 yaş ve üstü	39	20,3
	<b>TOPLAM</b>	192	% 100
<b>Medeni Durum</b>	Evli	125	65,1
	Bekâr	67	34,9
	<b>TOPLAM</b>	192	% 100
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğretim	63	32,8
	Önlisans-Lisans	91	47,4
	Lisansüstü	38	19,8
	<b>TOPLAM</b>	192	% 100
<b>Ailede Girişimci Var\Yok</b>	Var	111	57,8
	Yok	81	42,2
	<b>TOPLAM</b>	192	% 100
<b>Girişimcilik Deneyimi</b>	5 yıl ve altı	58	30,2
	6-10 yıl	53	27,6
	11-15 yıl	38	19,8
	15 yıldan fazla	43	22,4
	<b>TOPLAM</b>	192	% 100
<b>Girişimcilik Eğitimi</b>	Almadım	101	52,6
	Aldım	91	47,4
	<b>TOPLAM</b>	192	% 100
<b>Girişimcilik Geçmişi</b>	Bulunmadım	145	75,5
	Bulundum	47	24,5
	<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>%100</b>

### 3.7.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Anket çalışmasında kullanılan ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için öncelikle Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri uygulanmış ve örnekleme yeterliliği değerleri belirlenmiştir. Temel değişkenleri oluşturan faktörleri elde etmek için Varimax Rotasyonu ile birlikte Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin içsel tutarlılıklarını (güvenilirliklerini) değerlendirmek için ise Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Bu katsayının ,70 ve üstü olması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınırın ,60 değeri ve üstü olması da kabul edilmektedir. Araştırmaya konu ölçek için Alfa Güvenilirlik değeri ,729 çıkmıştır, kabul edilebilir sınırın üstündedir.

Liderlik Ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda Bartlett testinin  $p$  değeri ,05 anlam düzeyinden düşük çıkmıştır ( $p= ,000$ ). KMO değeri ise ,791 çıkmıştır (Tablo 14). Bu değerler anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 14: KMO ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		,791
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3021,894
	Serbestlik Derecesi	406
	Anlam Düzeyi (p)	,000

Anket formunda kullanılan 36 ifadenin faktör analizi sonucunda düşük faktör yüküne sahip oldukları belirlenen 11, 16, 17, 24, 28, 32 ve 35. ifadeler analizden çıkartılarak yeniden analiz uygulanmış ve özdeğeri 1'den büyük 6 faktör elde edilmiştir. Değişkenlerden, faktör yükü ,45 ve üzerinde olanlar dikkate alınmıştır. 6 faktör birlikte toplam varyansın %60,677 açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda; 6 ifadeden oluşan 1. boyut, Etik Liderlik olarak adlandırılmıştır ve güvenilirlik düzeyi ,860 çıkmıştır. Babacan Liderlik olarak adlandırılan 2. Boyutun güvenilirlik düzeyi ,799'dir ve 7 ifadeden oluşmaktadır. Etkileşimci Liderlik olarak adlandırılan 3. Boyut 5 ifadeden oluşmaktadır ve güvenilirlik düzeyi ,683 çıkmıştır. 3 ifadeden oluşan Dönüştürücü Liderlik boyutunun güvenilirlik düzeyi ,631'dir. 5 ifadeden oluşan Hizmetkar Liderlik için güvenilirlik düzeyi ,654 çıkmıştır. Serbest Bırakıcı Liderlik olarak adlandırılan ve ,600 güvenilirlik düzeyine sahip olan 6. Boyut ise 3 ifadeden oluşmaktadır.

**Tablo 15: Faktör Analizi (N= 192)**

<b>DEĞİŞKENLER</b>	<b>Faktör Yükları</b>	<b>Varyans Yüzdası</b>	<b>Özdeğeri</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
<b>ETİK LİDERLİK</b>		29,236	8,478	,860
D13- Lider, astları yaratıcı fikirler üretmeleri yönünde teşvik eder.	,886			
D19- Lider, karar alırken astlara fikirlerini sorar, ancak son kararı kendisi verir.	,801			
D26- Lider, başarıyı sadece sonuçlara göre değil, sonuçların elde edilmiş yollarına da bakarak tanımlar.	,694			
D31- Lider, gösterdiği ilgi ve alakaya karşı astlarından bağlılık bekler.	,692			
D37- Lider, karar verirken, yapılması doğru olan nedir?" sorusuna cevap aramalıdır.	,600			
D23- Lider, kişisel yaşamını ahlaki değerlere uyarak yaşamalıdır.	,572			
<b>BABACAN LİDERLİK</b>		8,471	2,457	,799
D34-Lider, astları ile yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korumalıdır.	,803			
D25- Lider, işle ilgili her konuda haberdar olmak ve kontrolü elinde tutmak ister.	,774			
D33- Lider, destek vermesi gereken durumlarda, gerekli desteği sağlamakta isteksiz davranabilir.	,744			
D10- Lider, astların en yüksek performansı göstereceklerine inanır ve beklentisi bu yöndedir.	,676			
D8- Lider, astlarına karşı disiplinli ama aynı zamanda tatlı ve ilgili olmalıdır.	,518			
D29- Lider, etik standartlara uymayan astları cezalandırmalıdır.	,496			
D18- Lider, çalıştığı kurumun topluma katkıda bulunmasına önem verir.	,479			
<b>ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK</b>		7,078	2,053	,683
D20- Lider, yapılan iş mükemmel olduğu zaman, beğenisini ayrıca belirtmelidir.	,676			
D27- Liderin, astlarının ihtiyacı olduğu durumlarda onlara destek vermek, kendi işlerinden önce gelmelidir.	,622			
D1- Hedefler ile örtüşen açıkça belirtilmiş kurallar konmalı ve herkese bu hedeflere ulaşmakta ilham verilmelidir.	,591			
D22- Lider, ortalamanın üstünde performans gösterildiğinde o kişiyi övmelidir.	,533			
D5- Lider, kendi ihtiyaçlarından çok astlarının ihtiyaçlarına öncelik tanımalıdır.	,522			
<b>DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK</b>		5,845	1,695	,631
D2- İyi performans gösterildiğinde olumlu geribildirim verilmelidir.	,784			
D3- Lider dediğin davranışları ile astlarına örnek olmalıdır.	,735			
D12- Lider, astların kişisel ve kariyer gelişimleri ile ilgilenir, onları yönlendirir.	,582			

<b>HİZMETKÂR LİDERLİK</b>		5,050	1,465	,654
D7- Liderin, astlara yaklaşımı bir aile büyüğü (abla, ağabey, anne, baba) gibi olmalıdır.	,741			
D21- Lider, sorunlar kronikleşinceye kadar bekleyebilir.	,612			
D15- Lider, astlarından; onlar onun çocuklarıymışçasına kendisini sorumlu hisseder.	,564			
D9- Lider, işyerinde aile ortamı yaratır.	,500			
D6- Lider, astlarına yardım etmek için hiçbir fedakârlıktan kaçınmamalıdır.	,499			
<b>SERBEST BIRAKICI LİDERLİK</b>		4,986	1,446	,600
D4- Lider, kendisine ihtiyaç olduğunda meselelere karışmaktan kaçınmalıdır.	,701			
D30- Lider, astları için neyin en iyisi olduğunu kendisi bilir.	,638			
D36- Lider, problemleri çözmek için müdahalede bulunmamayı tercih etmelidir.	,593			

Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerini ölçmek amacıyla kullanılan ifadeler için toplam açıklanan varyans %60,667 düzeyindedir. Liderlik davranışı algıları ile ilgili tüm boyutların güvenilirlik katsayıları ,60 değerinin üstünde ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.7.3. Korelasyon Analizi

Faktör analizi yardımıyla liderlik ölçeğinin alt boyutları belirlendikten sonra bu boyutların demografik ve temel özelliklerle ilişkili olup olmadığı korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 16 ve 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 16: Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>N</b>
1. Etik	4,6445	,61631	192
2. Babacan	4,6863	,46808	192
3. Etkileşimci	4,4219	,59398	192
4. Dönüştürücü	3,9115	,76238	192
5. Hizmetkâr	4,8909	,27739	192
6. Serbest Bırakıcı	4,0176	,89609	192

Tablo 16’da görüleceği üzere liderlik boyutlarının her birine verilen yanıtların ortalamaları 4 değerine yakın veya üzerindedir. Katılımcılar liderlik ile ilgili ifadelere 4= Genellikle ve 5= Çoğu Zaman aralığında değişen yanıtlar vermişlerdir.

**Tablo 17: Korelasyon Analizi (N= 192)**

DEĞİŞKENLER		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>1. Yaş</b>	Pearson Correlation	1													
	Sig. (2-tailed)														
<b>2. Medeni Durum</b>	Pearson Correlation	,022	1												
	Sig. (2-tailed)	,758													
<b>3. Eğitim Düzeyi</b>	Pearson Correlation	,161*	,011	1											
	Sig. (2-tailed)	,025	,879												
<b>4. Ailede Girişimci</b>	Pearson Correlation	,015	-,094	,067	1										
	Sig. (2-tailed)	,833	,193	,354											
<b>5. Girişimcilik Deneyimi</b>	Pearson Correlation	,498**	-,097	,146*	,076	-,154*	1								
	Sig. (2-tailed)	,0	,181	,043	,294	,033									
<b>6. Girişimcilik Eğitimi</b>	Pearson Correlation	,045	-,06	-,134	,156*	-,038	-,104	1							
	Sig. (2-tailed)	,534	,406	,064	,031	,603	,151								
<b>7. Girişimcilik Geçmişi</b>	Pearson Correlation	-,138	-,188**	-,049	,004	-,027	,052	-,007	1						
	Sig. (2-tailed)	,057	,009	,501	,954	,709	,475	,927							
<b>8. Etik</b>	Pearson Correlation	-,019	,159*	,011	,128	,149*	-,026	-,023	,017	1					
	Sig. (2-tailed)	,79	,027	,876	,077	,039	,721	,755	,818						
<b>9. Babacan</b>	Pearson Correlation	-,096	,084	,183*	,039	,160*	,03	,079	-,058	,438**	1				
	Sig. (2-tailed)	,186	,249	,011	,59	,027	,684	,274	,425	,0					
<b>10. Etkileşimci</b>	Pearson Correlation	-,105	,036	,026	,04	,145*	-,067	,049	,016	,371**	,467**	1			
	Sig. (2-tailed)	,146	,623	,716	,585	,045	,354	,496	,828	,0	,0				
<b>11. Dönüştürücü</b>	Pearson Correlation	-,089	,146*	-,094	-,02	-,019	-,150*	,015	-,013	,449**	,384**	,518**	1		
	Sig. (2-tailed)	,218	,044	,194	,785	,795	,038	,842	,854	,0	,0	,0			
<b>12. Hizmetkâr</b>	Pearson Correlation	-,245**	-,039	-,063	,108	-,106	-,207**	,061	-,038	,426**	,385**	,377**	,273**	1	
	Sig. (2-tailed)	,001	,589	,382	,134	,143	,004	,402	,598	,0	,0	,0	,0		
<b>13. Serbest Bırakıcı</b>	Pearson Correlation	-,059	,006	,006	-,087	,042	-,138	,145*	,129	,254**	,298**	,352**	,223**	,180*	1
	Sig. (2-tailed)	,414	,93	,936	,228	,56	,056	,045	,075	,0	,0	,0	,002	,012	

\*.05 düzeyinde anlamlı Korelasyon (Çift Yönlü)

\*\*.,01 düzeyinde anlamlı Korelasyon (Çift Yönlü)

Korelasyon analizi tablosunda görüleceği üzere; demografik özelliklerden yaşın sadece hizmetkâr liderlik ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır ( $r = -,245$ ;  $p < ,01$ ). Kadın girişimcilerin medeni durumları ile etik liderlik özellikleri arasında ,05 anlam düzeyinde istatistiksel bir ilişki mevcuttur ( $r = ,159$ ;  $p < ,05$ ). Benzer biçimde; kadın girişimcilerin medeni durumları ile



dönüştürücü liderlik özellikleri arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki söz konusudur ( $r = ,146$ ;  $p < ,05$ ). Kadın girişimcilerin eğitim düzeyleri ile babacan liderlik özellikleri arasında ,05 anlam düzeyinde istatistiksel bir ilişki saptanmıştır ( $r = -,183$ ;  $p < ,05$ ). Kadın girişimcilerin girişimcilik deneyimleri ile hem dönüştürücü liderlik özellikleri arasında ( $r = -,150$ ) hem de hizmetkâr liderlik özellikleri arasında ( $r = -,207$ ) anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Kadın girişimcilerin girişimcilik eğitimi alıp almamaları ile serbest bırakıcı liderlik özellikleri arasında da zayıf olmakla birlikte istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r = ,145$ ;  $p < ,05$ ). Bu ilişkilerden hareketle kadın girişimcilerin demografik özelliklerinin liderlik özellikleri ile kısmen de olsa ilişkili olduğu söylenebilir.

### 3.7.4. Liderlik Özelliklerinin Kadın Girişimcilerin Demografik Özelliklerine göre Karşılaştırılması

Anket yoluyla toplanan verilerin normal dağılım sergileyip sergilemedikleri Kolmogorov-Smirnov Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Bu testin sonuçlarına göre verilere parametrik ya da parametrik olmayan testler uygulanarak kadın girişimcilerin her bir liderlik özelliğinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki bölümlerde açıklanmıştır.

**Tablo 18: Etik Liderlik İçin Normallik Testi**

Liderlik Boyutları	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Anlamlılık	Statistic	df	Anlamlılık
Etik Liderlik	,282	192	,000	,607	192	,000
Babacan Liderlik	,265	192	,000	,674	192	,000
Etkileşimci Liderlik	,196	192	,000	,858	192	,000
Dönüştürücü Liderlik	,150	192	,000	,943	192	,000
Hizmetkâr Liderlik	,445	192	,000	,441	192	,000
Serbest Bırakıcı Liderlik	,445	192	,000	,441	192	,000

a Lilliefors Significance Correction

Liderlik türlerini ifade eden değişkenler ile ilgili normallik testleri sonucunda hem Kolmogorov-Smirnov Testi hem de Shapiro-Wilk Testi için Anlamlılık (p) değerleri ,05 anlam düzeyinden küçüktür (Tablo 18). Daha açık bir ifade ile liderlik türlerini ifade eden

değişkenlerin hiçbirinin normal dağılım sergilemediği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle aşağıdaki bölümlerde tüm fark testleri parametrik olmayan test yöntemleriyle incelenecektir.

### 3.7.4.1. Liderlik Özelliklerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Liderlik özelliklerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 19’da görüleceği üzere kadın girişimcilerin etik liderlik özelliklerinde yaş grupları bakımından anlamlı bir farklılık belirlenememiştir. Benzer şekilde, kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özelliklerinde de yaş grupları bakımından anlamlı bir farklılık belirlenememiştir. Kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinde ( $p= ,009$ ;  $p< ,05$ ), etkileşimci liderlik özelliklerinde ( $p= ,009$ ;  $p< ,05$ ), dönüştürücü liderlik özelliklerinde ( $p= ,030$ ;  $p< ,05$ ) ve hizmetkâr liderlik özelliklerinde ( $p= ,014$ ;  $p< ,05$ ) yaş grupları bakımından farklılık mevcuttur. .

**Tablo 19: Liderlik Özelliklerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması**

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Anlamlılık (p)
<b>Etik Liderlik</b>	21-30	42	111,29	,109
	31-40	70	97,54	
	41-50	41	83,40	
	51 ve üstü	39	92,49	
<b>Babacan Liderlik</b>	21-30	42	115,57	,009
	31-40	70	101,38	
	41-50	41	84,00	
	51 ve üstü	39	80,35	
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	21-30	42	114,25	,009
	31-40	70	100,01	
	41-50	41	74,27	
	51 ve üstü	39	94,46	
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	21-30	42	117,36	,030
	31-40	70	86,88	
	41-50	41	89,00	
	51 ve üstü	39	99,19	
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	21-30	42	107,98	,014
	31-40	70	101,59	
	41-50	41	87,67	
	51 ve üstü	39	84,29	
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	21-30	42	109,58	,122
	31-40	70	96,36	
	41-50	41	80,84	
	51 ve üstü	39	99,13	

**Babacan Liderlik özelliklerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği** tespit edilmekle birlikte hangi yaş gruplarında babacan liderlik özelliklerinin diğerlerinden farklı olduğunu test etmek amacıyla parametrik olmayan testlerden ikili karşılaştırma testi olan Mann-Whitney U testi uygulanmış ve yaş grupları ikiye ayrılmış ve karşılaştırma yapılmıştır.

Tablo 20’de görüleceği üzere 21-30 yaş grubundaki kadın girişimcilerin babacan liderlik özellikleri 41-50 yaş grubundaki ve 51 ve üstü yaş grubundaki kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinden istatistiksel bakımdan anlamlı biçimde farklıdır. Sıra ortalamaları incelendiğinde 21-30 yaş grubundaki kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinin daha üst seviyede olduğu görülmektedir. 31-40 yaş grubundaki kadın girişimcilerin babacan liderlik özellikleri de 51 ve üstü yaş grubundakilere kıyasla daha güçlüdür.

**Tablo 20: Babacan Liderlik Özelliklerinin Yaş Grupları Bakımından Karşılaştırılması**

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık (p)
<b>Babacan Liderlik</b>	21-30	42	61,37	2577,50	,194
	31-40	70	53,58	3750,50	
	21-30	42	47,94	2013,50	,018
	41-50	41	35,91	1472,50	
	21-30	42	49,26	2069,00	,001
	51 ve üstü	39	32,10	1252,00	
	31-40	70	59,44	4161,00	,128
	41-50	41	50,12	2055,00	
	31-40	70	59,36	4155,00	,047
	51 ve üstü	39	47,18	1840,00	
	41-50	41	39,96	1638,50	,829
	51 ve üstü	39	41,06	1601,50	

**Etkileşimci Liderlik özelliklerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği** tespit edilmekle birlikte hangi yaş gruplarında etkileşimci liderlik özelliklerinin diğerlerinden farklı olduğunu test etmek amacıyla parametrik olmayan testlerden ikili karşılaştırma testi olan Mann-

Whitney U testi uygulanmış ve yaş grupları ikişerli gruplar halinde analize alınarak karşılaştırma yapılmıştır (Tablo 21).

**Tablo 21: Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Yaş Grupları Bakımından Karşılaştırılması**

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık (p)
Etkileşimci Liderlik	21-30	42	62,24	2614,00	,139
	31-40	70	53,06	3714,00	
	21-30	42	49,67	2086,00	,003
	41-50	41	34,15	1400,00	
	21-30	42	45,35	1904,50	,078
	51 ve üstü	39	36,32	1416,50	
	31-40	70	61,74	4321,50	,013
	41-50	41	46,21	1894,50	
	31-40	70	56,21	3935,00	,586
	51 ve üstü	39	52,82	2060,00	
	41-50	41	35,91	1472,50	,068
	51 ve üstü	39	45,32	1767,50	

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere 21-30 yaş grubundaki kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özellikleri 41-50 yaş grubundaki kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özelliklerinden istatistiksel bakımdan anlamlı biçimde farklıdır ( $p = ,003$ ;  $p < ,05$ ). Sıra ortalaması değerleri incelendiğinde 21-30 yaş grubundaki kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özelliklerinin 41-50 yaş grubundaki kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özelliklerinden anlamlı biçimde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Benzer biçimde; 31-40 yaş grubundaki kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özellikleri ile 41-50 yaş gurubundaki kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özellikleri de birbirinden farklıdır. Sıra ortalamaları incelendiğinde 31-40 yaş grubundaki kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özelliklerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

**Dönüştürücü Liderlik özelliklerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği** tespit edilmekle birlikte hangi yaş gruplarında dönüştürü liderlik özelliklerinin diğerlerinden farklı olduğunu test etmek amacıyla parametrik olmayan testlerden ikili karşılaştırma testi olan Mann-Whitney U testi uygulanmış ve yaş grupları ikişerli gruplar halinde analize alınarak karşılaştırma yapılmıştır.

**Tablo 22: Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Yaş Grupları Bakımından Karşılaştırılması**

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık (p)
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	21-30	42	66,30	2784,50	,013
	31-40	70	50,62	3543,50	
	21-30	42	47,99	2015,50	,021
	41-50	41	35,87	1470,50	
	21-30	42	46,07	1935,00	,042
	51 ve üstü	39	35,54	1386,00	
	31-40	70	55,47	3883,00	,820
	41-50	41	56,90	2333,00	
	31-40	70	51,79	3625,00	,150
	51 ve üstü	39	60,77	2370,00	
	41-50	41	38,23	1567,50	,366
	51 ve üstü	39	42,88	1672,50	

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere 21-30 yaş grubundaki kadın girişimcilerin dönüştürücü liderlik özellikleri diğer tüm yaş gruplarındaki kadın girişimcilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinden anlamlı biçimde farklıdır. Sıra ortalamaları incelendiğinde en yüksek düzeyli dönüştürücü liderlik özelliğinin 21-30 yaş grubundaki kadın girişimcilerde bulunduğu görülmüştür.

**Hizmetkâr Liderlik özelliklerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği** tespit edilmekle birlikte hangi yaş gruplarında hizmetkâr liderlik özelliklerinin diğerlerinden farklı olduğunu test etmek amacıyla parametrik olmayan testlerden ikili karşılaştırma testi olan Mann-Whitney U testi uygulanmış ve yaş grupları ikişerli gruplar halinde analize alınarak karşılaştırma yapılmıştır (Tablo 23).

**Tablo 23: Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin Yaş Grupları Bakımından Karşılaştırılması**

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık (p)
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	21-30	42	58,81	2470,00	,324
	31-40	70	55,11	3858,00	
	21-30	42	46,33	1946,00	,016
	41-50	41	37,56	1540,00	
	21-30	42	45,83	1925,00	,007
	51 ve üstü	39	35,79	1396,00	
	31-40	70	58,95	4126,50	,074
	41-50	41	50,96	2089,50	
	31-40	70	58,52	4096,50	,031
	51 ve üstü	39	48,68	1898,50	
	41-50	41	41,15	1687,00	,755
	51 ve üstü	39	39,82	1553,00	

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere 21-30 yaş grubundaki kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özellikleri hem 41-50 yaş grubundaki hem de 51 ve üstü yaş grubundaki kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinden anlamlı biçimde farklıdır. Sıra ortalaması değerleri incelendiğinde 21-30 yaş grubundaki kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin diğer yaş gruplarına kıyasla daha güçlü olduğu görülmüştür. 31-40 yaş grubundaki kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özellikleri de 51 ve üstü yaş grubundakilerin liderlik özelliklerinden daha güçlüdür. Çalışmanın ön bölümünde belirtilen ana hipotezlere istinaden alt hipotezler aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

**H1: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde (a: Etik Liderlik; b: Babacan Liderlik; c: Etkileşimci Liderlik; d: Dönüştürücü Liderlik; e: Hizmetkâr Liderlik; f: Serbest Bırakıcı Liderlik) yaş grupları bakımından farklılık yoktur:**

- H1a: Kadın girişimcilerin etik liderlik özelliklerinde yaş grupları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H1b: Kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinde yaş grupları bakımından farklılık yoktur: **Red**
- H1c: Kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özelliklerinde yaş grupları bakımından farklılık yoktur: **Red**
- H1d: Kadın girişimcilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinde yaş grupları bakımından farklılık yoktur: **Red**
- H1e: Kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinde yaş grupları bakımından farklılık yoktur: **Red**
- H1f: Kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özelliklerinde yaş grupları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**

### 3.7.4.2. Liderlik Özelliklerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Liderlik özelliklerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U Testi yardımıyla incelenmiştir.

**Tablo 24: Liderlik Özelliklerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması**

	Medeni Hal	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık (p)
<b>Etik Liderlik</b>	Evli	125	94,81	11851,00	,544
	Bekâr	67	99,66	6677,00	
<b>Babacan Liderlik</b>	Evli	125	97,15	12144,00	,819
	Bekâr	67	95,28	6384,00	

<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Evli	125	96,12	12015,50	,897
	Bekâr	67	97,20	6512,50	
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	Evli	125	89,92	11240,50	,024
	Bekâr	67	108,77	7287,50	
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	Evli	125	95,68	11960,50	,695
	Bekâr	67	98,02	6567,50	
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	Evli	125	93,02	11627,50	,231
	Bekâr	67	102,99	6900,50	

Tablo 24’te görüleceği üzere kadın girişimcilerin sadece dönüştürücü liderlik özelliklerinde medeni durumları bakımından anlamlı farklılıklar mevcuttur ( $p= ,024$ ;  $p< ,005$ ). Sıra değerlerinin ortalamasına bakıldığında bekârların dönüştürücü liderlik özelliklerinin evlilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

**H2: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde (a: Etik Liderlik; b: Babacan Liderlik; c: Etkileşimci Liderlik; d: Dönüştürücü Liderlik; e: Hizmetkâr Liderlik; f: Serbest Bırakıcı Liderlik) medeni durumları bakımından farklılık yoktur:**

- H2a: Kadın girişimcilerin etik liderlik özelliklerinde medeni durumları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H2b: Kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinde medeni durumları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H2c: Kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özelliklerinde medeni durumları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H2d: Kadın girişimcilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinde medeni durumları bakımından farklılık yoktur: **Red**
- H2e: Kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinde medeni durumları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H2f: Kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özelliklerinde medeni durumları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**

### 3.7.4.3. Liderlik Özelliklerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Liderlik özelliklerinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere; kadın girişimcilerin Babacan liderlik, Dönüştürücü liderlik ve Serbest Bırakıcı liderlik özelliklerinde eğitim düzeylerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar mevcuttur. Ki-kare test istatistiğine karşılık gelen istatistiksel anlamlılık ( $p$ ) değerleri ,05 değerinin altındadır.

**Tablo 25: Liderlik Özelliklerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması**

	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Etik Liderlik</b>	İlköğretim	63	103,37	,052
	Önlisans-Lisans	91	99,38	
	Lisansüstü	38	78,20	
<b>Babacan Liderlik</b>	İlköğretim	63	102,79	,001
	Önlisans-Lisans	91	104,78	
	Lisansüstü	38	66,25	
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	İlköğretim	63	85,88	,098
	Önlisans-Lisans	91	105,01	
	Lisansüstü	38	93,74	
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	İlköğretim	63	91,14	,014
	Önlisans-Lisans	91	107,85	
	Lisansüstü	38	78,21	
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	İlköğretim	63	92,63	,567
	Önlisans-Lisans	91	99,46	
	Lisansüstü	38	95,84	
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	İlköğretim	63	89,64	,005
	Önlisans-Lisans	91	109,39	
	Lisansüstü	38	77,00	

**Babacan Liderlik özelliklerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği** tespit edilmekle birlikte hangi eğitim düzeyindeki kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinin diğerlerinden daha güçlü düzeyde olduğunu test etmek amacıyla parametrik olmayan testlerden ikili karşılaştırma testi olan Mann-Whitney U testi uygulanmış ve eğitim düzeyleri ikişerli gruplar halinde analize alınarak karşılaştırma yapılmıştır.

**Tablo 26: Babacan Liderlik Özelliklerinin Eğitim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması**

	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Sıra Toplamı</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Babacan Liderlik</b>	İlköğretim	63	76,75	4835,50	,857
	Önlisans-Lisans	91	78,02	7099,50	
	İlköğretim	63	58,03	3656,00	,001
	Lisansüstü	38	39,34	1495,00	
	Önlisans-Lisans	91	72,76	6621,50	,000
	Lisansüstü	38	46,41	1763,50	

Tablo 26’da görüleceği üzere eğitim düzeyi ilköğretim olan kadın girişimcilerin babacan liderlik özellikleri lisansüstü eğitim düzeyindekilerin özelliklerinden daha yüksek düzeydedir



( $p=,001$ ;  $p<,05$ ). Önlisans ve lisans mezunu kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinin de lisansüstü mezunlarının liderlik özelliklerinden daha güçlü olduğu görülmüştür ( $p=,000$ ;  $p<,05$ ).

**Dönüştürücü Liderlik özelliklerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği** tespit edilmekle birlikte hangi eğitim düzeyindeki kadın girişimcilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin diğerlerinden daha güçlü düzeyde olduğunu test etmek amacıyla parametrik olmayan testlerden ikili karşılaştırma testi olan Mann-Whitney U testi uygulanmış ve eğitim düzeyleri ikiyeşerli gruplar halinde analize alınarak karşılaştırma yapılmıştır (Tablo 27).

**Tablo 27: Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Eğitim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması**

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık (p)
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	İlköğretim	63	69,06	4351,00	,049
	Önlisans-Lisans	91	83,34	7584,00	
	İlköğretim	63	54,08	3407,00	,172
	Lisansüstü	38	45,89	1744,00	
	Önlisans-Lisans	91	70,51	6416,00	,009
	Lisansüstü	38	51,82	1969,00	

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere eğitim düzeyi ilköğretim olan kadın girişimcilerin dönüştürücü liderlik özellikleri ile önlisans ve lisans mezunu kadın girişimcilerin liderlik özellikleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık mevcuttur ( $p=,049$ ;  $p<,05$ ). Sıra değerlerinin ortalamaları incelendiğinde önlisans-lisans mezunu olanların ilköğretim mezunlarına kıyasla daha güçlü düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip oldukları görülmüştür.

Önlisans-lisans mezunu kadın girişimcilerin dönüştürücü liderlik özellikleri de lisansüstü mezunlarına kıyasla daha üst düzeydedir ( $p=,009$ ;  $p<,05$ ).

**Serbest Bırakıcı Liderlik özelliklerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği** tespit edilmekle birlikte (Tablo 28) hangi eğitim düzeyindeki kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin diğerlerinden daha güçlü düzeyde olduğunu test etmek amacıyla

parametrik olmayan testlerden ikili karşılaştırma testi olan Mann-Whitney U testi uygulanmış ve eğitim düzeyleri ikiyeşerli gruplar halinde analize alınarak karşılaştırma yapılmıştır.

**Tablo 28: Serbest Bırakıcı Liderlik Özelliklerinin Eğitim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması**

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık (p)
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	İlköğretim	63	67,95	4281,00	,025
	Önlisans-Lisans	91	84,11	7654,00	
	İlköğretim	63	53,69	3382,50	,229
	Lisansüstü	38	46,54	1768,50	
	Önlisans-Lisans	91	71,28	6486,50	,003
	Lisansüstü	38	49,96	1898,50	

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere eğitim düzeyi ilköğretim olan kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özellikleri ile önlisans ve lisans mezunu kadın girişimcilerin liderlik özellikleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık mevcuttur ( $p = ,025$ ;  $p < ,05$ ). Sıra değerlerinin ortalamaları incelendiğinde önlisans-lisans mezunu olanların ilköğretim mezunlarına kıyasla daha güçlü düzeyde serbest bırakıcı liderlik özelliklerine sahip oldukları görülmüştür. Önlisans-lisans mezunu kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özellikleri de lisansüstü mezunlarına kıyasla daha üst düzeydedir ( $p = ,003$ ;  $p < ,05$ ).

**H3: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde (a: Etik Liderlik; b: Babacan Liderlik; c: Etkileşimci Liderlik; d: Dönüştürücü Liderlik; e: Hizmetkâr Liderlik; f: Serbest Bırakıcı Liderlik) eğitim düzeyleri bakımından farklılık yoktur:**

- H3a: Kadın girişimcilerin etik liderlik özelliklerinde eğitim düzeyleri bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H3b: Kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinde eğitim düzeyleri bakımından farklılık yoktur: **Red**
- H3c: Kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özelliklerinde eğitim düzeyleri bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H3d: Kadın girişimcilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinde eğitim düzeyleri bakımından farklılık yoktur: **Red**
- H3e: Kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinde eğitim düzeyleri bakımından farklılık yoktur: **Red**

- H3f: Kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özelliklerinde eğitim düzeyleri bakımından farklılık yoktur: **Red**

#### 3.7.4.4. Liderlik Özelliklerinin Ailede Girişimci Bulunup Bulunmamasına Göre Karşılaştırılması

Tablo 29’da görüleceği üzere kadın girişimcilerin sadece hizmetkâr liderlik özelliklerinde ailelerinde girişimci bulunup bulunmamasına göre farklılık bulunmaktadır ( $p= ,047$ ;  $p< ,005$ ). Sıra değerlerinin ortalamasına bakıldığında ailesinde girişimci bulunmayan kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin ailesinde girişimci bulunanlara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

**Tablo 29: Liderlik Özelliklerinin Ailede Girişimci Bulunup Bulunmamasına Göre Karşılaştırılması**

	Ailede Girişimci	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık (p)
<b>Etik Liderlik</b>	Var	111	94,05	10440,00	,453
	Yok	81	99,85	8088,00	
<b>Babacan Liderlik</b>	Var	111	93,62	10391,50	,385
	Yok	81	100,45	8136,50	
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Var	111	98,46	10929,50	,561
	Yok	81	93,81	7598,50	
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	Var	111	97,50	10823,00	,768
	Yok	81	95,12	7705,00	
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	Var	111	91,68	10177,00	,047
	Yok	81	103,10	8351,00	
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	Var	111	98,55	10939,50	,544
	Yok	81	93,69	7588,50	

**H4: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde (a: Etik Liderlik; b: Babacan Liderlik; c: Etkileşimci Liderlik; d: Dönüştürücü Liderlik; e: Hizmetkar Liderlik; f: Serbest Bırakıcı Liderlik) ailelerinde girişimci bulunup bulunmadığına göre farklılık yoktur:**

- H4a: Kadın girişimcilerin etik liderlik özelliklerinde ailelerinde girişimci bulunup bulunmadığına göre farklılık yoktur: **Kabul**

- H4b: Kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinde ailelerinde girişimci bulunup bulunmadığına göre farklılık yoktur: **Kabul**
- H4c: Kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özelliklerinde ailelerinde girişimci bulunup bulunmadığına göre farklılık yoktur: **Kabul**
- H4d: Kadın girişimcilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinde ailelerinde girişimci bulunup bulunmadığına göre farklılık yoktur: **Kabul**
- H4e: Kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinde ailelerinde girişimci bulunup bulunmadığına göre farklılık yoktur: **Red**
- H4f: Kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özelliklerinde ailelerinde girişimci bulunup bulunmadığına göre farklılık yoktur: **Kabul**

### 3.7.4.5. Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Deneyimine Göre Karşılaştırılması

Liderlik özelliklerinin girişimcilik deneyimine göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere Babacan liderlik, hizmetkâr liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutları için kadın girişimcilerin girişimcilik deneyimleri bakımından farklılık olduğu belirlenmiştir. Anlamlılık değerlerine bakıldığında bu 3 liderlik boyutu için değerlerin ,05 istatistiksel anlamlılık değerinin altında oldukları görülecektir.

**Tablo 30: Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Deneyimine Göre Karşılaştırılması**

	Sektör	N	Sıra Ortalaması	Anlamlılık (p)
<b>Etik Liderlik</b>	5 yıl ve altı	58	106,41	,168
	6-10 yıl	53	98,75	
	11-15 yıl	38	93,45	
	15 yıldan fazla	43	83,06	
<b>Babacan Liderlik</b>	5 yıl ve altı	58	104,28	,002
	6-10 yıl	53	80,46	
	11-15 yıl	38	120,21	
	15 yıldan fazla	43	84,83	
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	5 yıl ve altı	58	105,41	,161
	6-10 yıl	53	89,56	
	11-15 yıl	38	105,26	
	15 yıldan fazla	43	85,29	
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	5 yıl ve altı	58	109,83	,092
	6-10 yıl	53	94,11	
	11-15 yıl	38	95,92	
	15 yıldan fazla	43	81,98	

<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	5 yıl ve altı	58	106,62	,015
	6-10 yıl	53	96,46	
	11-15 yıl	38	98,45	
	15 yıldan fazla	43	81,17	
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	5 yıl ve altı	58	112,84	,001
	6-10 yıl	53	83,70	
	11-15 yıl	38	110,67	
	15 yıldan fazla	43	77,72	

**Babacan Liderlik özelliklerinin girişimcilik deneyimine göre farklılık gösterdiği** tespit edilmekle birlikte kaç yıllık girişimcilik deneyimine sahip kadın girişimcilerin diğerlerinden farklı olduğunu test etmek amacıyla parametrik olmayan testlerden ikili karşılaştırma testi olan Mann-Whitney U testi uygulanmış ve girişimcilik deneyimi grupları, ikişerli gruplar halinde analize alınarak karşılaştırma yapılmıştır.

Tablo 31’de görüleceği üzere 5 yıl ve altında deneyime sahip kadın girişimcilerin babacan liderlik özellikleri 6-10 yıl deneyime sahip kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinden daha yüksektir ( $p= ,038$ ;  $p< ,05$ ). 6-10 yıl arası girişimcilik deneyimine sahip kadın girişimcilerin babacan liderlik özellikleri ile 11-15 yıl girişimcilik deneyimine sahip kadın girişimcilerin babacan liderlik özellikleri arasında da istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p= ,001$ ;  $p< ,05$ ). 11-15 yıl arası girişimcilik deneyimine sahip kadın girişimcilerin babacan liderlik özellikleri ile 15 yıldan fazla girişimcilik deneyimine sahip kadın girişimcilerin babacan liderlik özellikleri arasında da istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p= ,001$ ;  $p< ,05$ ).

**Tablo 31: Babacan Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Deneyimine göre Karşılaştırılması**

	Girişimcilik Deneyimi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık (p)
<b>Babacan Liderlik</b>	5 yıl ve altı	58	61,88	3589,00	,038
	6-10 yıl	53	49,57	2627,00	
	5 yıl ve altı	58	45,91	2662,50	,224
	11-15 yıl	38	52,46	1993,50	
	5 yıl ve altı	58	55,49	3218,50	,065
	15 yıldan fazla	43	44,94	1932,50	
	6-10 yıl	53	38,30	2030,00	,001
	11-15 yıl	38	56,74	2156,00	
	6-10 yıl	53	46,59	2469,50	,447
	15 yıldan fazla	43	50,85	2186,50	
	11-15 yıl	38	50,01	1900,50	,001
	15 yıldan fazla	43	33,03	1420,50	

İkili grup karşılaştırmalarında anlamlılık (p) değerleri ,05 değerinin altında olan gruplar arasında girişimcilik deneyimi bakımından babacan liderlik özelliklerinde farklılık olduğu görülmektedir.

**Hizmetkâr Liderlik özelliklerinin girişimcilik deneyimine göre farklılık gösterdiği** tespit edilmekle birlikte kaç yıllık girişimcilik deneyimine sahip kadın girişimcilerin diğerlerinden farklı olduğunu test etmek amacıyla parametrik olmayan testlerden ikili karşılaştırma testi olan Mann-Whitney U testi uygulanmış ve girişimcilik deneyimi grupları, ikiye ayrılmış gruplar halinde analize alınarak karşılaştırma yapılmıştır.

Tablo 32’de görüleceği üzere sadece 5 yıl ve altında deneyime sahip kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin 15 yıldan fazla deneyime sahip kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinden farklı olduğu belirlenmiştir. 5 yıl ve altında deneyime sahip kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özellikleri 15 yıldan fazla deneyime sahip kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinden daha yüksektir (p= ,001; p< ,05).

**Tablo 32: Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Deneyimine göre Karşılaştırılması**

	<b>Girişimcilik Deneyimi</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Sıra Toplamı</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	5 yıl ve altı	58	58,79	3410,00	,126
	6-10 yıl	53	52,94	2806,00	
	5 yıl ve altı	58	50,09	2905,00	,246
	11-15 yıl	38	46,08	1751,00	
	5 yıl ve altı	58	56,74	3291,00	,001
	15 yıldan fazla	43	43,26	1860,00	
	6-10 yıl	53	45,61	2417,50	,812
	11-15 yıl	38	46,54	1768,50	
	6-10 yıl	53	51,91	2751,00	,091
	15 yıldan fazla	43	44,30	1905,00	
11-15 yıl	38	44,83	1703,50	,082	
15 yıldan fazla	43	37,62	1617,50		

İkili grup karşılaştırmalarında anlamlılık (p) değerleri ,05 değerinin altında olan gruplar arasında girişimcilik deneyimi bakımından hizmetkar liderlik özelliklerinde farklılık olduğu görülmektedir.

**Serbest Bırakıcı Liderlik özelliklerinin girişimcilik deneyimine göre farklılık gösterdiği** tespit edilmekle hangi deneyim grubundaki kadın girişimcilerin diğerlerinden farklı olduğunu test etmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmış ve girişimcilik deneyimi grupları, ikiyeşerli gruplar halinde analize alınarak karşılaştırma yapılmıştır.

**Tablo 33. Girişimcilik Deneyimi için Mann-Whitney U Testi**

	Girişimcilik Deneyimi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık (p)
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	5 yıl ve altı	58	63,78	3699,50	,007
	6-10 yıl	53	47,48	2516,50	
	5 yıl ve altı	58	48,86	2834,00	,872
	11-15 yıl	38	47,95	1822,00	
	5 yıl ve altı	58	59,19	3433,00	,001
	15 yıldan fazla	43	39,95	1718,00	
	6-10 yıl	53	41,01	2173,50	,031
	11-15 yıl	38	52,96	2012,50	
	6-10 yıl	53	49,21	2608,00	,780
	15 yıldan fazla	43	47,63	2048,00	
	11-15 yıl	38	48,76	1853,00	,005
	15 yıldan fazla	43	34,14	1468,00	

Tablo 33’de görüleceği üzere sadece 5 yıl ve altında deneyime sahip kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özellikleri ile 6-10 yıl deneyime sahip kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p= ,007$ ;  $p< ,05$ ). 5 yıl ve altında girişimcilik deneyimi olan kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özellikleri daha yüksek düzeydedir.

5 yıl ve altında deneyime sahip kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özellikleri ile 15 yıldan fazla deneyime sahip kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özellikleri arasında da istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p= ,001$ ;  $p< ,05$ ). 5 yıl ve altında girişimcilik deneyimi olan kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özellikleri, 15 yıldan fazla girişimcilik deneyimine sahip olanlara kıyasla çok daha yüksek düzeydedir.

6-10 yıl deneyime sahip kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özellikleri ile 11-15 yıl deneyime sahip kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özellikleri arasında da istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p= ,031$ ;  $p< ,05$ ). Sıra değerlerinin ortalamasına bakıldığında 11-15 yıl deneyime sahip kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.



11-15 yıl deneyime sahip kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özellikleri ile 15 yıldan fazla deneyime sahip kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özellikleri arasında da istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p = ,005$ ;  $p < ,05$ ). Sıra değerlerinin ortalamasına bakıldığında 11-15 yıl deneyime sahip kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

**H5: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde (a: Etik Liderlik; b: Babacan Liderlik; c: Etkileşimci Liderlik; d: Dönüştürücü Liderlik; e: Hizmetkar Liderlik; f: Serbest Bırakıcı Liderlik) sahip oldukları girişimcilik deneyimi bakımından farklılık yoktur:**

- H6a: Kadın girişimcilerin etik liderlik özelliklerinde sahip oldukları girişimcilik deneyimi bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H6b: Kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinde sahip oldukları girişimcilik deneyimi bakımından farklılık yoktur: **Red**
- H6c: Kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özelliklerinde sahip oldukları girişimcilik deneyimi bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H6d: Kadın girişimcilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinde sahip oldukları girişimcilik deneyimi bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H6e: Kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinde sahip oldukları girişimcilik deneyimi bakımından farklılık yoktur: **Red**
- H6f: Kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özelliklerinde sahip oldukları girişimcilik deneyimi bakımından farklılık yoktur: **Red**

#### **3.7.4.6. Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Eğitimi Bakımından Karşılaştırılması**

Tablo 34'de görüleceği üzere kadın girişimcilerin sadece babacan liderlik özelliklerinde girişimcilik eğitimi alıp almamalarına göre farklılık mevcuttur ( $p = ,041$ ;  $p < ,05$ ). Sıra değerlerinin ortalaması incelendiğinde girişimcilik eğitimi almış olan kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinin almayanlara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

**Tablo 34: Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Eğitimi Bakımından Karşılaştırılması**

	Girişimcilik Eğitimi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık (p)
<b>Etik Liderlik</b>	Almadım	101	91,97	9288,50	,210
	Aldım	91	101,53	9239,50	
<b>Babacan Liderlik</b>	Almadım	101	88,98	8986,50	,041
	Aldım	91	104,85	9541,50	
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Almadım	101	93,75	9469,00	,464
	Aldım	91	99,55	9059,00	
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	Almadım	101	97,07	9804,50	,879
	Aldım	91	95,86	8723,50	
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	Almadım	101	96,39	9735,00	,966
	Aldım	91	96,63	8793,00	
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	Almadım	101	90,65	9155,50	,120
	Aldım	91	102,99	9372,50	

**H6: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde (a: Etik Liderlik; b: Babacan Liderlik; c: Etkileşimci Liderlik; d: Dönüştürücü Liderlik; e: Hizmetkar Liderlik; f:Serbest Bırakıcı Liderlik) girişimcilik eğitimi alma durumları bakımından farklılık yoktur:**

- H7a: Kadın girişimcilerin etik liderlik özelliklerinde girişimcilik eğitimi alma durumları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H7b: Kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinde girişimcilik eğitimi alma durumları bakımından farklılık yoktur: **Red**
- H7c: Kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özelliklerinde girişimcilik eğitimi alma durumları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H7d: Kadın girişimcilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinde girişimcilik eğitimi alma durumları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H7e: Kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinde girişimcilik eğitimi alma durumları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H7f: Kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özelliklerinde girişimcilik eğitimi alma durumları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**

### 3.7.4.7. Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Geçmişine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan kadın girişimcilerin daha önce girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmamaları durumuna göre liderlik özelliklerinde yapılan karşılaştırmada liderlik özelliklerinin girişimcilik geçmişleriyle bir ilgisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Tüm istatistiksel anlamlılık değerleri ,05 anlam düzeyinin üstündedir (Tablo 35).

**Tablo 35: Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik Geçmişine Göre Karşılaştırılması**

	Girişimcilik Faaliyetinde	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık (p)
<b>Etik Liderlik</b>	Bulunmadım	145	96,60	14007,00	,963
	Bulundum	47	96,19	4521,00	
<b>Babacan Liderlik</b>	Bulunmadım	145	95,23	13809,00	,567
	Bulundum	47	100,40	4719,00	
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Bulunmadım	145	94,22	13661,50	,311
	Bulundum	47	103,54	4866,50	
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	Bulunmadım	145	96,54	13998,00	,987
	Bulundum	47	96,38	4530,00	
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	Bulunmadım	145	94,32	13676,50	,177
	Bulundum	47	103,22	4851,50	
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	Bulunmadım	145	93,21	13516,00	,145
	Bulundum	47	106,64	5012,00	

**H8: Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde (a: Etik Liderlik; b: Babacan Liderlik; c: Etkileşimci Liderlik; d: Dönüştürücü Liderlik; e: Hizmetkâr Liderlik; f: Serbest Bırakıcı Liderlik) daha önce girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadıkları bakımından farklılık yoktur:**

- H7a: Kadın girişimcilerin etik liderlik özelliklerinde daha önce girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadıkları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H7b: Kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinde daha önce girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadıkları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H7c: Kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özelliklerinde daha önce girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadıkları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**

- H7d: Kadın girişimcilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinde daha önce girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadıkları bakımından farklılık yoktur:  
**Kabul**
- H7e: Kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinde daha önce girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadıkları bakımından farklılık yoktur: **Kabul**
- H7f: Kadın girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik özelliklerinde daha önce girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadıkları bakımından farklılık yoktur:  
**Kabul**



### 3.8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Girişimcilik toplumun sosyal ve ekonomik gelişiminde önemli bir kavramdır. Kuşkusuz ki dünyadaki işsizlik ve yoksulluk sorununa karşı da girişimciliğin geliştirilmesi en verimli çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni bir iş yeni bir işletme hem yeni istihdam alanlarıyla hem de iş potansiyeli yaratmakta hem de ekonominin büyümesine de katkıda bulunmaktadır.

Kadın girişimciler ülke ekonomisinin tetikleyicisi durumundadır. Ülkemizde de her geçen gün kadın girişimci sayısı artmaktadır. Toplumun sahip olduğu girişimci sayısını arttırmak kadınların da girişimcilik faaliyetinde bulunmalarını sağlamakla gerçekleştirilebilir. Geçmişte sadece erkekler tarafından tercih edilen bazı meslekler, günümüzde kadınlar tarafından da tercih edilmektedirler.

Bu çalışmada kadın girişimcilerin demografik ve temel özelliklerinin liderlik durumları ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışma Ankara ilinde faaliyet gösteren kadın girişimcilere uygulanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde lider ve liderlik kavramının tanımı, liderin özellikleri, liderlik ve güç kavramları, liderlik kuramları ve liderlik tarzlarından bahsedilmektedir.

İkinci bölümde, girişimcilikle ilgili temel kavramlara, girişimcilerin sahip olması gereken özelliklere, girişimciliğinin tarihsel gelişimine, girişimciliği etkileyen faktörlere, kadın girişimciliği tanımına, kadın girişimci tiplerine, kadın girişimci özelliklerine, tarihsel süreçte kadın girişimciliğine, kadın girişimcilerin karşılaştıkları problemlere ve kadın girişimciliği konusunda faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlara değinilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırma verilerine yer verilmiştir. Yapılan frekans analizi, güvenilirlik analizi, faktör analizi vb. analizler sonrasında belli sonuçlara ulaşılmıştır. buna göre güvenilirlik analizi sonucu ,729 çıkmıştır. Bu değer, araştırmada kullanılan ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Liderlik özelliklerini ölçmek amacıyla kullanılan ifadelere uygulanan faktör analizi sonucunda 6 faktör elde edilmiştir. Etik liderlik, babacan liderlik, etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik, hizmetkâr liderlik ve serbest bırakıcı liderlik olarak adlandırılan bu 6 faktör araştırma içeriğinde incelenen liderlik özelliklerini oluşturmaktadır ve kadın girişimcilerin bu liderlik özellikleri demografik ve temel özellikleri göz önünde bulundurularak incelenmiştir.

Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinin yaş grupları bakımından karşılaştırılması sonucunda 21-30 yaş grubundaki kadın girişimcilerin etik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik dışındaki tüm boyutlarda liderlik özelliklerinin diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

21-30 yaş grubundaki kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özelliklerinin 41-50 yaş grubundaki kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özelliklerinden anlamlı biçimde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Benzer biçimde; 31-40 yaş grubundaki kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özellikleri ile 41-50 yaş gurubundaki kadın girişimcilerin etkileşimci liderlik özellikleri de birbirinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinin medeni durumları bakımından karşılaştırılması sonucunda sadece bekârların dönüştürücü liderlik özelliklerinin evlilere kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Eğitim düzeyleri bakımından kadın girişimcilerin liderlik özellikleri karşılaştırıldığında önlisans ve lisans mezunu olanların babacan liderlik, dönüştürücü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin diğer eğitim düzeylerindeki girişimcilere kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Eğitim düzeyi ilköğretim olan kadın girişimcilerin babacan liderlik özellikleri lisansüstü eğitim düzeyindekilerin özelliklerinden daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Önlisans ve lisans mezunu kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinin de lisansüstü mezunlarının liderlik özelliklerinden daha güçlü olduğu görülmüştür.

Eğitim düzeyi ilköğretim olan kadın girişimcilerin dönüştürücü liderlik özellikleri ile önlisans ve lisans mezunu kadın girişimcilerin liderlik özellikleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık mevcuttur. Sıra değerlerinin ortalamaları incelendiğinde önlisans-lisans mezunu olanların ilköğretim mezunlarına kıyasla daha güçlü düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip oldukları görülmüştür. Bu elde edilen sonuç beklenen bir sonuç olmamakla beraber eğitim seviyesi artıkça dönüşümcü liderlik özelliğinin artacağı beklenmektedir.

Ailesinde girişimci bulunan ve bulunmayan kadın girişimcilerin liderlik özellikleri karşılaştırıldığında ailesinde girişimci bulunmayan kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin ailesinde girişimci bulunmayanlara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Girişimcilik deneyimleri bakımından yapılan kıyaslamada 5 yıl ve altında girişimcilik deneyimi olan kadın girişimcilerin babacan liderlik, hizmetkâr liderlik ve serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin diğer sektörlerdekilere kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

5 yıl ve altında deneyime sahip kadın girişimcilerin babacan liderlik özellikleri 6-10 yıl deneyime sahip kadın girişimcilerin babacan liderlik özelliklerinden daha yüksektir olduğu ve 5 yıl ve altında deneyime sahip kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özellikleri 15 yıldan fazla deneyime sahip kadın girişimcilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Girişimcilik eğitimi alan ve almayan kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinin farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde girişimcilik eğitimi almış olanların babacan liderlik özelliklerinin almayanlara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinde girişimcilik geçmişleri bakımından ise herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Girişimcilik geçmişi olan ve olmayan kadın girişimcilerin liderlik özellikleri benzer düzeydedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre demografik ve temel değişkenler ile kadın girişimcilerin liderlik özellikleri ile arasında ilişki bulunmaktadır. Buna göre daha sonra yapılacak ilgili çalışmalarda liderlik tarzlarının değişkenlik gösterdiği kabul edilmeli, durumsal değişkenlere bağlı olarak değerlendirilmelidir.

Cevaplayıcıların demografik ve temel özelliklerine bakıldığında ankete katılan kadın girişimcilerin önemli bir kısmı 31-40 yaş grubu kadın girişimcilerden oluşmaktadır. Bu amaçla diğer yaş gruplarını özendirici destekler sağlanmalı ve bunlar ekonomiye kazandırılmalıdır.

Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinin farklılaşmasında eğitim seviyesi etken olduğundan, kadın girişimcilerin eğitim seviyeleri artırılarak girişimcilik eğitimi almaları sağlanmalıdır.

Kadın girişimcilerin liderlik özellikleri incelenirken demografik ve temel özellikleri dikkate alınmalıdır. Araştırmacılar bu çalışmayı yeni değişkenler ekleyerek yapabilirler.

## KAYNAKÇA

Akçakaya, Murat: 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Ankara, Adalet Yayıncılık, 1. Baskı, 2010

Akdemir, Ali: Girişimcilik ve İş Kurma, Ankara, Salmat Yayıncılık, 1. Baskı, 2015

Akduman, Gülbeniz ve Yüksekbiğili, Zeki: Liderlik; Liderlik Kuramlarına Hızlı Bir Bakış, BST Yayıncılık, İstanbul, 2. Baskı, 2014

Akduman, Gülbeniz ve Yüksekbiğili, Zeki: Liderlik, İstanbul, 2014

Alkın, Cengiz: “Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili olarak Yapılan Bir Araştırma”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006.

Altıok Gürel, Pınar ve Yılmaz, Recep: Liderlik ve Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul Derin Yayıncılık, 1. Baskı, 2014

Arıkan, Semra: “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.5, 2003

Arıkan, Semra: Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Ankara, Siyasal Yayıncılık, 2. Baskı, 2004

Arıkan, Rauf: Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama, Ankara, Asil Yayıncılık, 2004

Aşkın, Ayşin, Nehir, Selin ve Vural, Sercan Özgür: Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2011

Barutçugil, İsmet: Liderlik, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, 2014

Bakan, İsmail ve Doğan, İnci F.: Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar, Ankara, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, 2013

Baltaş, Acar: Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul, Remzi Kitabevi, 8. Baskı, 2008

Bayrakdar, Mahmut: Çalışanların Liderlik Özellikleri İle Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisan Tezi, Ankara, 2014

Bedük, Aykut: İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü, Konya, Atlas Yayıncılık, 8. Baskı, 2012

Bedük, Aykut: Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2005

Bolat, Tamer ve diğ: Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, 2009



Can, Halil; Azizoğlu, Öznur Aşan ve Aydın, Eren Miski: Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitabevi, 8. Baskı, 2011

Can, Halil: Organizasyon ve Yönetim. Ankara, Siyasal Kitabevi, 6. Baskı, 2005

Cansız, Mehmet: Türkiye'nin Yenilikçi Girişimcileri Teknoloji Geliştirme Belgeleri Örneği, Kalkınma Bakanlığı, 2013

Cantürk Şahin, Zeynep: Okulöncesi Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul, 2015

Çekmecilioğlu, Hülya; Ülker Filiz: Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED, 2014

Cevrioğlu, Esin: "Lider Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", Basılmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar, 2007.

Ceylan, Özlem: Ekolojik Okullarda Liderlik, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul, 2015

Cici, Emine Nihan: Kadınların Girişimcilik Yolunda Karşılattıkları Sorunların Öz Girişimcilik Yetenekleri Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisan Tezi, Konya, 2013

Çelebi, Nilgün: Turizm Sektöründeki Küçük İşyeri Örgütlerinde Kadın Girişimciler, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 1997

Deliveli, Ömer: Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Yüksek Lisan Tezi, Isparta, 2010.

Deniz, Mehmet; Çolak, Mehmet: "Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, S.23, Kış 2008.

Dikmen, Bahar: Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul, 2012

Efil İsmail: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, Dora Yayıncılık, 12. Baskı, 2013

Erdun, Şerife: Kadın Girişimcilerin Risk Alma Eğilimi Ve Kendine Güven Özellikleri Üzerine Bir Çalışma, Yüksek Lisan Tezi, Zonguldak, 2011

Erçetin, Şefika Şule: Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, Önder Matbaacılık, 1998.

Eren, Erol: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayıncılık, 8. Baskı, 2004

- Eren, Erol: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 14.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2014
- Ergezer, Bahattin: Liderlik ve Özellikleri, Ankara, Ocak Yayıncılık, 1. Baskı, 1992
- Ertürk, Mümin: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Yayıncılık, 7. Baskı, 2013
- Eryeşil, Kemalettin: Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisan Tezi, Konya, 2012
- Eryılmaz, Nesibe Şule: Türkiye’de Kadın Girişimcilerin Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar, Yüksek Lisan Tezi, Yalova, 2014
- Gökakın, Zeynep Özsoy: Doksanlı Yılların Yeni Kahramanları: Türkiye’de Girişimci Kadın Profili,” 8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 2000
- Güleç, Sabite: Kadın Girişimciliği, Yüksek Lisan Tezi, Karaman, 2011
- Güney, Semra: Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Ankara, Siyasal Yayıncılık, 4. Baskı, 2015
- Güney, Salih: Örgütsel Davranış, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2011
- Gürol, Mehmet Ali: Küresel Arena’da Girişimci ve Girişimcilik, Ankara, Gazi Kitabevi, 1. Basım, 2006
- Gürsoy, Ali: “Liderlikte Duygusal Zekâ: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2005.
- Halis, Muhsin ve diğ: Stratejik Liderlik, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 1. Basım, 2007
- İbicioğlu, Hasan; Özmen, İbrahim; Taş, Selahattin: “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.2, 2009,
- İraz, Rıfat: Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik Ve KOBİ” ler, Konya, Çizgi Yayıncılık, 2005
- İlter, Berfu: Girişimcilik Sürecinde Kadın Girişimcilerin Karşılaştıkları Sorunların Analizi: Kadıger Örneği, Ankara, Adalet Yayınları, 1. Basım, 2010
- Karadal, Himmet: Girişimcilik, İstanbul, Beta Yayıncılık, 3. Baskı, 2014
- Keçecioğlu, Tamer: Lider ve Liderlik, İstanbul, Okumuş Adam Yayıncılık, 1. Baskı, 2003
- Koçel, Tamer: İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Beta Yayıncılık, 2010

- Koçel, Tamer: İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık, 13.Baskı, 2011
- Koçel, Tamer: İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık, 16. Baskı, 2015
- Korkut, Hüseyin: “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, Amme İdaresi Dergisi, C.25, 1992
- Kutanis, Rana Özen: Girişimci Kadınlar, İstanbul, Değişim Yayınları, 1. Basım, 2006
- Kutlu, Özlem: Kadın Girişimciliği, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul, 2006
- Küçükkoğlu, Bayram: Uluslararası Liderlik, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Baskı, 2013
- Marangoz, Mehmet: Girişimcilik, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2. Baskı, 2013
- Morçin Erdoğan, Sine: Türk Kültüründe Kadın Girişimciliği: Kavramsal Bir Değerlendirme, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2013
- Narin, Müslüme; Maşrap, Akın; Gürol, Mehmet Ali: Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonunu Hedefleme: Uluslar arası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8/1 Sayı, 2006
- Northouse, Peter G.: Liderlik Kuram ve Uygulamalar, İstanbul, Sürat Yayıncılık, 1.Baskı, 2014
- Onay, Ümmü Gülsüm: Kadın Girişimciliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörler, Yüksek Lisan Tezi, Isparta, 2013
- Owen, Hilarie; Hodgson, Vicky ve Gazzard, Nigel: Liderlik El Kitabı, İstanbul, Optimist Yayıncılık, 3. Baskı, 2011
- Özdemirci, Ata; Saruhan Şadi Can: Bilim ve Felsefe Metodolojisi, İstanbul, Beta Yayınları, 3. Baskı, 2011
- Özden, Kenan,; Timurlenk M.Sinan ve Başar Selim: “Girişimcilik Eğilimi: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, 2009
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel: Örgütsel Davranış, Eskişehir, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 2004
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz, Melek: Örgütsel Psikoloji, Bursa, Ezgi Yayıncılık, 4.Baskı, 2001
- Serinkan, Celalettin: Liderlik ve Motivasyon, Ankara, Nobel Yayıncılık, 1.Baskı, 2008
- Sert, Şükrü: Stratejik Liderlik - Çağ Ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul, 2015

- Soysal Abdullah: Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Değerlendirme, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2010
- Sökmen, Alptekin: Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, 2010
- Şahin, Esen: Kadın Girişimcilik Ve Konya İlinde Kadın Girişimcilik Profili Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisan Tezi, Konya, 2006
- Şimşek, Nevin ve Fidan, Mehmet: Kurum Kültürü ve Liderlik, Konya, Tablet Kitabevi, 1. Baskı, 2005
- Şirin, Rukiye: Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisan Tezi, Ankara, 2014
- Tabak, Akif; Şeşen, Harun ve Türköz, Tolga: Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler, Ankara, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, 2012
- Taşdemir, Erdem, Toplumların İdaresinde Liderler Ve Yöneticiler, İletişim, Kuram ve Araştırma Dergisi, Trabzon, Güz 2009, Sayı 19
- Tamer, Gülay: Dünya’ya Kıyasla Türkiye’de Kadın Girişimciliği, International Conference on Eurasian Economies, Session 3C
- Top, Seyfi: Girişimcilik Keşif Süreci, İstanbul Beta Yayıncılık, 1.Baskı, 2006
- Uslu, Yeter Demir: “Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2011
- Ünal, Mesut: 21.yy’da Değişim Yönetim ve Liderlik, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1. Baskı, 2012
- Vural, Beril A. ve Çoşkun, Gül: Örgüt Kültürü, Ankara, Nobel Yayıncılık, 1.Baskı, 2007
- Yıldız, Müge Leyla: Liderlik Üzerine, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013,
- Yıldız, Nedim: Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Yüksek Lisan Tezi, Muğla, 2010
- Zel, Uğur: Kişilik ve Liderlik, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, 2001.

## İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html>, Erişim Tarihi: 23.12.2015

<http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C21S22014/249-268.pdf>, Erişim Tarihi: 23.12.2015.

<https://prezi.com/spdlkn1k5ck7/kuantum-liderlik/>, Erişim Tarihi:23.12.2015.

<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 24.12.2015

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr>, Erişim Tarihi: 24.12.015

<http://www.gkd.comu.edu.tr/>, Erişim Tarihi: 25.12.2015

<http://www.tuik.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 25.12.2015

<http://www.kosgeb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 25.12.2015

<http://www.meksa.org.tr>, Erişim Tarihi: 25.12.2015

<http://www.tkv-dft.org.tr/>, Erişim Tarihi: 26.12.2015

<http://www.tobb.org.tr/>, Erişim Tarihi: 26.12.2015

<http://www.dogaka.org.tr/>, Erişim Tarihi: 26.12.2015

<http://www.akademikbakis.org/> Erişim Tarihi:15.03.2016

<http://www.girisimcilik.org/> Erişim Tarihi:15.03.2016

<http://www.calismadunyasi.gov.tr/> Erişim Tarihi:16.03.2016

<http://www.ab.gov.tr/> Erişim Tarihi:16.03.2016

<https://tr.wikipedia.org/> Erişim Tarihi:16.03.2016

<http://www2.aku.edu.tr/> Erişim Tarihi: 15.03.2016

<http://www.istanbultalks.com.tr/> Erişim Tarihi: 14.04.2016

<http://acikerisim.deu.edu.tr/> Erişim Tarihi:19.05.2016

## EKLER

### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki sorular Kadın Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin incelenmesine yönelik araştırmanın veri toplama aracıdır.

Aşağıda yer alan sorulara verilecek cevapların tam ve doğru olması araştırma sonuçlarını yakından etkileyecektir. Yanıtlarınız gizli tutulacak sadece araştırma amacıyla kullanılacaktır. Her soruyu yanıtlamanız ve her soru için yalnız bir seçenek işaretlemeniz gerekmektedir.

Bu araştırmada yapacağınız yardım ve göstereceğinize inandığımız yakın ilgiye teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Recep Can GÜDEK

1. Yaşınız: 1 ( ) 20 yaş ve altı 2 ( ) 21-30 arası 3 ( ) 31-40 arası 4 ( ) 41-50 arası 5 ( ) 51-60 arası 6 ( ) 61 ve daha fazla

2. Medeni Durumunuz: 1 ( ) Evli 2 ( ) Bekar 3 ( ) Dul

3. Çocuğunuzla ilgili: 1 ( ) Çocuğum yok 2 ( ) 1-2 çocuk 3 ( ) 3-4 çocuk 4 ( ) 5 ve daha fazla

4. Eğitim Durumunuz:

1 ( ) Okur-yazar değil 2 ( ) Okula gitmemiş okur- yazar 3 ( ) İlkokul mezunu

4 ( ) Ortaokul-lise mezunu 5 ( ) Üniversite (2 ve 4 yıllık) mezunu 6 ( ) Yüksek lisans-doktora

5. Yabancı Dil Bilginiz;

	Hiç bilmiyor	Çok az	Orta derece	İyi	Mükemmel
Yabancı Dil					

6. Ailede sizden başka girişimci var mı ? 1 ( ) Evet 2 ( ) Hayır

7. Kaç yıldır girişimcisiniz: .....

8. Ünvanınız/Pozisyonunuz:.....

9. Girişimcilikle ilgili eğitim aldınız mı? Eğitim aldıysanız, nerede aldınız ?

.....

10. İşletmede işçi çalıştırıyor musunuz? Evetse kaç işçi olduğunu belirtiniz. 1 ( ) Evet .....  
Kişi 2 ( ) Hayır

11. İşinizi kaç yaşında kurdunuz ? ..... Yaşında.

12. İş yerindeki konumunuz ? .....

13. Daha önce başka bir girişimcilik faaliyetinde bulundunuz mu? Evetse kaç kere bulundunuz.

.....

<b>Liderlik Ölçeği</b>	<b>Neredeyse Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Genellikle</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Neredeyse Her Zaman</b>
1) Hedefler ile örtüşen açıkça belirtilmiş kurallar konmalı ve herkese bu hedeflere ulaşmakta ilham verilmelidir.						
2) İyi performans gösterildiğinde olumlu geribildirim verilmelidir.						
3) Lider dediğin davranışları ile astlarına örnek olmalıdır.						
4) Lider, kendisine ihtiyaç olduğunda meselelere karışmaktan kaçınmalıdır.						
5) Lider, kendi ihtiyaçlarından çok astlarının ihtiyaçlarına öncelik tanımalıdır.						
6) Lider, astlarına yardım etmek için hiçbir fedakarlıktan kaçınmamalıdır.						
7) Liderin, astlara yaklaşımı bir aile büyüğü (abla, ağabey, anne, baba) gibi olmalıdır.						
8) Lider, astlarına karşı disiplinli ama aynı zamanda tatlı ve ilgili olmalıdır.						
9) Lider, işyerinde aile ortamı yaratır.						
10) Lider, astların en yüksek performansı göstereceklerine inanır ve beklentisi bu yöndedir.						
11) Lider, olağanüstü başarılarında, o kişiyi kişisel olarak ödüllendirmelidir.						
12) Lider, astların kişisel ve kariyer gelişimleri ile ilgilenir, onları yönlendirir.						
13) Lider, astları yaratıcı fikirler üretmeleri yönünde teşvik eder.						

14) Lider, iyi performansı her zaman görmek zorunda değildir.						
15) Lider, astlarından; onlar onun çocuklarıymışçasına kendisini sorumlu hisseder.						
16) Lider, karar almakta gecikebilir, acele etmesine gerek yoktur.						
17) Lider, astları, ortak hedefler doğrultusunda takım üyesi olmaya teşvik eder.						
18) Lider, çalıştığı kurumun topluma katkıda bulunmasına önem verir.						
19) Lider, karar alırken astlara fikirlerini sorar, ancak son kararı kendisi verir.						
20) Lider, yapılan iş mükemmel olduğu zaman, beğenisini ayrıca belirtmelidir.						
21) Lider, sorunlar kronikleşinceye kadar bekleyebilir.						
22) Lider, ortalamanın üstünde performans gösterildiğinde o kişiyi övmelidir.						
23) Lider, kişisel yaşamını ahlaki değerlere uyararak yaşamalıdır.						
24) Lider, astları değerlendirirken performanstan çok sadakate önem vermelidir.						
25) Lider, işle ilgili her konuda haberdar olmak ve kontrolü elinde tutmak ister.						
26) Lider, başarıyı sadece sonuçlara göre değil, sonuçların elde edilmiş yollarına da bakarak tanımlar.						
27) Liderin, astlarının ihtiyacı olduğu durumlarda onlara destek vermek, kendi işlerinden önce gelmelidir.						
28) Lider, örgüt hedeflerinden daha çok, astlarının gelişimine odaklanmalıdır.						
29) Lider, etik standartlara uymayan astları cezalandırmalıdır.						
30) Lider, astları için neyin en iyisi olduğunu kendisi bilir.						
31) Lider, gösterdiği ilgi ve alakaya karşı astlarından bağlılık bekler.						
32) Lider, destek vermesi gereken durumlarda, gerekli desteği sağlamakta isteksiz davranabilir.						
33) Lider, astları ile yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korumalıdır.						
34) Lider, etik kurallara uyan davranışlarıyla kendisi örnek oluşturmalıdır.						
35) Lider, problemleri çözmek için müdahalede bulunmamayı tercih etmelidir.						
36) Lider, astlarına hizmet etmek için yapabileceği her şeyi yapar.						
37) Lider, karar verirken, yapılması doğru olan nedir?" sorusuna cevap aramalıdır.						

TESEKKÜR EDERİZ...



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Recep Can GÜDEK

Doğum Yeri ve Tarihi : Amasya / 28.01.1992

### **Eğitim Durumu**

Yüksek Lisans Eğitimi : Ufuk Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi – (2014-2016)

Lisans Eğitimi : Anadolu Üniversitesi İşletme Yönetimi – (2010-2014)

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### **İş Deneyimi**

Çalıştığı Kurumlar : Jandarma Genel Komutanlığı - (2012-?)

### **İletişim**

GSM : 0 (533) 518 72 71

E-Posta Adresi : recepcangudek@gmail.com