



**T.C. AKSARAY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**HİZMET İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN  
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hacer Yeliz ÇİĞDEM**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Himmet KARADAL**

**MAYIS 2011**

**AKSARAY**

**T.C.**  
**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KABUL ve ONAY BELGESİ**

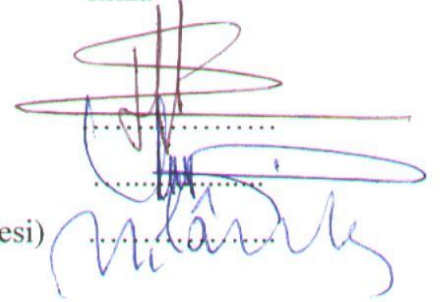
Hacer Yeliz ÇİĞDEM'in "HİZMET İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ve İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ" başlıklı Lisansüstü tez çalışması, Aksaray Üniversitesi SOSYAL BİLİMLER Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 13.05.2011 tarihli kararı ile oluşturulan aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** Tezi olarak **Oy Birliği** ile kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Himmet KARADAL (Aksaray Üniversitesi)

1. Jüri: Doç Dr. Yavuz DEMİREL (Aksaray Üniversitesi)

2. Jüri: Yard. Doç. Dr. M. Faruk ÖZÇINAR (Aksaray Üniversitesi)

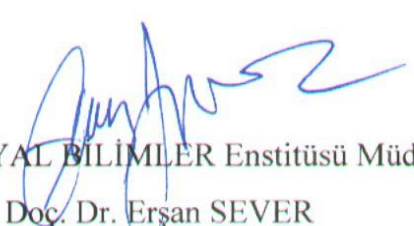
İmza



Tezin Savunulduğu Tarih: 30.06.2011

**ONAY**

Aksaray Üniversitesi SOSYAL BİLİMLER Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22.8.11 tarih ve 2011/14 sayılı kararı ile Hacer Yeliz ÇİĞDEM'in İşletme Anabilim Dalında **Yüksek Lisans/Doktora** derecesi alması onaylanmıştır.

  
SOSYAL BİLİMLER Enstitüsü Müdürü  
Doç. Dr. Erşan SEVER

## ÖNSÖZ

İnsan ilişkilerinde bireylerin kişilik özellikleri artarak önem kazanmaktadır. İnsanlar kişilik özelliklerine göre farklı davranışlar sergileyebilmektedir. Her bireyin düşünme tarzı, ifade şekli hatta el ve göz hareketleri bile tek tek dikkate alınması gereken etkenlerdendir. Bu farklılıklar dikkate alındığında, insanların iş hayatında daha etkin ilişkiler kurup, etkili başarılı olacakları düşünüldüğünde, kişilik olgusu araştırmaya konu edilmeye değerdir.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek politikalar üretmeleri, sürekli değişimin yaşandığı pazarlarda kalıcı olabilmenin temel koşullarındandır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, sürekli olarak kendilerini yenilemekten, yeni ürün veya hizmetler geliştirmekten, yeni üretim süreçleri ile yönetsel ve teknolojik süreçleri bünyelerine dahil etmekten, yeni işletme modelleri oluşturmaktan geçmektedir. Bütün bunlar da örgütlerin iç girişimcilik faaliyetlerine ve işgörenlerin iç girişimcilik eğilimlerine bağlı olarak gelişim göstermektedir.

Günümüzde popülaritesi çok yüksek olduğu için Türkiye’de de girişimcilikle ilgili çok sayıda çalışma mevcuttur. Fakat yapılan çalışmaların birçoğu özellikle işletme bilimi sınırlarında kalmış ve iç girişimcilik konusunun önemi göz ardı edilmiştir. Bu çalışma bu anlamda iç girişimciliğe ekonomik, psikolojik ve sosyolojik açıdan bakarak, kavramın ne kadar geniş bir olgu olduğuna dikkat çekmeyi amaçlamaktadır. Yine çalışma, iç girişimcilik alanında gelecekte oldukça tartışma yaratacak ve popüler olacak konulardan biri olarak gösterilen iç girişimcilerin kişilik tipleri konusunu ele almaktadır. Bu anlamda çalışma özgün bir nitelik taşımaktadır.

Bu tez çalışmasında, işgörenlerin kişilik özellikleri ile iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiler inceleme konusu yapılmaktadır.

## **TEŐEKKÖR**

Sadece bu çalışmanın baőından sonuna kadar değil tÖm yÖksek lisans eğitimim sırasında, ihtiyaç duyduğum desteği hiçbir zaman eksik etmeyen, akademik yaklaşımı, değerli eleőtiri ve gÖrÖőleri ile bana yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Himmet KARADAL'a, her tÖrlÖ destek ve özverileri ile her zaman yanımda olan sevgili aileme teőekkÖrlerimi sunarım.

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### HİZMET İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Hacer Yeliz ÇİĞDEM

Aksaray Üniversitesi

SOSYAL BİLİMLER Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Himmet KARADAL

Bu tez çalışmasının temel amacı, hizmet işletmelerinde çalışanların kişilik özellikleri ile çalışanların iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Bu nedenle, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren hastanelerden veri toplanmıştır. Verilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın evreni, Aksaray il merkezinde faaliyet gösteren hastanelerde görev yapan işgörenlerden oluşmaktadır. İkiisi özel, biri devlet olmak üzere üç hastaneden 205 kişiye uygulanan anket analize tabi tutulmuştur. Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla sağlık sektöründe uygulanan anket formları aracılığıyla elde edilen verilere, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda korelasyon analizi, t testi ve varyans analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerinden duyumsal olanların, iç girişimciliğin boyutlarından yenilikçilikle; düşünsel olanların proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarıyla; dışadönük olanların, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarıyla; yargılayıcı olanların ise, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutları arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ayrıca, araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerinden sezgisel olanların, iç girişimciliğin boyutlarından risk alma ve proaktiflikle; duygusal olanların, risk alma, proaktiflik, yenilikçilik boyutlarıyla; içedönük ve algılayıcı olanların ise, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarıyla negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

**2011, 118 Sayfa**

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Davranış, Kişilik, Dışadönüklük, Sezgisellik, Düşünsellik, Algısalılık, İç Girişimcilik, Risk Alma, Proaktiflik, Yenilikçilik.

**Bilim Kodu:** 1154

## ABSTRACT

Master of Arts Thesis

### BUSINESS SERVICE EMPLOYEES ANALYSIS OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN PERSONALITY CHARACTERISTICS AND TENDENCIES OF INTRAPRENEURSHIP

Hacer Yeliz ÇİĞDEM

Aksaray University  
Graduate School of Social Sciences  
Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Himmet KARADAL

The main purpose of this study, personality is to analyze the relation between the personality traits that service employees have and their tendency to intrapreneurship. To carry out the study, data were collected from state and private hospitals. The face to face interview technique was used to collect the data.

The population of the study includes employees who work at the hospitals in the center of Aksaray province. The data obtained from the questionnaires, which were answered by 205 employees working at two private hospitals and one state hospital, were analyzed. In order to test the research hypotheses put forward, the data obtained from the questionnaires, which had been administered in health sector, were analyzed by t-test and variance analysis, in accordance with the purpose and scope of study.

According to the results of the study, it was found out that there were relations between some of the personality traits and some dimensions of intrapreneurship: sensing and innovation; thinking and proactiveness, innovation; extraversion and risk-taking, proactiveness, innovation; innovation, judging and risk-taking, proactiveness, innovation.

It was also found out that there were negative relations between some of the personality traits and some dimensions of intrapreneurship: intuition and risk-taking, proactiveness; feeling and risk-taking, proactiveness, innovation; introversion, perceptive and proactiveness, innovation.

**2011, 118 Pages**

**Key Words:** Organizational Behavior, Personality, Extraversion, Intuition, Thinking, Perceptive, Intrapreneurship, Risk-taking, Proactiveness, Innovation.

**Science Code:** 1154

## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

### SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xii
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. KİŞİLİK.....</b>	<b>3</b>
1.1. Kişilik Kavramı .....	3
1.2. Kişiliğin Başlıca Özellikleri .....	4
1.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler .....	4
1.3.1. Kalıtsal ve Bedensel Yapı Faktörleri .....	5
1.3.2. Sosyo-Kültürel Faktörler .....	5
1.3.3. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri .....	6
1.3.4. Aile Faktörü.....	6
1.3.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler .....	7
1.3.6. Diğer Faktörler .....	7
1.4. Kişiliğin Üç Yönü: Karakter, Mizaç, Yetenek .....	7
1.5. Kişilik Kuramları.....	9
1.5.1. Psikoanalitik Kuram .....	10
1.5.2. Psiko-Sosyal Bunalım Kuramı .....	12
1.5.3. Özellik Kuramları.....	12
1.5.3.1. Allport'un Özellik Kuramı .....	13
1.5.3.2. Cattell'in Özellik Kuramı .....	13
1.5.4. Erick Berne'nin Kişilik Kuramı .....	13
1.5.5. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı.....	14

1.5.6. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı.....	17
1.5.7. Karen Horney'in Temel Kaygı Kuramı.....	17
1.5.8. Eysenck'in Kişilik Kuramı.....	18
1.5.9. Eric Fromm'un Özgürlükten Kaçış Kuramı.....	19
1.5.10. Harry Sullivan'ın Kişiler Arası İlişkiler Kuramı.....	20
1.6. Kişilik ve Benlik.....	20
1.7. Kişilik Tipleri.....	21
1.7.1. Kişiliği Beden Biçimlerine Göre Sınıflandırma.....	22
1.7.2. Kişiliği Toplumsal ve Ruhsal Özelliklere Göre Sınıflandırma.....	23
1.7.2.1. Sigmund Freud'un Sınıflandırması.....	23
1.7.2.2. Spranger'in Sınıflandırması.....	24
1.7.2.3. Hans Eysenck'in Kişilik Tipleri.....	24
1.7.2.4. Beş Büyük Kişilik Boyutu Modeli.....	25
1.7.2.5. A ve B Tipi Kişilik.....	26
1.7.2.6. Carl Jung'un Kişilik Tipleri.....	27
1.7.2.7. Holland'ın Kişilik Tipleri.....	29
1.7.2.8. Katharina C. Briggs ve Isabel B. Myers'in Kişilik Özellikleri.....	30
1.8. Kişiliğin Ölçme Yolu İle Değerlendirilmesi.....	32
1.8.1. Gözlem Yöntemleri.....	33
1.8.2. Dereceleme Ölçekleri.....	33
1.8.3. Kişilik Envanterleri.....	33
1.8.3.1. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI).....	34
1.8.3.2. Kaliforniya Psikolojik Envanteri (CPI).....	34
1.8.3.3. Hacettepe Kişilik Envanteri.....	35
1.8.3.4. Cattell 16 PF Kişilik Envanteri.....	35
1.8.3.5. Katharina C. Briggs ve Isabel B. Myers'in 16 Kişilik Tipi Envanteri (MBTI).....	36
1.8.4. Projektif Teknikler.....	37
1.8.4.1. Rorschach Testi.....	38
1.8.4.2. Tematik Algı Testi (TAT).....	38
1.8.4.3. Birer Cümle Tamamlama Testi.....	39
1.8.4.4. Hogan Kişilik Ölçümü (HPI).....	39
1.9. İşletmeler Açısından Kişiliğin Önemi.....	39
1.9.1. Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi.....	40
1.9.1.1. Biçimsel Gruplarda Kişiliğin Önemi.....	40



1.9.1.2. Biçimsel Olmayan Gruplarda Kişilik Faktörü.....	41
--	----

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. İÇ GİRİŞİMCİLİK.....</b>	<b>42</b>
2.1. Girişim ve Girişimcilik Kavramlarının Tanımı.....	42
2.1.1. Girişim Kavramı.....	42
2.1.2. Girişimcilik Kavramı.....	43
2.2. Girişimcilik Kültürü .....	44
2.3. Sosyal Girişimcilik Kavramı .....	46
2.4. Girişimcilik Türleri .....	47
2.4.1. Orijinal Girişimcilik .....	47
2.4.2. Profesyonel Girişimcilik .....	47
2.4.3. Teknik Girişimcilik .....	47
2.4.4. Girişimci Girişimciliği .....	48
2.4.5. Çevreci Girişimcilik .....	48
2.4.6. Fırsat Girişimciliği .....	48
2.4.7. Yaratıcı Girişimcilik.....	49
2.4.8. Kamu Girişimciliği.....	49
2.4.9. İç Girişimcilik .....	49
2.5. İç Girişimcilik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	49
2.6. Girişimcilik ve İç Girişimcilik Kavramlarının Karşılaştırılması.....	51
2.7. İç Girişimciliğin Önemi .....	52
2.8. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar .....	53
2.9. İç Girişim Oluşturma Aşamaları .....	55
2.10. İç Girişim Türleri .....	56
2.10.1. Sürekli Yenilenme.....	57
2.10.2. Örgütsel Yenilenme.....	57
2.10.3. Stratejik Yenilenme.....	58
2.10.4. Faaliyet Alanının Yeniden Tanımlanması.....	58
2.11. İç Girişimciliğin Başarı Faktörleri .....	59
2.12. İç Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler .....	60
2.13. İç Girişimcilik Tipleri.....	61
2.13.1. Orijinal İdealist Girişimci Tipi.....	61
2.13.2. Stratejist Girişimci Tipi.....	62
2.13.3. Taktik Girişimci Tipi.....	62

2.13.4. Geleneksel Girişimcilik.....	63
2.14. İç Girişimciliğin Boyutları .....	63
2.14.1. Yeni Bir İş Girişimi Başlatma .....	65
2.14.2. Yeni İş Alanları .....	65
2.14.3. Yenilikçilik Boyutu .....	66
2.14.4. Kendini Yenileme Boyutu.....	67
2.14.5. Risk Alma Boyutu .....	67
2.14.6. Proaktiflik Boyutu .....	68
2.14.7. Rekabetçi Saldırganlık Boyutu.....	69
2.15. İç Girişimcilik Stratejisinin Unsurları .....	70
2.16. İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	71
2.17. İç Girişimciliğin Faydaları .....	74

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## 3. HİZMET İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ.....

76

3.1. Araştırmanın Konusu .....	76
3.2. Araştırmanın Amacı .....	76
3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri .....	77
3.3.1. Araştırmanın Değişkenleri .....	77
3.4. Araştırmanın Dayandığı Varsayım ve Hipotezler .....	78
3.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	78
3.6.Örnekleme Süreci .....	79
3.7. Veri Toplama Yöntemi.....	79
3.8.Verilerin Analizi.....	80
3.8.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri ....	80
3.8.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Görev .....	82
3.8.3. Hastanelerin Kamu ve Özel Sektör Olarak Ayrımı.....	82
3.9. Bulgular .....	83
3.9.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	83
3.9.2. Kişilik Özellikleri İle İç Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki ...	83
3.9.3. Kişilik İle İç Girişimciliğin Kamu-Özel Karşılaştırması .....	85
3.9.4. İç Girişimciliğin Eğitim Düzeylerine Göre İncelenmesi.....	88
3.10. Tartışma ve Sonuç .....	90

KAYNAKÇA.....	93
<b>EKLER</b>	
EK-1 ANKET.....	102
EK-2 ÖZGEÇMİŞ.....	104

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	77
-------------------------------------	----

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Holland'ın Kişilik Tipi Tanımları.....	30
Tablo 2.1. İç Girişimciliğin Boyutları.....	64
Tablo 3.1. Araştırmanın Varsayım ve Hipotezleri.....	78
Tablo 3.2. Hastane Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım.....	81
Tablo 3.3. Hastane Çalışanlarının Görevlerine İlişkin Dağılım.....	82
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Özel ve Kamuya Ait Hastanelerin Dağılımı.....	82
Tablo 3.5. Güvenilirlik Bulguları.....	83
Tablo 3.6. Kişilik Özellikleri ile İç Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki.....	84
Tablo 3.7. Kişilik Özelliklerine Göre T-Testi sonuçları.....	86
Tablo 3.8. İç Girişimcilik Eğilimlerine Göre T- Testi Sonuçları.....	87
Tablo 3.9. Varyans Analizi Sonuçları.....	89

## KISALTMALAR DİZİNİ

**CPI:** California Psychological Inventory

**GE:** General Electric

**HPI:** High Pression Injection

**İG:** İç Girişimcilik

**K:** Kişilik

**MBTI:** Myers-Briggs Type Indicator

**MMPI:** Minnesota Multiphasic Personality Inventory

**SPSS:** Statistical Packages for the Social Sciences

**Std.:** Standart

**TAT:** Tematik Algı Testi

## 1. GİRİŞ

Bireyler günlük yaşamlarında farklı davranış biçimleri ile kendilerini gösterirler ve var olurlar. Dışarıdan gelen uyarıcılar bireylerde farklı tepkilere neden olur ve bireyler bunu sürekli geliştirirler. Bu anlamda bireylerin yaşam denen kaosu çözebilmelerinde ve çalışma hayatının getirdiği olumsuzlukları aşabilmelerinde kişilik faktörü önemli bir oynar. Çünkü kişilik bireyin dış dünya ile olan ilişkisini nasıl ve ne şekilde kuracağını belirleyen önemli bir olgudur (Dinçer ve Fidan 1998: 290).

Kişilik bireyin kendi iç dünyasından başlayarak, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik çevreyle şekillenmekte, toplumsal yapıda var olan örf, adet, gelenek ve değer yargıları da bireyi sosyal bir dünya ile buluşturmaktadır. Bu anlamda kişilik bireyi ayakta tutan, kendisi ve çevresi ile ilişkilerini belirleyen bir güç olarak da görülebilir (Soysal 2008: 4).

Genel çevre ve piyasa koşullarının örgütsel bürokratik yapıdan çok daha hızlı değişmesi; örgütlerin, dinamik çevre ile gelişen ekonomik yapıya ve rekabet nedeniyle değişen yönetim trendlerine uyum sağlayabilmelerini gerektirmektedir. Örgütün tüm çalışanlarının yaratıcı enerjilerini ortaya çıkarmayı hedefleyen iç girişimcilik yaklaşımı; ölçeği ayırt etmeksizin büyük ya da küçük mevcut bir örgütü proaktif, rekabetçi agresif, yenilik ve risk alma davranışları yoluyla harekete geçirmeyi ve yeniden canlandırmayı, örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratmayı, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Müftüoğlu 1991:146).

Bugün ülkemizde de gerek özel sektör ve gerekse kurumlarının çevredeki değişime uyum sağlamak yoluyla daha mükemmel bir yapıya kavuşmaları, ulusal ve uluslararası düzeydeki yoğun rekabet koşulları içerisinde varlıklarını sürdürme ve yerlerini alabilmeleri, kendilerinden beklenen özellik ve miktardaki ürün ve hizmetleri üretebilmeleri, bilgi ve deneyimleri itibariyle girişimcilik özelliklerine sahip çalışanlarının sahip oldukları insan sermayesinin en değerli unsuru olan beyin güçleri ve yaratıcılıklarından yararlanılmasına, bir bakıma örgüt yapısı içerisinde uygun bir şirket girişimciliği ortamının geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır (Gürol 2000: 64).

Bu çerçevede tez çalışmamızın amacı da sağlık hizmeti veren işletmelerde çalışan işgörenlerin sahip oldukları kişilik özellikleri ile sergiledikleri iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Tez çalışmasının birinci bölümünde, araştırmanın temel değişkenlerinden ilki olan kişilik kavramı ve bu kavrama ilişkin; kişiliğin özellikleri, kişiliği oluşturan faktörler, kişilik ve benlik kavramının ilişkisi,

kişilik kuramları, kişilik tipleri, kişilik ölçme yöntemleri ve örgütsel açıdan kişiliğin önemi konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, iç girişimcilik ile ilgili kavramlar üzerinde durulmaktadır. İç girişimcilik bu bölümde ayrıntılı bir şekilde incelenmiş; girişim ve girişimcilik kavramları, girişimcilik kültürü ve sosyal girişimcilik kavramları, girişimcilik türleri, iç girişimcilik kavramı, girişimcilik ve iç girişimcilik kavramlarının karşılaştırılması iç girişimciliğin önemi, iç girişimcilik için gerekli koşullar, iç girişim oluşturma aşamaları, iç girişimcilik için gerekli koşullar, iç girişimcide olması gereken özellikler, iç girişimciliğin başarı şartları, iç girişimci tipleri, iç girişimciliğin boyutları, iç girişimcilik stratejisinin unsurları, iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler ve iç girişimciliğin işletmelere faydaları konuları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise; tez konusuna ilişkin araştırmanın metodolojisiyle ilgili bilgiler yer almaktadır. Kişilik ve iç girişimcilik ilişkisine göre uygulanan araştırmanın amacı, konusu, kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve değişkenleri, araştırmanın yöntemi, bulguları ve analizi düzeninde tasarlanmış ve alt başlıklar halinde aktarılmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise araştırmada elde edilen genel sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KİŞİLİK

Bu bölümde; kişilik kavramı, kişiliğin özellikleri, kişiliği oluşturan faktörler, kişilik ve benlik kavramı, kişilik kuramları, kişilik tipleri, kişiliği ölçme yöntemleri ve örgütsel açıdan kişiliğin önemi konularına yer verilmiştir.

#### 1.1. Kişilik Kavramı

Kişilik kavramı, insanlar açısından sosyal olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine, 1930'lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel sınıf olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Yelboğa 2006: 198). Kişilik, Latincedeki “maske” anlamını karşılayan “persona” kavramından türetilmiştir. Roma Tiyatrosu'nda çalışan oyuncuların temsil ettikleri rollerin özelliklerini yansıtacak şekilde yüzlerine maskeler takıp oynadıkları ve bu maskelere de “persona” dedikleri ileri sürülmüştür (Soysal 2008: 6).

Kişilik, Toplum Bilim Terimleri Sözlüğünde, “Bireyin toplumsal yaşamı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların tümü” olarak tanımlanmaktadır. Ancak, geçmişten günümüze gerek davranış bilimciler, gerekse psikologlar kişiliği farklı farklı açılardan ele almışlar, ancak ortak bir kişilik tarifinde fikir birliğine varamamışlardır (Şimşek vd. 2001: 65). Genel bir tanıma göre kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu 1992: 406). Yakut'un Worthman'dan aktarımına göre davranış bilimleri açısından ise kişilik, bireyin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal farklılıklarının, bireyin kendi davranış özelliklerine ve yaşam tarzına yansımadır (Yakut 2006: 27).

Kişiliği, bireyin kendisi ve başkaları açısından değerlendirip söyle de tanımlamak mümkündür. Kişilik, bireyin kendisi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. Bireyi yerine getirdiği fonksiyonların, yaptığı işin bir dilimi olarak görmeli ve kişinin fonksiyonlarının kişiliğini ortaya çıkaran bir etken olduğu düşünülmelidir (Çetin ve Beceren 2007: 112).

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında kalan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve sonradan kazanılmış yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını kapsamaktadır. Kısaca, kişiliğin oluşumunda insanın doğuştan var olan özelliklerini ve içinde yer aldığı çevrenin etkilerini bir arada görmek mümkündür (Eren 1993: 40).

Kişilik, kavram olarak bireylerin yaşam biçimleri şeklinde tanımlanabilir. Ancak bu yaşam tarzının içinde birçok özellik, birçok boyut mevcuttur. Bunlar içerisinde yetenek, zeka, eğitim, duygu, neşe, keder, öfke, inanç, arkadaşlık, gelenekler, ahlak, kültür, içtenlik, konuşkanlık, kıskançlık, sinirlilik gibi örnekler verilebilir. Kişilik, insanın doğumundan ölümüne kadar devam eden dinamik bir süreçtir. Bu bakımdan yaşayan her insanın bir kişiliği bulunmaktadır (Zel 2000: 326).

Kişiliği, bir zaman dilimi içindeki davranış türü olarak görmek, doğru değildir. Kişilik geçmişin, şimdiki zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Birey alışkanlıklarının devamını arzulayan bir yapıya, geleceğe uymak isteyen özelliğe sahiptir. Böylelikle kişilik, geçmişin izleri, şimdiki zamanın uygulamaları ve geleceğin temel eğilimi ile oluşacaktır. Dolayısıyla kişiliği, bireyin yaşam süreci içindeki alışkanlık ve özelliklerinin davranışlarına yansıyan gözlenebilir yönü olarak görmek mümkündür (Erdoğan 1994: 255).

### **1.2. Kişiliğin Başlıca Özellikleri**

Her insan, türüne özgü genel özellikleri yanı sıra kişiliğinin genel özelliklerini de birlikte taşımaktadır. Kişilik, insanın doğumuyla birlikte kazandığı özellikler ile yaşadığı çevre etkenlerinin bir ürünüdür. Kişilik, kalıtsal ve öğrenilmiş özelliklerden oluşmaktadır (Başaran 2005: 49). Bireyin kişiliğinin genel özelliklerini şu şekilde sıralamamız mümkündür (Eren 1993: 40–41):

- İnsanın kişiliğini oluşturan özellikler bir bütündür ve kişiye özgü olduğu bilinecek kadar yerleşik bir özellik göstermektedir.
- Kişiliği oluşturan özellikler, bireyin kendine özgü olduğu için, ayırt edici özelliktedir.
- Kişiliği oluşturan özellikler, birbiriyle tutarlılık içinde bulunmaktadır.
- İnsanın kişilik özelliklerinin temel işlevi, çevre etkenleriyle ilişki kurarak, çevreye uyumunu sağlamaktır. Her insanın çevresiyle kurduğu ilişkiler, kişilik özelliklerini biçimlendirmektedir.
- Kişiliğin özü benliktir. Benlik, insanın ne olması gerektiğine ilişkin algısı, kendine uygun bulunduğu kimlik ve kendine biçtiği değerdir.
- Kişilik özellikleri, karşı karşıya kaldığı çevrenin etkilerine göre kendi kendini yeniden düzenlemektedir.

### **1.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler**

Dünün, bugünün ve yarının oluşturduğu bir bütün olarak ifade edebileceğimiz kişiliği, sadece bir zaman dilimi içerisindeki davranış türü olarak görmek doğru

değildir. Kişiliği oluşturan birçok değişken vardır ve aynı zamanda değişik kuramcılara göre de bu değişkenlerin sayısı ve önemi değişmektedir. Böyle olmasına rağmen kişilik kuramı ile ilgilenen bilim adamlarının benimsedikleri bazı ortak noktalar vardır. Bu ortak noktalar ışığında kişiliği oluşturan faktörleri, altı grup altında toplamak mümkün olacaktır (Erdoğan 1994: 257).

### **1.3.1. Kalıtsal ve Bedensel Yapı Faktörleri**

Kalıtım ya da soyaçekim, çevre etkisiyle köklü olarak değişmeyen özelliklerin anne ve babanın kromozomları ile bir kuşaktan diğerine geçmesidir ve insanın tüm yaşamını şekillendiren önemli bir etkidir (Köknel 1995: 27). Kişinin saç rengi, göz rengi, boyu, yüz hatları, cinsiyeti gibi fiziksel özellikleri; kan grubu, taşıdığı veya ileride yakalanabileceği hastalıklar gibi genetik özellikleri yanında kişilik özellikleri de, kalıtım ile aileden kazanılan miraslardır (Çetin ve Beceren 2007: 113).

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, kalıtsal faktörler kişiliğin oluşmasında önemli bir etken durumundadırlar. Gensel özelliklerin kişiliği belirleme derecesi ise bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Yani gensel özellikler kişiliği her bireyde aynı ölçüde şekillendirmemektedir. Zihinsel özelliklerin ve davranış biçimlerinin ortaya çıkmasında kalıtsal özellikler her bireyde önemli bir etken iken, benzer şekilde değer yargılarının oluşmasında, ideallerin belirlenmesinde ve inanç sisteminin oluşmasında kalıtsal özelliklerin önemi son derece az olmaktadır (Eroğlu 1998: 143).

### **1.3.2. Sosyo-Kültürel Faktörler**

Kalıtımdan sonra kişiliği en çok etkileyen faktör, bireylerin içinde yaşadıkları toplum ve onun sosyo-kültürel özellikleridir. Bireyin idealleri ve ilgi alanları bu kültürel ortamda şekillenmektedir; bireyler içinde buldukları sosyo-kültürel yapı tarafından uygun görülen davranış özelliklerini ortaya çıkarmaktadırlar. Çünkü birey, bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleri ile bazı yeni özellikler elde ederek kişiliğini ortaya çıkarmaktadır (Aytaç 2000: 179).

Kültür en geniş anlamıyla, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. İnsan davranışının öğrenilen yönüdür. Bir toplumun kültüründen, o toplumdaki bireylerin ortak olarak paylaştıkları yaşam biçimi, duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar anlaşılmalıdır (Tezcan 1987: 27). Birey gözlerini dünyaya açtığı ailesinden, ait olduğu toplumsal kesim, ulus ve uygarlığa dek uzanan toplumsal çevrenin etkisi altındadır. İnsan toplumsallaşma sürecinde, bir yandan uyum içinde yaşama amacıyla toplumsal kuralları benimseyerek öteki bireylerle aynılaştırırken, öte yandan doğuştan getirdiği içsel

özelliklerle, diğer bireylerden ayrılan kişilik niteliklerini kazanır. Yani her birey belirli bir kültürel yapı içinde yaşar ve bu yapıdan da yaşamı boyunca etkilenir (Zel 2001: 412).

### **1.3.3. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri**

Kültürel yapı, kişiliğin genel özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. Ancak belirli bir kültürel yapı içinde farklı alt kültürler bulunduğu göre, bu alt kültürlerin özelliklerinin de ayrı ayrı kişilik yapılarını etkileyeceği kabul edilmelidir. Belirli bir sosyal yapı içinde her bireyin eğitim ve diğer gelişim araçları açısından benzer olanaklara sahip olduğu söylenemez. Bu da, kişilik farklılığını doğurmada önemli bir etkeni oluşturmaktadır. Aynı şekilde, bireylerin bağlı oldukları sosyal yapılara, bağlılık dereceleri de kişiliklerinin şekillenmesinde bir etken oluşturmaktadır (Erdoğan 1994: 260).

Belli bir ortamda yaşayan insanın kişiliği, içinde bulunduğu toplumun özelliklerine, gelenek ve göreneklerine göre biçimlenmektedir. İnsan davranışları üzerinde toplumun etkisi büyüktür. Birey, aynı anda hem biyolojik olarak gelişir hem de toplumsallaşarak, içinde bulunduğu toplumun değer yargılarını öğrenir ve benimser (Baymur 1994: 272).

### **1.3.4. Aile Faktörü**

Kişiliği belirleyen bir diğer faktör ise, ailedir. Aile, insanların karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bireyin yetiştirildiği aile ortamı, aile fertleri ile olan ilişkileri de kişiliğinin oluşmasında çok önemli bir role sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, fertlerin sosyo-kültürel değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer aile ortamıdır. Şu halde, ana-baba, toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve ilk modellerini oluşturmaktadır (Eroğlu 1998: 145).

Bireyin yetiştiği aile ortamının kişilik oluşumuna etkisi çok büyüktür. Özellikle çocukluk döneminde kişilik gelişimine ilk ve en önemli etki önce aileden gelir. Daha sonra bu görevi sosyal yapı faktörleri ve sosyalleşme süreci devralır. Bireylerin ilk gelişim dönemlerindeki kimlik kazanma evrelerinde, anne ve babanın rolleri önemlidir. Genellikle erkek çocuk babayı, kız çocuk ise anneyi örnek alarak, onların çoğu davranışlarını (Çetin ve Beceren 2007: 116). Yine daha demokratik bir anne ve babanın çocuklarının daha rahat yetiştikleri ve bunun sonucu da zamanla daha aktif davranarak daha kolay sosyal ilişkiler kurdukları belirlenmiştir (Morgan 1998: 35).

### **1.3.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler**

Kişiliğin oluşmasında, bireylerin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevreninde etkisi olduğu tartışılmazdır. Coğrafi çevre içerisinde iklimin, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının, bireylerin kişilik özellikleri üzerinde belirgin etkileri bulunmaktadır (Kültür 2006: 70).

Toplumların yerleştikleri coğrafi bölgenin konumu, dolaylıda olsa insanların kişilik yapılarında etkili olmaktadır. Ilıman iklimli ülkelerde mevsimler çok sık değişiklik göstermektedir. Buna bağlı olarak da insanların ihtiyaçları ve faaliyet çeşitleri değişir. Mevsimlerin değişmesi, insanların birçok özelliklerinde ve davranışlarında değişiklik yapmalarına neden olmaktadır. Sonuçta coğrafi ve fiziki bölge, toplum kültürü aracılığıyla kişilerin kişilik özelliklerine etkide bulunmaktadır (Eroğlu 1998: 148).

### **1.3.6. Diğer Faktörler**

Kişiliğin oluşumunda çok önemli bir rol oynayan bu beş faktörü dışında kalan daha çok sayıda, bilinen bilinmeyen, gözlenen gözlenmeyen ve ölçülebilen ölçülemeyen başka etkileycilerde bulunmaktadır (Erdoğan 1991: 244).

Örneğin, kitle yayın araçlarından yaygın olarak yararlanan kişilerle yararlanmayanlar arasında bir farklılık olacaktır. Kitaplar ve dergiler önemli ölçüde çocuğun gelişmesine, gençlerin yeni davranış kalıpları elde etmelerine etkide bulunacaktır. Diğer taraftan, kitle iletişim araçlarının kullanımındaki farklılıkların yanı sıra, satın alma gücündeki dengesiz dağılım, dolaylı da olsa kişilik oluşumunda olumlu ve olumsuz etkilere sahip bulunmaktadır (Çetin ve Beceren 2007: 117).

Bireylerin buldukları sosyal gruplar içindeki yetişkinler grubu da kişiliğin oluşumuna etkide bulunan faktörler arasındadır. Çünkü kişiler bazı ideallerini belirlerken veya davranışlarını düzenlerken sosyal gruplarca benimsenen, yetişkin grubun üyelerinden bazılarını kendilerine örnek olarak alacaklardır. Bu örnek kişiler de kişiliğin oluşumunda birer önemli etken olarak görülecektir (Yakut 2006: 40).

Kişilerin doğum sırasının da kişilik üzerinde etkileri olduğu araştırmalara göre saptanmıştır. Bu araştırmalara göre de ilk doğan çocuk daha zeki ve yetenekli olacak; sonra doğan çocuğa göre daha rahat sosyal iletişim kurabilecektir. Ayrıca ailedeki çocuk sayısı arttıkça ilk ve son çocuk arasındaki zeka düzeylerinin farklı olduğu görülmüştür. (Aytaç 2000: 68).

### **1.4. Kişiliğin Üç Yönü: Karakter, Mizaç, Yetenek**

Kişilik denen olguyu ortaya çıkarmak için, yukarıda zikredilen birçok faktörün özel bir şekilde bütünleşmiş olması gerekmektedir. Söz konusu bu faktörlerin

bütünleşmesi sonucunda ise kişiliğin üç farklı yansıması ya da diğer bir ifadeyle yönü olarak karşımıza kişiliği oluşturan üç önemli olgu çıkacaktır. Bunlar: karakter, mizaç ve yetenek kavramlarıdır (Erdoğan 1994: 44).

**Karakter:** Kişilik ile en sık eş anlamda kullanılan terim. "karakter" dir. Karakter, kişiye özgü davranışların bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliğine çevrenin verdiği değerdir (Adler 1994: 71).

Kişilik kavramıyla karakter arasında ki en önemli ayrım, insanın karakteri söz konusu olduğunda, içinde yaşadığı çevrenin toplumsal değerlerini ve ahlak kurallarını da içeren bir değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu kurallar çocukluktan başlayarak benimsense de, uyum sağlamak amacıyla insanın kendisini zorlamasıyla yerine getirilse de kişi dışarıdan "karakterli" olarak değerlendirilir. Örneğin, bir toplumda genç kızların erkeklerle arkadaşlık etmemesi, erkeklerin kızlarla konuşmaması geçerli bir terbiye ve ahlak kuralıysa, kişi ya ilk yaşlardan başlayarak bunları kişiliği içinde özümlemeler ve benimser ya da çevreyle çatışmaktan çekinerek kişiliği içinde özümlemediği, benimsemediği bu kurallara uymak için kendisine sürekli baskı yapar. Böylece içinde yaşadığı çevrede geçerli değer yargılarına göre "karakterli insan" görünümünü verir (Kültür 2006: 65).

Karakter, ilk yaşlardan itibaren sosyal yaşantılar sonunda birtakım değer yargılarının benimsenmesi ile gelişir. Benimsenen değerler, elbette kişiliğin bir yanını oluşturur. Bu bakımdan karakter sözünün kişilik ile ilişkisi vardır. Ancak kişilik, karakteri de içine alan ve bir insanın kendine özgü fiziksel ve ruhsal bütün niteliklerini içeren daha kapsamlı bir terimdir (Baymur 1994: 252).

**Mizaç (Huy):** Kişilik ile bazen karıştırılan başka bir kavram da, "mizaç"tır. Bugün mizaç, bir insanın duygusal ve devimsel hayatının özelliklerinin tümü olarak kabul edilmektedir. O halde mizaç ta, karakter gibi, insan kişiliğinin bütününe değil, ancak bir yanını oluşturur. Bazı kimseler mizacı, duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması, derin duyulup duyulmaması niteliklerinin tümü olarak açıklarlar. Bazı kişilerde duygular çabuk uyanıp süresiz ve yüzeysel olur. Bazılarında duygular yavaş uyanır, ama yoğun ve sürekli olur. Bazı kişilerde ise, çabuk uyanıp süresiz olur, fakat derin duyulabilir. Kısaca, mizaç, duygusal denge durumunun özellikleri olarak tanımlanabilir (Baymur 1994: 252).

Karakter kavramı önemli ölçüde mizaç kavramına bağlı bulunmaktadır. Karakter, davranışın sosyal ve ahlaki yönü, mizaç da bunun kalıtsal yönü ve devamlılık teşkil eden bölümü olarak düşünülmektedir. Mizaç, bireyin süreklilik

gösteren tutumları, kişisel davranış ve düşünceleri olarak düşünülmelidir. Buna göre de mizaç, kişiliği şekillendiren davranış ve düşüncelerin genel eğilimidir. Mizaç, günlük yaşantı içinde bireye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesidir (Köknel 1984: 24).

M.Ö. 4. Yüzyılda beden kimyasının mizaç üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ileri süren Zel'in çalışmasında yer alan Hipokrat, mizacı dört grupta incelemiştir (Zel 2001: 11):

- **Neşeli mizaç:** Bu gruptaki bireyler hareketli ve neşelidirler. İlgi duydukları şeyler kolayca değişebilir.
- **Soğukkanlı mizaç:** Az hareketli olan, fazla neşeli olmayan, soğukkanlı ve kuvvetli kişiliği ifade eder.
- **Kızgın mizaç:** Çabuk kızan hareketli heyecanlı ve kuvvetli mizaç tipidir.
- **Melankolik mizaç:** Sıkılğan, üzgün, hareketsiz ve zayıf kişiliği yansıtan mizaç biçimidir.

**Yetenek:** Kişiliği oluşturan üçüncü ve son önemli olgu ise “yetenektir” tir. Yetenek kavramıyla da bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yeteneklerin tamamından bahsedilir. Yetenekler genelde kalıtsaldır. Yetenek potansiyel olarak yapabilme kabiliyetini gösterir. Örneğin sözel yetenek, sayısal yetenek, ikna etme yeteneği, algılama yeteneği, ilişki kurma yeteneği potansiyel olarak pek çok alanda kişinin bazı şeyleri yapabileceği anlamına gelir. Yetenek hamdır, geneldir, geniştir, kapsamlıdır, spesifik bir beceriyle sınırlandırılmaz. Birçok ilgili beceri bir araya gelerek yeteneği oluşturur. Yeteneğin sergilenmesi veya kanıtlanması için onu ortaya koyacak bazı becerilerin sergilenmesi gerekir (Şencan 2001: 84).

### 1.5. Kişilik Kuramları

Kişilik konusundaki bilimsel çalışmalar, kişinin günlük yaşamını belirleyen düşüncelerdeki, duygulardaki ve gözlemlenebilir davranışlardaki düzeni ortaya çıkarmak ve açıklamak amacıyla sistematik bir çaba içinde bulunurlar. Esas itibariyle kişilik ile ilgili kuramlar bu düzenlilikleri gözlemlemeye ve anlamaya; giderek bu temel üzerinden bireyin duygu düşünce ve davranışları ile ilgili olarak tahminde bulunmaya imkân sağlar (Yaraman 2003: 15).

Kişiliğin tanınmasına ilişkin yapılan çalışmalar birçok kişilik kuramını ortaya çıkarmıştır. Bu kuramlara göre kişiliğin birbirinden farklı tanımları ve görüşleri vardır. Bu kuramlar tanınması zor ve karmaşık olan kişiliğin ne olduğunu, nasıl geliştiğini değişik yollardan açıklamaya çalışmaktadırlar (Başaran 1991: 64).

Her yaklaşım davranıştaki bireysel farklılıkları açıklamak için değişik bir noktayı esas alır. Bu on yaklaşım, insan kişiliğini tanımlayabilmek için birbirini tamamlayıcı modeller olarak düşünülse de çoğu zaman davranış konusunda birbirine zıt görüşler öne sürmektedirler (Burger 2006: 39-40).

Kişilik psikologlarınca üzerinde uzlaşmış bir tanım olmasa da, kişiliği bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler olarak tanımlamak mümkündür. Kişilik konusunda ortaya atılmış kuramları on yaklaşımda inceleyebiliriz, bunlar: Psikoanalitik Kuram, Psiko-sosyal Bunalım Kuramı, Özellik Kuramları, Erick Berne'nin Kişilik Kuramı, Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı, Alfred Adler'in Kişilik Kuramı, Karen Horney'in Temel Kaygı Kuramı, Eysenck'in Kişilik Kuramı, Eric Fromm'un Özgürlükten Kaçış Kuramı ve Harry Sullivan'ın Kişiler Arası İlişkiler Kuramıdır (Özkalp vd. 2005: 128-129).

### **1.5.1. Psikoanalitik Kuram**

Güney'e göre psikoanalitik teorinin kurucusu, Sigmund Freud'tur. Psikoanalitik kuram, kişilik ve kişilik gelişiminin, insan ruhunun derinliklerinde oluşan olaylar ve çatışmalar tarafından belirlendiği düşüncesine dayanır. Freud, bireyin davranışını yeni bir gözle görmeye ve yeni bir açıdan algılamaya yol açmıştır. O, insan aklını bir aysberge benzetmiştir. Suyun üzerinde yer alan ufak kısım bilinçli yaşantıyı; su altındaki çok daha büyük kısım ise bilinç dışını temsil etmektedir (Güney 2000: 271).

Eren'in çalışmasında yer alan Freud'a göre, kişiliğin güdüsü ve kişinin en büyük yoksunluğu sevgidir. İnsan bilinçli davranışlarından çok bilinç dışı güçlerle hareket etmektedir. İnsanın bilinç dışı davranışları derinlemesine analiz edildiğinde altında sevgi arayışı yatmaktadır. İnsanın tatmin edemediği sevgi yoksunluğu onu anormal davranışlara itmektedir (Eren 1993: 41-42). Gençtan'a göre Sigmund Freud kişiliğin gelişimini, bireyin bebeklik ve çocukluk yıllarına bağlamıştır. Freud'a göre bireyin kişiliği id, ego, superego' nun birleşiminden oluşmaktadır. Davranış bu üç sistemin etkileşiminin bir ürünüdür. Bu sistemlerden biri diğerlerinden bağımsız olarak tek başına çalışmaz (Freud 1998: 46).

**İd (O):** İd, bireyin en kaba, en ilkel, kalıtsal dürtü ve arzularını içerir. Bu ilkel kalıtsal dürtülerden ikisi cinsiyet ve saldırganlıktır. Temel biyolojik dürtülerden oluşur: Yeme, içme, artıkları atma, acıdan kaçınma ve cinsel haz elde etme ihtiyaçları (Atkinson vd. 1995: 538). İd, davranışlarımızın altında yatan psikolojik enerjinin kaynağıdır. Zevk ilkesine göre işler ve hiç geciktirilmeden bütün isteklerinin yerine getirilmesini bekler. İd, sonucu ne olursa olsun arzusunun hemen yerine getirilmesini



ister. Sizin istediğinizi yapmayan kişiye karşı saldırganlık duygularını davet eder. İd' in itmeleri bilinçaltı dürtülerdir, çünkü birey bu dürtülerin etkisinin çoğu kez farkında değildir (Morgan 1998: 317).

İd, diğer iki alt sistemden önce doğar ve onlarında doğmasına yol açar. Kişiliğe dirilik kazandıran ve id'e bağlı bulunan güç kaynağı libidodur. Bu güç kaynağı id'in, bedensel hoşlanma isteğine araç olur ve bilinç dışı iç güdülere dönüşür. Bu içgüdüler iki ana bölüme ayrılır. Birinci ana bölümde insanı aramaya yönelten (açlık, susuzluk, cinsel doyum arama gibi) içgüdüler, ikinci ana bölümde ise kavgacılığa, yıkıcılığa yönelen içgüdüler bulunur. İd'in istekleri kural dinlemez, kördür, hayvancadır, hemen doyurulmak ister. İlkel benliğin tek aradığı hoşlanmadır, hazdır (Başaran 1992: 273).

**Ego (Ben):** İd'i denetleyen yapıya ego denir. Doğuştan varolan ve zamanla gelişen ego, insanın biyolojik yapısına ters olan veya gerçeklere uygun düşmeyen eylemleri bilinçaltında bastırır. Ego, kişiliğin gerçekçi yürütme organıdır. Gücünü id'den alır. Ego'nun görevi uyum sağlamaktır. Ego, idin isteklerini gerektiğinde ertelemeye, hoş yaşantıları seçmeye, hoş olmayanlardan uzak durmaya çalışır. Ego, akılcı, mantıklı bir kişilik bölümüdür ve bir anlamda kişiliğin karar organıdır (Bacanlı 1997: 69).

Ego, insanı gerçeklere göre yönlendiren alt sistemdir. İnsanın çevre değişkenleri içinde ne olduğunu, ne olması gerektiğini tanımaya başlayan benlik, ilkel benliğin içgüdülerini bilinçli bir denetim altına alarak gerçeklere uygun bir biçimde yönlendirir. Böylece benlik, algılama, düşünme, kararlaştırma gibi bilişsel süreçlerden oluşan insanın iç dünyası ile dış dünyası arasında aracılık yapan bir alt sistemdir (Yakut 2006: 45).

Ego, akılcı ve pratiktir. İd ise mantığı hesaba katmaz ve pratik değildir. İd bize hakim olsa ve hep onun etkisi altında hareket etsek canımızın çektiği herşeye atılır, yürürken önümüzdeki insanları iter, istediğimiz kişileri döver, bizi engelleyen kim olursa olsun ona saldırırdık. Ego burada devreye girerek bu sorunlara çözüm yolu bulma çabasıdadır ki, kendi istediğini elde etsin, fakat toplumun da düzeni bozulmasın (Atkinson vd. 1995: 538).

**Süperego (Üst-Ben):** İdin karşıtı süperego, kişilik yapısında çevreyi, bireyin toplum ve kültürden edindiği değer yargılarını yansıtır. Süper ego insanın en asıl düşüncelerini, büyüklerinden, öğretmenlerinden, kısacası yaşadığı ve ilişkide bulunduğu kültürel ortamdan kazandığı iyi özellikleri içerir. Süper ego, bilinçsiz olarak insan davranışlarının düzenlenmesinde esas olur (Tolan vd. 1991: 387). Bireyin davranışları

için süper ego bir sınırdır. Oluşan davranış kural ve kalıpları, süper ego sınırları içinde bireyin düzenli ve toplumca anlamlı davranışlarını oluşturacaktır. Bu durumda id bireyin ne yapmak istediğini belirleyicisi durumunda, süper ego ise toplumsal yapının sınırları içinde kalan bireyin ne yapması gerektiğinin belirleyicisi durumundadır (Erdoğan 1991: 273).

Süperegonun başlıca işlevleri; İd' den gelen dürtüleri bastırmak ve ketlemek gibi bunlar özellikle, dışa vurulduğunda toplumun hoş karşılamayacağı türden cinsel ve saldırgan dürtülerdir; egoyu gerçekçi amaçlar yerine ahlaki amaçlara yönelmeye inandırmaya çalışmak; kusursuz olmaya çabalamaktır. Süperego, id ve egoya karşı çıkarak onları kendi istediği düzene yöneltme eğilimindedir (Gençtan 1993: 47).

İd ve ego gibi süper egonun da büyük bir kısmı bilinçaltındadır. Bir toplumun vicdanı, o toplumun bireylerinin süper egosunda yer alır ve süper ego bireyin davranışlarını sürekli süzgeçten geçirerek bireye bu yaptığın doğru ya da bu yaptığın yanlış mesajlarını verir. Süperego, bizim adımıza düşünen doğru ve yanlış kararlaştıran, bizi kollayan, koruyan bizim yerimize karar veren anne-babalarımızın emir ve yasaklarından ibarettir (Cüceloğlu 1992: 408).

### **1.5.2. Psiko-Sosyal Bunalım Kuramı**

Temelini psikanalitik kişilik kuramından almış, Erikson tarafından öncülüğü yapılmış bir kuramdır. Kurama göre insan, bu aşamaların her birinde kendine özgü ve diğer aşamalardan değişik sorunlarla karşılaşır. Bu sorunlar çözülmediğinden, insanın bunalıma düşmesi kaçınılmaz olur. Bunalım insanın kişiliğinin normal gelişimini önler. Freud olumsuz patolojik duygusal gelişim yüzleri üzerinde dururken Erikson, geniş bir alanı içeren kuramını ortaya atmıştır. Yakut'un çalışmasında yer alan Erikson'a göre, insan yavrusunun yetişkin oluncaya dek gelişmenin psikososyal görevlerini çözümlemesi gerekir. Gelişim, bireyin tüm yaşamına yayılır. Bu gelişme alanı içinde, 0-6 yaşlar arasındaki çocukluk, 6-12 yaşlar arasındaki erinlik öncesi ve 12-18 yaşlar arasındaki ergenlik dönemi özel bir önem taşır (Yakut 2006: 45).

### **1.5.3. Özellik Kuramları**

Özellik kuramı, kişilik kuramlarına bir düzenlilik getirmiştir. Özellikler kuramı, kişilik niteliklerini belirlemeye yönelik olan araştırmalara dayanır. Buna göre insanların sahip oldukları nitelikler, kişiliğin önemli belirleyicileridir. Güney'e göre; Gordon Allport ve Raymond Cattell'in kuramları, en çok bilinen özellik kuramlarıdır. Özellik kuramında, sezgisel değerlendirmeler geniş yer tutmaktadır. Bu kuramlar, kişiliğin

sürekliğini benimser. Özellik kuramının savunucuları, analitik ve kapsamlı kişilik kuramlarında uzaklaşmışlardır (Güney 2000: 272).

#### **1.5.3.1. Allport'un Özellik Kuramı**

Morgan'ın Allport'tan aktarımına göre, her insanın diğer insanlardan farklı bir özellikler bütünü vardır. Onun kişilik kuramının temelini de bu farklılıklar oluşturmaktadır. Allport, insanların nasıl davrandıklarına, algıladıklarına ve hissettiklerine ilişkin yaklaşık 18.000 betimleyici sıfat olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, "alçakgönüllülük", "sosyallik", "dürüstlük", "samimilik" gibi 4000 tane daha özellik mevcut bulunmaktadır. O'na göre, kişiliği oluşturan ortak özellikler bulunmaktadır. Ancak bu ortak özelliklerin dışında tamamen eşsiz ve tek olan özelliklerde vardır (Morgan 1998: 312).

#### **1.5.3.2. Cattell'in Özellik Kuramı**

Kişiliği binlerce kelime ile tanımlamak mümkündür. Ancak Erdoğan'ın Cattell'dan aktarımına göre benzer anlamda olan nitelikleri elimine ederek, 171 özellikle kişilik tanımlanabilir. Cattell Birbirine yakın ve uyum içinde olan yüzeysel kişilik özellikleri belirlemiştir. Bu özelliklerden bazıları şunlardır: Akıllı-aptal, sevecen-soğuk, sosyal-içekapanık, dürüst-sahtekar, Bu tip özellikler yüzeyseldir ve genellikle bunların temelinde olan kaynak özellikler tarafından belirlenir. Cattell, yaptığı araştırmalar sonucunda 12 kaynak özellik tespit etmiştir. Bunlardan bazıları şöyle sıralayabiliriz. İyi huyluluk ve güvenilirlik, kritik ve şüpheli tutumlar, olgunluk ve gerçeklik, hamlık ve kaypaklık, uysallık ve baş eğmezlik, bastırılmış ve zaptedilmiş duygular, neşeli ve enerjik özellikleri sıralanabilir (Erdoğan 1991: 283).

#### **1.5.4. Erick Berne'nin Kişilik Kuramı**

Eren'e göre; Freud'un kişilikle ilgili tahlillerine en yakın olan tahlil biçimidir. Yalnız Freud'dan sevgi yoksunluğu düşüncesi yönünden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Berne de tıpkı Freud gibi kişiliği üç bölümde incelemektedir. Bu bölümler, kişiliğin çocukluk, olgunluk ve atalık yapma yönlerini oluşturmaktadır (Eren 1993: 43).

**Çocukluk kısmı**, bireyin bir takım kişisel istek ve arzularının bulunduğu ve bunlara erişmek için dilediği gibi davrandığı kısımdır. Burada birey toplumu dikkate almadan ve davranışlarının getireceği sonuçları düşünmeden istediği şekilde hareketler sergilemektedir. Bunu olgun olmayan bir çocuğun davranışlarına benzetebiliriz. Buna göre bu kısım, insanın bilinçli veya çoğu kez bilinç dışı olarak, baskı altında bulundurduğu kişisel eğilimlerini, çevresine rağmen ortaya çıkardığı kısımdır (Kültür 2006: 74).

Eren (1993)'in Berne'den aktarımına göre her insan kısmen çocuktur. Çünkü sorumsuzluk, bencillik, eğlence arama ve başka bazı çocuksu tutumlar, bir noktaya kadar hemen hemen herkeste bulunur. Eğer birey sürekli olarak çocuksu davranışlar sergilerse, bu davranışlar içgüdüsel ve istenmeyen özelliklere dönüşür (Eren 1993: 44).

*Olgunluk veya yetişkinlik* olarak ifade edilen kısımda, insanın çocukluk kısmını disipline eden eğilimleri, ortama uygun gelecek şekilde düzenlenir. Böylece insanın yapmak isteyip de yapamadığı şeyler bu kısım sayesinde bilinçaltında muhafaza edilir. Baskıların çok artması ya da bir nedenle olgunluk yönünde bir zayıflama olması durumunda, çocukluk yönünden davranışlar ağır basarak, yaramazlıklar yapılabilir (Berne 2001: 27).

Kişiliğin yetişkinlik yönünün hem olumlu hem de olumsuz yönleri mevcuttur. Bu yön, bireyin yaşamındaki denge unsurudur. Geleneklere olan bağımlılık kişiliğin yetişkinlik yönü ile yakından ilişkilidir. Kısaca kişiliğin olgunluk kısmı, Freud'un süperegosu ile yakından ilişkilidir (Erdoğan 1994: 255).

*Atalık yapma kısmı*, ise her insanda bulunan yol gösterme ve nasihat etme halidir. Atalık yapma, yol gösterme, öğüt verme, yasaklarla düzenleme davranışlarıdır. Toleransla karşılanan tarafları doğru yöne yönlentmeyi sağlar. Şu halde, atalık fonksiyonu yetişkin davranışları çevrede yaygınlaştırmak için bireyin girişmiş olduğu tüm çabaların toplamından oluşan, küçük büyük her insanda bulunan bir kişilik kısmıdır. Örgütlerde de toleransla karşılanan hataları doğru yola yönlendirmek için bu işlev yerine getirilmelidir. Alt-üst ilişkileri iyileştirilmesi çabaları yönünden Eren'e göre; Berne'nin kişilik kuramı yönetim psikolojisine önemli katkılarda bulunmaktadır (Eren 1993: 43-44).

### **1.5.5. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı**

Köknel'in çalışmasında yer alan Freud'un Viyana'da ki öğrencilerinden biri olan Jung'a göre, kişiliğin önemli parçaları hocası Freud'un de savunduğu gibi bilinçdışı ve benliktir. Ancak Jung, kişisel bilinçaltından farklı olarak 'kollektif bilinçaltı' kavramıyla büyük yankılar uyandırmıştır. Kişiliğin temelinde ilkel, bilinçdışı ve doğuştan nitelikler olduğunu ortaya koymuştur (Köknel 1995: 107).

Aytaç'a göre Jung, ırkların özelliklerini taşıyan, kalıtım yoluyla nesiller boyu süre gelen 'ırk bilinç dışı' kavramını geliştirmiştir. Bu kavram ile Jung, soydan soya geçen ve atalarımızdan gelen kalıtımsal davranış kalıplarının kişilikleri şekillendirdiğini savunmuştur. Jung'a göre kişinin davranışları geçmişten etkilenir ancak geleceğe dönük

olarak yapılır. Şu halde Jung'un yaklaşımına göre, kişi kendi geleceğini belirleyebilecek bir kişiliğe sahip bulunmaktadır (Aytaç 2000: 173).

Cüceloğlu'nun çalışmasına göre; Jung, içedönük ve dışadönük kavramlarını ilk kullanan kişidir. İçedönük kimsenin düşünceleri ve ilgileri iç dünyalarına doğru yönelmiştir; diğer kimselerle az birlikte olurlar. Diğer taraftan, dışadönük kimse sürekli başkalarıyla beraber olmak ister ve hiç yalnız kalmak istemez. Jung, bir kimsenin etkin bir yaşam sürdürebilmesi için bu iki yönü denge içinde tutması gerektiğini savunmuştur. Ona göre kişilik sorunları, içedönüklük ve dışadönüklük arasındaki var olan dengesizlikten doğar. Jung'un düşüncesi yalnız psikolojiyi değil, aynı zamanda sanatı, felsefeyi ve din düşüncesini etkilemiştir (Cüceloğlu 1998: 415–416).

Yanbastı'nın çalışmasında yer alan Jung'a göre kişilik birbirleriyle etkileşimde bulunan çok sayıda sistemden oluşur. Bu sistemler sürekli etkileşim halindedir. Bu sistemler psişe, ego, kişisel bilinçdışı, kolektif bilinçdışı ve arketiplerdir. Birbirine bağlı olan bu sistemlerin, içedönüklük-dışadönüklük tutumları, duygu, sezgi ve düşünme işlevleri vardır. Son olarak da bunların bileşimi olan bütünleşmiş kişiliği oluşturan benlik vardır (Yanbastı 1990:135).

**Psşe:** Gençtan'a göre Jung ekolünde kişiliğin tümü psişe olarak adlandırılır. Birbirinden ayrı fakat birbirleriyle etkileşim halindeki sistemlerden oluştuğunu savunur. Günümüzde "zihin sözcüğünü karşılamaktadır. Psişe, bilinçli ya da bilinçdışı, tüm duygu, düşünce ve davranışları içerir. İnsanın fiziki ve toplumsal çevresine uyumunu sağlar (Gençtan 1993: 171-172). Songar'a göre Jung, insanı bir bütün olarak ele alır ve kişiliğin birbirinden farklı yapıda parçaların bir araya gelmesinden oluştuğunu kabul etmez. Gerçekte insan bütünleşmek için çaba göstermez; buna sahiptir, onunla birlikte doğmuştur. Ancak, yaşamı boyunca bu bütünlüğe yeni boyutlar katmaya ve korumaya, onu birbirine karşıt çalışan parçalara bölünmekten korumaya çalışır (Songar 1977: 136).

**Ego:** Ego bilinçli zihin örgütüdür. Bilinç düzeyindeki algılardan, anılardan, düşünce ve duygulardan oluşur. Ego, bir düşünceyi, bir anıyı ya da bir duyguyu seçmedikçe kişi bunların varlığından haberdar olmaz. Ego son derece seçicidir. Ego, kişiliğin, kimliğin ve tutarlılığın sürdürebilmesini sağlar. Egonun seçiciliği sayesinde biz, bugün, dünküle aynı insan olduğumuzu hissederiz. Güçlü yaşantılar egonun kapılarını zorlayarak bilince ulaşır, zayıf olanlar geri çevrilir (Yanbastı 1990: 135).

**Kişisel bilinçdışı:** Ego'ya komşu olan bölgedir. Burada bilince hiç ulaşamamış ya da ulaştıktan sonra çatışma yarattığı için bastırılmış ve geri gönderilmiş yaşantılar bulunur. Bu yaşantılar oldukça güçsüzdür. Kişisel bilinçaltı içeriğinin bazı kısımları,

kendilerine gerek duyulduğunda kolayca bilince ulaşırlar. Gerçekte egoyla bilinç arasında iki yönlü bir trafik bulunur. Örneğin, bir insan dostlarının isimlerini bilir, ama bu isimler sürekli olarak bilinç düzeyinde bulunmazlar, gerektiğinde oraya gelirler. Kişisel bilinç dışında depolanan yaşantılar rüyalarda da ortaya çıkar (Özkalp vd. 2005: 137).

**Kollektif bilinç dışı ve arketipler:** Kollektif bilinç dışının içeriğine göre, insan yaşamı süresince hiçbir zaman bilinçte yaşanmamıştır. Kalımsal bir nitelik taşır. Kollektif bilinç altında insanın insan olma evresine ulaşmadan önce geçmişinden getirdiği gizli bellek kalıntıları vardır. Gençtan'a göre Jung'un kollektif bilinç altı kavramında arketiplere rastlamaktayız. Arketip, duygusal yönü güçlü, kalıtımla gelen evrensel bir düşünme biçimidir. Deneyimlerden oluşmuştur. Arketip, semboller ile belli bir biçimde algılama ve bu algılamaya uygun bir biçimde davranmaktadır. Örneğin anne arketipi önce bir anne simgesini oluşturur, sonra bu kavram gerçek anne ile özdeşleşir. Çocuğun annesiyle olan yaşantısından da etkilenir (Gençtan 1993: 176). Kollektif bilinç altında bulunan belli başlı arketipler şunlardır (Yanbastı: 1990: 136; Çetin 1996: 131):

- **Persona:** Persona toplumun onayını sağlamak amacıyla, bireyin dış dünyaya karşı taktığı maske ya da takındığı kimliktir. Bu, kişinin yaşamını sürdürebilmesi için zorunludur. İnsanlarla iyi geçinmek, hatta hoşlanmadığınız kişilerle birlikteyken bile çıkarlarınızı korumak için takındığınız dostça tutumlar, buna örnek olarak gösterilebilir.

- **Anima ve animus:** Fizyolojik olarak bir kişi gerçekte iki cinslidir. Her iki cinsin hormonlarını da birlikte bulundurur. Ancak biri diğerinden daha baskın olarak salgılanmaktadır. Erkeğin dişi arketipi animadır. Erkeğin tam anlamıyla erkek olmadığını ileri sürmek çelişik ve rahatsız edici olabilir. Gençtan'ın çalışmasında yer alan Jung'a göre her erkekte doğuştan bir kadın imgesi vardır ve o erkeğin bilinç dışında bazı değerlerin oluşmasına neden olur. Erkek buna göre seçim yapar, kimi kadını beğenir, kimisine istek duymaz. Erkek çocukta animanın ilk yansıdığı kişi anne, kız çocukta animusun yaşadığı kişi babadır. Animus kadınlarda erkeklerdeki animanın karşılığıdır. Yani kadının erkek arketipidir. Kadın animusun gücü sayesinde erkeği anlayabilir.

- **Gölge:** Jung insanın kendi cinsiyetini temsil eden ve kendi cinsinden olan kişilerle ilişkilerini düzenleyen arketipe gölge adı vermiştir. İnsanın hayvani yönünü içeren gölge, kökenini evrim tarihinin derinliklerinden alır. Arketiplerin beklide en

güçlü ve en tehlikelidir. İnsanın aynı cinsten kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan en iyi ve en kötü yanlarının kaynağıdır. Ego ve gölge işbirliği yaptıklarında kişi kendisini hayat dolu ve canlı hisseder.

▪ **Ben:** Kişiliği örgütleyen ögedir. Güneş nasıl belli bir yıldızlar sisteminin merkeziyse, bende kolektif bilinçdışının merkez arketipidir. Bilinçaltındaki diğer arketipleri ve onların bilinç düzeyinde ortaya çıkış biçimleri düzenler ve örgütler, kişiliğin bütünleşmesini sağlar. Bir insan kendisini uyum içinde hissedebildiği zaman, ben görevini iyi yapıyor demektir. Buna karşılık eğer bir insan, çatışmalar içindeyse ve kendini dağılmış hissediyorsa, bu durum ben arketipinin üzerine düşen görevi yerine getirmediği anlamına gelir.

### **1.5.6. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı**

Burger'e göre Jung'un görüşlerini arkadaşı olan Adler tamamlamaktadır. Jung'un kişinin kendi geleceğini belirlemesi ile ilgili görüşlerine karşı Adler, bireylerdeki üstünlük çabasının yaşamdaki güdüleyici öge olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, bireyin temel amacı gelecekte kendini güçlü kılacak davranışlar sergilemektir. Kendini yeteri kadar güçlü hissetmeyen kişinin, toplum içinde aşağılık kompleksi içinde hareket edeceğini ve kendini güçlü kılacak alanları arayış içinde olarak bu kompleksini telafi etmek isteyeceğini açıklamaktadır (Burger 2006: 152).

Altıntaş ve Gültekin'e göre Freud ve Jung'un üzerinde fazla durmadığı toplumsal belirleyiciler Adler' de büyük önem kazanmış ve onun psikolojik kuramının temelini oluşturmuştur. Adler, insan davranışlarının hayatın ilk gününden başlayarak, toplumsal bir yapı içinde geliştiğini vurgular (Altıntaş ve Gültekin 2003: 58). Aile içinde doğan çocuğun, anne-baba ve diğer aile üyeleriyle birlikte sosyal çevresindeki kişilerle ilgili olarak geliştirdiği ilişkiler, daha sonraki yaşama şeklini tayin etmektedir. Kişinin rutin davranış özellikleri, çoğunlukla 4-5 yaşları arasında oluşan yaşam şeklinin yoğun etkisi altında bulunmaktadır. Kişiler yaşantılarının sonraki dönemlerinde olaylara ve durumlara karşı yeni anlatım yolları denemelerine karşın, bunlar ilk yaşlarda oluşan kişiliğin uzantılarıdır (Adler 1994: 308).

### **1.5.7. Karen Horney'in Temel Kaygı Kuramı**

Gençtan'a göre insan davranışlarının içgüdü denilen fizyolojik olaylardan kaynaklandığı yönündeki Freudcu görüşe karşı çıkmış olan Horney, bozuk davranışların aile içi ilişkilerdeki aksaklıkla sonucu ortaya çıktığını ve ayrıca, sosyokültürel etmenlerinde bu öğrenme sürecini önemli oranda etkilediği görüşünü savunmuştur. Bir insanın diğeriyle, toplumun bireyle ve anne babanın çocukla olan ilişkilerinin önemini

vurgulayan böyle bir yaklaşımda, davranışın biyolojik belirleyicileri geri planda bırakılmıştır (Gençtan 1993: 237).

Kültür'ün çalışmasında yer alan Horney de, Jung ve Adler gibi psikanaliz kuramının etkisinde kalmıştır. Ancak Horney, Adler gibi analitik psikoloji çözümlemesinde, sosyal ilişkilerin önemine değinmiştir. Ona göre kişiliğin temel elemanı endişe ve korkudur. Birey, emniyet ve doyum sağlamak için yiyecek, giyecek, para, cinsellik gibi pek çok ihtiyacını feda edebilir. Bireyin temel amacı, tehlikeden uzak ve emniyet içinde bir yaşam istemesidir. Birey güvenlik arar, korkudan kaçır. Her birey kendilerini endişelendiren ve korkutan şeylerle baş edebilmek için bazı davranış kalıpları geliştirirler. Bu kalıplar, bireyleri sinirsel gerilimlerden uzak tutar ve sosyal ilişkilerini düzenler (Kültür 2006: 77).

Eren'e göre Horney'in kaygı ve korkular ile baş edebilmek için fertlerin başvurabileceği davranış alternatiflerini on adet olarak belirlemesine karşılık, bunlardan üç tanesi, özellikle toplumsal sistem içerisindeki kişilik türlerinin tespit edilmesi bakımından oldukça önemlidir (Eren 1993: 45-46):

- **Sempatik ve dışa dönük olma davranışı:** İnsanlara yaklaşır onlara sevgi ve yakınlık duyarak endişe ve korkuları uzaklaştıran bir kişilik geliştirme durumudur.
- **Antipatik - içe dönük olma davranışı:** İnsanlardan uzak durarak ve bağımsız bir biçimde hareket ederek endişe ve korkularından kurtulma çabalarını ifade eden bir kişilik geliştirme durumudur.
- **Saldırganlık ve öfkeli olma davranışı:** İnsanlara karşı gelerek, güçlü olduğunu göstererek, kavga ederek, elde etme çabaları biçimindeki faaliyetler sayesinde, endişe ve korkularından uzaklaşmayı ifade etmektedir.

Eroğlu'nun çalışmasında yer alan Horney'e göre insanın hayatını saran çeşitli kaygı ve korkularla baş etmede yararlanılan davranışsal taktik tercihleri, fertlerin büyük ölçüde hangi kişilik özelliklerine yatkın olduklarıyla yakından ilgili bir husustur (Eroğlu 1998: 160).

### **1.5.8. Eysenck'in Kişilik Kuramı**

Güney'e göre Eysenck, kişilik teorisini hiyerarşik açıdan açıklama getirerek geliştirmiştir. Teorisinin temeli, kişilik faktörlerinin hiyerarşik bir düzen içinde sıralanması esasına dayanmaktadır. Kişiliği dört aşamada ele almıştır. Bunlardan *birinci düzey*, kişiliğin en alt basamağı olarak ele alınmaktadır. Genetik olarak kişinin bazı özelliklere sahip olması ve bazı uyarıcılara özel tepkiler göstermesi bu aşamayla



alakalıdır. “İkinci düzey”, kişinin içinde bulunduğu çevreden kazandığı alışkanlıklarıyla ilgilidir. “Üçüncü düzey”, kişilerin bazı kalıtsal ve alışılmış davranışları sonucunda oluşan eğilimleriyle ilgilidir. “Dördüncü düzeyse” ise tip aşamasıdır ve bu düzeyde belirli tipler oluşmaktadır. Tiplerin oluşumunda her bir düzeyin baskın faktörlerinin etkisi bulunmaktadır (Güney 2000: 273–274).

### 1.5.9. Eric Fromm’un Özgürlükten Kaçış Kuramı

Şimşek’e göre Fromm, kişiliği ekonomik ve kültürel kökenleriyle ele alan ilk kuramcıdır. İnsanın kişiliğinin onun sosyal sınıfı, eğitim durumu, dinî ve felsefî altyapısı, mesleği ve benzer durumlarının bir yansıması olduğunu savunur (Şimşek vd. 2008: 19). Yani kişilik, sosyal etkiler sonucu yaşam tecrübeleriyle oluşmaktadır. Kalıcı olan kişilik, bireyin fiziksel yapısı ve mizacını oluşturan kalıtsal yönleri ile sosyal ve kültürel etkilerin tümünün ortak ürünüdür (Köknel 1995: 125).

Özkalp’in çalışmasında yer alan Eric Fromm’a göre psikolojinin temel sorunu bireyin toplumla, dünya ile ve kendisiyle nasıl bir ilişki kurduğunun incelenmesidir. Bu ilişki biçimi, öğrenme ve toplumsallaşma süreçleri sonunda edinilmektedir. Fromm’a göre bireyin çevre ilişkileri iki yöndedir. Birincisi sosyalleşme, ikincisi de asimilasyondur. Sosyalleşme, bağımlı ilişkilere, içe kapanmaya ve yıkıcılığa dönüşebilir. Asimilasyon ise, bireylerin somut ve soyut bütün “nesnelere” toplama ve kullanma biçimlerini kapsar (Özkalp 1991: 108). Çeşitli asimilasyon türleri vardır. Bunlar (Yanbastı 1990: 134-135):

- **Alıcı eğilim:** Birey çevresinin ona yardım etmesini bekler. Her şeyi başkalarından bekler.
- **Sömürücü eğilim:** Bunlar hayatlarını başkalarını sömürmekle geçirirler. Üstelik de bunun hakları olduğuna inanırlar.
- **İstifleyici:** Burada birey toplayıcıdır. Dış dünya onun için tehlikelidir. Kendini korumak için her şeyi biriktirmek ve saklamak eğilimindedir.
- **Pazarlayıcı:** Birey başarılı olmak için kendini sürekli olarak pazarlama davranışı gösterir. “Ben sizin istediğiniz gibiyim” mesajını verir.
- **Üretici:** Bu eğilim olumlu olan tek kişilik türüdür. Üretir, başkalarını sever, yaratıcıdır. Yapıcılığa ve başkalarına yararlı olma en önemli amacıdır.

Gençtan’ın çalışmasında yer alan Fromm’a göre, insanda doğuştan gelen “toplumsal ilgi” ve “kusursuz olma güdüsü” yoktur. İnsanın varoluşundaki temel çatışma, onu sürekli yeni çözümler aramaya yöneltten bir dinamizm oluşturur. Çünkü bulunan her çözüm, çözümlenmesi gereken yeni çelişkileri de beraberinde getirir.

Hayvanlar âleminde ayrılabilişleri karşılaştığı çelişkiler, insanı sürekli yeni çözümler aramaya yöneltmiştir ve türünün tükenmemesi için sürekli ilerlemekten başka çaresi yoktur (Gençtan 1993: 308).

#### **1.5.10. Harry Sullivan'ın Kişiler Arası İlişkiler Kuramı**

Güney'e göre bu kuramı geliştiren Harry Stack Sullivan'dır. Bu kurama göre kişilik, yaşamı özdeştiren kişilerarası ilişkilerin oluşturduğu ve kalıcılığı olan bir sistemdir. İnsanı güdüleyen güç kişilerarası güvenliği sağlama gereksinmesidir. Kişiliğin oluşmasında en etkili olan başkalarıyla kurulan ilişkilere dir. İnsanın kendisi doğumdan ölümüne kadar diğer insanlarla ilişki kurar. Ve bu ilişkiler insanın kişiliğini var eder. Bebekken insan önce annesi ile ilişki içindedir. Sonra bu ilişkiye baba da katılır. Bu durum arkadaşlar, karşı cinsten kişiler vs., sırası ile devam eder bulunmaktadır (Güney 2000: 276).

İnsan, bu ilişkileri sırasında, güven ya da kaygı geliştirir. Bir önceki aşamada geliştirilen güvenlik ya da kaygı bir sonraki aşamaya yansır. Böylece kişilik gelişimi sürüp giden bir süreç olarak tanımlanabilir. Kişilerarası ilişkilere duyarlık ve uyum insanın kişiliğinin oluşmasına yol açar (Başaran 1992: 157).

Gençtan'ın çalışmasında yer alan Sullivan'a göre, insan doğum anında var olan ya da olgunlaşma süreci içinde ortaya çıkan bazı tepki eğilimleriyle dünyaya gelir. İnsanın fizyolojik ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasında başkalarına bağımlı olması bir yana, yaşadığı her olay ve öğrendiği her şey ilişkilerinin içeriği tarafından etkilenir ve belirlenir. Bir başka deyişle insan toplumsal bir varlıktır. Toplumsallaşma süreci doğum anında ya da doğumdan kısa bir süre sonra başlar (Gençtan 1993: 279–280).

#### **1.6. Kişilik ve Benlik**

Benlik, bireyin kendi kişiliğini, kendisini tanıma ve değerlendirme biçimi olarak ifade edilebilir. Son yıllarda kişiliği etkileyen güçlü bir faktör olarak benlik kavramı, büyük bir ilgi ile incelenmiştir. Benlik, kişiliği çok etkilemekle birlikte, kişilikten biraz farklı bir anlam taşımaktadır. Benlik, kendi kişiliğimize ilişkin kanılarımız ve kendimizi görüş tarzımızı oluşturur. Bu bakımdan benlik, kişiliğin öznel yanı olarak tanımlanabilir (İşçi 1999: 137).

Benlik, kişinin ruhsal varlığıyla ilgili olduğundan dolayı, kişilik gibi o da karmaşık bir kavramdır. Bu kavramı daha net algılayabilmek içinde, bireyin kendi kendisine yönelttiği birtakım sorulara, yine kendisinin samimi bir şekilde yanıtlar vermesi gerekmektedir ve bu soruların bazıları ise: Ben kimim?, Neler yapabilirim?,

Amaçlarım ve hedeflerim neler?, Hayata bakış açım nasıldır?, Bana göre hayatta Doğru ve Yanlış olanlar nelerdir? gibi sıralanabilir. İnsanlar bu tip sorulara kendilerince yanıtlar bularak benliklerini tanımaya çalışmaktadırlar. İnsanın benliğinin oluşması ve ardından gelişmesi, gerçekte bu sorulara doğru yanıtları vermekle gerçekleşmektedir (Köknel 1984: 79–80).

Baymur'a göre; fonksiyonalist görüşün öncülerinden biri olan William James, benliğin üç temel yönü olduğunu savunmaktadır. Bunlar şöyledir (Baymur 1994: 256):

**a) Maddi benlik:** Yani kişinin kendi vücudu, ailesi, malı-mülkü vb. gibi daha farklı olarak kişinin kendisine ait olan bütün varlığı, maddi benliğini oluşturmaktadır. Ancak kişinin bu maddesel nesnelere özdeşleşmiş olması gerekir. Örneğin aile bireylerinden birini kaybettiğimiz zaman sanki kendimizden bir parça kaybetmiş oluruz.

**b) Sosyal benlik:** sosyal benlikte ise, başkalarının bizim hakkımızdaki düşünceleri, sosyal benliğin oluşmasında rol oynar. İnsanların birbirleriyle ilişkileri doğrultusunda oluşan, toplumsal yaşamdaki pozisyonlarıdır ve toplumsal yaşamda insanların edindikleri rollerden dolayı birçok sosyal benlikleri bulunmaktadır. Buna örnek olarakta, öğretmen benliği ve aile benliklerini verebiliriz.

**c) Ruhsal benlik:** Yani kişinin, hissetme, düşünme, algılama gibi içsel faaliyetlerinden oluşan benlik yapısıdır. Ruhsal benlik, kişinin kendisini nasıl değerlendirdiği ve algıladığını belirlemektedir. Yalnız; İnsanların kendi iç dünyalarını değerlendirirken, objektif olabilmeleri tam olarakta mümkün olamamaktadır. İnsanın ahlaki ve zihni üstünlük duygusu ya da bunun karşıtı olan aşağılık ve suçluluk duygusu ruhsal benliğin kapsamında yer almaktadır.

### 1.7. Kişilik Tipleri

Her birey kişi olarak diğerlerinden farklı özelliklere sahiptir ve bu onun diğer insanlardan farklılıklarını oluşturur. Güdüler, çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılıklar gösterebilir. Çünkü her insanda kişiliğin gereği olan hırslar, arzular ve ihtiyaçların şiddetleri farklıdır. Doğuştan fizyolojik olarak farklı hareketlere sahip olunmasının yanında insanların, her gün yaşadığı olaylar, karşılaştığı insanlar nedeni ile daha da farklılaşmaya yüz tutarak kişiliğini geliştirdiği söylenebilir. Tikici'ye göre kişilikle ilgili olarak bilinen en eski değerlendirmelerin ve insanların mizaçlarına göre farklı kategorilere ayırarak incelemenin Hippokrat tarafından yapıldığını belirtmek gerekir. Son zamanlarda, birçok kriter göz önünde bulundurularak farklı kişilik sınıflandırmalarının yapıldığını görmekteyiz. Bunların bazılarını aşağıda yer verilmiştir (Tikici 2005: 108).

### 1.7.1. Kişiliği Beden Biçimlerine Göre Sınıflandırma

İnsanların fizyolojik yapı ve özellikleri ile kişilik özellikleri ve kişiliğin davranışsal yönü arasında ilişkiler bulunmaktadır. Kişilikle ilgili yapılan çalışmalar neticesinde insanların, yaşları, cinsiyetleri, çene, burun, kulak gibi organları ve diğer bazı kısımlarıyla, bedensel yapıları ve kişilikleriyle ilgili birtakım ilişkiler olduğu ortaya çıkarılmıştır (Eroğlu 1998: 160–161).

Dış görünüş, beden yapısı ve sağlık gibi çeşitli özelliklerin, belli bir kişiliğin gelişimi üzerinde önemli bir rol oynadığı öteden beri ileri sürülmüştür. Kısalık, uzunluk; zayıflık, şişmanlık; gürbüzlük; güzellik, çirkinlik; saç, göz ve ten rengi, başkalarının insana karşı tepkilerini etkileyen, böylece onun geliştireceği kişiliğe belli yönler veren nitelikler olduğu düşünülmüştür. Baymur'a göre; Kretschmer, bunları düşünenlerden birisidir ve insanları fiziksel yapıları bakımından üç kısma ayırmıştır. (Baymur 1994: 256).

Songar'a göre; Kretschmer, beden yapılarını Piknik, Astenik, Atletik ve Displastik olarak dört tipe ayırmaktadır (Songar 1977: 168-172):

- **Piknik yapılı olanlar**, orta boylu, kısa boyunlu, yağlı, şişman, göbekli, yuvarlak, yüzleri yağlı, saçları ince ve seyrek, sakalları sert ve beden kılları çok, kol ve bacakları kısa, elleri, parmakları tombuldur. Piknik tip, orta yaşlarda eriştiği en son olgunluk safhasında, iç organları ihtiva eden boşluğun çok fazla gelişmesi ve gövdede yağ birikmesi ve omuz çevresi, kol ve bacaklar gibi hareket organlarının zayıf bir şekilde teşekkülü ile kendini göstermektedir.
- **Astenik tip**, uzunluğuna bir büyümedir. İnce, uzun, zayıf beden yapıları, ufak baş, ince uzun burun, küçük çene, soluk yüz derisi, kalın telli saçlar tipik özelliğidir.
- **Atletik tip**, iskeletin, kasların ve tenin iyi gelişmesiyle kendini gösterir. Boyları ortanın üstündedir. Kol ve bacaklar uzun, baş sert ve yüksekçedir.
- **Displastiklerde**, vücut diğerlerine benzemez. Kalıtımla ilgili veya sonradan olan iç salgı bezlerine ilişkin bozukluklardan dolayı anormal bir intiba verir. Aşırı uzun veya kısa boy, şişmanlık, zayıflık, zeka gerilikleri, kişilik sapmaları gibi özellikleri içerir.

Köknel'e göre yine Kretschmer tarafından yapılan başka bir ayırıma göre, insanlar genel olarak "siklotimik" ve "şizotimik" olmak üzere iki tiptir. Siklotimikler; çoğunlukla piknik beden yapısında bulunurlar. Dışa dönük, canlı, neşeli, sevecen, insancıl kişilerdir. Kolay ve çabuk duygulanır, sever, kızar, öfkelenirler. Uygulamalı ve

toplumsal alanlarda başarı gösterirler. Şizotimikler ise; içe dönük, soğukkanlı, duygularını dışarıya yansıtmayan insanlardır. Çekingen ve alıngandırlar. Yalnızlıktan hoşlanırlar. Soyut konularla uğraşırlar. iradeleri güçlüdür. Başladıkları işin sonunu getirirler. Sürekli olarak iyi ve doğru yapmak çabası yüzünden, kimi kez hiçbir şey yapamadıkları da olur (Köknel 1984: 84–85).

Baymur (1994)'e göre; daha sonra Sheldon, iskeleti ve beden oranlarını daha etraflı bir şekilde ölçmek ve değişik yapıya sahip insanların, çeşitli yanlardan çekilmiş beden resimlerinden hareketle Kretschmer'in sistemini geliştirmiştir. Sheldon da insanları beden yapıları itibari ile üç tip ayırmıştır (Baymur 1994: 256):

- **Endomorf tip**, İç organ dokuları daha gelişmiş olup, özellikle karın bölgesinin genişliği göze çarpar. Genel olarak yemekten hoşlanır ve rahatlarına düşkünlüdürler. Neşeli olmakla beraber, çabuk kaygılanırlar, bol bol güler ve çabuk üzülüp ağlarlar.
- **Mesomorf tip**, Omuzları, özellikle kasları iyi gelişmiş olup, atletik yapıda kişilerdir. Bedence enerjik ve dayanıklıdırlar. Uzun yürüyüşlerde, spordan ve avantürden hoşlanırlar. Sosyal faaliyetlerde aktif ve lider olma eğilimi gösterirler.
- **Ektomorf tip**, Düşük omuzlu, hassas tenli, saç telleri ince ve sinir sistemleri iyi gelişmiştir. Bunlar hassas, kaygılı ve içe dönüktürler. İnsanlardan kaçarlar, hislerini dışa vurmazlar ve toleranssızdırlar.

### 1.7.2. Kişiliği Toplumsal ve Ruhsal Özelliklere Göre Sınıflandırma

Beden yapısı ve kişilik arasındaki zayıf bağıntı olduğunu düşünen bazı psikologlar, bedeni dikkate almadan sadece kişilik ve davranış özelliklerine göre insanları sınıflandırmayı denemişlerdir.

#### 1.7.2.1. Sigmund Freud'un Sınıflandırması

Cüceloğlu'na göre; kişilik konusundaki psikoanalitik yaklaşım Freud'un kişilik kavramından kaynaklanmaktadır. İnsanların fark etmedikleri birtakım içgüdüleri, itileri ve gereksinimlerinden yola çıkarak, altta yatan gereksinimlerin ya da kaygıların bilinmesinin farklı ortamlarda yapılan farklı davranışları birbirleriyle tutarlı hale getireceğini söyleyen Freud (Cüceloğlu 1992: 406-414), birbirinden farklı üç kişilik tipinin bulunduğunu ileri sürmüştür (Köknel 1995: 91):

- **Sevgeç Tip (Erotic)**: Sevmenin ve sevilmenin egemen olduğu, duygusallığın ağır bastığı insanlardır.

- **Sado-Masohist Tip (Sado-Masochism):** Üst ben ile ben arasında sürekli çatışma ve sürtüşme gösteren insanlardır. Bir yanda katı kalıpların baskısı, bir yanda bunlara uyamamanın verdiği kaygı ve sıkıntı nedeniyle devamlı tedirginlik gösterirler. Takıntılı düşünceleri ve korkuları olabilir.
- **Özsever Tip (Narcissistic):** Kendi bedenine ve kişiliğine aşırı düşkün olan, kendisini fazla seven ve beğenen insanlardır.

#### 1.7.2.2. Spranger'in Sınıflandırması

Köknel'e göre Alman ruh bilimci Spranger, kişilik yapılarını toplumsal yer, rol, durum ve amaca göre altı temel tipe ayırmıştır (Köknel 1995: 88):

- **Teorik tip:** Soyut düşünen, düşüncelerini gerçekleştirmek için sürekli arayış içinde olan insanlardır.
- **Estetik tip:** Sürekli olarak yenilik ve değişiklik peşinde koşarlar.
- **Ekonomik tip:** Maddi çıkarlarını üstün tutarlar.
- **Sosyal tip:** Başkalarına yardımcı olmaktan hoşlanırlar.
- **Politik tip:** Mevki elde etmek, güçlü, kudretli olmak için çabalarlar.
- **Dindar tip:** Günlük yaşamdan çok "öbür dünyayla" ilgilenen, ikisi arasında sürekli bağlantı kurmaya çalışan insanlardır.

#### 1.7.2.3. Hans Eysenck'in Kişilik Tipleri

Erdoğan'a göre; Eysenck, kişilik tiplemesi teorisini, iki ayrı boyut ve bu boyutların her bir ucunda birer kişilik özelliği bulunan bir kalıp içerisinde oluşturmuştur. Bu boyutlardan birincisi, içedönük-dışadönük özelliklerinden oluşan boyut, ikincisi ise, duygusal dengesizlik (sınırlı)-duygusal dengelilik (sakin) özelliklerden oluşan boyuttur (Erdoğan 1991: 267).

İçedönüklük-dışadönüklük boyutuna, çekingen, utangaç, sessiz ve sakın bir içedönük kişiliğe karşı, cana yakın, sosyal ve gürültücü bir dışadönük kişilik tipi oturmuştur. Nevrotizm de denilen sınırlı-sakin boyutuna ise, sessiz, sakın, sınırlarına hakim ve daha durağan duygulara sahip bir sakın kişiliğe karşı, heyecanlı, çabuk sınırlenen ve sabırsız bir kişiliğe sahip olan sınırlı bir kişilik özelliği yerleştirmiştir (Eysenck ve Wilson 1995: 16).

Gözlem ve testlerle bireyin bu iki boyut arasında bulunduğu yer saptanabilir ve özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Köknel 1995: 93):

- **İçedönük olanlar:** Sessiz, çevreye karşı kapalı, yalnızlığı seven insanlardır. Okumak, yazmak, resim ve müzik gibi uğraşlarla ilgilenirler. Zor arkadaş edinirler.

Sakin bir ortamda, telaşsız, denetimli bir yaşam biçimini severler. Güvenilir kimselerdir.

- **Dışadönük insanlar:** İnsancıl, cana yakın ve girişkendirler. Kolay arkadaş edinirler. Heyecan veren ortamlardan hoşlanırlar. Neşeli, hareketli, konuşkan, şakacı, iyimser, eğlenmeyi seven kimselerdir. Her zaman güvenilir değillerdir.
- **Nevrotik içedönük olanlar:** Sürekli kaygı ve endişe içindedirler. Alıngan, sinirli, tedirgin, aşırı duyarlıdırlar. Güvensiz, isteksiz, ilgisiz ve durgundurlar. İnsanlarla kolay ilişki kuramazlar. Yetenek ve becerilerini geliştirme çabası içine girmezler.
- **Nevrotik dışadönük olanlar:** Kaygılı ve tedirgin kimselerdir. Bedensel rahatsızlıklardan şikayet ederler. Karamsar, neşesiz, durgun ve isteksizdirler. Çabuk hareket edip, sık yanırlar. İstekleri ve olanakları arasında denge yoktur.

#### 1.7.2.4. Beş Büyük Kişilik Boyutu Modeli

Bacanlı'nın çalışmasında yer alan Peabody ve Goldberg'e göre, kişilik farklılığını belirlemede etken olan beş boyut vardır. Beş Büyük olarak adlandırılan bu boyutlar, dışadönüklük, uyumluluk, özenlilik, duygusal denge ve yeniliklere açıklık olarak isimlendirilmektedirler (Bacanlı vd. 2000: 262). Bu faktörler kısaca aşağıda açıklanmıştır (İbrahimoglu 2008: 99-101; Tikici 2000: 99-100):

- **Dışadönüklük:** Bu farklılık kişinin ilişkilerindeki rahatlık seviyesidir. Dışadönüklüğü yüksek kişiler, zamanının çoğunu birileriyle ilişki kurmaya ayırır ve bundan büyük haz alırlar. İçedönükler ise tersine, ilişki kurmayı pek sevmezler ve kendi başlarına olmaktan hoşlanırlar.
- **Uyumluluk:** Duygusal açıdan dinginlik ve uyumluluğun yanında, gözetilme ve desteklenme ihtiyacı olan bir özelliği yansıtır. Uyumluluk skoru düşük olanlar, diğerlerinden ziyade kendi ihtiyaçlarını gözetir.
- **Özenlilik:** Yüksek özenli olan kişiler, daha az ve seçkin hedefler peşinde koşarken, inatçı, sorumlu ve güvenilirlerdir. Daha çok, birden fazla hedefe yönelirler, kafaları karışıktır, sorumsuz ve zevklerine düşkündürler.
- **Duygusal denge:** Yüksek skorlular, sakinlik, huzurluluk, durgunluk, isteklilik ve güvenilirlik ile tanımlanırken, düşük skorlular gergin, sinirli, heyecanlı, moralsiz, aksi, endişeli ve güvensizlik özellikleri ile tanımlanmaktadır.
- **Yeniliklere açıklık:** İnsanların, yeni bir buluş, icat, düşünce ya da görüşe olan ilgilerinin derecesi ile ilgili bir özelliktir. Yeniliklere açık kişiler, hayal gücü yüksek, sanatçı ruhlu ve akıllı tiplerdir. Yeniliklere kapalı kişiler ise, gelenekçi ve rahatına düşkün tiplerdir.

### 1.7.2.5. A ve B Tipi Kişilik

Erdoğan'a göre 1960'ların sonlarında Freidman ve Rosenman tarafından stres kavramı ile ilişki kurularak ortaya çıkarılan “ A Tipi” ve “B Tipi” kişilik biçimleri günümüzde geniş kabul alanı bulmuştur. Araştırmacıların ortaya çıkardıkları her iki kişilik tipide bireylerin günlük yaşamlarında strese maruz kalma seviyeleri ile yakın ilişkili bulunmuştur. Bu konudaki bulgulara göre, A Tipi kişiliğe sahip bireylerde kalp rahatsızlıklarının, B Tipi kişiliğe sahip bireylere oranla iki kat daha fazla olma olasılığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütlerin orta ve alt kademelerinde A tipi kişiliğe sahip bireylerin, B tipi kişiliğe sahip bireylere kıyasla daha başarılı oldukları, ancak üst kademede B tipi kişiliğe sahip bireylerin sabırlı ve etraflı düşünmelerinden dolayı daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Bir başka bulguya göre ise, Amerika'daki yöneticilerin %60'ı A tipi kişiliğe, %12'si ise B tipi kişiliğe sahip oldukları belirlenmiştir (Erdoğan 1991: 258).

**a) A tipi kişilik özellikleri:** A tipi kişiliğe sahip olanların özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: Rekabetçidirler, sosyal alanda ve mesleğinde hırslıdırlar, dakiktirler, güçlü ve etkileyici bir kişilik yapısına sahiptirler. Aynı şekilde sabırsızdırlar, aynı anda birkaç iş yapmayı severler, insanlara ve olaylara çabuk sinirlenirler, onaylanmayı beklerler, sorunlu bir dinleme tarzları vardır, daima telaşlıdırlar, duygularını saklarlar, kendilerini ve başkalarını işlerini bitirmeye zorlarlar (Dangaç 2007).

Aynı anda iki işi birden yapmaya çalışır, boşa zaman geçirmeyi sevmez, rakamlara önem verir, başarıyı kantite ile ölçer, atılgandır, rekabeti sever ve kendisini devamlı zaman baskısı altında hisseder (Zel 2001: 430). İş hayatında azimli, hırslı ve çalışkan insanların daha çok A tip kişiliğe sahip kişiler olduğu söylenebilir. Bu konuda güzel bir benzetme vardır. A tipi kişilik yapısı yüksek devirde çalışan motora benzetilmektedir. Hızlı ve verimli çalışırlar fakat tükenme payları yüksektir. A tipi kişiliğin yukarıdaki özellikleri de dikkate alındığında stres ve strese bağlı rahatsızlıkları daha fazla yaşamalarının sebebi kolayca anlaşılmaktadır. A tipi kişiliğin bir diğer olumsuz yönü ise, bu tip kişiliğe sahip bireylerin hızlı tempolarından kaynaklanan aşırı öfkeli ve sabırsız olmaları ve bu sebeple karşılarındaki bireylerle çatışma yaşamalarıdır (Güney 2000: 431).

**b) B tipi kişilik özellikleri:** B tipi kişiliğe sahip olanlarda ise şu özelliklerin daha yaygın olduğu söylenebilir: Rekabeti sevmezler, sosyal konumundan ve mesleğinden memnundurlar, sakin bir kişilik yapısına sahiptirler, sabırlı ve yavaşlırlar.



Aynı şekilde onaylamayı beklemezler, periyotlar halinde dinlenmeyi severler, asla telaşlanmazlar, ev ve iş dışında yeterli ilgi alanları vardır, duygularını gösterebilirler ve kendilerine ve başkalarına yapılan işlerde serbesttirler Bu tür insanlar zamanla daha az çatışma halindedir ve yasama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içersindedir (Durna 2005: 278).

#### **1.7.2.6. Carl Jung'un Kişilik Tipleri**

Köknel'e göre; Hippocrates döneminden beri süregelen içe ve dışa dönük kişilik yapısı görüşlerinden esinlenen Jung bunlara yeni nitelikler ve özellikler katmıştır. Jung'un tipolojisindeki temel ayırım, içedönüklük ile dışadönüklük arasında başlar. İnsanın kişiler ve nesnelere olan ilişkilerini değerlendirerek, bunlara yönelme ya da bunları iç dünyasına alıp benimseme biçimine bakarak içe ve dışa dönük tipleri tanımlamıştır. Jung'a göre içedönükler, kendi duygu, düşünce, hayal ve rüyalarından oluşan iç dünyaları ile yaşamayı tercih ederken, dışadönükler, kendi dışındaki nesnelere ve insanlardan ve onların faaliyetlerinden oluşan dış dünya ile barışık olmayı tercih etmektedirler. Bu tercihi belirleyen dört ana fonksiyon ya da işlev vardır (Köknel 1995: 89).

Gençtan (1993)'ın çalışmasında yer alan Jung'a göre bireylerin düşünme, hissetme, duyu ve sezgilerden oluşan bu dört ayrı ruhsal işlev, bilincin yaşantılara ayrılmasını sağlar. Duyular bize bir şeyin varlığından haberdar eder; düşünce bize bu şeyin ne olduğunu anlatır; hissetme bu şeyin bizim için iyi ya da kötü olduğunu bildirir; sezgi ise bu şeyin nereden gelip nereye gittiğini fark etmemizi sağlar. Bu dört işlev de iki tutumla karışımlar yaparak, bir insanın bilinçli varlığına anlatım verebilmesi için sekiz ayrı seçenek oluştururlar. Jung, bu seçeneklerden hareket ederek sekiz ayrı insan tipi tanımlamıştır (Ünlü 2006: 134-135; Gençtan 1993: 199-200; Yanbastı 1990: 133-134):

**Düşünen içe dönük tip:** Bu tipte kişilerin düşünceleri kendine dönüktür. Düşünen içe dönük birey, kendini gözler ve genellikle soyut fikirlerin etkisinde kalır. Somuta yönelebilmek gücüne sahip olmasına rağmen fikirleri içsel olarak izler. Kendi benliğinin gerçekliğini araştıran bir filozof bu tipe örnek oluşturulabilir. Genellikle inatçı, bildiğini okumak isteyen, hoşgörüsüz, gururlu, çevresindekileri küçümseyici tutumları olan, iğneleyici ve yaklaşılması güç insanlardır.

**Düşünen dışa dönük tip:** Düşünen dışa dönük kişinin ilgisi dış ve somut dünyaya yöneliktir. Katı olabilir. Soyut işleri tartışabilir. Olguları kesinlikle kuramlara tercih eder. Bu tiptekiler, doktorluk veya mühendislik için uygun bireylerdir. Yasa ve

ahlak gibi konularda çok sertleşebilirler. Enerjisini öğrenmeye ve nesnel dünya hakkında bilgi toplamaya yönelen bilim adamı bu tip örnek gösterilebilir.

**Duyusal içe dönük tip:** Bu kimsenin duygularını anlayabilmek için büyük bir çaba gerekir. Kapalı, sessiz bir kişiliğe sahiptir. Söz konusu olan her şey derinlerde oluşmaktadır. Yüzünde umursamazlık maskesi taşır. Sakin ve kuşkulu bir hali yokmuş gibi görünmeye çalışır. Dışa vuran hiçbir heyecan izi yoktur. Fakat bu bireylerin içi tutkularla doludur. Genellikle melankolik bir havaları olmasına karşın, aynı zamanda kendine yeten ve iç huzuru olan kişiler izlenimi de verebilirler. Jung'a göre kadınların çoğu bu gruba girmektedir.

**Duyusal dışa dönük tip:** Bu bireyler son derece toplumdur. Enerjileri dış dünyaya yönelmiştir. Duygu ağır basmaktadır. Hava iyi olduğunda kendini iyi hissedenden kötü olduğunda ağlayacakmış gibi hissedenden bir yapıya sahiptirler. Kolaylıkla etki altında kalır, konuları duygu aracılığı ile gözden geçirirler. Çevresinde olan tüm olaylara, özellikle moda olanlara kolayca katılırlar. Jung'a göre kadınların çoğu bu gruba girmektedir. Duyusal, sürekli kendilerinden söz eden, gösterişi seven, duygusal tepkileri oynak, değişken kişilerdir.

**Duyusal içe dönük tip:** Dış dünyadan uzak durmayı yeğleyen bu tipler, kendi duygularına yönelirler. Kendi iç dünyalarını dış dünyadan daha ilginç bulurlar. Duyusal içedönük bireyler öznelirler. Herhangi bir etkinin, ne tür bir tepki doğuracağını öngörmek olanaksızdır. Tepkisi de dış gerçeğe bağlı değilmiş gibidir.

**Duyusal dışa dönük tip:** Daha çok erkeklerde rastlanan bu tipler, gerçekçi pratik ve aklına koyduğunu yapan kişilerdir. Duyusal dışa dönük tip, salt bir gerçekliğe ve nesnelliğe sahiptir. Ancak olaylarda somut şeyleri görme eğilimindedirler. Zevk ve heyecan veren şeyleri severler ama duyguları yüzeyseldir. Bu tipe uyan birey, hiçbir şey için kendini üzmez. Yeniliğe açıktırlar. Duyulara yönelik tutumlardan ötürü, bu kişiler arasında ilaç tutkusu ve cinsel davranış sapmaları daha sık görülür.

**Sezgisel içe dönük tip:** Bu tipteki insanlara genellikle artistler arasında rastlanır. Bu tipteki insanlar çevresindekiler tarafından çözülmesi güç bir bilmece olarak algılanırlar. Sezgisel içe dönük bireyler kendilerini rüya âleminde görürler. Bu bireyler mistik ve ölümsüz şair tipini canlandırırırlar. Hayal güçleri sınırsızdır. Başkalarını, fikirlerinin güzelliğine inandırma çabası içine girebilir veya kimsenin kendilerini anlamadığına düşünürler.

**Sezgisel dışa dönük tip:** Bu tip, sezgiyle doğar ve yaşar. Başarıya ulaşmak için her yolu dener. Bunu bilinçsizce yapar. Sürekli olarak dünyadaki yenilikleri izleme

çabası içindedirler ancak bir konuyu bitirmeden bir ikincisine başlarlar. Bu tipteki insan kendisine uygun düşen toplumsal çevreyi, ne giymesi gerektiğini, nasıl konuşulacağını hissederek bilir. Bu tipe uyan erkek ticarete, borsada, politikada başarılı olur. Büyük bir istekle başlattıkları dostlukları sürdürmez, aynı işte uzun süre çalışamazlar.

#### **1.7.2.7. Holland'ın Kişilik Tipleri**

Isır'a göre; Holland, her insanın kişilik yapılarının farklı olması doğrultusunda, ilgi, istek, amaç, tutum ve yeteneklerindeki farklılık ölçüsünde iş seçimlerini yapmaları gerektiğini belirtmektedir. Holland'ın altı temel kişilik tipi ve mesleki eğilimden söz etmekte ve her kişilik türünün hangi mesleğe veya işe eğilimli olduğunu göstermektedir. Holland'a göre kişilik ve yaptığı iş uyumlu olduğunda iş tatmini yüksek, iş gören devir hızı düşüktür. Bu nedenle birey kendini değerlendirme süreci içinde ilgilerini, değerlerini, yeteneğini, bir diğer ifadeyle kişiliğini tanıdığı nispette, seçeceği mesleğe veya yapacağı işe yönelik kararını da sağlıklı vermiş olacaktır (Isır 2006: 64).

Aşağıda ki Tablo 1.1.'de Holland'ın kişilik tipleri, bu tiplerin kişilik özellikleri ve bu kişilik tiplerine uygun meslekler verilmiştir.

**Tablo 1.1. Holland'ın Kişilik Tipi Tanımları**

KİŞİLİK TİPLERİ	UYGUN PROBLEM ÇÖZME SÜRECİ	KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	İLGİLER	ÖRNEK OLARAK VERİLEN MESLEKLER
<b>Gerçekçi Tip</b>	Duygusal, Düşünen	Kararlı, Materyalist, Pratik, Israrcı	El becerileri, Mekanik, Elektronik, Teknoloji	Tesisatçı, Elektrikçi, Ormancılık, Makinist, Mimar
<b>Araştırmacı Tip</b>	Sezgisel, Düşünen	Rasyonel, Analitik, Entelektüel, Hevesli, Eleştirci	Bilim, Matematik	Fizikçi, Antropolog, Kimyager, Matematikçi,
<b>Artistik Tip</b>	Sezgisel, Hisseden	Duygusal, İdealist, Etkileyici, Hayal gücü Kuvvetli	Dil, Sanat, Müzik	Oyun yazarı, Kompozitör, Kitap yazarı, Şair
<b>Sosyal Tip</b>	Duygusal, Hisseden	İşbirlikçi, Arkadaş, Sosyal	İnsan ilişkileri, Kişilerarası beceriler	Profesör, Psikolog, Öğretmenlik, Avukat, Misyoner
<b>Girişimci Tip</b>	Sezgisel, Hisseden	Maceracı, Enerjik, Konuşkan, Kendine güvenli, Optimist	Liderlik, Kişilerarası beceriler	Yönetici, Satış elemanı, Avukat, Politikacı, Müşteri
<b>Gelenekçi Tip</b>	Duygusal, Düşünen	Düzenli, Dürüst, Dikkatli, İtaatkar	İletişim sistemleri, Bilgisayar	Muhasebeci, İstatistikçi, Postane memuru

Kaynak: Isır, 2006: 65.

Isır'ın çalışmasında yer alan Holland'ın modeli üzerinde yapılan araştırmalar, kişilik yöneliminin meslek veya iş seçiminin yalnız en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik türü ile iş arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda kariyerlerini değiştirme olasılığının çok düşük olduğunu da doğrulamıştır (Isır 2006: 65).

#### **1.7.2.8. Katharina C. Briggs ve Isabel B. Myers'in Kişilik Özellikleri**

Jung'un teorisi esas alınmıştır. Teoriye göre her insanın kullanmakta başarılı olduğu ve bu nedenle günlük yaşantısında sürekli olarak kullandığı bir dizi zihinsel araçlar bulunmaktadır. Her insan, sahip olduğu bu psikolojik araçlardan aynı biçimde yararlanabileceği halde, belirli bir faaliyette daha rahat edebileceği araçları tercih eder. İşte bu bireysel seçimler kişiliği ortaya çıkarmakta ve kişiyi diğer insanlara benzer veya onlardan farklı kılmaktadır (Myers ve Myers 1997: 15).

Katharine Myers ve Isabel Briggs, "Myers-Briggs Type Indicator" olarak adlandırılan çalışmalarında, Jung'un kişilik tiplerini, yukarıda açıklanan fonksiyonların egemenlik durumuna göre oluşan ve aşağıda açıklanan dört ayrı özelliğin bileşkesinden

oluşan 16 ayrı grupta toplamışlardır. Bu dört özellik ve niteliklerini şöyle sıralanabilir (Zel 2001: 39):

**Duyumsal-Sezgisel:** Bireyin çevresini algılama biçimini yansıtır. Duyumsal kişiler, beş duyuyla algılarlar yani, somut, elle tutulabilir gerçekler üzerinde odaklaşırlar. Bilgileri ölçülebilir yolla elde ederler. Simdi önemlidir, geleceği pek dikkate almazlar. Zamanı iyi kullanırlar. Yeni bir tanesini öğrenmektense, önceden öğrenilmiş mevcut yetenekleri kullanmaktan daha çok hoşlanırlar. Sezgiseller ise, her şeyde bir ilişki ararlar, bir işin parçalarına tek tek bakmak yerine, bu parçalar arası ilişkilere dikkat ederler. Algılama bilinçaltında oluşur, somut temeller bilinmeden oluşur. Geçmişten ve şimdiden gelecekteki olasılıklara sıçrayabilirler ve çeşitli olgular arasındaki karmaşık ilişkileri algılayabilirler. Yeni problemleri çözmekten hoşlanırlar (Erdoğan 1996: 207).

Bu kriter, kişinin bilgiyi algılama metodunu belirler. Duyumsallık özelliği fazla olan kişiler beş duyularını daha fazla kullanırlar, nicel ve gerçeğe dayalı bilgi toplarlar. Buna karşın sezgisel tipler ise altıncı hislerine dayalı hareket eder, sistematik olmayan bir biçimde bilgi toplarlar (Aktaş 2006: 21).

**Düşünsel-Duygusal:** Bireylerin karar alırken dayandıkları kriterlerinin objektifliği ya da sübjektifliği ile ilgili yönleridir. Düşünseller kararları şahsi değerlere değil, daha çok akıl yürütme ve mantığa dayanır. İstekli bir şekilde duygularını belli etmez, diğer insanların hisleriyle uğraşmada rahat değildir, diğer insanların duygularını bilmeksizin onların hislerini incitebilir. Düşünseller, bilgiyi ve durumları nesnel değerlendirirler. Duygusal ise, insanlarla uğraşmayı, onları anlamaya çalışmayı ve ilişki kurmayı severler. İnsanların duygu ve düşüncelerine önem verirler ve iyi iletişim kurabilirler. Empatiye dayalı, kişisel değerler kullanılarak, öznel değerlendirmeler yaparlar (Isır 2006: 90–91).

Çalışma ortamlarında düşünsel tipler duygularını belli etmezler, başkalarının düşüncelerine göre son derece hazır cevaptırlar, katı ve kolay değişmeyen düşüncelere sahiptirler. Duygusal tipler ise işyerinde hisleriyle hareket etmekten çok mutludurlar, insanları mutlu etmekten hoşlanırlar (Aktaş 2006: 21).

**Dışadönük-İçedönük:** İç ve dışa dönüklük kalıtsaldır. Çevrenin etkisi dışında oluşur. İç dönüklüğü dışa dönüştürme (ya da tersi) çabası davranış bozukluklarına neden olur. Bireyin iç dünya ile dış dünya arasındaki tercihini belirler. Dışadönükler, içten çok dışa, dış dünyaya, insan ve diğer şeyler dönüktürler. İnsanların çevresinde olmaktan hoşlanırlar, genellikle özgür bir şekilde onlarla iletişim kurarlar.

Dışadönükler, grup çalışmasını severler. İçedönükler ise, dış dünyadan çok iç dünya ile daha kolay bir şekilde bağlantı halindedirler. Halinden memnun bir şekilde yalnız başına çalışırlar, bazı iletişim problemleri vardır. İçedönükler sessiz ve kendi baslarına çalıştıklarında görevlerinde başarılı olurlar. Her şeyi uzunca düşünürler ve düşüncelerini diğerlerine açmazlar (Isır 2006: 89–90).

Çalışma ortamlarında dışadönük kişiler, çeşitliliği tercih eden, iş arkadaşlarının ziyaretlerinden çekinmeyen, düşündüğünü açıkça söyleyen ancak daha sonra bu söylediklerinden pişmanlık duyan insanlardır. İçedönükler ise sessizliği ve bir konuya konsantre olmayı tercih eden, bazı şeyleri tek başlarına düşünerek karar veren, bir proje üzerinde uzun zaman çalışmaktan bıkmayan insanlardır (Aktaş 2006: 21).

**Yargılayıcı-Algılayıcı:** Bireyin yaşam tarzı ile ilgili tercihini belirler. Yargılayıcı, esnek ve spontan bir yaşam tarzından daha çok düzenli, planlı ve yapılandırılmış bir yaşam tarzından hoşlanır, kararlıdır. İşlerini planlar ve bu planı takip ederse en iyi performansı gösterir. Çok hızlı bir şekilde karar verebilir. Yargılayıcılar, başladıkları bir işi mutlaka sonuçlandırmak isterler. Algılayıcılar ise, planlı, kararlı ve düzenli bir yaşam tarzından çok, esnek ve doğal bir yaşam tarzını benimserler. Bir işe başlarken acele etmezler ve olabildiğince bilgi toplarlar. Aceleci değildirler, işi bitirmek için çoğu zaman son ana kadar acele etmezler. Algılayıcı, değişen durumlara çok kolay bir şekilde uyum sağlayabilir, değişimler için var olanlardan vazgeçmeye hazırdır (Erdoğan 1994: 209).

Çalışma ortamlarında yargılayıcı tipler bir şeyi tamamlayıp, takviminde bu işi bitirdiğine ilişkin işareti koyduğu zaman ondan daha mutlu bir kişi yoktur. Algılayıcı tipler ise genelde bekle ve gör prensibini tercih ederler. Ani ve kesin karardan kaçınırlar, meraklıdırlar ve her türlü yeni bilgiye açıktırlar. Birçok projeye başlarlar ama kolay bitiremezler (Aktaş 2006: 22).

Bu dört boyut, kişinin enerjisini nasıl kullanacağını, bilgileri nasıl elde edeceğini veya algılanacağını ve günlük hayatta bu bilgileri nasıl kullanacağını belirtmektedir. Buna göre herkes, birbirinin tersini karşılayan ve bu çalışmanın araştırma kısmında da kullanılan yukarıda ki sekiz kişilik fonksiyonu farklı oranlarda kullanarak bir kişilik tipi kazanmaktadır (Isır 2006: 92).

### **1.8. Kişiliğin Ölçme Yolu İle Değerlendirilmesi**

Kişiliği inceleyebilmek için, bir takım kişilik değişkenlerini ölçme yöntemlerinin bulunması gerekmektedir. Birçok durumda, nesnel ve tarafsız bir kişilik ölçülmesine gidilmesi gereklidir. Örneğin; işverenler, yüksek basamaktaki pozisyonları için

çalışanlarını seçerken, kişilerin stresle başa çıkabilme yetenekleri, dürüstlükleri vb. yetileri hakkında nesnel yargılara varmak istemektedirler. Akıl hastası olan bir kişiye en faydalı olacak tedavi şekli ya da bir suçlunun rehabilitasyonu ile ilgili kararlara varılabilmesi de yine, bu bireylerin kişiliklerinin nesnel olarak ölçülmesiyle mümkün olabilecektir. Kişilik ölçümleri, araştırmaların amaçları açısından da gereklidir. Tabii bu kişilik ölçümlerini gerçekleştirebilmek için, bir çok yöntem başvurulmaktadır. Bu yöntemleri genel anlamda, kişilik envanterleri, projektif yöntemler, başlıkları altında toplayabiliriz (Atkinson vd. 1995: 548).

### **1.8.1. Gözlem Yöntemleri**

Kişilerin kendileri hakkında bilgi edinmek amacıyla, onlarla karşılıklı konuşma ve bu bireyleri gözleme şeklinde gerçekleşmektedirler.

### **1.8.2. Dereceleme Ölçekleri**

Bir mülakat ya da davranışın gözlemlenmesi sonucu elde edilen izlenimler, dereceleme ölçekleriyle birlikte, standartlaştırılmış bir biçimde tespit edilmektedir. Dereceleme ölçekleri gözlemciye, izlenimlerini kaydedebilecekleri bir çerçeve oluşturmalarını sağlarlar. Dereceleme yönteminin verimli olabilmesi, dereceleme yöntemini gerçekleştiren kişinin, yapılan ölçeği anlaması, derecelendirme yapılan kişiyi, sağlıklı yargılarda bulunabilecek kadar tanınması ve ayla etkisinden (incelenen kişinin, tek bir özelliğine dayanılarak, yargıların yanlı hale gelmesi durumu) kaçınması gerekmektedir. Dereceleme ölçümünü yapan kişi iyi tanınmadığı surette, dereceleme sonuçları, sosyal kalıp yargılardan etkilenebilmektedir. Örneğin; derecelenen deneğin gerçek davranış biçimlerinden daha çok, ‘gecekondu ev kadını’ ya da ‘uzun saçlı bir entelektüel’ in nasıl davranabileceği ve nasıl düşündüğü üzerine yoğunlaşılabilir (Atkinson vd. 1995: 548–549). Bu tarz sorunlara karşı da, aynı deneklerin farklı gözlemciler tarafından, farklı durumlarda betimlenmesi daha iyi nitelikte sonuçlara varılabilmesini sağlamaktadır.

### **1.8.3. Kişilik Envanterleri**

Kişilik ölçümü yöntemi ise bireyin kendisini gözlemlemesine dayanmaktadır. Temelde kişilerin belli durumlar karşısındaki tepkilerini veya duygularını gösterdikleri bir anket şeklindedir. Kişilik envanterleri, herkese aynı soruların sorulmasını öngören, standartlaştırılmış bir mülakata benzemektedirler. Kişilik envanterleri, tek bir kişilik ölçüme kullanılabileceği gibi, birden çok kişi içinde gerçekleştirilebilmektedir (Köknel 1995: 298).

### **1.8.3.1. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI)**

Deneklerin doğru, yanlış ya da ne doğru ne yanlış olarak yanıtlayabilecekleri yaklaşık olarak 550 tane cevaplayıcı maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, duygu-heyecan tepkileri, fiziksel ve ruhsal semptomlar, geçmiş yaşantılar üzerine oluşturulmaktadır. MMPI testi maddelerine örnek olarak (Köknel 1995: 298):

- Çok fazla hayal kurarım,
- Düşüncelerim bazen söyleyebileceğimden daha fazla akar,
- Heyecan hissedebilmek için, hiçbir zaman tehlikeli bir şey yapmadım.

Bu gibi önermelere verilen yanıtlar, farklı psikolojik sorunları olan kişilerin verdikleri yanıtlara denk gelmesi açısından puanlanmaktadır. Ruh hastalıklarının tanısına yardımcı olan bu testte on ölçekle hipokondri, depresyon, histeri, psikopati, erkeklik-dişilik, paranoya, şizofreni, hipomani, içe dönüklük gibi birbirinden ayrı davranış özellikleri ölçülür (Güney 2000: 443).

MMPI, klinisyenlere kişilik rahatsızlıklarının tanısını koymada yardımcı olması açısından geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu testi hazırlayanlar, belli birey gruplarına yüzlerce test sorusu sunmaktadırlar ve her grubun belli bir ölçüde standartlardan ayrıldığı bilinmektedir. Yalnızca gruplar arasında ayırım yaratan sorular envantere dahil edilmektedir. Örneğin; paranoid bireylerle, normal bireyleri, birbirinden ayıt eden bir maddeler içeriği geliştirmek için, aynı sorular iki gruba da verilmiştir. Ölçüt grubunda, paranoya tanısı olan kişiler, kontrol grubunda ise ölçüt grubuna yaş, cinsiyet ve diğer önemli değişkenler açısından benzeyen, ancak geçmişte psikolojik rahatsızlık tanısı koyulmamış kişiler bulunmaktadır. Sonuçta gerçekte, paranoid tanısı koyulan kişiler, bu önermeye normal bireylerden açık bir şekilde daha az doğru yanıtını vermişlerdir (Köknel 1995: 298). Başlangıçta ciddi davranış bozuklukları olan kişiler için hazırlanmış olan envanterler, normal kişilikleri incelemek içinde kullanılmıştır.

### **1.8.3.2. Kaliforniya Psikolojik Envanteri (CPI)**

MMPI'daki sorulardan bazılarının aynıları bulunmaktadır fakat; CPI daha normal kişilik normlarını ölçmek üzere hazırlanmış bulunmaktadır. CPI ölçekleri kişilerde, girişkenlik, kendini kabullenme, sorumluluk, sosyallik ve başı çekme gibi özellikleri ölçümlenmektedir. Bazı CPI ölçekleri, okullardaki öğrencilerin başarılarıyla ile bağlantılı normları ölçmektedirler. Bu ölçeklerdeki puanlar ile üniversite notları arasındaki korelasyonları bulan araştırmalar da yapılmıştır. Örneğin bir araştırmada: 'uyuma yoluyla başarıma' yı ölçen ölçekte, yüksek puan alan öğrencilerin, ödüllendirilen derslerinde daha başarılı oldukları görülmüştür. 'Bağımsızlık yoluyla başarıma' yı ölçen



ölçekte yüksek alan öğrencilerin ise bağımsız çalışmayı ve kendi kendini yönlendirmeyi savunan derslerde daha başarılı oldukları izlenmiştir ve en yüksek not ortalaması, iki ölçekte de yüksek puan alan öğrencilerde saptanmıştır (Atkinson vd. 1995: 551-553).

### **1.8.3.3. Hacettepe Kişilik Envanteri**

Bireylerin kişilik özelliklerini, kişisel sosyal uyum düzeylerini ölçmek, klinik ve normal vakaları teşhis etmek ve ruh sağlığı taramaları yapmak amacıyla kullanılır (Burger 2006: 96). Envanter, bireyin kişisel uyum ve sosyal uyum iki alt ölçeğinden ve bu ölçeklerin her biri dört alt ölçekten oluşmaktadır. Envanterle bireyin sekiz kişisel özelliği ölçülmektedir. Her bir ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. Envanterde 168 madde vardır. 8 madde envanterin cevaplanmasındaki tutarlılığı ölçmek amacıyla konulan tekrarlı maddelerdir. Maddelerin cevap seçenekleri doğru-yanlış olarak iki seçenektir. Ölçeğin değerlendirilmesi cevap anahtarına göre yapılmaktadır. Her bir madde 1 puanla değerlendirilmektedir. Puanın yüksekliği olumsuz, düşüklüğü ise olumlu durumu ifade etmektedir (Yapıcı vd. 2008: 176).

### **1.8.3.4. Cattell 16 PF Kişilik Envanteri**

16PF Kişilik Envanteri, 16 “temel kişilik özelliğini” ve 5 “genel kişilik eğilimini” ölçmektedir. Bu kişilik özellikleri, Sıcakkanlılık, Problem Çözme, Strese Tolerans, Baskınlık, Canlılık, Kurallara Bağlılık, Sosyal Girişkenlik, Duyarlılık, İhtiyatlılık, Soyuta Odaklılık, Ketumluk, Kendini Sorgulama, Değişimlere Açıklık, Kendine Yeterlik, Mükemmeliyetçilik ve Gerginlik şeklinde sıralanabilir. Bu faktörlerden örneğin Baskınlık, diğerleri üzerinde güç sahibi olma ve onları kontrol etme isteğini ifade eder. Baskınlığın düşük olması, insanları hayal kırıklığına uğratmama arzusunu, uzlaşmacılığı, çatışmalardan kaçınmayı, otoriteye itaat etmeyi ve uyum sağlamayı kapsarken; yüksek olması ise, insanlara işlerini nasıl yapmaları gerektiğini öğretmeyi, zorlayıcı olmayı, atılganlığı, saldırganlığı ve rekabetçiliği ifade etmektedir. (Solmuş 2008: 3).

Kişilik envanterlerinin çoğu, bireylerin soruları anlama yeteneğine ve sorulara dürüst bir şekilde cevap verip vermemelerine dayanmaktadır. Aslında bir çok test maddesinde de en iyi cevabın hangisi olduğu daha açık bir şekilde görülmektedir fakat; testi yapılan kişiler yanlı bir tutumda bulunabilmektedirler. Test bir işveren tarafından veriliyorsa, işe başvuran kişilerin kendilerini en iyi şekilde sunmak isteyecekleri kesindir. Aynı şekilde bir psikoterapi programına kabul edilmek de bu gibi bir test sonuçlarına bağlı gerçekleşiyorsa, başvuranlar kendilerini olduklarından daha sorunlu ve yardıma gereksinimli gösterecek yanıtlara yönelebilirler. Yani kişiler, doğru ve

nesnel olmaya çalışsalar dahi, sosyal olarak arzu edilen yanıtlar verebilirler (Atkinson vd. 1995: 551–553).

### **1.8.3.5. Katharina C. Briggs ve Isabel B. Myers'in 16 Kişilik Tipi Envanteri (MBTI)**

Her insanın kullanmakta başarılı olduğu ve bu nedenle günlük yaşantısında sürekli olarak kullandığı bir dizi zihinsel araç bulunmaktadır. Her insan, sahip olduğu bu psikolojik araçlardan aynı biçimde yararlanabileceği halde, belirli bir faaliyette daha rahat edebileceği araçları tercih eder. İşte bu bireysel seçimler kişiliği ortaya çıkarmakta ve kişiyi diğer insanlara benzer veya onlardan farklı kılmaktadır (Isır 2006: 89).

Aktaş'a göre Jung'un psikolojik tiplerini ölçmek için en sık kullanılan yöntem 1940'lı yıllarda Isabel Myers ve Katharine Cook Briggs, Carl Jung tarafından pratiğe dönüştürülen Myers-Briggs Tip Göstergesi (Myers-Briggs Type Indicator) dir. Bu ölçekte, kişilere olaylar karşısında hangi duygularla nasıl hareket ettiklerini belirlemeye yönelik 100 soru sorulmaktadır. Modelde dört temel tercih bulunmaktadır ve her tercih içinden de iki seçenek söz konusudur. Bu tercihlerin kombinasyonu bireyin psikolojik anlamdaki tipini oluşturmaktadır (Aktaş 2006: 20).

Sezgin'e göre; Katharine Briggs ve kızı Isabel Briggs kişilik tipi konusundaki araştırmalarını yürütürken, Carl Jung'un tip konusundaki teorilerini daha da geliştirerek pratik uygulamaya sokmuşlardır ve 1940 yılında psikolojik tip ölçümü yapan MBTI test aletini geliştirmiş bulunmaktadırlar. Dünyada en çok kullanılan ve tercih edilen MBTI kişilik analizine göre 16 farklı kişilik tipi bulunmaktadır. Bu 16 kişilik tipinde güçlü ve zayıf özellikler, kör noktalar, baskın davranışlar, motive olunan faktörler gibi birçok farklı özelliği test uygulaması sonrasında netlikle görebilmekteyiz. MBTI uygulamasına göre insanlar, algılama ve yargılama alanlarındaki tercihlerine göre antrenman yaparak kendi "tip"lerini kazanırlar. Her tercih grubuna göre doğal olarak gelişen ilgi alanları, değer yargıları, istek ve düşünce tarzları, gruba ait belirgin özellikler ve yetenekler ortaya çıkmaktadır (Sezgin 2008).

Myers-Briggs kişilik modeli genel hatlarıyla ana sorudan güç alır, Bunlar: Enerjinizi yönlendirdiğiniz ilk kaynak neresi olur? Dışadönük, içedönük; Bilgiyi ne şekilde işlemeyi tercih edersiniz? Duyumsal olasılıklar, sezgisel gerçekler; Kararlarınızı nasıl almayı tercih edersiniz? Düşünce odaklı, his odaklı; Hayatınızı nasıl düzenlemeyi tercih edersiniz? Yargılayıcı, algılayıcı. Myers-Briggs Modelinde dört sorunun yanıtı olan bu sekiz öge birbirleriyle eşleştirilerek 16 adet kişilik özelliği belirleniyor (Zel 2001: 39). Bu kişilik özelliklerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Soysal 2008: 16–18; Hedges 1997: 42–70):

- Dışadönük/ Duyumsal/ Düşünce Odaklı/ Yargılayıcı Kişiliğe Sahip Olanlar (Yönetici)
- İçedönük/ Sezgisel/ His Odaklı/ Algılayıcı Olanlar (Mücadeleci, Avukat)
- Dışadönük/ Duyumsal/ His Odaklı/ Algılayıcı (Heykel-tıraş)
- İçedönük/ Sezgisel/ Düşünce Odaklı/ Yargılayıcı (Yenilikçi/Öncü)
- Dışadönük/ Duyumsal/ His Odaklı/Yargılayıcı (Antrenör)
- İçedönük/ Sezgisel/ Düşünce Odaklı/ Algılayıcı Tip (Bilim İnsanı)
- Dışadönük/ Sezgisel/ His Odaklı/ Algılayıcı Tip (Avukat)
- İçedönük/ Duyumsal/ Düşünce Odaklı/ Yargılayıcı Tip (Müdür)
- Dışadönük/ Duyumsal/ Düşünce Odaklı/Algılayıcı Tip (Heykeltıraş)
- İçedönük/ Sezgisel/ His Odaklı/ Yargılayıcı Tip (Yenilikçi/Öncü)
- Dışadönük/ Sezgisel/ His Odaklı/ Yargılayıcı Tip (Antrenör)
- İçedönük/ Duyumsal/ Düşünce Odaklı/ Algılayıcı Tip (Bilim İnsanı)
- Dışadönük/ Sezgisel/ Düşünce Odaklı/ Yargılayıcı Tip (Yönetici/Şef)
- İçedönük/ Duyumsal/ His Odaklı/ Algılayıcı Tip (Mücadeleci)
- Dışadönük/ Sezgisel/ Düşünce Odaklı/ Algılayıcı Tip (Kaşif/Mühendis)
- İçedönük/ Duyumsal/ His odaklı/ Yargılayıcı Tip (Bakıcı/Müdür)

Myers-Briggs kişilik envanterinin birçok kurumda, yönetim geliştirme programları çerçevesinde, çalışanlar arasındaki farklı bakış açılarının ortaya çıkarılması amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, envanterin özellikle personel seçimi, eğitim (liderlik eğitimi gibi), kariyer danışmanlığı-planlama, takım oluşturma çalışması, karar verme, çatışma yönetimi, yönetim etkinliği ve yönetim stillerini belirlenmesi alanlarında etkili bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Bu olumlu yanlarının yanında, envanterin zorunlu seçmeli soru yapısı ve uygulamada kullanılabilirliği konusunda yeterince kanıt olmadığı yönünde eleştiriler aldığı da görülmektedir. Bu noktada, envanterin, sadece Amerika'da her yıl yaklaşık 3 milyondan fazla insan tarafından kullanıldığını ve geçerliğinin ve güvenilirliğinin yapılmış birçok araştırmayla da kanıtlandığını belirtmekte fayda vardır (Solmuş 2008: 4).

#### **1.8.4. Projektif Teknikler**

Kişilik envanterlerinde, bireylerin verilen yanıtlardan birini seçerek cevaplamaları gereken soruların, ifade özgürlüğüne getirdikleri büyük sınırlamalara karşılık, projektif tekniklerde özel kişilik incelenmeye çalışılır ve bireylerin kendilerini cevaplara daha çok vermeleri sağlanmaktadır. Projektif testler, kişilerin istedikleri gibi cevap verecekleri karmaşık uyaranlar sunarlar ve belli bir cevap gerektirilmediğinden,

bireyler kişiliklerini bu uyaranlara yansıtmaktadırlar. En yaygın olarak başvuru olan projektif teknikler: Rorschach Testi ve Tematik Algı Testleridir (Aytaç 2001: 226).

#### **1.8.4.1. Rorschach Testi**

Aytaç'a göre İsviçreli psikiyatr Hermann Rorschach tarafından 1920'lerde geliştirilen test, her biri oldukça karmaşık olan mürekkep lekelerinden oluşan 10 karttan meydana gelmektedir. Deneklere belli bir anda tek bir karta bakmaları ve lekenin benzediği her şeyi söylemeleri istenmektedir. 10 kartın hepsi de tamamlandıktan sonra, testi veren kişiler her cevabın üzerinden geçerek, deneklerden bazı cevaplarını açıklığa kavuşturmalarını ve lekelerin hangi özelliklerinin özel bir takım izlenimler bıraktığının belirtilmesini beklerler. Örneğin; hareket halindeki insan şekilleri ile renklere verilen yanıtlar arasındaki ilişki önemli bir ölçüttür. Elde edilen sonuçlara bakılarak eldeki protokole göre değerlendirme yapılır. Böylece leke ve resimlere yönelik tepkilerinin bireylerin kişiliklerini yansıtırıcı ipuçları olarak değerlendirilir (Aytaç 2001: 226).

Deneklerin yanıtları çeşitli şekillerde puanlanabilmektedir, bunlar: yer (cevabın tüm lekeyi mi yoksa belli bir kısmını mı içerdiği), belirleyiciler (deneğin, lekenin şekline mi, rengine mi yoksa doku ve gölgesine mi yanıtını verdiği), içerik (yanıtların neyi temsil ettiği). Rorschach testinin yorumlanması, diğer tüm kişilik testlerinin yorumlanmasından daha fazla oranda bir eğitim ve deneyim gerektirmektedir (Burger 2006: 99).

#### **1.8.4.2. Tematik Algı Testi (TAT)**

Diğer bir yaygın olarak kullanılan projektif teknik olan tematik tamalgı testi ise; Aytaç'a göre; Henry Murray tarafından 1930'larda, Harvard üniversitesinde geliştirilmiştir. Deneklere 20 tane kadar karmaşık kişi ve sahne resimleri gösterilir ve deneklerden gördükleri her bir resim üzerine birer hikaye anlatmaları istenmektedir. Deneklere hayal güçlerini serbest bırakmaları ve akıllarına ne gelirse onu anlatmaları yönünde teşvikler verilmektedir ve testin kişilerin hayallerinde tekrar eden temel temaları ortaya koyması beklenmektedir (Aytaç 2001: 226).

İnsanlar sunulan bu karmaşık resimleri, tamalgılarına göre yorumlamaktadırlar. Anlattıkları hikâyeleri de kişisel fantezilerini yansıtan temaları ya da tercih ettikleri olay örgülerini temel alarak oluşturmaktadırlar. Uygulanan testlerde elde edilen sonuçlara göre denekleri özel bir takım sorunlar rahatsız ediyorsa, bu sorunlar bazı hikayelerde ya da bir veya birkaç hikayede çarpıcı sapmalarla ortaya çıkmaktadır. Yapılan testler sonrasında denekler hakkında öğrenilen bazı bilgiler de, anlattıkları hikayelerin kendi sorunlarını yansıttığı şeklindeki yorumları doğrulamaktadır. Psikologlar özellikle,

Tematik Algı Testi kartlarına göre deneklerin cevaplarını çözümlerken, o kişilerin ihtiyaçlarını, güdülerini ya da kişiler arası ilişkilerde izledikleri karakteristik yolu ortaya çıkarabilecek tekrarlayan temaları aramaktadır (Burger 2006: 100).

#### **1.8.4.3. Birer Cümle Tamamlama Testi**

Psikoloji öğrencilerinin eğitim amacıyla ilk uyguladıkları testlerden biridir. Kişilik hakkında fazla bilgi vermese de rehberlik merkezlerinden sık kullanılan bir testtir. Çünkü uygulaması kolaydır. Bu test kelime çağrışım yönteminin bir başka çeşitidir. Bu test ilgileri, tutumları, arzuları, üzüntüleri kişiliğin diğer önemli taraflarını ortaya çıkarır. Cümle tamamlama testinde deneğe yarım bırakılmış bir dizi cümle verilir. Uygulayan kişi, bu yarım cümleleri yüksek sesle okuyup, deneğin cümleleri fazla düşünmeden, içinden geldiği gibi tamamlamasını ister (Özkalp vd. 2005: 183).

Psikologlar, projektif testleri, bir kimseyi neyin rahatsız ettiğini bulmanın bir yolu olarak kullanırlar. Bireyi analiz etmek için, bu tür testlerin sonuçları, görüşme ve testlerden elde edilen diğer verilerle birleştirilir.

#### **1.8.4.4. Hogan Kişilik Ölçümü (HPI)**

Solmuş'un çalışmasına göre; Hogan Kişilik Ölçümü, Robert Hogan tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orjinal formu 206 sorudan oluşmakta ve uygulama yaklaşık 20 dakika sürmektedir. Hogan Kişilik Ölçümü, 7 temel boyuttan/ölçekten ve bu boyutların alt ölçeklerinden oluşturulan 6 mesleki kişilik boyutundan oluşmaktadır. Temel boyutlardan örneğin Sosyallik boyutu, bireylerin kişilerarası ilişkiler kurmaktan ne derece hoşlandıklarını ya da ilişki kurmaya ne oranda ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir. Bu boyuttan yüksek puan almak, dışadönüklük, konuşkanlık, insanlar üzerinde güçlü sosyal etkiler bırakabilme ve takım içerisinde çalışmaktan zevk alma gibi özellikleri ifade ederken; düşük puan almak ise, içedönüklük, sessizlik ve yalnız başına çalışmaktan hoşlanma gibi özellikleri kapsamaktadır. Literatür taraması, Hogan Kişilik Ölçümü'nün kullanıldığı 50'den fazla araştırmada ölçeğin iş performansını yordama gücüne sahip olduğunu ve sekreterler, satış temsilcileri, bölge-şube müdürleri ve elektrik teknisyenleri gibi çok farklı meslek grupları üzerindeki uygulamalardan da etkili sonuçlar elde edildiğini göstermektedir (Solmuş 2008: 2).

#### **1.9. İşletmeler Açısından Kişiliğin Önemi**

Bu bölümde işgören kişiliği, örgüt içi ilişkiler açısından ele alınarak incelenecek; işgören kişiliğinin önemi, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplarda ayrı ayrı değerlendirilecektir.

### **1.9.1. Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**

Çağdaş yönetim anlayışında, kişileri tanımak, bu kişilerin oluşturduğu grupların sosyo-kültürel özelliklerini bilmek hatta; bazı özelliklerinin gelişim ve değişim zamanlarını önceden kestirmek gereği bulunmaktadır. İster bireysel davranışların analizinde, ister grup ilişkilerinin çözümlenmesinde insan faktörü önemli bir değişkendir (Zel 2001: 327).

İşletmelerde insan faktörü, diğer üretim sektörlerinden daha özel bir yere sahiptir. Çünkü üretim faktörlerini bir araya getirerek örgütsel yapıyı şekillendiren yine insandır. İnsan faktörünün örgüt içi ilişkiler açısından çok önemli bir yeri vardır. Kişi-örgüt bütünleşmesi dendiğinde, işletme içindeki gruplar ve grupların işletmenin amaçları doğrultusunda hareket edip etmedikleri akla gelir. Modern davranış bilimlerinde kişiliğin örgütsel yapıya uydurulması sırasında kişilik faktörünün etkilenmesi yanında benzer kişilik özelliği gösteren kişilerin aynı gruplarda toplanmasına da çalışılmaktadır. Örgüt açısından kişilik sorununun çözümlenmesi ve kişi-örgüt bütünleşmesinin sağlanması halinde işletmede etkinliğin sağlanması ve grup bütünlüğünün devamı gibi önemli sonuçlar elde etmek mümkündür. Eğer birey, bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurma olanağı elde ederse grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup ilişkileri arasında isteyerek bir ilişki kuracaktır (Zel 2001: 327).

#### **1.9.1.1. Biçimsel Gruplarda Kişiliğin Önemi**

Grup, belirli bir kontrol alanı içerisinde bulunan bireylerin birbirleriyle haberleşmeleri, davranışsal açıdan etkileşim içinde bulunmaları halinde söz edilecek bir olgudur. Belirli bir grup içinde yer alan bireyler, bu grubun sosyal birimleridir. Kişilerin karşılıklı olarak anlaşmaları, olumlu etkileşim içinde bulunmaları ile grubun yapısal sağlamlığı sağlanabilir (Ateş 2007).

Bazı bireyler grup içindeki diğer bireylerden daha fazla etkilenecekler, bazılarının daha fazla prestiji olacak, bazıları ise daha bilgili olacaklardır. Bu özellikleri yanında grup içerisinde bulunan kişilerin örgütleyici tarafından birbirlerine göre durumları saptanmış olur. Biçimsel grup içinde yer alan bireylerin yetenek ve özelliklerine göre kurabilecekleri ilişkiler de kısıtlanmış olur. Birey bulunduğu sosyal yapı içinde kişiliğine uygun başka bireyler bulursa ve bu bireylerle olan ilişkileri örgütleyicinin belirlediği kalıplar içinde yürürse örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır. Bireyler biçimsel grup içinde yer alırken uymak durumunda oldukları kuralların varlığını da prensip olarak kabul etmiş olmalarına rağmen bu kurallar, bazı kişilere göre

baskı unsuru olabilmektedir. Biçimsel gruplarda bireye gelen baskı bazen kapalı olabilir; hata yapma korkusu, diğerlerine ayak uyduramama korkusu gibi. Bu durumlar karşısında kalmak istemeyen kişi davranışlarını kontrol altında tutacak, ilişkilerini diğer grup üyelerinin ilişkileri ve grup normları ile uyumlu biçimde yürütecektir. Böyle bir uyum durumunda kişilik faktörü öne çıkacaktır (Ateş, 2007).

Ateş' göre; grup normları ile kişilik ilişkisi Eric Berne'in kişilik kuramı açısından bakıldığında; grup normları ile bireyin ebeveyn yönü arasında yakın ilişki olması istenir. Normların uygulanabilirliği ise yetişkinlik özelliği ile ilgilidir. Kurallara uymama ise bireyin çocuk yönünü ortaya çıkarması olarak değerlendirilir (Ateş 2007).

### **1.9.1.2. Biçimsel Olmayan Gruplarda Kişilik Faktörü**

Örgütsel yapı içerisindeki biçimsel etkileşim düzenine ek olarak kişiler belirli şeyler dışında bazı ilişkiler de geliştirebilirler. Bu tür biçimsel olmayan ilişkiler sonucu biçimsel olmayan gruplar ortaya çıkar. Ateş'e göre; Dalton, örgütlerdeki biçimsel olmayan grupları üç temel başlık altında toplamıştır (Ateş 2007):

- Aynı düzeydeki bireylerin oluşturdukları yatay biçimsel olmayan gruplar,
- Değişik düzeydeki bireylerin oluşturduğu dikey informal gruplar,
- Çeşitli alan ve birimlerdeki bireylerin oluşturduğu rastgele informal gruplar.

Biçimsel gruplar içerisinde biçimsel olmayan grupların ortaya çıkması belirli bir ölçüde grup üyelerinin benlik duygularının ön plana çıkmasından kaynaklanır. Bireyin benlik duygusu, kişiliği ve yetiştiği kültürle yakından ilgilidir. Eğer grup üyelerinin büyük bir çoğunluğu benzer yönlü benlik duygusuna sahipse, grup şuuru bir heyecan faktörünün etkisinde kalacaktır. Bu tür grupların işleyişi ile biçimsel grup amaçları arasında gerekli uyum sağlanmazsa, grubun biçimsel grup için zararlı etkisi daha fazla olabilir. Sosyal öğrenme yoluyla grubun kurallarını algılama ve benimseme bireyin kişiliği ile yakından ilgilidir (Ateş 2007).

Biçimsel olmayan grubun ortaya çıkışı biçimsel yönetim ve biçimsel grup amaçlarına tepkiden olabilir. Biçimsel olmayan gruplar, esas itibarıyla örgütsel ilişkiyi bireysel ilişki haline dönüştüren gruplardır. Biçimsel olmayan grupların liderleri, kişilikleri yoluyla bireyler üzerinde hissedilir bir etkiye sahip olduklarından, grup amaçlarını belirlemede daha geniş ve anlamlı bir rol oynamaktadırlar. Biçimsel olmayan liderlerin kişilik özelliklerinin bazen gruplarına yansıdığı da görülmektedir (Ateş 2007).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İÇ GİRİŞİMCİLİK

Bu bölümde girişim ve girişimcilik kavramları, girişimcilik kültürü ve sosyal girişimcilik kavramları, girişimcilik türleri, iç girişimcilik kavramı, girişimcilik ve iç girişimcilik kavramlarının karşılaştırılması iç girişimciliğin önemi, iç girişimcilik için gerekli koşullar, iç girişim oluşturma aşamaları, iç girişimcilik için gerekli koşullar, iç girişimcide olması gereken özellikler, iç girişimciliğin başarı şartları, iç girişimci tipleri, iç girişimciliğin boyutları, iç girişimcilik stratejisinin unsurları, iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler ve iç girişimciliğin işletmelere faydaları konuları ele alınmıştır.

#### 2.1. Girişim ve Girişimcilik Kavramlarının Tanımı

İnsanlık tarihi içinde toplumların bilgi toplumuna geçişlerinde girişimcilerin hep önemli bir rolü olmuştur. Çünkü girişimcilik hem ekonomik, sosyal, psikolojik ve teknolojik değişimin ve gelişimin doğal bir dinamizmi, hem de değişimin ve yeniliğin gerçek özü ve dinamiğidir. Bu bağlamda girişimcilik uzun yıllardan beri bilinen bir olgu olmasına rağmen, günümüzde ekonomik sistemin beyni olarak yeni ve özel bir keşifmiş gibi sunulması popülaritesini daha da arttırmaktadır (Top 2006: 3).

Eren'e göre girişimciliğin tanımı ilk kez 18. yüzyılın başlarında Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Bu tanımda girişimci, "henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini bugünden satın alan ve üreten kişi" olarak ifade edilmiştir. Klasik iktisat anlayışına göre sermaye, emek ve doğal kaynaklar gibi temel üretim faktörleri yanında girişimcilik de dördüncü bir üretim kaynağıdır. Girişimci ise bu ilk üç kaynağı, mal ve hizmet üretmek amacı ile birleştiren kişidir (Eren 2006: 3).

Girişimcilik çok boyutlu bir kavramdır. Ekonomik, psikolojik ve işletme yönetimi gibi bağlamlarda ve her çeşit organizasyonlarda gerçekleşmektedir. Günümüzde girişimcilik, modern ve geleneksel tüm sektörlerdeki firmalarda, küçük ve büyük ölçekli işletmelerde ve farklı mülkiyet yapıları içinde geçerli bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Ağca ve Yörük 2006: 157-158).

#### 2.1.1. Girişim Kavramı

Üretim faktörlerinin bir araya getirildiği, teknik, ekonomik ve hukuki birimlere, girişim denmektedir. Ayrıca girişimcinin bir işletme kurmak veya üretim faktörlerini bir araya getirmeye yönelik bütün çabaları da girişim olarak ifade edilmektedir (Tutar ve Küçük 2003: 161-162).



Girişimcilerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirmek için kurdukları ekonomik birimlere girişim adı verilir Bu arada, çoğu zaman aynı anlamada kullanılsa da, girişim ile işletmenin aynı olmadığı bilinmelidir. Girişim, belirli bir yasal, finansal, örgütsel ve ekonomik özelliğe sahip olan kuruluştur. İşletme ise, daha çok fabrika veya satış mağazası gibi mal veya hizmet üreten veya pazarlayan teknik birimlerdir. Örneğin, Koç Holding bir girişim, onun bünyesinde yer alan Arçelik fabrikası ise bir işletmedir. Bu açıdan girişimciler, işletmelere göre daha geniş bir anlam taşırlar (Dolgun 2003: 4).

Girişim kavramı, nasıl ele alınırsa alınsın her Şekilde, girişimcinin, kar etmek ve topluma hizmet vermek gibi amaçları vardır. Girişim, kar veya başka biçimlerde yarar sağlamak amacıyla, ücret karşılığında satmak için mal veya hizmet üretmek, ya da fonlar sağlamak üzere kurulan, hukuki ve finansal kişiliğe sahip, devamlı nitelikte bir örgüt olarak da tanımlanabilir (Naktiyok 2004: 1).

Girişim, genel olarak iki farklı bakış açısı ile ele alınır. Birincide girişim kavramı; somut bir çerçevede, mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacıyla üretim faktörlerinin bir araya getirildiği, üretim süreci sonucunda mal veya hizmetlerin ortaya konulduğu, ekonomik, teknik ve hukuki birimler olarak tanımlanmaktadır. İkinci yaklaşım ise, girişim kavramını soyut bir çerçevede ele almaktadır. Söyle ki; bu bakış açısıyla girişim ve teşebbüs, girişimcilerin bir işletme kurmak amacıyla ortaya koydukları abalaları ve katlandıkları zorlukları kapsamaktadır (evik 2006: 5).

### **2.1.2. Girişimcilik Kavramı**

Günümüzde insan yaşamının kalitesini artırmaya yönelik bütün alanlarda önemli bir dinamik öğe olarak karşımıza girişimcilik ve buna bağlı olarak yenilik ve yaratıcılık kavramları çıkmaktadır. Girişimci ve girişimcilik kavramı sosyal bilimlerin tüm alanlarında kalkınma ve gelişmeyi sağlayan bir gt olarak görülmektedir. Köken olarak Latince’de intare kökünden gelen girişimcilik kavramı, İngilizce’de enter (giriş) ve (ilk) kelime kökenlerinden gelmekte ve *entrepreneur* yani ilk girişen, başlayan anlamına gelmektedir (Korkmaz 2000: 165).

Girişimcilik, her Şeyden önce ve en önemlisi bir zihniyettir. Bir kişinin bağımsız olarak ya da bir organizasyon içinde, bir fırsatı saptamak ve yeni bir değer yaratmak ya da ekonomik bir başarı elde etmek için bu fırsatın üzerine gitme motivasyonunu ve kapasitesini tanımlamaktadır (Dm 2006: 10).

Girişimciliğin çeşitli tanımları yapılmaktadır. Gürol’a göre; girişimciliğin en iyi tanımlarından birisi, girişimcilik profesörü ve “The Entrepreneurial Mind” adlı kitabın yazarı Jeffrey A. Timmons tarafından yapılmıştır. Timmons, girişimciliği tanımlarken

aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır (Gürol 2000: 25): “Girişimcilik, uygulamada hiç olan bir şeyden değeri olan bir şey yaratan insana özgü, yaratıcı bir çabadır. Elde bulunan kaynaklar veya onların yetersizliğini göz önüne almadan fırsatların arkasından gidilmesidir. Girişimcilik, diğerlerini vizyonun peşinden sürükleyecek güçlü bir vizyon ve tutku gerektirir. Aynı zamanda öngörülen riskleri üstlenmenin göze alınmasını da gerektirir”.

Bir başka tanıma göre girişimcilik, yenilik yaratma ve yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni süreçler oluşturmak için yeni kaynakların yaratılması ve bu kaynakların etkili kullanılması olarak ifade edilmektedir (Başar vd. 2001: 4). Girişimcilik kavramı bilimsel literatürde pek çok yazar tarafından farklı boyutları vurgulanarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Kavramla ilgili yapılan bütün tanımlamalarda ortak nokta girişimciliğin ekonomik fırsatların yeni değerlere dönüştürüldüğü bir süreç olarak ele alındığıdır (Ağca ve Yörük 2006: 160).

Girişimcilik, çok boyutlu bir kavramdır. Girişimcilik kavramı, daha çok girişimci birey perspektifinden ele alınarak araştırılmaktadır. Girişimcilikle ilgili yapılan tanımlamalarda bu görülmektedir. Girişimcilik tanımlarının hemen hepsinde akademisyenler tarafından üzerinde mutabakat sağlanan konu; girişimcilerin sahip olduğu davranış biçimleridir. Üzerinde görüş birliğine varılan bu davranışlar; “ inisiyatif alma”, “kaynakları ve koşulları kullanılabilir değerlere dönüştüren sosyal ve ekonomik alanlarda düzenleme yapma”, “risk alma ve başarısızlığı kabul etmedir”(Hisrich ve Peters 2002: 10).

Gerek bireysel gerek toplumsal yaşamda refah yaratan bir değer olması sebebiyle girişimci ve girişimcilik, araştırmacılarca üzerinde ayrıntılı olarak çalışmalar yapılan bir yönetim alanı haline gelmiştir. Bazı insanların yeni fırsatları görme, daha yetenekli olma nedenleri, bazılarının yeni fikir ya da hayallerini gerçekleştirmede diğerlerinden daha başarılı olma sebepleri, bazılarının bitmez tükenmez bir arzu ile kendi adına ve kendi hesabına iş yapmaya yönelik arayışları, girişim ve girişimcilik konusunu bir ilgi odağı haline dönmüştür (Börü 2006: 3).

## **2.2. Girişimcilik Kültürü**

Bilindiği gibi kültür, ait olduğu toplumun tüm ilişki ve etkileşim süreçlerine, kurumsal yapılarına sirayet ederek, toplumların tüm çalışma ve üretim biçimlerini, yönetim ve örgütlenme tarzlarını güçlü bir şekilde etkiler. Hatta denilebilir ki, birey ve toplum üzerindeki en büyük etkinin kaynağı kültürdür. Kültür, gruptaki bireylerin ortak nitelikleri olup, kişiden kişiye aktarılan öğrenilmiş yaşam biçimleridir. Geleneklerden

aile içerisinde alınan eğitime; ahlâki kurallar, davranış biçimleri, yaşam tarzları ve sosyal çevreye kadar birçok ögede kültürün izleri görülür (Tosun 1990: 145).

Bireysel olduğu kadar toplumsal ve kültürel bir olgu olan girişimciliğin oluşumunu etkileyen pek çok sosyo-kültürel, ekonomik ve politik faktör vardır. Girişimcilik kültürü; bireysel ve toplumsal hayatın karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan değerlerin toplamıdır. Dolayısıyla girişimcilik kültürü, bir bölgede veya ülkede girişimciliğin gelişip yaygınlaşmasında gerekli olan alt yapı faktörleri içerisinde önemli bir role sahip olmaktadır (Güney 2003: 194).

Girişimci için kültür, işletmenin kuruluş amacını, faaliyetlerini etkileyen, inançlar, değerler ve bireylerarası ilişkilerin tamamı olarak tanımlanabilir. Girişimcilik kültürünü tanımlayan en iyi ifade ise; ‘bir şeyi gerçekleştirme tutkusu’ dur (Arıkan 2004: 247).

Bir örgütteki girişimcilik kültürüne etki edebilecek çeşitli faktörler bulunmaktadır. Başarı güdüsü bunlardan birisidir. Can’ın çalışmasında yer alan McClelland toplumun ekonomik gelişmesinin bireysel girişimciliğe bağlı olduğunu savunmakta, yüksek derecede başarı güdüsüne sahip olanların fazla bulunduğu toplumlarda ekonomik gelişmenin daha hızlı sağlandığı ileri sürülmektedir. McClelland, başarı güdüsünü ‘‘iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardı ile rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme olarak’’ tanımlamaktadır. McClelland’a göre başarıya önem veren kültürler, başarıya önem vermeyen kültürlerden daha yüksek düzeyde girişimcilik eğilimi sergilemektedirler (Can 1999: 217).

Başarı ihtiyacı insanların davranışlarında önemli rol oynamaktadır. Başarı ihtiyacının oluşması ve insan hayatında devam etmesi bireyin yetiştiği toplumun yaşayış tarzı ve değerler sisteminden, bir başka ifadeyle toplumun kültüründen büyük ölçüde etkilenmektedir. Özellikle endüstrileşmiş ve özel girişimciliği yaşayan toplumlarda başarı ihtiyacının yüksek düzeyde hissedildiği ve bağımsızlık ihtiyacını desteklediği görülmektedir (Cüceloğlu 1998: 250-254).

Öz olarak ifade etmek gerekirse, girişimcilik faaliyeti, içinde yaşanan toplumun sosyo-kültürel ortamıyla kopmaz bir ilişki içindedir. Bu sosyo-kültürel ortam, girişimci tutumları doğrudan etkilemektedir. Çünkü; kültür, toplum üyeleri için, genel davranış düzlemi oluşturmakta; risk almada, belirsizlikten kaçınmada, değişime karşı direnç göstermede, yeniliklere karşı takınılan tavırda belirleyici, yönlendirici bir rol oynamaktadır. Bundan dolayı, girişimcilik, farklı kültürler açısından farklı şekillerde

ortaya çıkmakta, ülkeden ülkeye, hatta bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir (Aytaç ve İlhan 2007: 110).

### **2.3. Sosyal Girişimcilik Kavramı**

Sosyal girişimcilik kavramı son yıllarda özel, kamu ve kâr amaçsız sektörlerde hızlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır ve sosyal girişimcilere olan ilgi sürekli büyümektedir. Sosyal girişimcilik yeni bir kavrammış gibi görülebilir ancak sosyal girişimciliğin temelinde yatan mantık oldukça eskidir. Toplum her zaman sosyal girişimcilere sahip olmuştur. Uzun bir geçmişe ve küresel varlığa sahip, ekonomik ve sosyal değer yaratmayı bünyesinde birleştiren bir faaliyet olan sosyal girişimcilik yaygın olarak inovatif bir sosyal girişim ve daha sınırlı olarak piyasa tabanlı faaliyetleri kullanarak sosyal eksiklikleri çözmek ve inovasyon vasıtasıyla gelir kazancı üretmek olarak karakterize edilmektedir (Özdevecioğlu ve Cingöz 2009: 84).

Sosyal girişimcilik, inovasyon yapma ve sosyal değişimi kolaylaştırma ve/veya sosyal sorunları giderme amacıyla fırsatları değerlendirmek için kaynakların kombine edilmesi süreci olarak görülebilir. Ve bu süreç yeni sosyal örgütler veya zaten var olan örgütlerin birinde inovasyonu sürdürme ile sonuçlanmaktadır Sosyal girişimcilik bir örgütte sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma ve sosyal misyonunu gerçekleştirme sonucunu doğurmaktadır (Mair ve Marti 2006: 37).

Sosyal girişimcilik, toplumların kalkınmasında önemli rol oynamıştır. Sosyal girişimciler yüzyıllardır toplumların alışlagelmiş davranışlarını değiştirme çabasıyla önemli dönüşüm ve gelişimlere yol açmışlardır. Herkesin toplumsal sorumlulukta üstlenebileceği ve başarabileceği işler vardır. Demokratik toplumlarda toplumun yapısına özgü ve tüm bireyleri, halkı kavrayabilecek yenilikçi çözümler üretebilmek için sosyal girişimcilerin çoğalma olasılığı daha fazladır (Denizalp 2009: 7).

Sosyal girişimci, toplumda yaşanan bir sorun olduğunda, bunun giderilmesi için gerekli çözümleri üretmeye girişen kişidir. Sosyal girişimci toplumdaki sorunları belirledikten sonra, yeni atılım ve girişimlerle, gerekirse sistemi değiştirerek sorunun ortadan kalkmasını sağlamaya öncülük eden kişidir. Sosyal girişimciler yalnızca eleştirmekle kalmazlar değişimin önünü açabilmek için girişimde bulunurlar (Betil 2010: 24).

Sosyal girişimcilik sivil toplum kuruluşu, özel sektör veya kamu sektöründe ortaya çıkabilen ve sosyal değer yaratan inovatif bir faaliyettir. Ancak bir görüşe göre sosyal girişimcilik büyük ölçüde bir gönüllü sektör fenomenidir. Çünkü sosyal girişimcilikle ilgili verilen örneklerin en azından %83'ü gönüllü sektördendir. Özel

sektör girişimciliği ile sosyal girişimcilik arasındaki temel fark; sosyal girişimcilikte öncelik sosyal değer yaratmak iken ticari girişimcilikte öncelik ekonomik servet yaratmaktır. Ticari girişimcilikte sosyal servet ekonomik değer yaratarak üretilmektedir. Sosyal girişim ve sosyal girişimci örgütler geleneksel kâr amacı gütmeyen örgütlerden farklıdır. Sosyal girişim kâr amacı gütmeyen ve kâr amacı güden girişimler arasında bulanık sınırlara sahiptir. Kâr amaçlı ve kâr amaçlı olmayan faaliyetleri melez bir şekilde gerçekleştirmektedir (Kayalar ve Arslan 2003: 59-60).

#### **2.4.Girişimcilik Türleri**

Girişimlik ekonomik gelişme sürecinin son derece önemli bir değişkenidir ve bu süreç içerisinde girişimcinin son derece önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır. Yazına yerleşmiş girişimcilik türleri; orijinal girişimcilik, profesyonel girişimcilik, teknik girişimcilik, girişimci girişimciliği, çevreci girişimcilik, fırsat girişimciliği, yaratıcı girişimciliği, kamu girişimciliği ve iç girişimciliğidir (Top 2006: 8).

##### **2.4.1.Orijinal Girişimcilik**

Orijinal girişimcilik, girişimcilerin öncelikle kendi güç, yetenek, algı sezgi, beceri, ustalık, deneyim, bilgi gibi özelliklerine dayanarak hayallerini düşlerini gerçekleştirmek üzere eyleme geçtikleri ve ilk defa sıfırdan başlayarak kurdukları girişimlerdir. İlk defa ve orijinal olma özelliği bu girişimciliğin tanımlanmasında belirleyici ve ayırıcı etmendir (Top 2006: 8). Girişimcinin yaratıcı, yenilikçi, keşifçi, maceracı, meraklı, icatçı, aşırı risk alma ve vizyon sahibi olma gibi özelliklerinin öne çıktığı bu tür girişimciliğe yenilikçi girişimcilik de denir. Özkul'a göre Drucker, bu tür girişimciliği; en iyi fırsatın yakalanması, başarısız olma riski ve gereken çaba ile harcamalardan oluşan üç temel faktöre bağlamaktadır (Özkul 2008: 15).

##### **2.4.2. Profesyonel Girişimcilik**

Bu girişim türü ister kriz, ister kötü yönetim, isterse girişimcinin ölüm, miras paylaşımı gibi nedenleriyle olsun girişimin, işletme içerisinden ya da işletme dışarısından birine devredilmesi veya satılmasıdır. Bu tür girişimcilik daha çok risk sermaye şirketlerinin dışsal kredi ve finansmanlarıyla desteklenmektedir. Risk sermayedarları girişimcilik fırsatlarına uygun biçimde katılmaktadırlar. Daha çok yönetim kademesinde bulunan etkin, deneyimli, becerikli ve girişimcilik nitelikleri yüksek kişilere çok uygundur (Top 2006: 14).

##### **2.4.3. Teknik Girişimcilik**

Teknik girişimcilik; yenilik, yaratıcılık ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin (AR-GE) finansal açıdan desteklenmesini ve yönetilmesini içine alan ve daha çok

teknolojik alanda ortaya çıkan ekip girişimciliğidir. Dolayısıyla yüksek teknolojiye sahip, eğitim düzeyleri yüksek, bilgili ve deneyimli girişimcilerin projelerine yapılan yatırımlar olarak tanımlanmaktadır (Göçmen 2006: 20).

#### **2.4.4. Girişimci Girişimciliği**

Bu girişimcilik türünde deneyimli olan girişimcilerin faaliyetinde bulunmuş kişilerin fırsat olarak gördükleri yeni girişimcileri desteklemeleri şeklinde gelişen bir girişimciliktir. Özellikle hızlı büyüyen ve gelişen sektörlerde küçük girişimcilerin önünü kesmek durumunda olan rakiplerle mücadele etmelerinde olumlu görülen bir girişimcilik olan girişimci girişimciliği, birlikte iş yapmanın, iş birliği yapmanın ve ortak iş yapma kültürünün gelişmesine de katkı sağlamaktadır (Dinçer ve Fidan 1998: 103).

#### **2.4.5. Çevreci Girişimcilik**

Çevre ile ilgili sorunlara çözüm bularak ortaya çıkan fırsatları değerlendiren girişim türüdür. Özellikle son zamanlarda çevre bilinci dünya genelinde gelişmiş olup, kirliliklere karşı önlemler yeni iş fırsatlarını doğurmaktadır. Atıkların değerlendirilmesi, yeniden dönüşüm faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, çevreye zarar vermeyen yeni üretim yöntemlerinin (organik tarım) geliştirilmesi ve hava, su, toprak kirliliğini önleyici yeni teknik gelişmeler çevreci girişimlere fırsatlar sunmaktadır. Yöntemlerinin (organik tarım) geliştirilmesi ve hava, su, toprak kirliliğini önleyici yeni teknik gelişmeler çevreci girişimlere fırsatlar sunmaktadır (Top 2006: 17).

#### **2.4.6. Fırsat Girişimciliği**

Mevcut ve potansiyel pazarlardaki değişimin getirdiği fırsatları görerek veya potansiyel fırsatları sezinleyerek mevcut veya hedef pazara mal satmak amacıyla yapılan girişimciliktir. Bu nedenle de pazarda oluşabilecek fırsatlar girişimciler tarafından takip edilip, en uygun zamanda faaliyete geçilmektedir. Fırsat girişimciliği, ekonomide ortaya çıkan değişimlere bağlı olarak pazarın ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmetlerin sunulması şeklinde girişimsel faaliyetleri gerçekleştirmektedir (Tekin 2004: 12).

Fırsat girişimciliği temelde, pazardaki mevcut fırsatları görerek ya da potansiyel fırsatları sezinleyerek, mevcut olan bir mal veya hizmeti pazara sunmaktır. Bu fırsat mevcut olan bir mal veya hizmetin pazara yeterince sunulmaması veya pazarda hiç olmaması, ya da mevcut işlemlerin, istenilen kalitede hizmeti pazara sunamamalarından kaynaklanır. Bu tür girişimcilik, pazardaki fırsatları değerlendirebilecek görüş açısını ve

kar edebilecek biçimde kaynakları organize ederek, yönlendirme yeteneği gerektirir (Alpugan 1996: 18).

#### **2.4.7. Yaratıcı Girişimcilik**

Yaratıcı girişimcilik, pratikte olmayan bir şeyden bir sonuç yaratma ya da üretme sürecidir. Yaratıcı girişimci aynı zamanda değer üreten kişidir. Yaratıcı girişimcilik ortaya konulan yenilik, fark ve yeni oluşumları içerdiği için eşsiz ve özgün bir tavidir. Yaratıcı girişimcilik yeni bir fikir veya buluş, ya da mevcut olan bir mal veya hizmetin dizayn, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirilip pazara sunulması anlamına da gelmektedir (Yeniçeri ve İnci 2005: 452).

#### **2.4.8. Kamu Girişimciliği**

Siyasi otoriteye bağlı olarak ve sıkı bir bütçe disiplini içinde çalışırlar. Bazen ekonomik sınırlamaların ağılıkta olduğu alanlarda dış kaynaklı dürtülerle, bazen de kendi oluşturduğu kaynakları değil, hazır kaynakları veya kamunun ürettiği kaynakları kullanan kişilerdir. Uygulamada siyasi otoritelerin fırsat verdiği durumlarda, bürokratik sınırların aşıldığı, kaynak kullanımının esnetildiği, rasyonellik ve piyasa ekonomisi çerçevesinde çalışan yöneticilerin sayısı azımsanamayacak kadar çoktur (Demirel 2003: 23).

#### **2.4.9. İç Girişimcilik**

Özellikle son yıllarda gündeme gelen bir girişimcilik türüdür. İç girişimcilik fırsatları fark etme süreci ve artı değer yaratmak için üretim faktörleri arasındaki işlemleri yaratıcı bir şekilde organize etme faaliyetidir. İç girişimcilik ile örgütte çalışan her bireyin girişimci gibi düşünmesi ve faaliyet göstermesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle de iç girişimcilik kavramı; yeni bir ürün, hizmet ve süreç tasarlayabilen bir organizasyon yapısını ortaya koymakta dolayısıyla işletmenin uzun vadede başarılı olabilmesi için önemli bir kaynak sayılmaktadır (Naktiyok 2004: 36).

İlerleyen bölümlerde iç girişimcilik kavramı ayrıntılı olarak incelenip aktarılabacağından, gereksiz tekrarlardan uzaklaşmak için, burada kısaca bahsetmekte yarar görülmektedir.

#### **2.5. İç Girişimcilik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi**

Son yıllarda işletmelerin sürekli yenilik için çaba harcamakta oldukları görülmektedir. Bu yenilikleri destekleyecek de pek çok atılım ortaya koymaktadırlar. Bunlardan biride işletme için girişimciliği destekleyen, iç girişimcilik kavramıdır (Yurtsever vd. 2006: 10). Antonic ve Hiscrich'e göre; "Mevcut bir örgüt içindeki girişimcilik faaliyetlerinin tamamı" olarak tanımlanan iç girişimcilik kavramı, ilk kez

1985 yılında Pinchot tarafından ortaya atılmıştır (Antonic ve Hiscrich 2003: 14). Bu tanım, iç girişimcilik kavramı ile ilgili daha sonra yapılan tanımlar ile kıyaslandığında, geniş bir anlam içermesi açısından önem teşkil etmekte ve diğer tanımlara temel oluşturmaktadır.

Genel olarak, var olan bir örgüt içerisinde girişim ve yenilik faaliyetlerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgüt içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır (Aktan 1994: 28). Yapılan araştırmalar ve çalışmalar neticesinde girişimcilik kavramının çoğunlukla birey bazında ele alındığı görülmektedir. Ancak işletme içerisinde çalışan bireyler kadar, grupların ya da kurumların girişimciliğinden de bahsetmek mümkündür (Döm 2006: 47).

Tarihsel olarak bakıldığında girişimci şeklinde Türkçe'ye çevrilen "entrepreneur" Fransızca "entreprendre" kelimesinden gelmektedir ve anlamı bir şey yapmak, üstlenmektir. Ortaçağda, aktif olan ve iş yapan kişi anlamında kullanılmıştır. Çetindamar'a göre; ekonomik teoride ilk kez 1730'lu yıllarda Fransız Richard Cantillon tarafından yazılan bir eserde yer almıştır. İngiliz Literatüründe kullanımı ise John Stuart Mill ile 19'uncu yüzyılda başlamıştır. 20'nci yüzyılda ise girişimcilik terimi sosyoloji, psikoloji, ekonomik teori ve ekonomik antropoloji çalışmalarında yer almıştır. 20'nci yüzyılda ortaya çıkan girişimcilik teorisine göre girişimci risk alarak yenilik yapan kişidir (Çetindamar 2002: 49). Diğer bir deyişle girişimci, fırsatları gözleyen, bir işletmeyi organize eden, yöneten, risk alabilen ve bunun sorumlulukları üstlenen kişidir (Arıkan 2004: 45).

Başar ve Tosunoğlu'na göre; iç girişimcilik kavramı ilk kez Gifford ve Elizabeth Pinchot tarafından 1976 yılında dile getirilmiştir. Gifford ve Elizabeth Pinchot, iç girişimcinin tanımlandığı çalışmaları sonucunda elde edecekleri getirinin bir kısmını ödül olarak alabileceklerini, bir kısmını da gelecekteki iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesinde kullanabileceklerini ortaya koymuşlardır. Yöntemlerinin ve İsveç'te denedikleri uygulamalarının başarılı olması sonucunda 1985 yılında araştırmalarının sonuçlarının bulunduğu 'İç Girişimcilik' adlı kitaplarını yayınlamışlardır (Başar ve Tosunoğlu 2006: 125).

En geniş anlamda, kurulu bir örgüt içinde söz konusu olan girişimcilik faaliyeti olarak tanımlanan iç girişimcilik, bazen stratejik açıdan rekabet üstünlüğü elde etmek amaçlı yeni iş yaratma faaliyeti, bazen de fırsat bulma ve fırsatları kullanabilmek için kaynak oluşturma çabası olarak ifade edilmiştir. Bakış açısı farklılıklarına rağmen günümüz koşullarında iç girişimcilik, bir işletmede zaman içerisinde söz konusu olan



bürokratikleşme eğiliminin önüne geçebilecek ve kurumsallaşan, büyüyen bir şirkette girişimcilik ruhunun devam ettirilmesine imkan verecek bir kavram olması açısından büyük önem taşımaktadır (Akdoğan ve Cingöz 2006: 49).

Birçok araştırmaya göre iç girişimcilik kavramının, çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlarda kavramın, organizasyon içerisindeki bireylerin, yeni fırsatlar elde etmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıklardan vazgeçmek olarak, mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu olarak ve faaliyet halindeki, mevcut bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliklerin teşvik edilmesi olarak ele alındığı anlaşılmıştır (Ağca ve Yörük 2006: 79).

İç girişimcilik sürecinin merkezinde, iç girişimci bulunmaktadır. İç girişimci girişimcilik sürecinde, girişimcilik dünyası ile organizasyon dünyasını bir araya getirmektedir. İç girişimci, vizyonu olan ve mevcut bir organizasyon içinde girişimsel ruhu ve atmosferi yaratma görevini üstlenen biridir. Bu kişilerin hayali, bir fikri veya bir fırsatı, karlı bir ekonomik gerçeğe dönüştürmektir. Bunun için buldukları kurum içerisinde yapılması gereken her şeyi yapmaktan çekinmezler (Naktiyok 2004: 64).

## **2.6. Girişimcilik ve İç Girişimcilik Kavramlarının Karşılaştırılması**

Girişimci ve iç girişimcinin özellikleri her ne kadar birbirinin aynı gibi gözükse de aldıkları sorumluluklar ve karar verebilme sınırları birbirinden farklıdır. Her ikisinin de aldıkları risk sonucunda katlanmaları gereken kayıp ya da kazandıkları ödülün boyutları farklıdır. Bu farklılık aldıkları sorumluluk ve yetkiden kaynaklanır. İç girişimciyi kısıtlayan işletme çemberiyken, girişimcinin oyun alanı daha geniştir (Arıkan 2004: 45).

İç girişimci var olan kurulu düzende yenilikçi girişimler yapabilen ve bunları yapabilmek için belli başlı riskleri göze alabilen kişidir. Diğer bir anlatımla, iç girişimciler mevcut bir işletmedeki kurulu dinamiklerle çalışmak durumundadırlar. İşletmenin yapısı, süreçler, prosedürler ve kültür gibi değişkenlerden etkilenirler. Çalıştıkları işletmedeki entegrasyon ve koordinasyona girişimcilere göre daha fazla önem verme durumundadırlar (Kuratko ve Hodgetts 1998: 52).

Aşağıda girişimcinin ve iç girişimcinin farklılık taşıyan özellikleri sıralanmıştır (Morris ve Kuratko 2002: 49):

- Girişimci geliştirici iken iç girişimci güçlendiricidir.
- Girişimcinin savaşı pazara yönelik iken iç girişimcinin savaşı şirket kültürüne yöneliktir. Girişimci pazardaki engellerin üstesinden gelmeye

çalışırken, iç girişimci daha iyiye yönelik şirket içi engellerin üstesinden gelmeye çalışır.

- Girişimcinin çoğu zaman kaynakları sınırlıdır, kendisi fon yaratmak zorunda kalır. İç girişimci ise var olan fonları kullanır.
- Girişimcinin katlandığı risk işletmeyi ilgilendirirken, iç girişimcinin katlandığı risk kariyeri ile ilgilidir.

İç girişimcilerin genellikle, girişimci ile geleneksel yönetici arasında bir profile sahip oldukları söylenebilir. Buna örnek olarak; temel motivasyon faktörleri açısından, iç girişimcinin, geleneksel yöneticideki gibi kurum ödülleri alabilme arzusuna girişimcinin özgürlük anlayışı doğrultusunda sahip olması, faaliyetlerinde geleneksel yöneticinin aksine yetki vermekten çok girişimci kimliğindeki direkt katılımı benimsemesi, girişimci gibi hata ve başarısızlıktan kaçmama ancak bunu, aynı zamanda kuruma göstermeme çabaları, geleneksel kalıptaki hiyerarşi düzeni içerisinde karşılıklı ilişkileri tercih etmesi gösterilebilir. Bununla birlikte iç girişimci bir yandan sorunları işletme sistemi içerisinde çözme eğilimi gibi geleneksel yönetici özelliklerini gösterirken, diğer yandan örneğin fırsatları dikkatlice değerlendiren geleneksel yöneticinin tersine, kabul edilebilir riskleri üstlenme yolunu tercih ederek girişimci gibi hareket etmektedir (Berber 2000: 186).

### **2.7. İç Girişimciliğin Önemi**

Günümüz koşullarına bakacak olursak, çevresel koşulların hızla değişim içerisinde olduğu görülmektedir. Rekabet, hız, değişim ve dinamizm gibi olguların çalışma yaşamının hatta bireysel yaşamın içerisine hızla girdiği görülmektedir. Dolayısıyla günümüz girişim ve işletmelerinin varlıklarını idame ettirebilmek için girişimsel bir düşünce sistemine sahip olmaları ve bu düşünce sistemini de hayatlarına yansıtması olmaları yani sürdürülebilir bir girişimsel düşünceyi taşımaları gerekmektedir (Göçmen 2006: 47).

Günümüzde birçok işletme, iç girişimciliğin artan önemini fark etmektedir. İç girişimciliğe yönelen bu ilgi, sayısı hızla artan rakipler, geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin yetersiz kalması, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmesi, verimlilik ve etkinliğin artırılmak istenmesi gibi nedenlerle giderek yükselmektedir. Bu nedenle, faaliyet gösteren tüm işletmeler yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlanmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda modern işletmeler iç girişimciliği geliştirebilecek yollar aramaya başlamışlardır (Kuratko ve Hodgetts 1998: 55-56).

İç girişimcilik, rekabet avantajını sağlamak için önemli bir araçtır. Çünkü kavram var olan örgütte kârlılığı, stratejik yenilenmeyi, yeniliği, bilgi kazanımını ve uluslararası başarı için harekete geçmeyi vurgulamaktadır. Girişimsel düşünce sonucunda oluşan yeni stratejik yön, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini arttırmaya veya kuvvetlendirmeye odaklanır. Bu kazanımı elde edebilen örgütler ise, rakiplerinden bir adım önde olma şansını yakalayabilirler (Naktiyok ve Kök 2006: 80).

Şiddetli rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşullarına sahip olan bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, yenilik yapmaktan geçer. Çünkü sadece yenilik yapan örgütler, pazar değişimine uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilirler. Bir örgütün yenilik yapmasının motoru ise iç girişimciliktir. Girişimci faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler aracılığı ile yaratılan sürdürülebilir yenilik, örgütleri rakiplerinden üstün duruma getirebilmektedir (Göçmen 2006: 48).

Ülkemizde de gerek özel sektör ve gerekse kamu ekonomik koşullarının çevredeki değişime uyum sağlamak yoluyla daha mükemmel bir yapıya kavuşmaları, ulusal ve uluslararası çetin rekabet koşulları içerisinde yaşamlarını devam ettirme ve yerlerini alabilmeleri ve kendilerinden beklenen nitelik ve nicelikte ürün ve hizmetleri üretebilmeleri, bilgi ve deneyimleri itibariyle girişimcilik niteliklerine sahip çalışanlarının beyin güçleri ve yaratıcılıklarından yararlanılmasına, diğer bir deyişle, örgüt yapısı içerisinde uygun bir şirket girişimciliği ortamının geliştirilmesine bağlıdır (Gürol 2000: 64).

## **2.8. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar**

Örgütlerin başarıyı yakalayabilmeleri için hayati önem taşıyan örgüt içerisinde girişimsel faaliyetler için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. Bunun için ise; örgüt bazında belirli koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu koşullar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Başar ve Tosunoğlu 2006: 130–131; Körfez 2007; Hisrich ve Peters 1998: 49):

***İşletme teknolojide öncü olabilmelidir:*** AR-GE faaliyetleri, başarılı yeni ürün fikirlerinin ortaya çıkarılmasında ve önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. Bu nedenle örgütler, endüstriyel anlamda teknolojiyi yakından takip edip, yeni ürünlerin geliştirilmesini teşvik etmelidirler. Bu yapının, satışlara ve yatırımın geri dönüşüne hızlı bir şekilde yansıtacağı unutulmamalıdır.

***Yeni fikirler desteklenmeli, hatalara karşı cesaretlendirilmelidir:*** İç girişimcilik yapısını kurmak isteyen örgüt, iç girişimsel faaliyetler meydana getirilirken

ortaya çıkan veya çıkabilecek olan hata ve yenilgilere olanak verecek bir ortam yaratmalıdır.

**Öncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmalıdır:** Örgüt, iç girişimciliğin temelinde yer alan, yaratıcılığı ve yeni fikirlerin oluşumunu engelleyecek öncelikli fırsat parametresi veya kısıtlayıcısı olup olmadığından emin olmalıdır.

**İşletme kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır:** Bir iç girişimci şunları söylemektedir: “Eğer örgütüm gerçekten benden yeni bir birliktelik kurmam için zamanımı, çabamı ve kariyerimi ortaya koymamı istiyorsa, o zaman gerekli parayı ve insan kaynağını da hizmete koymalıdır”. Bu nedenle, ekonominin de temelinde yer alan, fayda-maliyet analizi örgüt içerisindeki tüm birimler tarafından yapılmalıdır.

**Takım çalışması yaklaşımının desteklenmesi gerekir:** Farklı düşüncelerin yaratacağı sinerji dikkate alınmalı ve farklı yaklaşımların birleşmesiyle tamamen yeni ve yaratıcı bir sürecin oluşması desteklenmelidir. “Ben bilirim” ya da “bu olamaz” şeklindeki yapıların kırılması gerekir. Ortak çabaların yer aldığı bir takım çalışmasının, hem daha yaratıcı olacağı hem de mevcut faaliyetlerde daha başarılı olacağı unutulmamalıdır.

**Ödüllendirme sistemi olmalıdır:** İç girişimsel faaliyetlerin oluşmasında emek harcayan iç girişimci, emeği ve enerjisi karşılığında kesinlikle ödüllendirilmeyi hak etmektedir. Eğer ödüllendirme sistemi yeterince etkin şekilde çalışmıyor veya çalıştırılmıyorsa, bu durum iç girişimciye dolayısıyla da örgüte olumsuz olarak yansıtacaktır.

**Sponsor desteğinin olması gerekir:** Bu sponsorlar, sadece yaratıcılık ile yeni ürünlerin başarı veya başarısızlığını desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda yeni ürün yöntemlerinin oluşturulmasında esnek planlamaya da sahiptirler.

**Tüm iç girişimcilik faaliyetleri üst yönetim tarafından desteklenmelidir:** Finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynakların kolayca erişilebilecek şekilde ve hazır olması yönetim tarafından sağlanmalıdır. İç girişimcilerin, yaratıcı fikirlerini hayata geçirebilmek için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyacağı unutulmamalıdır.

**Sorumluluk ve yetki verilmesi:** İç girişimcilik ortamının yaratılmasında, tüm çalışanlara inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamın sağlanması gerekmektedir. Özellikle iç girişimci olarak nitelendirilen insanlar, inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamda çalışmayı arzu ederler. Aksi takdirde yaratıcı olamayacaklardır. Unutulmamalıdır ki, iç girişimsel faaliyetlerin dışında örgüt içerisinde kararların yukarıdan alındığı, yetki

verilmeden sorumlulukların çalışanlara yüklendiği bir ortamda çalışanlar verimli ve yaratıcı olamamaktadırlar.

***İşletme sınırlarının esnek olmasının sağlanması:*** Örgüt sınırlarının değişen ve gelişen koşullara uygun olarak, gerekli durumlarda gerekli değişikliklerin hızla yapılmasının, başarı ve sürdürülebilirlik açısından önem arz etmesi sebebiyle esnek olabilmesi gerekmektedir. Aksi halde sadece girişimsel faaliyetler değil, genel anlamda rekabette üstünlük sağlama anlamında da diğer örgütlerden geri kalacağı unutulmamalıdır. Hedef pazarını değişen koşullara göre değiştirebilme yeteneğine sahip örgütlerde yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin oluşması daha kolay gerçekleşmektedir.

İç girişimcilik stratejisini yaratabilen işletmeler, piyasa değerlerinin nasıl değiştiğini görebileceklerdir. Böyle bir ortamda çalışmaya alışık olmayan çalışanlar işlerini bırakacak; diğerleri ise yaratıcılık, risk üstlenme ve takım çalışmasının farklılığını anlayacaklardır. Bir işletme içerisinde iç girişimcilik olgusunun var olabilmesi için yapılması gerekenlerin araştırıldığı bir çalışmada bulunan birtakım öneriler sıralanmaktadır (Titiz 2010: 198):

- Bir iç girişimcilik yöneticisi atanmalı ve desteklenmelidir.
- İç girişimciliğin hangi konularda mümkün olduğu listelenmelidir.
- İç girişimci olabilecek kişiler saptanmalıdır.
- Bunlara paralel olarak bir iç girişimcilik prosedürü hazırlanmalıdır. Bu prosedürde iç girişimciliğe hangi desteklerin sağlanması gerektiği ve bunları hangi yollarla sağlayabileceği her yönüyle açıklanmalıdır.
- İç girişimci ve kuruluş arasında iç girişimci firma kurma işlemleri, işyeri, haberleşme, muhasebe, hukuki konular, kredilendirmede teminat gibi konularda desteklerin nasıl sağlanacağı vb. konuların yazılı olduğu bir 'İç Girişimcilik Anlaşması' yapılmalıdır.
- Uygun miktarda bir fon tahsis edilmelidir.
- Bir eğitim düzenlenerek bir işin nasıl kurulacağı ve başarısızlık kaynakları gibi konularda iç girişimcilik adayları eğitilmelidir.
- İç girişimcilerin çeşitli konularda danışabilecekleri bir 'ağ' oluşturulmalıdır.

## **2.9. İç Girişim Oluşturma Aşamaları**

Girişimcilik ile iç girişimcilik arasındaki fark, girişimsel faaliyetin meydana geldiği yer ile ilgilidir. Girişimciler kendileri için yenilik çabası içerisinde iken, iç

girişimciler mevcut bir örgüt adına yenilik çabalarını sürdürürler (Top 2006: 9-10). İç girişim oluşturma aşamaları ise şunlardır (Arıkan 2004: 188-190):

**İş Fikri:** Bir şirket girişimi faaliyetinin başlatılması için öncelikle bir iş fikrinin oluşturulması gerekmektedir. Bu iş fikrinin kaynağı girişimcinin kendisi olabileceği gibi, müşteriler, iş arkadaşları da olabilmektedir. İş arkadaşları ile yapılan görüşmeler, beyin fırtınası gibi fikir geliştirme yöntemleri şirket girişimi fikrinin bulunmasında yararlanılabilecek araçlardır. İş fikirleri, aynı zamanda firmanın mevcut işleyişini incelenmesi ve aksamaların belirlenmesi ile de geliştirilebilmektedir. Her durumda bu fikirler müşteri, firma ve şirket girişimcisinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde belirlenmelidir.

**İş Planı:** Şirket girişimi, başarılı olabilmek için, girişimin amacını ve stratejilerini açıkça ortaya koyan bir iş planı hazırlamalı ve bu plan doğrultusunda faaliyetlerini yürütmelidir. Önerilen şirket girişiminin amaçları, finansal yapısı, risk durumu ve firma yapısına uyumu iş planı ile ortaya konularak şirket girişimi önerisinin kabul edilme şansı artırılmaktadır.

**Sponsor Bulma:** Girişim projesi için hem kaynak yaratılması hem de olabilecek sorunların giderilmesi için firma içinde sponsorlara ihtiyaç vardır. Bu sponsorlar günlük sorunların çözülmesine yardımcı olabilecek alt kademe yöneticiler ya da projeyi temel tehlikelerden koruyabilecek üst kademe yöneticiler olabilmektedir.

**Takım Oluşturma ve Yönetme:** Şirket girişimcisinin girişim fikrini uygulayabilmesi için iyi bir takım oluşturması ve bu takımı yönetmesi gereklidir. Girişimin firma içinde uygulanması yardım ve öğüt almak, takıma seçilecek kişileri tanımak, takıma uygun olup olmadıklarını anlamak açısından avantaj sağlamaktadır.

## 2.10. İç Girişim Türleri

Rekabetçi üstünlüğün sağlanması ya da korunması için örgütsel yapının, pazarların ve endüstrilerin bilinçli olarak yenilenmesi veya yeniden tanımlanması gerekmektedir. Buna göre iç girişimciliği dört ayrı tür bağlamında ele almak mümkün olacaktır. İç girişimciliğin türlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Covin ve Miles 1999: 50–54):

- Sürekli yenilenme
- Örgütsel yenilenme
- Stratejik yenilenme
- Faaliyet alanının yeniden tanımlanması

### **2.10.1. Sürekli Yenilenme**

Sürekli yenilenme genellikle, işletme içerisinde girişimci bir takım faaliyetlerin olduğunu işaret eden en genel kabul görmüş ve bilinen iç girişimcilik türlerinden bir tanesidir. Sürekli yenilenmeye odaklanmış işletmeler, düzenli ve sürekli olarak pazara yeni ürünler-hizmetler sunan veya yeni pazarlara giren işletmelerdir. Bu sürekli yeni ürünlerin ve hizmetlerin sunulması girişimcilerinin temel amacı, işletmenin yenilik üretme becerilerini kullanarak atıl ya da az işgal edilmiş pazarlara yönelmesidir (Covin ve Miles 1999: 50)

İç girişimciliğin sürekli yenilenme türünü gösteren işletmelere örnek olarak 3M, Motorola ve Mitsubishi verilebilir. Bu işletmeler, yaptıkları yeniliklerle ön plana çıkan ve tanınan işletmelerdir. Her ne kadar bu işletmelerin her biri, çok farklı faaliyet bölümlerine sahip dağınık yapıda işletmeler olsalar da, girişimci bir kültür, esnek örgüt yapıları, hızlı karar alma süreçleri ve statüko karşıtı tutumları gibi bazı ortak özelliklere sahiptirler. Bu işletmeler sürekli olarak daha fazla pazar payı elde etme ve pazarlarda daha geniş bir şekilde varlık gösterme çabasındadırlar. Önemli olan diğer bir nokta da, söz konusu işletmeler yenilik yapma kapasitelerini, korunması, geliştirilmesi ve örgüt stratejileri ile uyumlaştırılması gereken kritik temel becerileri olarak görmektedirler (Covin ve Miles 1999: 51)

### **2.10.2. Örgütsel Yenilenme**

Örgütsel yenilenme de iç girişimciliğin türlerinden biridir. İşletme içi süreçler, örgüt yapıları ve örgütsel beceriler, örgütsel yenilenmenin hedeflediği noktalardır. İşletme, ürün yeniliklerinden çok, süreçlerinde ve yönetsel yapısında gerçekleştirdiği yenilikler ile ön plana çıkar. Bu yaklaşıma göre işletmeler, yeni ürünler geliştirerek ve varolan ürünleri ile yeni pazarlara girerek olduğu kadar, süreçleri ve yapıları ile de girişimci nitelik kazanabilirler. İşletmelerin örgütsel yenilenme ile ilişkili iç girişimcilik çabaları, birincil faaliyetlere (iç lojistik, üretim vb.) olduğu kadar, ikincil İşletmelerin örgütsel yenilenme ile ilişkili iç girişimcilik çabaları, birincil faaliyetlere (iç lojistik, üretim vb.) olduğu kadar, ikincil faaliyetlere de (satın alma, insan kaynakları vb.) odaklanmıştır. Başarılı olarak nitelendirilebilecek örgütsel yenilenme çalışmalarının büyük bir bölümü, işletmenin faaliyetlerinin bir ya da birkaçının yenilenmesi üzerine kuruludur Bu yaklaşım, seçilen ve var olan süreçlerin çalışma etkinliğini artırma yoluyla rekabetçi konumun güçlendirilmesini sağlamaya çalışır (Dess vd. 2003: 355).

Örgütsel yenilenme yoluyla stratejilerin daha etkili bir şekilde uygulanması, genellikle işletmenin değer zincirinin yeniden yapılanması ile sonuçlanacaktır. Diğer bir

durumda ise işletmenin iç kaynak tahsis politikaları etkilenecektir. Örneğin Procter & Gamble, son yıllarda barkod teknolojilerini yoğun bir şekilde kullanarak stok ve dağıtım sistemlerini önemli ölçüde güçlendirmiştir. Bu teknoloji işletmenin dışa dönük lojistik sisteminde devrim yaratmakla kalmayıp, işletmenin müşteri hizmet standartlarını rakipleri karşısında yükselterek rekabetçi konumunu korumasını sağlamıştır. Benzer şekilde General Electric, son onbeş yıl içerisinde çok sayıda ve genellikle de radikal yönetim tekniklerini, faaliyet politikalarını ve insan kaynakları uygulamalarını devreye sokmuştur. Bu uygulamaların büyük bir bölümünün temelinde, işletmeyi o günkü değişime direnen yapısından soyutlayıp, sürekli öğrenen bir örgüte dönüştürme amacı yatmaktadır. Şirket içerisinde gerçekleştirilen değişimlerin net etkisi ise dağınık faaliyet alanlarında GE'nin rekabet gücünün yükselmesi şeklinde gerçekleşmiştir (Covin ve Miles 1999: 52).

### **2.10.3. Stratejik Yenilenme**

Stratejik yenilenme de iç girişimciliğin bir türüdür. Stratejik yenilenme kapsamı dâhilinde işletme, rekabetçi yaklaşımını temelden değiştirmek suretiyle, pazarı ve endüstriyel rakipleri ile olan ilişkilerini yeniden tanımlamanın yollarını arar. Örgütsel yenilenmede odak noktası örgütün kendisi iken, stratejik yenilenmede odak noktası, çevresel etkenler dahilinde işletmenin konumu ve özellikle de örgüt ile çevresi arasında aracı görevi gören stratejileridir. Bu yaklaşıma göre, yeni işletme stratejileri eski uygulamalara göre temelden farklıdır. Bu farklılığın temel amacı ise, işletme kaynaklarının daha etkili bir şekilde tahsis edilmesi ve varolan ürün-pazar fırsatlarının en iyi şekilde değerlendirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında stratejik yenilenme farklı iş senaryoları dâhilinde değerlendirilebilir (Covin ve Miles 1999: 53).

### **2.10.4. Faaliyet Alanının Yeniden Tanımlanması**

İç girişimcilik türlerinin sonuncusu olan faaliyet alanının yeniden tanımlanması kapsamında, işletme, diğer işletmelerin göremediği bir ürün-pazar alanı yaratır ve bu alana girer. Odak noktası, pazarda var olan fırsatlardan çok diğer olası fırsatların keşfedilip, değerlendirilmesidir. Faaliyet alanının yeniden tanımlanması yoluyla işletmenin kendisini yenilemesinin altında yatan amaçlardan bir tanesi de pazara ilk giren olma üstünlüğünü elde etmektir (Dess vd. 2003: 355).

Yukarıda ifade edilen kavramların ışığı altında, bahsedilen iç girişimcilik türlerinin, işletmenin düzenli olarak yeni ürünler geliştirme ve yani pazarlara girme becerisi ile, örgütün varolan çevresel koşullar dahilindeki hareket stratejileri ile ve



örgütün yeni ürün-pazar alanlarını bulma ve ele geçirme becerileri ile yakından ilişkisi olduğunu söyleyebiliriz.

### **2.11. İç Girişimciliğin Başarı Faktörleri**

İşletmenin kurulabilmesinde girişimcinin rolü ne kadar büyükse, işletmenin başarılı bir biçimde ekonomik faaliyetlerini sürdürebilmesinde de iç girişimcinin rolü o kadar büyüktür. İşletme faaliyetlerinin en rasyonel biçimde sürdürülmesi girişimcinin ilgi alanına girmekte iken, yeni iş olanaklarının bulunması ve yapılacak yeni yatırımlarla işletmeye yeni açılımlar sağlanması da yine iç girişimcinin gerçekleştirmesi gereken işlevlerdir (Küçük 2009: 42).

İşletmenin başarıya ulaşmasında temel görevin girişimciye ait olduğu açıktır. Bu realite doğrultusunda, başarılı olabilmek için bir iç girişimcinin bazı özellikleri taşıması gerektiğini söyleyebiliriz. İşletmenin başarısında, amaçlarına ulaşabilmesinde ve diğer işletmelerle rekabet edebilmesinde önemli rol oynayacak olan bu özelliklerden bazıları şunlardır (Özalp 1971: 111):

- Uzun süre yorulmadan çalışabilme,
- Zorluklara kolaylıkla karşı koyabilme,
- Davranış ve kararlarda azimli olma,
- Mali gücünü kuvvetlendirinceye kadar az kârla yetinme,
- İşin gerektirdiği teknik ve sosyal beceriye sahip olma.

Literatürde başarılı bir iç girişimcinin kişilik özellikleri de tanımlanmaktadır.

Bunlardan bir kısım aşağıda sıralanmıştır (Tekin 2004: 47):

- Özgüven
- Kararlı olma
- İletişimi becerileri
- Yeni fikirlere açık olma
- Vizyon sahibi olma
- İnisiyatif kullanabilme
- Güvenilirlik
- Olumlu düşünme
- Esneklik
- Risk alma

Başarılı ve başarısız bir iş adamı, kişisel ve buna bağlı olarak karar alma yeteneği ile birbirinden ayrılmakla birlikte, bir işe başlarken göz önünde

bulundurulması gereken bazı başarı faktörleri de vardır ve iç girişiminin başarısı bu şartların gerçekleşmesine bağlıdır. Bu şartlar şunlardır (Arıkan 2004: 234–236):

- Üst Düzey Yönetimin Tam Desteği: Program İçin Bazı Parametreler Oluşturmak
- Şirketteki Potansiyel Şirket Girişimcilerini Bulmak ve Onları Teşvik Etmek
- Yönetmel Becerileri Geliştirmek
- Şirket Girişimcilerinden Oluşan Bir Ekip Kurmak
- Şirket Girişimcilerine Kaynak Sağlamak: Şirket Girişimcilerine Fırsatlar Sunmak
- Şirket Girişimcileri İçin Uygun Bir Örgütsel İklim Yaratmak
- Destek Mekanizmaları Oluşturmak

### **2.12. İç Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler**

Başar ve Tosunoğlu'nun çalışmalarında yer alan Pinchot'a göre iç girişimcinin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Başar ve Tosunoğlu 2006: 127–128):

- İşletme kaynaklarını kullanırken serbest olmak ister, amaca yönelik olarak kendini motive eder ve yaptıkları karşısında takdir görmek ister,
- Kendine zaman sınırı koyar ve işlerini buna göre planlar,
- Girişimcilik özelliğini ortaya koyabilmek için, çalıştığı kurumdan maddi ve manevi destek bekler,
- Kendine güveni vardır. Genelde sistem hakkında kuşkuyla birlikte, sistemle başa çıkmak konusunda kendilerine güvenleri sonsuzdur,
- Çalışma alanının temel dayanağı, hem örgüt içindekiler hem de müşterileridir,
- Orta derecede risk alır. Genelde işten atılmaktan korkmaz, bunu küçük bir bireysel risk olarak görür,
- Kendi pazar araştırmasını ve değerlendirmesini yapar,
- Statü sembollerini sevmez, özgürlük onun için en önemli güçtür,
- Örgütteki düzen konusunda çok duyarlıdır,
- Diğerlerini yaptıklarının doğruluğuna inandırmaya çalışır,
- Kontrol yeteneği vardır,
- Problem çözebilir,
- Araştırma ve sorgulama yapar,
- Yenilikçidir.

### 2.13. İç Girişimcilik Tipleri

Girişimci kişiliğe sahip bir kişi çok önemsiz durumları bile çok önemli durumlara çevirir. İç girişimciler içimizdeki vizyon sahibi kişilerdir. Girişimcinin gözünde çoğu insanın değeri hayallerinin önünde duran problem kadardır. Girişimci geçmişte değil gelecekte yaşar (Gerber 1996: 24–25).

Girişimci ruhuna sahip kişilerin, en belirgin özellikleri başarı arzularının yüksek olmasıdır. Bu tip insanlar rutin işlerden pek hoşlanmazlar, yeni fikirler yaratmayı tercih ederler. Uzun süreli çalışma saatlerine uyumludurlar ve emeklilikten hoşlanmazlar; devamlı çalışma bir şeyler üretme arzusu içindedirler. Birçok girişimci genellikle yetki devretmekten hoşlanmadığı için; yoğun iş temposu arasında, stratejik önemi bulunan işler için yeterli zaman ayıramamaktadır. Yapılan tüm araştırmalar, girişimcinin en önemli özelliğinin risk almak olduğunu göstermektedir. (Şimşek vd. 2001: 76).

Girişimci tipleri, belli bir ölçüde belli bir kişilik özelliğini temsil eden bir kavram olarak; girişimcilerin fiziksel ve zihinsel yönünün değerlendirilmesi ile ilgilidir. Ne var ki, kişilikle ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların sebep ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden, tipolojik sınıflamalara gitmeyi güçleştirmektedir. Girişimci tipleri sınıflamasında, bireylerin davranış ve düşüncelerinde “içedönüklük- dışadönüklük” veya “psikolojik, fiziksel ve karakteristik özellikler” in birlikte oluşturduğu bir olgu üzerinde durulmaktadır (Erdoğan 1994: 260).

Girişimcilik tipleri kapsamında, çekingen – ihtiyatlı – sokulgan, güvenilir – şüpheli, dik başlı – duygusal, tutucu – gelişmelere açık, eğitilmiş – eğitimsiz, az zeki – normal – çok zeki, duygularından etkilenen – az etkilenen – çok etkilenen, çekingen – baskın, ciddi – neşeli, kestirmeci – bilinçli, uysal – maceracı, pratik – hayalci, doğru – yanlış – içten pazarlıklı, özgüvenli – endişeli – vesveseli, ekip çalışmasına yatkın – bireysel, rahat – gergin, itaatli – hakim, heyecanlı – heyecansız gibi sınıflandırmalar yapılabilir (Özkalp ve Kırel 1997: 76).

Girişimcilik, bir başka açıdan belli girişimcilik özelliklerine ve tarzlarına göre gruplandırılmaktadır. Literatürde en yaygın kullanılan girişimcilik tipleri, genel olarak, orijinal ve idealist girişimci, stratejist girişimci, taktik girişimci ve geleneksel girişimci tarzı gibi dört alt kategoriye ayrılarak sınıflandırılmaktadır (Top 2006: 18).

#### 2.13.1. Orijinal İdealist Girişimci Tipi

İdealist girişimci stili, hayal, düş ve tutkularını gerçekleştirmek üzere yola çıkan girişimciler için yapılan bir sınıflamadır. Aynı zamanda orijinal girişimci sınıflaması

tanımına da uygundur. Hayalini, düşünüy, umudunu ve tutkusunu veya orijinal bir şeyi veya yepyeni farklı bir işi veya kendine özgü bir iş fikrini ilk defa girişime dönüştüren orijinal girişimci stili olarak adlandırılır. İdealist girişimcilik stili aslında kendine özgü ve orijinaldir. Girişimciler kendine has vizyon sahibi olup bu bağlamda girişimciliğe yeni boyut ufuk kazandıran girişimcilik alanındaki ilklere ve öncülerdir. Yeni bir şeyi icat eden, uygulayan özel kişilerdir ( Top 2006: 18).

Girişimci bu boyutta öyle yada böyle iyi bir vizyon sahibi olmalıdır ve olmak zorundadır. Vizyon bu anlamda geleceği kazanmak için kullanılacak özel bir yeti ve fikri sermayedir. Geleceğe odaklanmak, geleceğin sorunlarını çözmek esas olarak girişimcilik tekniğidir. İdealist girişimci stilinde girişimci, yaratıcı karaktere de sahiptir. Yaratıcı olmak da belli ideallere sahip olmayı gerektirir. İdeali olmayanın gelecekte hayali ve hedefi de olmamaktadır (Kuratko ve Hodgetts 1998: 73).

### **2.13.2. Stratejist Girişimci Tipi**

Bir diğer girişimcilik stili de stratejist girişimci stilidir. Stratejist lider girişimci stili olarak da adlandırılmaktadır. Stratejist girişimci stili öz olarak fırsatçıdır. Öz çıkarı ve maddi menfaatler, onarlı büyük ölçüde motive eder. Piyasadaki mevcut bilgiyi ve saklı bilgileri çok iyi kullanan bir girişimcilik tarzıdır. İlk defa yeni işe girenlere, karşılıklı psikolojik destek vermesi, muhtemel yönetim zafiyetlerini gidermesi, riski dağıtması ve işletme zayıflığını en aza indirmesi açısından önemli bir girişimcilik stilidir (Top 2006: 19).

Bu kişiler, deneyim düzeyleri yüksek, bilgi ve ustalık deneyimleri fırsatlara duyarlı, buldukları yerlere kendi becerileri, güçleri ile gelen, birlikte iş yapma ve ortaklık kültürüne sahip, iyi yetişmiş ve çoğu da kültürlü kişilerdir. Stratejist girişimcilik stili uygun bir kaynakla ortaya çıkan fırsatları; para, materyal, işgücü, bilgi ve zamanlama yoğunlukla tedarikçilere, çalışanlara, müşterilere hatta rakiplere daha bir zenginlik değeri sunarak ve yerine göre oluşturulan bu değeri paylaşan girişimciliktir (Kuratko ve Hodgetts 1998: 74).

### **2.13.3. Taktik Girişimci Tipi**

Üçüncü tür girişimcilik tarzı taktik girişimciliktir. Mevcut teknolojiler altında bir işi yeniden yapılandıran, iş yöntemini değiştiren veya belli bir alanda bir ilave yenilik ve gelişme sağlayan proje geliştiren girişimcilik stilidir. İç girişimciliğin farklı bir versiyonudur. Zaman boyutu açısından ilk iki girişimcilik stilinden daha kısa anlı ve hemen ortaya çıkan, çok kısa süreli fırsatlara yönelik bir girişimcilik stilidir. Genellikle

bir ürün üzerindeki yeniliğe veya kaliteye angaje olup, rakiplerine fark yaratanlar ve fark atan girişimcilik tarzı da bu grupta değerlendirilir (Top 2006: 20).

#### **2.13.4. Geleneksel Girişimcilik**

Diğer bir girişimcilik tarzı da idari girişimciliktir. Daha önce kurulmuş işletmelerde girişimcilik yaparlar. Girişimci bu bağlamda mevcut ve bilinen bir sektör içinde ve mevcut bir girişimciliği, günün şartlarına uyduran, işi yeniden yapılandıran ve devam ettiren girişimciliktir. Genel anlamda aile şirketlerinde girişimcilerin yönetimini devralan ikinci veya üçüncü nesil girişimcilik buna örnek verilebilir. Girişimci bu tarz girişimcilikte daha çok örgütsel bir yapıyı, yeniliği organize ederken, yönetici sınırları belli ve çizili bir işi verilen bir yapı içinde organize eder. Bu tarz girişimcilik, özellikle mevcut iş içinde oluşan, bir iş geliştirmek için mevcut iş fırsatlarını tanımlar, değerlendirir ve harekete geçirir. Aile şirketlerinde yeni neslin işi devralması en iyi örneklerden birisidir (Top 2006: 20).

#### **2.14. İç Girişimciliğin Boyutları**

İç Girişimcilik, tek bir boyuttan çok birçok sayıda faaliyetin entegrasyonuna dayanan çok boyutlu bir olgudur (Erkocaoğlu ve Özgen 2009: 204). Bir organizasyonun girişimcilik eğilimi göstermesi, bünyesinde bazı girişimcilik özelliklerine sahip olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bu bölümde organizasyonlardaki girişimcilik eğiliminin boyutlarının neler olduğu ortaya konulmaktadır. Burada cevaplamaya çalışılan soru “Bir firmanın girişimsel eğilimini (iç girişimcilik seviyesini) ortaya koyarken temel belirleyici davranışlar nelerdir?” sorusudur. Pek çok araştırmacıya göre bu sorunun cevabı iç girişimcilik boyutları içerisinde olduğu yönündedir (Ağca ve Kurt 2007: 91).

İç girişimcilik genel anlamda üzerinde anlaşılmış bulunan üç temel unsurdan oluşmaktadır; bunlar, yenilik, risk alma ve proaktivitedir (Miller ve Friesen 1983). Zira, gelişen yazın derinlemesine analiz edildiğinde, iç girişimcilik akımı öncülerinin ortaya koydukları iç girişimcilik boyutlarının genel olarak yeni ürünler geliştirme, risk alma, proaktif davranma, yenilikçilik, özerklik, rekabetçi girişkenlik, eğilimlerinin toplamı olduğu ortaya çıkmaktadır (Morris ve Kuratko 2002: 39).

Miller ve Friesen (1983) tarafından üç boyutlu olarak (risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik) ortaya konulan kurumsal girişimcilik olgusu, Lumpkin ve Dess (1996: 137) tarafından yapılan çalışmada beş boyuta çıkarılmıştır. Bunlar, Lumpkin ve Dess tarafından 1) Yenilikçilik, 2) Risk Alma, 3) Proaktiflik, 4) Özerklik ve 5) Rekabetçi Agresiflik şeklinde ifade edilmiştir.

Antoncic ve Hisrich (2001: 497), geçmiş çalışmaların ışığında, örgüt içi girişimciliği, en geniş anlatımla kurulu örgütlerdeki girişimcilik olarak tanımlamış ve Miller'in üç boyutta ifade ettiği örgüt içi girişimciliği aslında dört boyutunun olduğunu ileri sürmüşlerdir. Antoncic ve Hisrich'e göre bunlar, 1) Yeni iş girişimi, 2) Yenilikçilik, 3) Kendi kendine yenilenme ve 4) Proaktiftir.

Antoncic ve Hisrich (2003: 16), sonraki yıllarda kurumsal girişimcilik boyutu üzerindeki çalışmalarını geliştirerek, kurumsal girişimciliğin aşağıdaki Tablo 2.1.'de yer alan yedi boyutta da incelenebileceğini belirtmişlerdir (Antoncic ve Hisrich 2003: 16):

**Tablo 2.1. İç Girişimciliğin Boyutları**

BOYUT	TANIM
<b>Yeni Girişim</b>	Yeni iş birimlerinin veya işletmelerin kurulması.
<b>Yeni İş alanları</b>	Varolan ürünler veya pazarlarla ilişkili yeni faaliyet alanlarına girilmesi.
<b>Yenilikçilik</b>	Firmanın yeni ürün, hizmet ve teknoloji yaratabileceği yeni fikirleri desteklemesi.
<b>İşletmenin Kendisini Yenilemesi</b>	Stratejilerin yeniden belirlenmesi ve örgütsel değişim.
<b>Risk Alma</b>	Yeni fırsatların takip edilmesi esnasında cesur kararların alınması.
<b>Proaktiflik</b>	İnisiyatif almaya yönelik olarak üst yönetimin tutumu.
<b>Rekabetçi Saldırganlık</b>	Rakiplere karşı saldırgan tutum.

Kaynak: Antoncic ve Hisrich, 2003: 19.

İç girişimcilik olgusu farklı araştırmalarda değişik biçimlerde adlandırılmakta ve bu olguya ilişkin boyutlar da yine farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Antoncic ve Hisrich'in çalışmalarında yer alan, farklı araştırmacıların iç girişimciliğe ve boyutlarına ilişkin farklı adlandırmaları şu şekildedir (Antoncic ve Hisrich 2003: 15):

- Miller ve Friesen (1983), Yeni ürünler, Risk alma, Proaktif olma;
- Covin and Slevin (1991), Risk alma, Yenilikçilik, Proaktif olma;
- Guth ve Ginsberg (1990), İçsel yenilik ya da girişim, Stratejik yenilenme;
- Zahra (1991), Yenilik ve girişim, Stratejik yenilenme;
- Lumpkin ve Dess (1996), Özerklik, Risk alma, Proaktif olma;

- Knight (1997), Yenilikçilik, Proaktif olmadır.

Aşağıda açıklanan boyutlardan yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik; bu çalışmanın iç girişimcilikle kısmıyla ilgili araştırma değişkenlerini oluşturmaktadır.

#### **2.14.1. Yeni Bir İş Girişimi Başlatma**

İç girişimciliğin en belirgin özelliği yeni iş-işletme girişimidir. Çünkü yeni iş-işletme girişimi, mevcut bir örgütte ürünlerin ve kaynakların yeniden değerlendirilmesi ile yeni iş ve pazar geliştirilmesidir. Büyük örgütlerde biçimsel olarak özerk ya da yarı özerk bölümlerin oluşturulması da bu kapsamda düşünülebilir. Bir işletmede bu eğilimlerin var olması, orada iç girişimciliğin olduğunun önemli bir göstergesidir (Akdoğan ve Cingöz 2006: 53).

Yeni girişim; yeni pazarlar arama, mevcut sektörde iş kollarını geliştirme ve genişletme, mevcut iş alanlarında yeni sektörlere yeni ürünlerle girme, tamamen yeni ürünler ile yeni pazarlara açılma ve saldırgan reklam ve pazarlama yapma öğelerini içermektedir. Yeni iş girişimi, iç girişimciliğin önemli boyutlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yeni girişim; mevcut bir örgüt yapısı içerisinde ürünlerin ve kaynakların yeniden değerlendirilmesi ile yeni iş ve pazar fırsatlarının önceden tanımlanarak, tespit edilmesi ve geliştirilmesidir (Antoncic ve Hisrich 2001: 498).

Ağca ve Kurt'un çalışmasına göre; Zahra "yeni iş geliştirme girişimi" boyutunun ürün, süreç, teknolojik ve yönetimsel süreçlerin ve pazar koşullarının yeniden belirlenmesi yoluyla yaratılan yeni işleri kapsadığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, firmanın ürünlerinin veya hizmetlerinin yeniden belirlenmesi; mevcut iş kavramının, yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler geliştirmek yoluyla revizyonunu içermektedir. İşlerin revize edilmesi firmanın portföyüne birleşmeler, satın almalar, ortak girişimler, içsel geliştirmeler, yeni ürün sunumları veya yeni pazarlar geliştirilmesiyle yeni işlerin eklenmesini içermektedir (Ağca ve Kurt 2007: 98).

#### **2.14.2. Yeni İş Alanları**

İşletmenin ürünlerinin/hizmetlerinin yeniden tanımlanması veya yeni pazarların geliştirilmesi yoluyla yeni iş alanlarının yaratılması iç girişimciliğin önemli unsurlarından biridir. Bununla birlikte, yeni iş alanlarına girilmesi tamamen yeni bir birimin ya da işletmenin kurulmasından çok, örgütün temel faaliyetlerine dönük bir işlemdir. Bunun altında yatan neden ise, yeni bir birim ya da işletmenin kurulmasının varolan örgüt yapısı içerisinde yeni bir oluşum anlamına gelmesidir (Demirci 2006: 57).

Şirketlerin ürün veya hizmetlerinin yeniden tanımlanması suretiyle ve/veya yeni pazarların geliştirilmesini sağlamak yoluyla yeni iş alanlarına girmek de iç

girişimciliğin önemli bir unsuru olarak dikkate alınmaktadır. Ancak, yeni iş alanlarına girme olgusu, yeni bir birim veya firma oluşturmaktan ziyade temel örgütsel faaliyet alanlarına daha yakın bir olgu olarak görülebilir. Çünkü, yeni bir iş alanı oluşturulması, mevcut örgütsel yapı içerisinde gerçekleştirilen bir yenilik iken, yeni bir iş girişimi durumunda, örgütsel yapıda bir değişikliğine neden olan yeni bir örgütsel unsur doğmaktadır (Zahra 1991: 261).

Özetle, ölçeğine bakılmaksızın bütün örgütler için, “yeni iş girişimi boyutu” yeni bir birimin veya firmanın oluşturulmasına işaret ederken, “ yeni iş alanı boyutu” yeni örgütsel bir yapı oluşumu olmaksızın mevcut örgüt yoluyla yeni iş alanlarına girmeyi ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich 2003: 16).

### **2.14.3. Yenilikçilik Boyutu**

Yenilik bir firmanın; yeni ürün, hizmet ve teknoloji yaratabilecek yeni fikir ve denemeleri destekleme eğilimini yansıtır. Girişimcilerin sahip olduğu düşünülen kişilik özellikleri arasında üzerinde en fazla uzlaşıya varılmış olanı yenilikçiliktir. Yenilikçilik, literatürde “yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Arslan 2001: 25).

İşletmelerin yeni ürün ve hizmet yaratabilme kabiliyetinin yanında gelecekteki pazarlara veya müşteri tercihlerindeki değişime bağlı olarak mevcut ürünlerinde bazı değişiklikler yapması da yenilik çalışmaları içerisinde düşünülebilir (Akdoğan ve Cingöz 2006: 53).

Yenilik kavram olarak, hem bir süreci hem de bir sonucu ifade etmektedir. Literatürde bir süreç olarak yenilik, “bir fikri pazarlanabilir bir ekonomik değere, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım sistemine veya yeni bir sosyal hizmet biçimine dönüştürmeyi” ifade eder. Yenilik bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan “pazarlanabilir yeni ya da geliştirilen bir mal, hizmet ya da metodu” ifade etmektedir (Arıkan 2004: 91).

Daha basit bir şekilde ifade etmek gerekirse; yenilik iş faaliyetlerinin yeni ve yegâne biçimlerde oluşturulması ve uygulanmasıyla ilgilidir. Yenilikçilik ise, girişimciliğin odak noktası ve hayati bir karakteristiğidir. Girişimci açısından yenilik, pazarlanabilen yenilik anlamına gelmektedir. Yenilik konusundaki kararı işletmede girişimci verecektir (Ağca ve Kurt 2007: 94).

Görüldüğü gibi, yenilik hangi alanda olursa olsun, yeni fikir ve davranışların edinimi, gelişimi ve benzersiz ya da farklı ürünler yaratılarak uygulanması ile ilgilidir. Önemli olan, yeniliğin performansa, etkinliğe ya da örgüt yaşamına katkıda bulunduğu



sürece yararlı olmasıdır. Bu görüşün bir uzantısı olarak, yenilik yapabilmenin, bir işletmenin sahip olabileceği tek temel yetenek olduğu da ileri sürülebilir (Koçel 2005: 314).

#### **2.14.4. Kendini Yenileme Boyutu**

Kendini Yenileme/Stratejik Yenilenme Boyutu, örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüşümünü ifade etmektedir. Kendi kendine yenilenme, stratejik ve örgütsel değişime vurgu yapmakta ve işletme kavramının yeniden tanımlanması, firmanın re-organizasyonu ile yeniliğe yönelik büyük ve kapsamlı sistem değişikliklerini içermektedir (Erkocaoğlan ve Özgen 2009: 207). Kendini yenileme boyutu, stratejilerin yeniden formüle edilmesi, organizasyonun yeniden düzenlenmesi ve örgütsel değişim üzerinde durmaktadır (Antoncic ve Hisrich 2001: 499)

Ağca ve Kurt'un çalışmasına göre; Zahra iç girişimciliği, kurumsal karlılığı artırmak, kurumun rekabet gücünü yükseltmek veya mevcut işlerin stratejik yenilenmesini gerçekleştirmek için kurulu firmalar içerisinde yeni işler yaratma süreci olarak tanımlamaktadır. Buna göre iç girişimciliğin bir boyutu olarak firmanın kendini yenilemesi ulaşılması gerekli bir hedef olarak ele alınmaktadır. Yine aynı araştırmacı "organizasyonel yenilenme süreci olarak" iç girişimciliğin birbirinden farklı fakat ilişkili iki boyutunun olduğunu belirtmektedir. Bunlar, firma içindeki yenilik ve girişimcilik faaliyetleriyle stratejik yenilenme çabaları olarak ifade edilmektedir (Ağca ve Kurt 2007: 99).

İç girişimciliğin bir boyutu olarak firmanın kendini yenilemesini ulaşılması gerekli bir hedef olarak ele alınmaktadır. Girişimci bir kurumun temel özellikleri anlamında örgütün iş alanlarının ve işletmelerinin sürekli yenilenmesi ile uyumluluk ve esnekliğin sağlanması örgütsel birer zorunluluktur. Çünkü içsel ve dışsal talepler, firmayı mevcut stratejilerini sürekli olarak yenilemeye zorlamaktadır (Kayış 2010: 69)

#### **2.14.5. Risk Alma Boyutu**

Risk kavramı, girişimciyi, "bir ürün ya da hizmeti başka birilerine belirsiz bir fiyattan satmak üzere belirli bir fiyattan satın alan, belirsizliğin getirdiği riske katlanarak aradaki fiyat dalgalanmasından kâr elde eden kişi" olarak tanımlayan Cantillon'dan beri, temel bir unsur olarak görülerek, yazında girişimci ya da girişimciliği açıklamak amacıyla en çok kullanılan kavram olmuştur (Hisrich ve Peters 2002: 115).

Girişimci olmak, yeni pazar ve faaliyet alanlarına girmek rekabet ortamının şiddeti ve belirsizliğinin de etkisiyle kaçınılmaz olarak hataları, belirli bir ya da makul

olarak nitelenebilecek dereceye kadar riski ve spekülasyonu içerdiğinden, risk almak süreç sonunda oluşacak kayıplara karşın girişimden geri durmamayı, başka bir deyişle elde edilecek üstünlük için önceden belirlenmiş kayıplara katlanabilmeyi gerektirir. Özetle, risk alma davranışı, belirsizliğin ve orijinal eylemin özündeki riskin kabulü ve belirsiz çıktı ve eylemlere kaynak aktarımı ile karakterize edilebilir (Antoncic ve Hisrich 2003: 17).

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında ise, kişilerin girişimciliği kadar işletmelerin girişimciliği de sahip olunan kaynakların gücüne bağlı olarak üzerinde önem ve hassasiyetle tartışılan bir konu haline gelmiştir. Çünkü işletmeler büyümek ve performanslarını artırmak için stratejik planlar yapmalı, mevcut durumlarını korumak yerine inovasyona yönelik girişimci bir örgüt yapısı oluşturmalı diğer bir ifadeyle, risk almayı öğrenmelidirler (Bulut vd. 2008: 506–507).

Bu durumda, girişimcilik kavramından yola çıkarak, bir işletmenin kâr etme veya rekabet üstünlüğü kazanma amaçlarının dışında hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için makul derecede riskler alması kaçınılmazdır. Bu ise, sonuçta o işletmedeki yöneticilerin ve çalışanların bireysel ve örgütsel fayda ve kazanç elde etmek üzere risk alma eğilimlerinin oluşturulmasına bağlı olacaktır (Erkocaoğlan ve Özgen 2009: 207).

#### **2.14.6. Proaktiflik Boyutu**

Proaktiflik, hızlı değişen çevresel koşullarına uyabilmek ve bir adım öne geçebilmek amacıyla çevrenin gelecekteki talepleri öngörerek potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek yapıdaki öncü ve aktif firmaların davranış biçimidir. Bir başka ifade ile proaktiflik, çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçme ve çevrede oluşan değişimi yakalama çabaları olarak tanımlanabilmektedir (Ağca ve Kurt 2007: 96).

Proaktiflik terimi Lumpkin ve Dess (1996) tarafından “gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme” olarak tanımlanmaktadır. Koçel (2005) de kavramı yönetim faaliyetleri bağlamında “yönetimde olayların arkasında gitmeyi değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön verme” anlamında kullanmıştır.

Proaktiflik, ilk adımı atmak ve rakipleri izlemekten ziyade onlara liderlik etmek ve amaca ulaşmada her ne gerekiyorsa onu yapmak demektir. Bu ise başarısızlık ihtimaline karşı azimli, uyumlu ve istekli olmayı gerektirmektedir. Gerek girişimcinin gerekse iç girişimcinin özünde fırsatları değerlendirmek için harekete geçme dürtüsü

bulunmaktadır. Bu nedenle de, gelecekte oluşacak talepleri önceden tahminlemek ve fırsatları değerlendirerek hareket etmek için yoğun bir çevre araması yapmak gerekmektedir. Çalışanların proaktif özelliğine destek verecek bir örgüt yapısının oluşumu iç girişimciliği olumlu yönde desteklemektedir (Akdoğan ve Cingöz 2006: 53).

Özetle, proaktif strateji yeni fırsatlar için ileri görüşlülük ve eyleme geçme eğilimini yansıtır. Bu açıdan, proaktiflik, geleceğe odaklanarak, bir düşünce yaratmayı, sorumluluk üstlenmeyi, sorunları öngörme ve önlemeyi, etkin iletişim kurmayı, uyumlu olmayı, yeni süreçlerin uyarlanması ve yeni ürünün ürünlerin pazara sürülmesi aracılığıyla azmetmeyi içerir (Morris ve Kuratko 2002).

#### **2.14.7. Rekabetçi Saldırganlık Boyutu**

Rekabetçi saldırganlık, bir firmanın pazara girişte veya pazardaki mevcut pozisyonunu güçlendirmede doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimine işaret etmektedir. Yani pazarda, rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabalarını ifade etmektedir. Pazara ilk girenler için geçerli rekabetçi girişkenlik biçimlerine örnek olarak, sektör liderlerine meydan okumaya yönelik geleneksel olmayan taktikler benimseme, rakibin zayıf yönlerini analiz etme ve onlara yoğunlaşma ve yüksek katma değeri olan ürünlere odaklanma taktikleri verilmektedir (Ağca ve Kurt 2007: 99).

Firmanın rakiplerine meydan okuma eğilimini göstermektedir. Covin ve Slevin, girişimcilik bazlı duruşun kısmen firmanın faaliyet gösterdiği sanayi dalındaki rakipleri ile agresif bir şekilde rekabet etme eğilimine yansıdığını belirtmektedir. Bir yönetim eğilimi olarak rekabetçi agresifliği, rakiplerini egemenliği altına almak için örgütün gösterdiği isteklilik olarak görmektedir (Covin ve Slevin 1991). Girişimcilik Odaklı Yönelim Yaklaşımını benimsemiş olan araştırmacıların birçoğu rekabetçi agresiflik ile proaktiflik olgularını birbirinden ayırmamışlar, Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımını benimsemiş olan bilim adamları da genellikle bu iki örgüt içi girişimcilik boyutunu dikkate almamışlardır. Fakat proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutları arasında önemli bir ayırım yapılması gerektiği ifade edilmektedir (Guth ve Ginsberg 1990; Zahra 1991).

Proaktiflik ve rekabetçi agresiflik, örgüt seviyesindeki girişimciliğin iki farklı boyutu olarak dikkate alınmalıdır. Proaktiflik, pazar fırsatlarını yakalamada öncü olmak ile ilintili iken, rekabetçi agresiflik; bir firmanın rakipleriyle agresif bir örgütsel ilişkin içerisinde bulunması anlamına gelmektedir (Erkocaoğlu ve Özgen 2009: 207).

## 2.15. İç Girişimcilik Stratejisinin Unsurları

İç girişimcilik stratejinin oluşturulmasına çalışılırken işletmeler aşağıda ifadelere dikkat etmelidirler (Odabaşı 2005: 73–74):

- Kişisel gelişimi teşvik eden işletmeler en iyi çalışanları çekebilecektir.
- 1990'lardaki mücadele yöneticiyi yetiştirici, eğitmen ve mentor yapmakta, bugün ise iç girişimci olması önemli olmaktadır.
- En iyi çalışanlar işletmeye ortak olma olanakları ararlar. Bu talebe cevap verebilecek yollar kar ortaklığı ya da doğrudan ortaklık olabilecektir.
- Otoriter yönetimler günümüzde yerlerini yatay iş birliği ve destek sistemlerine bırakmaktadır.
- İç girişimcilik çalışanların fikirlerini geliştirmek konusunda işletmeden ayrılma riski olmadan tatmin sağlamaktadır.
- Büyük ölçekli işletmeler küçük ölçekli işletmelerin deneyimlerinden nasıl esnek olunabileceği, yeniliklerin nasıl teşvik edileceği ve yaratıcı yapının nasıl oluşturulacağı konularında ders almaktadır.

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bu adımlar arasında (Kuratko ve Hodgetts 1998: 64-65):

***Vizyonun Geliştirilmesi:*** İç girişimciliğin oluşmasında oluşturulması gereken ilk strateji vizyon geliştirmedir. Çünkü bir örgütte iç girişimciliğin ortaya çıkabilmesi için yenilikçi hedeflerin gelişebilmesi dolayısıyla da yenilikçi vizyonun geliştirilmesi gerekmektedir. İç girişimciler örgütte yaratıcı çalışanların çabalarıyla ortaya çıkmakta, yöneticilerinde bunu algılaması ve vizyonlarını bu oluşuma fırsat verebilecek şekilde geliştirmeleri gerekmektedir.

***Yeniliklerin Özendirilmesi:*** Yenilikçi çabalar ve fikirler, bir örgütteki iç girişimsel faaliyetlerin gelişmesi ve devamı için en önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. Örgütler açısından bakıldığında, iç girişimcilik stratejilerini oluşturmak için yenilik içeren tüm planlar önem arz etmektedir. Yenilikler planlanmış bir şekilde sistematik olarak ortaya çıkabildiği gibi kendiliğinden de oluşabilir. Ancak unutulmamalıdır ki; yeniliğin türü veya ortaya çıkış şekli her ne olursa olsun desteklenmesi daha fazla fikrin daha fazla yeniliğe dönüşebilmesi açısından önemlidir.

***İç Girişimciler İçin Uygun Ortamın Yaratılması:*** Bir örgütte iç girişimciliğin oluşması her zaman kendiliğinden olmayabilir. Dolayısıyla iç girişimcilerin ve faaliyetlerinin ortaya çıkması için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. Bu ortamın

oluşumu ise, çalışanları zorlayarak değil ödüllendirici ve teşvik edici politikalar ile mümkün olabileceği unutulmamalıdır. Bunun yanında örgütte, insana önem veren insan kaynakları politikaların düzenlenmesi ve hayata geçirmesi de gerekmektedir. Yöneticilerin öncelikle çalışanlarına örgüt içi ve sektörler arası anlamda adaletli davranması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin faaliyette buldukları sektör ve sektörler arası yapı ve süreçleri iyi bilmeli, iç girişimciler hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olabilmelidir.

**Takımların Oluşturulması:** Takım çalışmalar sadece iç girişimciliğin geliştirilmesi için değil tüm örgütün gelişimi ve başarısı için gereklidir. Takım çalışmaları, yaratıcılık için ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için yönlendirici olabilmektedir. Farklı özellik ve yeteneklere sahip çalışanların proje süresi boyunca birbirleriyle iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaları iç girişimciliğin oluşumu için yararlı olacaktır.

### **2.16. İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler**

Başarılı iç girişimcilik faaliyetlerinin oluşturulmasında örgütsel faktörlerin önemi çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. İç girişimcilik faaliyetleri; yeni ürün, hizmet ve teknoloji geliştirme, yeni işlere girme, sistem içinde radikal değişiklikler yapma, sonucu tam olarak belli olmayan işlere girme ve fırsatları takip ederek ilk olma gibi çabalardan oluşur. İç girişimcilik faaliyetlerinde sürekli çevre ile etkileşim halinde bulunulan bir süreç söz konusudur. Bir işletmede iç girişimcilikten beklenen faydanın sağlanması ve faaliyetlerin başarıyla uygulanması iç ve dış çevre koşullarının bu çalışmaları desteklemesine bağlıdır. Dolayısıyla iç ve dış çevrenin iç girişimciliğin başarısı üzerinde önemli bir role sahiptir denilebilir (Büte 2008: 45).

İç girişimciliğin örgütsel belirleyicileri Ağca ve Kurt'un çalışmasında yer alan Zahra tarafından "maddi ve maddi olmayan değişkenler" olarak iki gruba ayrılmıştır. Maddi değişkenler; biçimsel organizasyon özelliklerinden iletişim, kontrol mekanizması, çevresel tarama mekanizması gibi değişkenleri içerirken, maddi olmayan özellikler; de bir kurumun başlıca yerleşik inanç sistemi olmak üzere, hâkim örgütsel değerleri içermektedir. Bu değerler en geniş anlamıyla bir firmanın kendisini ve dış dünyayı değerlendirmede belirleyici olmaktadır. Maddi ve maddi olmayan bu değişkenler yerine göre iç girişimciliği destekleyebilmekte veya engelleyebilmektedirler (Ağca ve Kurt 2007: 102).

**İçsel İletişim:** Bir örgütün çeşitli birimleri ve iş görenleri arasındaki kısaca, "bir mesaj alış verişi" olarak tanımlanan iletişim olmadan örgütlerin varlığından

bahsedilemez. Bir kısım araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarda, örgütlerdeki iletişim sıklığı ve kalitesinin iç girişimciliği olumlu olarak etkileyeceği sonucunu bulmuşlardır. İletişim dış çevredeki fırsat ve tehditler üzerine çevrilmesini sağlar. Ayrıca farklı birimlerde çalışanları, iç girişimcilik çalışmalarını en iyi şekilde gerçekleştirmeleri için bir araya getirir. İşletmelerde iletişim formal ve/veya informal olarak gerçekleştirilir. Her iki iletişim şeklide iç girişimciliğin başarısı için önemlidir. Ancak iç girişimcilik açısından, kontrolü ve yönlendirilmesi daha kolay olması sebebiyle formal iletişim daha faydalıdır (Akdoğan ve Cingöz 2006: 54).

***Biçimsel Kontrol:*** Kontrol, meydana gelen faaliyetlerle, meydana gelmesi beklenen faaliyetlerin birbiriyle karşılaştırılması ile ilgili bir kavramdır. Biçimsel kontrol, çalışanlar açısından yapılması beklenen davranış kurallarını, hedefleri, prosedürleri ve düzenlemeleri vurgular. Örgütlerin içsel düzeyde biçimsel kontrolleri iç girişimcilik için yararlı olabilmektedir. İç girişimcilik projelerinin belirlenmesinde veya seçiminde, iyi projeleri daha az değerli projelerden ayırmak için, biçimsel kontrollerin zorunlu olduğu belirtilir. Ağca'ya göre; Kuratko ise, bu sürecin iç girişimcilik için kilit konumda olduğunu ifade etmiştir (Ağca 2005: 125).

***Çevresel Tarama Yoğunluğu:*** Çevresel tarama, bir işletmenin dış çevresi ve sektördeki rekabet hakkında veri toplama, analiz etme ve yorumlama odaklı biçimsel çabalardır. Çevresel tarama örgütün iç girişimcilik faaliyetlerine yönelik önemli bir belirleyicidir. Özellikle iç girişimciliğin yenilik ve yeni girişimler başlatma boyutu başta olmak üzere, rekabet eğilimlerine yönelik olarak hem sektördeki değişimleri ve eğilimleri hem de tehdit ve fırsatları ortaya çıkarması açısından önemlidir (Zahra 1991: 267).

***Örgütsel ve Yönetmel Destek:*** İç girişimcilik üzerinde etkili olduğu düşünülen önemli bir örgütsel faktörde örgütsel ve yönetmel destektir. Bu faktör, iç girişimciliğe yönelik üst yönetimin ilgisini, özendiriciliğini, üslubunu, desteğini ve bağlılığını içerir. Burada yönetmel desteğin, yeni fikir ve önerilerin desteklenmesi, yenilik için gerekli kaynakların sağlanması ve örgütsel sistem ve süreçlerin girişimsel faaliyetleri destekleyecek biçimde yapılandırılması gibi iç girişimcilik davranışlarını olumlu olarak etkilemesi beklenmektedir. Yine örgütsel desteğin de, özellikle fırsatların keşfi açısından çalışanların eğitilmesi, yine çalışanlara güvenilirlik ve kaynaklara ulaşabilirlik açısından iç girişimcilik davranışlarını olumlu olarak etkilediği ifade edilmiştir (Akdoğan ve Cingöz 2006: 54).

**Örgütsel Değerler:** Örgüt kültürü bileşenleri içinde kültürün özelliğini yansıtan, örgütler arasındaki farklılıkları veya benzerlikleri belirginleştiren önemli bir kavramdır. Örgüt içinde faydalı olan her şey değer olarak ifade edilir. Örgütsel değerler, çalışanların davranışlarına rehberlik eden yönetim felsefesi ve biçimsel normları içerir. Buradaki normlar, genellikle örgütteki bireylerin ilişkilerini düzenleyen ve eylemlerine yön veren, paylaşılan değerlerin yansıması anlamındadır. Büte'nin çalışmasında yer alan Zahra'ya göre, bu anlamdaki belirgin örgütsel değerler iç girişimcilik ile pozitif ilişkilidir. Büte'ye Guth ve Ginsberg de, örgütteki girişimsel davranışın liderin özelliklerine, değer ve inançlarına ve vizyonuna bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Büte 2008: 47).

**Ödüllendirme:** Yeniliklerin başarısı tanım gereği parasal getirilerle ölçülmektedir. Bu sebeple firma içinde yenilikçilik yönünde başarı elde eden çalışanlara belirli oran veya miktarlarda ödül, teşvik ve terfi imkânlarının sunulması, firma içi girişimcilik ortamını güçlendirerek çalışanların motivasyonlarına ivme kazandıracaktır. Yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınması ve hayata geçirilmesi hissedarlar ve işletmenin geleceği için sadece kâr değil aynı zamanda zarar ihtimalini de beraberinde getirmektedir. Bu durum, üst yönetim için caydırıcı değil ise çalışanlar için de caydırıcı olmamalıdır. Başarılı uygulamalar mutlaka özendirilirken iyi niyetli ama başarısız projelerde çalışanlar cezalandırılmamalıdır. Yenilikçilik için çaba sarf edenleri cezalandırmak iç girişimciliği başarısız kılmaktadır. Bu bakımdan çalışanların girişimcilik iklimini algılamaları ve birer girişimci gibi davranmaları, ödüllendirme ve ücretlendirme politikalarını bu doğrultuda şekillendirme mümkün kılınabilmektedir (Bulut vd. 2008: 19).

**Özerklik:** Firma içi yenilik; süreç ve girişimleri için çalışanların yeni fikirlerini özgürce deneyebilecekleri örgütsel yapı içerisinde bireysel inisiyatif kullanılmasını ve makul düzeylerde çalışma esnekliğini gerektirmektedir. Firma içindeki bireysel özerklik, çalışanların işleriyle ilgili iyileştirme çabalarında, yeni fikirler üretebilmelerinde ve bu fikirleri başarılı bir şekilde hayata geçirebilmelerinde katkılar sağlamaktadır. Bünyelerindeki iç girişimciliği ilerletebilmek için firmaların hiyerarşi düzeylerini azaltarak ve faaliyet birimlerine daha fazla yetki tanıyarak örgüt yapılarında değişikliğe gitmeleri, bu minvalde gerçek özerkliği hayata geçirmelerini ve çalışanlarının özerkliklerini gerçek hayatta da kullanmalarını desteklemeleri gerekmektedir. (Bulut vd. 2008: 19).

**Zaman Tahsisi:** Diğer bir örgütsel unsur ise içerisinde zamanın da bulunduğu kaynaklar ve bu kaynakların girişimci faaliyetlere tahsis edilmesidir. Çalışanlar yenilikçi fikirlere sahip oldukları ve bu fikirlerini uygulamak istedikleri zaman, kaynaklara kolaylıkla erişebileceklerini bilmelidirler. Kaynaklara erişim desteklendiğinde, işletme içerisinde deneysellik de artacaktır. Çalışanların risk almaya dönük davranışları da ön plana çıkacaktır (Hornsby vd. 2002: 259).

Başarılı girişimcilerin önemli bir çoğunluğu hayallerini gerçekleştirirken en önemli adımları ancak serbest oldukları zamanlarda attıkları ve bu serbest zamanlar sayesinde başarıya ulaştıkları bilinmektedir. Örneğin iç girişimcilik uygulamalarının başarıyla yürütüldüğü 3M firmasında çalışanlar zamanlarının %15'ini kendi projeleri için harcama konusunda desteklenmektedir. Firma çalışanlarının yenilikçi proje fikirlerinin oluşması, bu fikirlerini geliştirmeleri, bir sonraki adımda ise yeni inisiyatifleri başlatabilmeleri, bunları yürütmeleri ve başarıyla sonlandırabilmeleri için mesai saatleri içinde serbestçe kullanılacak bir sürenin var oluşu veya tahsisi firma yenilikçiliği açısından oldukça önem arz etmektedir (Bulut vd. 2008: 20).

### **2.17. İç Girişimciliğin Faydaları**

İç girişimcilikle sağlanan yenilik ve farklılık işletme açısından önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu farklılaşma, maliyet liderliği, değişime ayak uydurma, örgütsel öğrenme gibi farklı şekillerde gösterebilir. İç girişimcilikle firmanın esneklik kabiliyeti artmaktadır. Hiper rekabet ortamı açısından yaratıcılık, esneklik ve hız gibi konular önemli hale gelmiştir. Büyük örgütler hantal yapıları ve bürokrasi gibi nedenlerle bu amaçlara ulaşmakta zorlanmaktadır. Bu nedenle iç girişimcilik, büyük ölçeklerinden dolayı kaybettikleri esneklik ve yenilik yapma kabiliyeti gibi sorunlarla başa çıkmakta yardımcı olmaktadır. İç girişimcilik, yeni üretim metotları ve süreçleri geliştirme konularında firmaları destekleyen bir süreçtir bakmaktadır (Hacısalihoglu 2007: 14-15).

İç girişimcilik, yeni üretim metotları ve süreçleri geliştirme konularında firmaları destekleyen bir süreçtir. İç girişimcilik, firma kaynaklarının etkin kullanımını sağlamaktadır. İş tatminini arttırmakta, kalifiye işgücü devir hızını azaltarak örgüt devamlılığını da sağlamaktadır. Aynı zamanda iç girişimcilik firmaların finansal ve finansal olmayan performansını arttırmaktadır İç girişimcilik, yeni üretim metotları ve süreçleri geliştirme konularında firmaları destekleyen bir süreçtir (Antoncic ve Hisrich: 2001)



Özetle, iç girişimcilik örgütlerin performanslarını iyileştirmelerinde, rekabet avantajı sağlamalarında, kendilerini geliştirmede önemli katkıları olan bir süreçtir. Ekonominin iyi veya kötü olduğu zamanlarda, şirketlerin özellikle belirsiz ve fırtınalı zamanlarda rekabetçi kalabilmeleri için yenilik şarttır ve bu da şirket girişimciliği uygulamalarıyla sağlanacaktır. Organizasyonların çoğu, iç girişimciliğe yeni bakış açıları ve yoğun bürokrasiye karşı bir mücadele yolu olarak bakmaktadırlar (Zahra 1991).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. HİZMET İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Bu bölümde; tez araştırmasının konusu, amacı, araştırmanın modeli ve değişkenleri; araştırma konusuna ilişkin hipotezler, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları; örnekleme süreci, veri toplama yöntemi; verilerin analizi, bulguları ve bu analizlerden çıkarılan sonuçlar ele alınmıştır.

#### **3.1. Araştırmanın Konusu**

Günümüzde bireylerin hem iş hem de özel hayatlarında, çevrelerindeki kişiler ile kurdukları ilişkilerde, kişilik özelliklerinin önemi oldukça büyüktür. Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930'lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Yelboğa 2006: 198). Kişilik, bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan toplum içerisinde yaşamının kazandırdığı özelliklerin toplamıdır. Doğuştan getirilen özellikler biyolojik temellidir ve değiştirilmesi güçtür ( Şimşek vd. 2008: 42).

Kısaca; faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik olarak ele alınan iç girişimcilik; organizasyonel ve genel ekonomik gelişmede çok önemli bir dinamik unsur olarak değerlendirilmektedir. Gerek akademisyenler, gerekse uygulamacılar bu kavrama 80'li yıllardan beri ilgi göstermektedir. Bu ilginin temelinde iç girişimciliğin, firmaları gerek kârlılık gerekse ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırması ve performanslarını iyileştirmesi yatmaktadır. Bununla birlikte iç girişimcilik sadece belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik de değildir; aynı zamanda bir bütün olarak ekonomiyi ele almakta ve her türlü işletmeye yönelik olabilmektedir (Ağca ve Kurt 2007: 85–86).

Tüm bu açıklamalara dayanarak tezimizin konusunun, hizmet işletmelerinde çalışanların kişilik özellikleri ve iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiler olduğunu söyleyebiliriz.

#### **3.2. Araştırmanın Amacı**

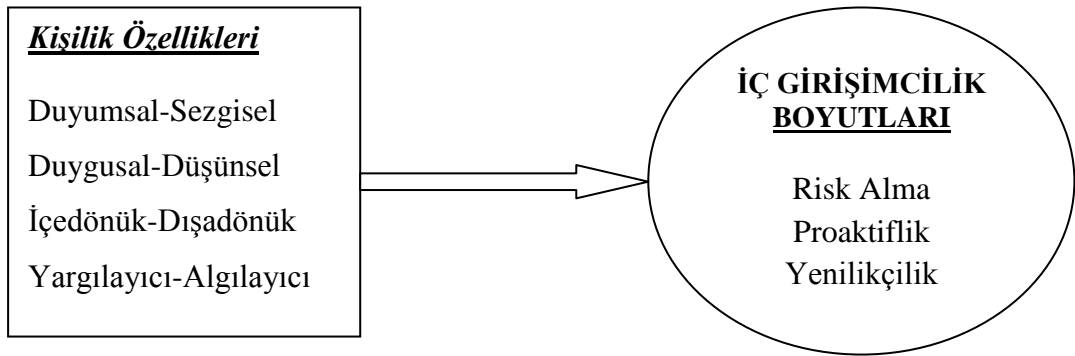
Bu araştırmanın temel amacı, sağlık hizmeti veren işletmelerde çalışan işgörenlerin kişilik özellikleriyle, işgörenlerin iç girişimcilik eğilimleri arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir. Başka bir ifade ile de bireylerin kişilik özellikleri, eğitim düzeyleri ve çalıştıkları kurumların yapılarına göre, iç girişimcilik konusundaki eğilimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla da; Aksaray ilinde görev

yapan, sağlık hizmeti veren kurumlarda çalışanlarının i girişimcilik eğilimleri incelemeye alınmıştır.

Bu araştırma yoluyla, ülkemizde sağlık hizmetlerinde, faaliyet gösteren işletmelerdeki işgörenlerin kişilik özellikleri ve i girişimcilik eğilimlerine ilişkin değerlendirmelerin yardımıyla; kariyer yönetimleri ve örgüt açsından, sağlık hizmeti işletmelerinde ki işgörenlerin verimliliğine katkı sağlayacağı düşünülen, bilimsel bilgi üretiminin amaçlandığı söylenebilir.

### 3.3. Araştırmanın Modeli ve Değerkenleri

Uygulamaya alınan araştırmada kamu ve özel hastanelerde çalışan işgörenlerin kişilik özellikleri ile i girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca işgörenlerin, anket formlarında tanımlanan eğitim durumları ile i girişimcilik eğilimleri arasında bir fark olup olmadığı ve işgörenlerin kişilik özellikleri ve i girişimcilik eğilimlerinin iki farklı kuruma (kamu-özel) göre değeriklik gösterip göstermediği araştırılmıştır. Aşağıdaki şekil 3.1. Araştırmanın Modelinde, araştırma konusunu oluşturan kişilik özellikleri ve i girişimcilik eğilimlerine ilişkin değerkenler görülmektedir.



şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

#### 3.3.1. Araştırmanın Değerkenleri

**Çalışanların Sosyo-Demografik zellikleri:** Hastane alışanlarının sosyo-demografik özelliklerine bağlı olarak konuyla ilgili belirtecekleri görüş ve düşünceleri farklı olabilecektir. Bu nedenle çalışanların sosyo-demografik özellikleri açık uçlu ve çoktan seçmeli sorular aracılığı ile ölçülmüştür. Bu bağlamda çalışanların araştırmamıza konu olan sosyo-demografik özellikleri aşağıdaki değerkenlerden oluşmaktadır:

- Cinsiyet
- Medeni Hal
- Eğitim Durumu
- Yaş

- Kurumdaki Görev
- Çalıştıkları Kurum (Kamu-Özel)

### 3.4. Araştırmanın Dayandığı Varsayım ve Hipotezler

Çalışmada araştırmaya alınan temel varsayımlar ve bu varsayımlara bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıda ki Tablo 3.1.'de sıralanmaktadır:

**Tablo 3.1. Araştırmanın Varsayım ve Hipotezleri**

VARSAYIM	HİPOTEZ
1. İşgörenlerin kişilik özellikleri ile iç girişimciliğin boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.	<b>H1:</b> İşgörenlerin kişilik özellikleri ile iç girişimciliğin boyutları arasında bir ilişki vardır.
2. Kişilik özellikleri, kamu çalışanları ve özel sektör çalışanları arasında farklılık göstermektedir.	<b>H1:</b> Kişilik özelliklerinde kamu çalışanları ve özel sektör çalışanları arasında anlamlı bir fark vardır.
3. İç girişimcilik eğilimleri, kamu çalışanları ve özel sektör çalışanları arasında farklılık göstermektedir.	<b>H1:</b> İç girişimcilik eğilimlerinde kamu çalışanları ve özel sektör çalışanları arasında anlamlı bir fark vardır.
4. İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre iç girişimcilik eğilimleri farklılık göstermektedir.	<b>H1:</b> İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre iç girişimcilik eğilimlerinde anlamlı bir fark vardır.

### 3.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışanların kişilik özellikleri ile iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi üzerine yapılan bu araştırmanın kapsamını, kamu ve özel hastanelerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma grubundan kişilik özellikleri ve iç girişimcilik eğilimlerine yönelik soruları cevaplamaları istenmiştir. Araştırmanın başlıca sınırlılıkları ise;

- Sadece sağlık sektöründeki çalışanlardan oluşması,
- Aksaray ilinde yapılması,
- Anket metodunun kullanılması, mülakat, gözlem gibi yöntemlerle desteklenmemesi,
- Ölçülmek istenen konunun anket soruları ile sınırlı olması,
- Verilen cevapların deneklerin algısına dayalı olmasıdır.

### 3.6. Örnekleme Süreci

Çalışmanın ana kütesini, Aksaray il merkezinde bulunan devlet hastanesi ve özel hastanelerde görev yapan işgörenler oluşturmaktadır. Ana küteyi oluşturan bu işgörenler; araştırmaya tabi tutulan özel iki hastanede 160 işgören ve kamuya ait hastanede ise 400 işgören olmak üzere, toplam 560 işgörenden oluşmaktadır. Bu çalışmada güvenilirlik düzeyinde araştırma kapsamına dâhil edilen hastanelerin çalışan profili dikkate alınarak örnek büyüklüğü tespit edilmiştir. Çalışmada, örnek büyüklüğü 205 olarak belirlenmiştir. Örnekleme yöntemi olarak basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklemin büyüklüğü, ana küteyi temsil etme düzeyi için yeterlidir.

### 3.7. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslar arası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekler, değişkenlerin teorik tanımlarına uygun ifadeler içeren geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Araştırma için sayısal veri toplamak amacıyla kullanılan anketlerden, kişilikle ilgili, Isır'ın çalışmasında yer alan, "Personal Style Inventory" başlıklı ve katılımcıların kişilik tiplerini ölçen anket, yurtdışında faaliyet gösteren HRDQ firmasından temin edilmiştir. "Personal Style Inventory" başlıklı kişilik anketi, Katharine Myers ve Isabel Briggs'in "Myers-Briggs Type Indicator" olarak adlandırılan çalışmalarında belirtilen kişilik tiplerine uygun olarak katılımcıların kişilik tiplerini belirlemek üzere hazırlanmıştır (Isır 2006: 203).

Araştırmanın iç girişimcilikle kısmıyla ilgili ise; risk alma eğilimi ölçeği oluşturulurken, Alpkan vd.'nin çalışmasında yer alan, Miller (1983), Covin ve Slevin (1989), Barringer ve Bluedorn (1999), Liu, vd. (2002) ve Hornsby, vd. (2002)'den alınan altı soru kullanılmıştır. Proaktiflik ölçeği de Miller (1983), Naman ve Slevin (1993) ve Barringer ve Bluedorn (1999)'dan alınan üç soru ile oluşturulmuştur. Yenilikçilik eğiliminin ölçülmesi için ise Antoncic ve Hisrich (2001) ve Calontone, vd. (2002)'den alınan altı soru kullanılmıştır (Alpkan vd. 2005: 108).

Araştırmanın veri toplama sürecinde kullanılan ölçekte (Ek-1), her bir kişilik özelliği için sekiz ifade kullanılmıştır: **Duyumsal** (1, 3, 19, 27, 31, 35, 43, 59), **Sezgisel** (2, 4, 20, 28, 32, 36, 44, 60), **Düşünsel** (5, 7, 13, 21, 29, 37, 45, 53), **Duygusal** (6, 8, 14, 22, 30, 46, 38, 54), **İçedönük** (10, 18, 26, 34, 42, 50, 58, 61), **Dışadönük** (9, 17, 25, 33,

41, 49, 57, 62), **Algılayıcı** (12, 16, 24, 40, 48, 52, 56, 64), **Yargılayıcı** (11, 15, 23, 39, 47, 51, 55, 63). İç girişimciliğin **Risk Alma** (65, 66, 67, 68, 69, 70) ve **Yenilikçilik** (74, 75, 76, 77, 78, 79) boyutları için altı, **Proaktiflik** (71, 72, 73) boyutu için ise üç ifade kullanılmıştır.

Anket formu uygulanmadan önce soruların anlaşılabilirliğini ve cevap verme süresini tespit edebilmek için; anket soruları, anket sonuçlarının kullanılacağı hedef kitle ile benzer özelliklere sahip cevaplayıcılara sorulmalıdır Bu nedenle anket formunu uygulamadan önce sağlık sektöründe çalışan 10 kişiye ön anket uygulanmıştır. Ön anket sonucunda anket formunda gerekli düzeltme ve sadeleştirmeler yapıldıktan sonra anket uygulanabilir bir aşamaya getirilmiştir. Ankete 250 çalışan katılmıştır. Ancak konu bütünlüğü açısından bunlardan 205 kişinin anketi eksiksiz doldurulduğundan analizler 205 anket üzerinden uygulamaya alınmıştır.

Anket uygulaması, ilgili hastanelerde Şubat-Mart 2011 tarihleri arasında yapılmıştır. Anket formları, hastane çalışanlarına elden verilerek uygulanmıştır. Anket formlarının dikkatli bir şekilde doldurulmasında ve geri dönüşümünde zaman açısından esnek davranılmıştır.

### **3.8.Verilerin Analizi**

Araştırmada kişiliğin unsurlarına ve iç girişimciliğe ilişkin değişkenlere yönelik uygulama ve önem açısından, çalışanların değerlendirmeleri yer almaktadır. Araştırmada kişilik özellikleri ile iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkilerin sonuçlarına ve çalışanların sosyo-demografik özelliklerine yönelik değerlendirmelerine yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında kişilikle ilgili 64 adet ve iç girişimciliğe ilişkin 15 adet olmak üzere toplam 79 adet değişken kullanılmıştır. Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda analizlere tabi tutulmuştur. Herhangi birçok değişkenli istatistik analize başlamadan önce verilerin güvenilirlik açısından değerlendirilmesi yapılmıştır.

#### **3.8.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri**

Araştırma kapsamında yer alan sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sayı ve yüzde dağılımları sonuçları aşağıdaki Tablo 3.2.'de verilmiştir.

**Tablo 3.2. Hastane Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım**

<i>Demografik Özellikler</i>	<i>SAYI</i>	
	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
<b>Cinsiyet</b>		
▪ Bayan	136	66.3
▪ Erkek	69	33.7
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>00.0</b>
<b>Yaş</b>		
▪ 18-25 yaş	60	9.3
▪ 26-30 yaş	52	5.4
▪ 31-35 yaş	48	3.4
▪ 36-40 yaş	30	4.6
▪ 41-45 yaş	11	5.4
▪ 46 ve yukarı yaş	4	2.0
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>00.0</b>
<b>Medeni Hal</b>		
▪ Evli	101	49.3
▪ Bekar	95	46.3
▪ Boşanmış	9	4.4
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>00.0</b>
<b>Eğitim</b>		
▪ Lise&Dengi	69	3.7
▪ Yüksekokul	86	2.0
▪ Fakülte	38	8.5
▪ Yüksek lisans	8	3.9
▪ Doktora	4	2.0
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>00.0</b>

Tablo 3.2. incelendiğinde araştırma kapsamına alınan hastane çalışanları ile ilgili sosyo-demografik özellikler yer almaktadır. Buna göre, hastane çalışanlarının cinsiyetleri, medeni halleri, eğitim düzeyleri ve yaş değerlerine bakıldığında söz konusu dağılımların kendi aralarında, anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Çalışmamız açısından böyle bir farkın olması oldukça önemlidir. Çünkü örnek büyüklüğünün ana kütleyi temsilinde böyle bir farkın olması arzu edilen bir sonuçtur.

### 3.8.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Görev

Araştırma kapsamında yer alan sağlık çalışanlarının görevlerine ilişkin sayı ve yüzde dağılımları sonuçları aşağıdaki Tablo 3.3.'de verilmiştir.

**Tablo 3.3. Hastane Çalışanlarının Görevlerine İlişkin Dağılım**

<i>Görev</i>	<i>SAYI</i>	
	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Ebe	14	6.8
Hemşire	48	23.4
Doktor	9	4.4
Poliklinik Sekreteri	49	23.9
Sağlık Teknikeri	20	9.8
Memur	29	14.1
Laborant	16	7.8
Stajyer	12	5.9
Hastane Yöneticisi	8	3.9
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>00.0</b>

Tablo 3.3'de hastane çalışanlarının görevleri ile ilgili sonuçlara ilişkin dağılımlar yer almaktadır. Tabloda görüleceği üzere, araştırma kapsamında yer alan çalışanların % 6.8'i Ebe, %23.4'ü Hemşire, %4.4'ü Doktor, % 23.9'u Poliklinik Sekreteri, % 9.8'i Sağlık Teknikeri, % 14.1'i Memur, % 7.8'i Laborant, % 5.9'u Stajyer ve % 5.9'u Hastane Yöneticisidir.

### 3.8.3. Hastanelerin Kamu ve Özel Sektör Olarak Ayrımı

Araştırma kapsamında yer alan özel ve kamuya ait hastanelere ilişkin sayı ve yüzde dağılımları sonuçları aşağıdaki Tablo 3.3.'de verilmiştir.

**Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Özel ve Kamuya Ait Hastanelerin Dağılımı**

<i>Hastaneler</i>	<i>SAYI</i>	
	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Özel	87	42,4
Kamu	118	57,6
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>00.0</b>

Yukarıdaki Tablo 3.4.'de hastanelerin kamu ve özel olarak ayırımına ilişkin dağılımlar yer almaktadır. Tablo 3.4.'de görüleceği üzere, araştırma kapsamında yer



alan özel hastaneler % 42,4; kamuya ait hastaneler ise araştırmanın % 57,6'sını oluşturmaktadır

### 3.9. Bulgular

Araştırma bulgularının daha iyi açıklanabilmesi için SPSS 16.00 programından yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, t-testi ve varyans istatistiksel analizleri ile elde edilmiştir.

#### 3.9.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada işgörenlerin kişilik özelliklerini ölçmek için 64; iç girişimcilik eğilimlerini ölçmek için ise 15 ifade kullanılmıştır. Her iki ölçeğin güvenilirliği aritmetik ortalama, standart sapma, varyans ve Cronbach's Alfa değerlerine göre aşağıdaki Tablo 3.5.'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.5. Güvenilirlik Bulguları**

Ölçek	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Varyans	Cronbach's Alfa Katsayısı
Kişilik	2,174	23,056	531,610	,848
İç Girişimcilik	47,712	11,585	134,206	,901

Yukarıdaki Tablo 3.5.'de görüldüğü gibi, kişilik ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu, kişilik ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,848; iç girişimcilik ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alfa değeri ise 0,901 çıkmıştır. Buradan da her iki ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

#### 3.9.2. Kişilik Özellikleri İle İç Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki

İşgörenlerin sahip oldukları kişilik özellikleri ile iç girişimcilik eğilimleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için "Korelasyon Analizi"nden yararlanılmış olup analiz sonuçları Tablo 3.6.'da verilmiştir.

**Tablo 3.6. Kişilik Özellikleri ile İç Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki**

(K) E İLGİLİ FAKTÖRLER		Korelasyon rho	Risk Alma (İG)	Proaktiflik (İG)	Yenilikçilik (İG)
	Ortalama				
<b>Duyumsal:</b> (1,3,19,27,31,35,43,59)	3,754	<b>r</b>	<b>,063</b>	<b>,091</b>	<b>0,158</b>
		<b>p</b>	,371	,193	,023
<b>Sezgisel:</b> (2,4,20,28,32,36,44,60)	3,030	<b>r</b>	<b>,075</b>	<b>-0,159</b>	<b>-0,190</b>
		<b>p</b>	0,285	,023	,006
<b>Düşünsel:</b> (5,7,13,21,29,37,45,53)	3,758	<b>r</b>	<b>,007</b>	<b>0,109</b>	<b>0,154</b>
		<b>p</b>	0,919	0,119	,028
<b>Duygusal:</b> (6,8,14,22,30,46,38,54)	3,193	<b>r</b>	<b>-0,106</b>	<b>-0,180</b>	<b>-0,132</b>
		<b>p</b>	0,129	0,010	0,059
<b>Dışadönük:</b> (9,17,25,33,41,49,57,62)	3,490	<b>r</b>	<b>0,184</b>	<b>0,130</b>	<b>0,151</b>
		<b>p</b>	,008	0,063	0,031
<b>İçedönük:</b> (10,18,26,34,42,50,58,61)	3,140	<b>r</b>	<b>,030</b>	<b>-0,050</b>	<b>-0,121</b>
		<b>p</b>	0,673	0,480	,084
<b>Yargılayıcı:</b> (11,15,23,39,47,51,55,63)	3,610	<b>r</b>	<b>0,180</b>	<b>0,152</b>	<b>0,172</b>
		<b>p</b>	,010	,030	,011
<b>Algılayıcı:</b> (12,16,24,40,48,52,56,64)	3,204	<b>r</b>	<b>,006</b>	<b>-0,070</b>	<b>-0,065</b>
		<b>p</b>	0,928	0,319	0,352

*p < 0,05 düzeyinde anlamlıdır.*

**Not:** Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle Katılıyorum=5

Yukarıdaki Tablo 3.6.'da çalışanların kişilik özellikleri ile iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiye yönelik analiz sonuçları görülmektedir. Bu analizlere kısaca bakarsak:

- Araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerinden **duyumsal** olanların, iç girişimciliğin boyutlarından yenilikçilikle; **düşünsel** olanların proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarıyla; **dışadönük** olanların, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarıyla; **yargılayıcı** olanların ise, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutları arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

- Araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerinden **sezgisel** olanların, iç girişimciliğin boyutlarından risk alma ve proaktiflikle; **duygusal** olanların, risk alma, proaktiflik, yenilikçilik boyutlarıyla; **içedönük** ve **algılayıcı** olanların ise, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarıyla negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
- Ayrıca, araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerinden **duyumsal** olanların, iç girişimciliğin boyutlarından risk alma ve proaktiflikle; **sezgisel** olanların, risk alma boyutuyla; **düşünsel**, **içedönük** ve **algılayıcı** olanların ise, risk alma boyutuyla bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlardan da araştırmanın 1. sorusunun, (İşgörenlerin kişilik özellikleri ile iç girişimciliğin boyutları arasında bir ilişki vardır) H1 hipotezini ve beklenen sonucu doğrulamadığı görülmektedir. Kişilik özellikleri ile ilgili değişkenler ve iç girişimcilik ile ilgili değişkenlerin tümü arasında olumlu bir ilişki olmaması nedeniyle H1 hipotezi kısmen red edilir.

### **3.9.3. Kişilik İle İç Girişimciliğin Kamu-Özel Karşılaştırması**

Araştırmaya katılan işgörenlerin sahip oldukları kişilik özellikleri ve iç girişimcilik eğilimlerinin kamu kurumu ve özel sektörler arasında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için “t-Testi Analizi”nden yararlanılmış olup analiz sonuçları ilerleyen bölümlerdeki Tablo 3.7. ve Tablo 3.8.’de verilmiştir.

Tablo 3.7’de araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerine göre kamu ve özel sektörler arasında ki farklılıkları, yapılan t-testi analizi sonuçlarına aşağıdaki gibi gösterilmektedir.

**Tablo 3.7. İşgörenlerin Kişilik Özelliklerine Göre t-Testi Sonuçları**

<i>KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ</i>	HASTANELER	Ortalama	Std. Sapma	t - değeri	p
<b>Duyumsal</b>	Özel	3,813	,592	1,269	,206
	Devlet	3,709	,565		,209
<b>Sezgisel</b>	Özel	2,798	,607	4,858	,001
	Devlet	3,201	,570		,001
<b>Düşünsel</b>	Özel	3,829	,623	1,503	,134
	Devlet	3,705	,548		,142
<b>Duyusal</b>	Özel	2,873	,748	-5,790	,001
	Devlet	3,429	,623		,001
<b>Dışadönük</b>	Özel	3,511	,601	,465	,643
	Devlet	3,474	,531		,649
<b>İçedönük</b>	Özel	2,949	,610	-3,827	,001
	Devlet	3,280	,613		,001
<b>Yargılayıcı</b>	Özel	3,627	,600	,379	,705
	Devlet	3,597	,544		,710
<b>Algılayıcı</b>	Özel	2,995	,674	-4,139	,001
	Devlet	3,357	,572		,001

*p < 0,05 düzeyinde anlamlıdır.*

Yukarıdaki Tablo 3.7.'de ki araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özellikleri olan duyumsal, sezgisel, düşünsel, duygusal, içedönük, dışadönük, yargılayıcı ve algılayıcı değişkenlerinin kamu ve özel sektörlerdeki işgörenler arasında farklılık gösterip göstermediğini değerlendirmek amacıyla kurulan 2. sorumuzun “Kişilik özelliklerinde kamu çalışanları ve özel sektör çalışanları arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezinin t-testi analizi neticesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre de 2. Hipotezimiz kabul edilebilir.

- Yapılan t-testi analizi sonucunda, %95 güven aralığında araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerinden **sezgisellik** değişkeni ( $p=0,01$ ;  $p < 0,05$ ), sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre kamu sektöründe çalışanlar ( $\bar{x} = 3,201$ ) bu boyuta daha yatkındırlar. Bu özelliğe sahip olanların, sezgilerinden ve kendi deneyimlerinden yararlanarak davranışlarını sergiledikleri söylenebilir.

- Araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerinden **duygusal** değişkeni, %95 güven aralığında ( $p = 0,01$ ;  $p < 0,05$ ), sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre kamu sektöründe çalışanlar ( $\bar{x} = 3,429$ ) bu boyuta daha yatkındırlar. Bu özelliğe sahip olanların, hislerine göre hareket ettikleri ve insanlara empati yaparak yaklaştıkları söylenebilir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerinden **içedönük** değişkeni, %95 güven aralığında ( $p = 0,01$   $p < 0,05$ ), sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre kamu sektöründe çalışanlar ( $\bar{x} = 3,280$ ) bu boyuta daha yatkındırlar ve genel olarak asosyal oldukları söylenebilir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerinden **algılayıcı** değişkeni, %95 güven aralığında ( $p = 0,01$ ;  $p < 0,05$ ), sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre kamu sektörü çalışanları ( $\bar{x} = 3,357$ ) bu boyuta daha yatkındırlar ve olaylara karşı esnek ve aceleci olmayan bir tavır sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin iç girişimcilik eğilimlerinin kamu ve özel sektörler arasında farklılıklarını gösteren Tablo 3.8. t-Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.8. İç Girişimcilik Eğilimlerine Göre t- Testi Sonuçları**

<i><b>İÇ GİRİŞİMCİLİK DEĞİŞKENLERİ</b></i>	<b>HASTANELER</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t-değeri</b>	<b>p</b>
<b>Risk Alma</b>	Özel	3,170	,801	3,835	,001
	Devlet	2,728	,824		,001
<b>Proaktiflik</b>	Özel	3,574	,960	5,425	,001
	Devlet	2,819	1,003		,001
<b>Yenilikçilik</b>	Özel	3,835	,900	4,875	,001
	Devlet	3,193	,953		,001

***p < 0,05 düzeyinde anlamlıdır.***

Yukarıdaki Tablo 3.8.'de yer alan iç girişimcilik boyutları olan risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik değişkenlerinin kamu kurumu ve özel sektörlerdeki çalışanlar arasında farklılık gösterip göstermediğini değerlendirmek amacıyla kurulan 3. sorumuzun (İç girişimcilik boyutlarıyla kamu kurumu ve özel sektörler arasında anlamlı bir fark vardır) H<sub>1</sub> hipotezinin t-testi analizi neticesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre de 3. Hipotezimiz kabul edilebilir.

- İç girişimciliğin **risk alma** değişkeni %95 güven aralığında ( $p = 0,01$ ;  $p < 0,05$ ), sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre özel sektör

Çalışanları ( $\bar{x} = 3,170$ ) bu boyuta daha yatkındırlar ve olaylara karşı risk alma eğilimi gösterdikleri söylenebilir.

- İ girişimciliğin **proaktiflik** değişkeni %95 güven aralığında ( $p = 0,01$ ;  $p < 0,05$ ), sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre özel sektör çalışanları ( $\bar{x} = 3,574$ ) bu boyuta daha yatkındırlar ve olaylara karşı öncülük etme eğilimlerinin bulunduğu söylenebilir.
- İ girişimciliğin **yenilikçilik** değişkeni %95 güven aralığında ( $p = 0,01$ ;  $p < 0,05$ ), sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre özel sektör çalışanları ( $\bar{x} = 3,835$ ) bu boyuta daha yatkındırlar ve genel olarak yeniliğe açık oldukları söylenebilir.

#### **3.9.4. İ Girişimciliğin Eğitim Düzeylerine Göre İncelenmesi**

Tablo 3.9.'da araştırmaya katılan işgörenlerin örgüt içi girişimcilik eğilimlerinin sosyo-demografik özelliklerden eğitim durumlarına göre farklılıklarını incelemek için uygulanan “ANOVA Analizi” sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 3.9. İç Girişimcilik Eğilimlerine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

<i>İç Girişimcilik Değişkenleri</i>	Eğitim	Ortalama	Std. Sapma	t-değeri	p
<b>Risk Alma</b>	Lise&Dengi	3,009	,738	,996	,411
	Yüksekokul	2,850	,886		
	Fakülte	2,828	,915		
	Yüksek lisans	3,333	,388		
	Doktora	2,708	1,390		
	<b>Toplam</b>	<b>2,916</b>	<b>,738</b>		
<b>Proaktiflik</b>	Lise&Dengi	3,376	,947	2,636	,035
	Yüksekokul	3,104	1,102		
	Fakülte	2,763	1,019		
	Yüksek lisans	3,500	,776		
	Doktora	2,666	1,563		
	<b>Toplam</b>	<b>3,465</b>	<b>1,052</b>		
<b>Yenilikçilik</b>	Lise&Dengi	3,642	3,642	2,445	0,48
	Yüksekokul	3,486	3,486		
	Fakülte	3,092	3,092		
	Yüksek lisans	3,750	3,750		
	Doktora	2,958	2,958		
	<b>Toplam</b>	<b>3,465</b>	<b>3,465</b>		

*p < 0,05 düzeyinde anlamlıdır.*

Yukarıdaki Tablo 3.9.'da araştırmaya katılan işgörenlerin örgüt içi girişimcilik eğilimlerinin sosyo-demografik özelliklerden eğitim durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların sosyo-demografik özelliklerden eğitim durumlarının iç girişimcilik değişkenlerinden proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarıyla anlamlı bir farklılığının olduğu görülmüştür. 4. Hipotezimiz olan, “ İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre iç girişimcilik eğilimlerinde fark vardır.” ifadesine göre; çalışanların eğitim düzeyleri ile iç girişimcilik eğilimlerine göre yapılan “Varyans Analizi” sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 4. Hipotezimiz de, kabul edilebilir.

- Tablo 3.9.'da hastane çalışanlarının eğitim düzeyleri açısından, örgüt içi girişimcilik faktörlerine genel olarak bakıldığında; eğitim düzeyleri “Yüksek Lisans” seviyesinde bulunan işgörenlerin, iç girişimcilik eğilimlerinden “risk alma”, “proaktiflik” ve “yenilikçilik” boyutlarını daha çok taşıdıkları görülmektedir.

- Yapılan ANOVA testi sonucuna göre işgörenlerin **proaktiflik** eğilimi ortalamaları, eğitim durumlarına göre %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı biçimde ( $p= 0,035$ ;  $p \leq 0,05$ ) farklılaşmaktadır. Yapılan test sonucuna göre, yüksek lisans eğitimi almış çalışanların bu eğilimi gösterme düzeyi ( $\bar{x}=3,500$ ) diğer seviyedeki çalışanlara göre (2.Lise&Dengi, 3. Yüksekokul, 4. Fakülte, 5. Doktora) istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha yüksektir.
- ANOVA testi sonucuna göre işgörenlerin **yenilikçilik** eğilimi ortalamaları eğitim düzeylerine göre değişim göstermektedir. Test sonucuna göre, yüksek lisans eğitimi almış çalışanların yenilikçilik eğilimi gösterme düzeyi ( $\bar{x}= 3,750$ ) , diğer çalışanlara göre (2.Lise&Dengi, 3. Yüksekokul, 4. Fakülte, 5. Doktora) %95 güven aralığında anlamlı olarak ( $p= 0,048$ ;  $p \leq 0,05$ ) daha yüksek oranda bulunmuştur. Bu bulgular Tablo 3.9’da özetlenmektedir.

### 3.10. Tartışma ve Sonuç

Konumuzu oluşturan hizmet işletmelerinden kamu ve özel hastane çalışanları üzerinde anket yöntemi kullanılarak yapılan bu uygulama çalışmasında, işgörenlerin kişilik özellikleri ve iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analizlerin sonuçlarını şu şekilde açıklamak mümkündür;

Araştırmaya katılan işgörenlerin sahip oldukları kişilik özellikleri ile iç girişimcilik boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda; araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerinden **duyumsal** olanların, iç girişimciliğin boyutlarından yenilikçilikle; **düşünsel** olanların proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarıyla; **dışadönük** olanların, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarıyla; **yargılayıcı** olanların ise, risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutları arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerinden **sezgisel** olanların, iç girişimciliğin boyutlarından risk alma ve proaktiflikle; **duygusal** olanların, risk alma, proaktiflik, yenilikçilik boyutlarıyla; **içedönük** ve **algılayıcı** olanların ise, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarıyla negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerinden **duyumsal** olanların, iç girişimciliğin boyutlarından risk alma ve proaktiflikle; **sezgisel** olanların, risk alma boyutuyla; **düşünsel**, **içedönük** ve **algılayıcı** olanların ise, risk alma boyutuyla bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik özelliklerinden **sezgisellik** kamu sektöründe ( $\bar{x}= 3,2013$ ), duygusallık kamu



sektöründe ( $\bar{x} = 3,4290$ ), **içedönüklük** kamu sektöründe ( $\bar{x} = 3,2807$ ) ve algısallık kamu sektöründe ( $\bar{x} = 3,3570$ ) anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin iç girişimcilik eğilimlerinden **risk alma** özel sektörde ( $\bar{x} = 3,1705$ ), **proaktiflik**, özel sektörde, **yenilikçilik** özel sektörde ( $\bar{x} = 3,8352$ ) anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının eğitim düzeyleri açısından, örgüt içi girişimcilik eğilimlerine genel olarak bakıldığında; eğitim düzeyleri “Yüksek Lisans” ve “Lise” seviyesinde bulunan işgörenlerin, iç girişimcilik eğilimlerinden “risk alma”, “proaktiflik” ve “yenilikçilik” boyutlarını daha çok taşıdıkları görülmektedir.

Elde edilen araştırma sonuçları, hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında değerlendirilebilir. Bu çerçevede, işletmelerde iç girişimciliğin risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarından hangisine sahip olanların hangi pozisyonlarda istihdam edileceğini tespit etmek önem taşımaktadır. Bu bilgilere dayanarak yapılan işlemlerin sonucunda etkinlik sağlanabilecektir. Aynı şekilde hangi pozisyonun hangi kişilik özelliğine sahip olanlarla başarılı olabileceğine ilişkin bilgiler de önem arz etmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen en önemli bulguyu insan kaynakları yönetimi kapsamında değerlendirecek olursak; personel seçimi sürecinde duymusal, dışadönük, düşünsel ve yargılayıcı kişilik özelliklerine sahip olan adayların yenilikçi, risk alabilen ve proaktif olabilecekleri göz önünde bulundurulur. Buna göre personel yönetimi uygulamalarında bu bilgilerden yararlanılabilir. Bu nedenle, öncelikle işgörenlerin kişilik testlerine tabi tutulması yararlı olacaktır. Sonuçta işletmelerin rekabet ortamında iç girişimcilik düzeyi gelişmiş personeli sağlama olanağı elde edilmiş olacaktır. Yine örgütler mevcut personellerinden, iç girişimcilik potansiyelleri düşük olanların (sezgisel, içedönük, algılayıcı ve duygusal) iç girişimcilik becerilerinin geliştirilmesi amacıyla, eğitim ve danışmanlık desteği sunarak risk alma, yenilikçilik ve inisiyatif kullanabilme eğilimlerinin geliştirilmesine katkı sağlayabilirler.

Günümüzün hızla değişen koşulları, örgütlerin proaktif, yenilikçi, risk almaktan korkmayan bir kültürünü oluşturmalarını önemli hale getirmiştir. Böylece örgütler, çevrede oluşan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanabilecek ve çevredeki değişimlerden yararlanabileceklerdir. Bu çerçevede özellikle üst yönetimin ve birim yöneticilerinin örgüt içindeki girişimsel faaliyetlere destek olması ve işgörenleri girişimciliğe teşvik etmeleri önem taşımaktadır.

Örgütlerde girişimsel faaliyetleri destekleyen bir stratejinin benimsenmesi iç girişimsel faaliyetleri artıracaktır. Bu çerçevede, yeni fikir ve projeler geliştirme potansiyeline sahip personele, gerekli zaman, ortam, mali kaynak ve teçhizat sağlanmalıdır. İç girişimciler başarılı olduklarında desteklenmeli ve başarısız olduklarında ise hoşgörülü olunmalıdır. İç girişimcilik faaliyeti açısından önemli faktörler arasında sayılan risk alma boyutunda da özendirici nitelik taşıyan ödül ve ceza sistemi oluşturulmalıdır.

### **Bu Tez Çalışması ve Gelecekte Yapılacak Çalışmalar İçin Konuyla İlgili Öneri ve Eleştiriler**

- Öncelikle literatür incelendiğinde genellikle girişimcilerin temel özelliklerinin belirlenmesi üzerine çalışmaların gerçekleştirildiği görülmektedir. Fakat işgörenlerin kişilik özellikleri ve iç girişimcilik eğilimleri üzerine çok az sayıda çalışma yer almaktadır.
- Gelecekte yapılacak çalışmalar için, bu çalışmanın uygulama kısmında kullanılmayan iç girişimciliğin diğer boyutları olan Yeni girişim, Yeni iş alanları, İşletmenin kendisini yenilemesi, Rekabetçi saldırganlık boyutlarından da yararlanılabilir.
- Yine ilerleyen zamanlarda yapılacak olan çalışmalarda, bu tez çalışmasında kullandığımız Risk alma, Yenilikçilik ve Proaktiflik iç girişimcilik boyutlarıyla, çevresel ve örgütsel faktörlerin etkilerinin araştırılmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.
- Ayrıca bu çalışmanın eksik kalan yönlerden biri belirtilecek olursa, yukarıda yer verdiğimiz öneriler içerisinde yer alan iç girişimciliğin boyutları ile işletme performansı ilişkilerinin araştırılmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.
- Literatür incelendiğinde, iç girişimciliğe ilişkin önceki araştırmalarda yer alan iç girişimcilerin özellikleri, bu tez çalışmasında daha detaylı inceleme konusu yapılabilirdi.
- Literatür incelendiğinde, girişimcilik tipleri konusuna, çalışmamızda daha geniş yer bir verilebilirdi.
- Literatür incelendiğinde, kültürel boyutlar açısından iç girişimcilik eğilimleri inceleme konusu yapılabilirdi.
- Ayrıca, iç girişimciliğe ilişkin yapılacak araştırmalarda iç girişimciliğin farklı ekonomik çıktılar üzerindeki etkilerinin incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adler, A., 1994. **İnsanı Tanıma Sanatı**, 4. Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara.
- Ağca, V., 2005. **İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansın Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Ağca, V. ve Kurt, M., 2007. "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", Erciyes Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29(1), 83-112.
- Ağca, V. ve Yörük, D., 2006. "Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve", Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2), 139-153.
- Akdoğan, A. ve Cingöz, 2006. "İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma", Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Uluslararası Girişimcilik Kongresi, **Bildiriler Kitabı**, 86(11), Bişkek.
- Aktan, O., 1994. **Türk İş Adanı ve İşletmesi**, 2. Baskı, Gündoğan Yayınları, Ankara.
- Aktaş, A., 2006. **Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi**, (Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz C., 2005. "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Dergisi, 6(2), 175-189.
- Alpugan, O., 1996. **İşletme Bilimine Giriş**, 1. Baskı, Derya Kitabevi, Trabzon
- Altıntaş, E. ve Gültekin, M., 2003. **Psikolojik Danışma Kuramları**, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D., 2001. "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation", Journal of Business Venturing, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D., 2003. "Clarifying the intrapreneurship concept," Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(1), 7-24.
- Arıkan, S., 2004. **Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Arslan, M., 2001. **Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları**, (Ed. Salih Güney), 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Atkinson, R. L.; Richard, C. ve Hilgard E. R., 1995. **Psikolojiye Giriş II**, (Çev. Kemal Atakay), 1. Baskı, Sosyal Yayıncılık, İstanbul.
- Aytaç, S., 2000. **İnsanı Anlama Çabası**, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayını, Bursa.
- Aytaç, S., 2001. “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3(1), 19-26.
- Aytaç, Ö. ve İlhan, S., 2007. “Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1), 101-120.
- Bacanlı, H.; İlhan T. ve Aslan, S., 2000. “Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatları Dayalı Kişilik Testi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 7(2), 261-279.
- Bacanlı, H., 1997. **Sosyal İlişkilerde Benlik: Kendini Ayarlamamın Psikolojisi**, 2. Baskı, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, İstanbul.
- Başar, M. ve Tosunoğlu, T. 2006. “Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 123-134.
- Başar, M.; Tosunoğlu, B. ve Demirci T. A., 2001. **Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı**, Yayın No: 14, Eskişehir Ticaret Odası Yayını, Eskişehir.
- Başaran, İ. E., 1992. **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Yayın No: 401, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara.
- Başaran, İ. E., 2005. **Eğitim Psikolojisi**, 6. Baskı, Gül Yayınevi, Ankara.
- Baymur, F., 1994. **Genel Psikoloji**, 11. Baskı İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Berber, A., 2000. “Girişimci ile Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci”, İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi, 29(1), 24-45.
- Berne, E., 2001. **Hayat Denen Oyun**, (Çev. Selami Sargut). 1. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Betil, İ., 2010. “Sivil Toplum, Sosyal Sermaye, Sosyal Girişimcilik”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 21-25.
- Bulut, Ç.; Fiş, Ahmet M., Aktan, B. ve Yılmaz, S., 2008. “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma,” Yaşar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Dergisi, 10(3), 1389-1416.

- Börü, D., 2006. **Girişimcilik Eğilimi: Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma**, Yayın No: 733, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Burger, J. M., 2006. **Kişilik**, 1. Baskı, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Büte, M., 2008. **Örgütsel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri**, Yayın No: 37, Ekev Akademi Dergisi Yayını, Ankara.
- Can, H., 1999. **Organizasyon ve Yönetim**, 1. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P., 1991. "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, , Baylor University , 16(1), 7-25.
- Covin, J. ve Miles, P. M., 1999. "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", Entrepreneurship: Theory and Practice, Baylor University, 23(3), 47-64.
- Cüceloğlu, D., 1992. **İnsan ve Davranışı**, 3. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D., 1998. **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, 12. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çetin, C., 1996. **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, 1.Baskı, Der Yayınları, İstanbul.
- Çetin, N. G. ve Beceren E., 2007. "Lider Kişilik: Gandhi". Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(5), 110-132.
- Çetindamar, D., 2002. **Türkiye’de Girişimcilik**, Yayın No: 12, TÜSİAD Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul.
- Çevik, E., 2006. **Girişimcilerin, Girişimcilik Tipleri ile Çalışma Amaçları Arasındaki İlişki**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Dangaç, G., 2007. **İş Hayatında Kişilikler**,  
([www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale129.pdf](http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale129.pdf)) (01.09.2009).
- Demirci, A. E., 2006. **İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketiçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya’da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Demirel, E.T., 2003. **Girişimcilik Kültürü**, (Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

- Denizalp, H., 2007. **Toplumsal Dönüşüm İçin Sosyal Girişimcilik Rehberi**, 1. Baskı, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Yayını, Ankara.
- Dess, G.; Duane, R.; Ireland, S., Zahra, A.; Steven, W. F.; Jay, J. J. ve Peter, J. L., 2003. "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", Journal of Management, 29(3), 351-378.
- Dinçer , Ö. ve Fidan, Y., 1998. **İşletme Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Dolgun, U., 2003. **Girişimcilik**, 2. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Döm, S., 2006. **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Durna, U., 2005. "A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma", Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 275-290.
- Erdoğan, İ., 1991. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 242, İstanbul.
- Erdoğan, İ., 1994. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 498, İstanbul.
- Erdoğan, İ.,1996. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 158, İstanbul.
- Eren, E., 1993. **Yönetim Psikolojisi**, 4. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, M. Ş., 2006. **Şirket Girişimciliğine Etki Eden ve Şirket Girişimciliği İle İşletme Performansı Üzerine Bir Saha Araştırması**, (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Erkocaoğlu, E. ve Özgen H., 2009. "Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki" Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1), 203-214.
- Eroğlu, F., 1998. **Davranış Bilimleri**, 4. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eysenck, H. J.ve Wilson, G., 2000. **Kişiliğinizi Tanıyın**, 4. Baskı Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Freud, S., 1998. **Yaşamım ve Psikanaliz**, (Çev. Kamuran Şipal), 5. Baskı, Say Yayınları, İstanbul.
- Gençtan, E.,1993. **Psikanaliz ve Sonrası**, 5. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Gerber, M. E., 1996. **Girişimcilik Tutkusu**, ( Çev. Tayfur Keskin), 5. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Göçmen, S., 2006. **İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İç Girişimcilik**, (Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Guth, W. D. ve Ginsberg, A., 1990. "Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship", Strategic Management Journal, 11(5), 5-15.
- Güney, S., 2000. **Davranış Bilimleri**, K.H.O. Basımevi, Ankara.
- Güney, S., 2001. **Yönetim ve Organizasyon**, 1.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Güney, S. ve Çetin, A., 2003. "Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye'de Girişimcilik Kültürü", Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 189-210.
- Gürol, M. A., 2000. **Türkiye'de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler**, 2. Baskı, Atılım Üniversitesi Yayını, Ankara.
- Hacısalihoglu, U., 2007. **İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı İle İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler**, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Hedges, P., 1997. **Kişiliğinizi Tanımamın Yolları**, (Çev. Banu Büyükkal), 2. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M. P., 2002. Entrepreneurship, 5th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Hornsby, S.; Kuratko D. F. ve Zahra, Z. A., 2002. "Middle Managers' Perception of the Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale", Journal of Business Venturing, 17(1), 253-273.
- Isır, T., 2006. **Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek, Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- İbrahimoglu, N., 2008. **Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Araştırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli**, (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı.
- İşçi, M., 1999. **Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.
- Kayış, A., 2010. **Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama**, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı.

- Kayalar, M. ve Arslan E. T., 2006. “Ashoka’ya Üye Sosyal Girişimcilerin Türkiye ve Dünya’daki Faaliyet Alanlarının Karşılaştırılması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Bölümü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (1), 56-76.
- Knight, G. A., 1997. “Cross-Cultural Reliability and Validity Of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation”, Journal of Business Venturing, 12(3), 213-225.
- Koçel, T., 2005. **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.
- Korkmaz, S., 2000. “Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(1), 163-180.
- Köknel, Ö., 1984. **Kişilik**, 7. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Köknel, Ö., 1995. **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, 13. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Körfez, P., 2007. **Ne kadar girişimcisiniz?**, (<http://www.finans.ekibi.net/forum/ic-girisimciligin-10-kurali-t-253.html>) (05.05.2010)
- Kuratko, D. F. ve Hodgetts, R. M., 1998. **Entrepreneurship a Contemporary Approach**, 3rd Edition, The Dryden Pres, Texas.
- Küçük, O., 2009. **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kültür, Y. Z., 2006. **Orta Öğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması**, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G. G., 1996. “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, Academy of Management Review, 21(1), 135-172.
- Mair, J. ve Marti, I., 2006. “Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight”, Journal of World Business, 41(1), 36-44.
- Miller, D. ve Friesen, P. H., 1983. “Strategy-Making and Environment”, Strategic Management Journal, 4(3), 221-235.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F., 2002. **Corporate Entrepreneurship**, South-Western College Publishers, Mason, Ohio.
- Morgan, C. T., 1998. **Psikolojiye Giriş**, (Çev. Hüsnü Arıcı vd.), 12. Baskı, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara.



- Müftüoğlu, T., 1991. **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler**, 1. Baskı, Sevinç Yayınevi, Ankara.
- Myers, I. B. ve Myers, P. B., 1997. **Kişilik: Farklı Tipler Farklı Yetenekler**, (Çev. H. Ovacık), 1. Baskı, Kuraldısı Yayınları, İstanbul.
- Naktiyok, A. ve Kök, S. B., 2006. “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2), 77-96.
- Naktiyok, A., 2004. **Girişimcilik**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Odabaşı, Y., 2005. **Girişimcilik**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Yayın No: 1567, Eskişehir.
- Özalp, Ş., 1971. **Küçük İşletmeler**, Yayın No: 167, İTİA Yayınları, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. ve Cingöz, A., 2009. “Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(32), 81-95.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., 1997. **Örgütsel Davranış**, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Özkalp, E., 1991. **Davranış Bilimlerine Giriş**, Yayın No: 75, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E.; Arıcı, H. ve Bayraktar, R., 2005. **Davranış Bilimlerine Giriş**, Yayın No: 17, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkul, G., 2008. **Girişimcilik Teorileri ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur-Isparta İllerinde (İBBS Düzey 2 TR61 Bölgesinde) İmalat Sanayi KOBİ’lerindeki Girişimciler Üzerine Bir İnceleme**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Solmuş, T., 2008. **İş Yaşamında Kullanılan Kişilik Ölçüm Araçları: Hangisi “Doğru”, Hangisi “Kötü”?** ([tariksolmus.org/site/makaleler/kisilikolcum](http://tariksolmus.org/site/makaleler/kisilikolcum)) (21 Aralık 2010).
- Songar, A., 1977. **Psikiyatri, Modern Psikobiyoloji ve Ruh Hastalıkları**, 1. Baskı, Geçit Kitabevi, İstanbul.
- Soysal, A., 2008. “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması”, Kahramanmaraş Çimento İşveren Dergisi, 1(22), 4-19.
- Şencan, H., 2001. “Psikoteknik ve Uygulama Alanları”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, (1), İstanbul.

- Şimşek, M.; Akgemci, Ş. ve Çelik, A., 2008. **Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış**, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M.; Akgemci, Ş. ve Çelik, A., 2001. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Tekin, M., 2004. **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**; 4. Baskı, Damla Ofset, Ankara.
- Tezcan, M., 1987. **Kültür ve Kişilik**, 1. Baskı Bilim Yayınevi, Ankara.
- Tikici, M., 2005. **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Titiz, M. T., 1994. **Girişimcilik**, 1. Baskı, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Titiz, M. T., 2010. **Batı İçin Önemli, Bizim İçin Yaşamsal!**, (<http://www.tinaztitiz.com/yazi.php?id=19>) (28.05.2001).
- Tolan, B.; İsen, G. ve Batmaz, V., 1991. **Sosyal Psikoloji**, 1. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Top S., 2006. **Girişimcilik Keşif Süreci**, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Tosun, K., 1990. **Yönetim ve İşletme Politikası**, 1. Baskı, İşletme Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Tutar, T. ve Küçük T., 2003. **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Ünlü, S., 2006. **Psikoloji**, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Yakut, Ö., 2006. **Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)**, (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Yanbastı, G., 1990. **Kişilik Kuramları**, Yayın No: 53, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir.
- Yapıcı, Ş.; Dündar, S. ve Topçu B., 2008. “Üniversite Öğrencilerinin Bazı Kişilik Özelliklerine Göre Sınav Kaygısının İncelenmesi”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28 (1), 171-186.
- Yaraman, A., 2003. **Toplumsal Değişme ve Kişilik Özellikleri; Prometheus’tan Narkissos’a**, 1.Baskı, Bağlam Yayınları, İstanbul.

Yelboğa, A., 2006. “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8 (2), 197-211.

Yeniçeri, Ö. ve İnce M., 2005. **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, 1. Baskı, İq Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

Yurtsever, G.; Atış, C. ve Yurtsever Ş., 2006. **Girişimcilik**, 1. Baskı, Karahan Kitapevi, Adana.

Zahra, S. A., 1991. “Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study” Journal of Business Venturing, 6 (4), 259–285.

Zel, U., 2000. Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, **Bildiriler Kitabı**, İstanbul.

Zel, U., 2001. **Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri**, Yayın No: 3412, Nobel Yayınları, Ankara.

#### İNTERNET KAYNAKLARI

URL-1, (<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate27.html>) 12.03.2007.

URL-2, ([didemsezgin.wordpress.com/2010/.../mbti-kisilik-analizi](http://didemsezgin.wordpress.com/2010/.../mbti-kisilik-analizi)) 06.07.2008.

URL-3, ([web.sakarya.edu.tr/Orgutsel/kisilik.ppt](http://web.sakarya.edu.tr/Orgutsel/kisilik.ppt)) 18.01.2011.

## EK 1: ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ İLE İLGİLİ GELİŞTİRİLEN ANKET FORMU

Değerli Katılımcı, bu anket formu bir yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşması, anket formunu tam ve doğru olarak cevaplandırmanıza bağlıdır. Cevaplarınız tamamen GİZLİ TUTULACAKTIR. Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Himmet KARADAL

Hacer Yeliz ÇİĞDEM

Cinsiyetiniz? ( )Bayan ( )Erkek

Medeni Haliniz: ( )Evli ( )Bekar ( )Boşanmış

Eğitim Durumunuz? ( )İlköğretim ( )Lise&Dengi ( )Yüksekokul ( )Fakülte  
( )Yüksek Lisans ( )Doktora

Yaşınız? ( )18–25 ( )26–30 ( )31–35 ( )36–40 ( )41–45 ( )46 ve üstü

Göreviniz&Unvanınız: .....

Aşağıdaki her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Cümlelerin yanında yer alan rakamlardan en uygun olanı işaretleyiniz.

1-Hiç Katılmıyorum 4- Katılıyorum	2-Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum	3-Kararsızım	1	2	3	4	5
1. Kararları diğerlerinin ne düşündüğünü öğrendikten sonra vermeyi tercih ederim							
2. Kararları diğerlerine danışmaksızın vermeyi tercih ederim							
3. Gerçekçi ve doğrucu biri olarak anılmayı tercih ederim							
4. Hayal gücü yüksek biri olarak anılmayı tercih ederim							
5. İnsanlarla ilgili kararları doğru verilere dayandırarak vermeyi tercih ederim							
6. İnsanlarla ilgili kararları empati yaparak ve onların ihtiyaçlarına göre vermeyi tercih ederim							
7. İşin yapılacağından emin olmak için kesin emirler vermeyi tercih ederim							
8. İş yapmak isteyenleri teşvik etmeyi tercih ederim							
9. İnsanlarla birlikte aktif ve enerjik bir şekilde vakit geçirmeyi tercih ederim							
10. Sessiz ve tek başıma düşünebileceğim zamanı tercih ederim							
11. İşin yapılmasında etkili olan emin olduğum metotları kullanmayı tercih ederim							
12. Görevleri başarmak için yeni metotlar tasarlamayı tercih ederim							
13. Duygusal olmayan, mantığa ve analize dayalı sonuç çıkarmayı tercih ederim							
14. Deneyimlerime, hissettiklerime ve inandıklarımaya dayalı sonuç çıkarmayı tercih ederim							
15. Program yapmayı ve buna uymayı tercih ederim							
16. Teslim tarihi koymaktan kaçınmayı tercih ederim							
17. Uzun süre konuşmayı tercih ederim							
18. Kısa bir süre konuşmayı ve hemen sonra da kendi kendime düşünmeyi tercih ederim							
19. Gerçeklerle ilgilenmeyi tercih ederim							
20. İhtimalleri düşünmeyi tercih ederim							
21. Düşünceli biri olarak bilinmeyi tercih ederim							
22. Duygusal biri olarak bilinmeyi tercih ederim							
23. İhtiyaç duyduğum verileri toplayıp, oldukça çabuk ve değişmez karar vermeyi tercih ederim							
24. Karar vermeden önce uzunca bir süre her şeyi dikkate almayı tercih ederim							
25. Diğerlerinin de katılacağı aktivite ve olayları tercih ederim							
26. Diğerlerinin göremeyeceği içsel düşünceler ve duyguları tercih ederim							
27. Somut gerçeği tercih ederim							
28. Soyut olanı tercih ederim							
29. Diğerlerinin mantıksal kararlar vermelerine yardım etmeyi tercih ederim							
30. Diğerlerinin kendi duygularını keşfetmelerine yardım etmeyi tercih ederim							
31. Başlangıçta düşünüp öngörebilmeyi tercih ederim							
32. Değişen koşullara göre düşüncelerimi kullanmayı tercih ederim							
33. Düşünce ve duygularımı serbestçe iletmeyi tercih ederim							
34. Düşünce ve duygularımın çok azını iletmeyi tercih ederim							
35. Somut olan detayları tercih ederim							

36. Olaylara bütüncül bakmayı tercih ederim					
37. Karar vermek için verileri, analizleri ve sonuçları kullanmayı tercih ederim					
38. Karar vermek için genel hisleri ve inançları kullanmayı tercih ederim					
39. Tahminlere dayalı plan yapmayı tercih ederim					
40. İhtiyaçlara göre plan yapmayı tercih ederim					
41. Yeni insanlarla tanışmayı tercih ederim					
42. Yalnız kalmayı veya iyi tanıdığım biriyle vakit geçirmeyi tercih ederim					
43. Detayları ve pratik bilgileri tercih ederim					
44. Yeni fikirleri ve ihtimalleri tercih ederim					
45. Gerçekliği kanıtlanabilir sonuçları tercih ederim					
46. İnanışları tercih ederim					
47. Randevularıma özen gösteririm					
48. Randevularıma özen göstermediğim olur					
49. Yeni durumları grup içerisinde uzunca tartışmayı tercih ederim					
50. Yeni durumları aklımda çözümledikten sonra diğerleriyle paylaşmayı tercih ederim					
51. Kesin olarak detaylandırılmış planları dikkatlice uygulamayı tercih ederim					
52. Uygulama gerektirmeksizin planlar tasarlamayı tercih ederim					
53. Mantıklı insanları tercih ederim					
54. Duygusal insanları tercih ederim					
55. En baştan, benden ne yapmam isteniyorsa bunu detayıyla bilmeyi tercih ederim					
56. İşleri yapma anında serbest olmayı tercih ederim					
57. Dikkatlerin merkezinde olmayı tercih ederim					
58. Yedekte bekletilen olmayı tercih ederim					
59. Var olanların detaylarını incelemeyi tercih ederim					
60. Var olmayanları hayal etmeyi tercih ederim					
61. Durumları analiz etmede kendi yeteneğimi kullanmayı tercih ederim					
62. Tartışmaları ve heyecanlı durumları tecrübe etmeyi tercih ederim					
63. Toplantılara önceden belirlenen zamanda başlamayı tercih ederim					
64. Toplantılara herkesin rahat veya hazır olduğunda başlamayı tercih ederim					
65. Kurumumuzda risk alma olumlu bir davranış olarak görülür					
66. Sonucunda başarısız bile olursa yeni fikirler önerip, kişisel risk alanlar takdir edilir.					
67. Yüksek belirsizlik ve risk içeren projelere, yöneticilerimizce çok değer verilir					
68. Kurumumuzda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır					
69. Kurumumuzda herkes makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir					
70. Kurumumuzda diğer kurumlara kıyasla risk alma eğilimi yüksektir					
71. Kurumumuz rakiplerin hamlelerine cevap vermek yerine, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır					
72. Kurumumuz iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler yapmayı tercih eder					
73. Kurumumuz her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder					
74. Kurumumuz işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır					
75. Kurumumuz yeni hizmet geliştirme konusuna çok önem verir					
76. Kurumumuz işleri daha iyi yapabilmek için yeni yöntemler arar					
77. Kurumumuzda yeni hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır					
78. Kurumumuz sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır					
79. Kurumumuz daima en son teknolojilere yatırım yapma çabasındadır					

**EK-2**

## **ÖZGEÇMİŞ**

**Adı Soyadı** : Hacer Yeliz Çiğdem

**Doğum Yeri** : Rize

**Doğum Yılı** : 02.08.1984

### **Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl)**

**Lise** : Yusuf Kalkavan- Anadolu Lisesi (1999-2002)

**Lisans** : Mersin Üniversitesi -İşletme Bölümü (2003-2008)

**Yüksek Lisans** : Aksaray Üniversitesi -Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana  
Bilim Dalı (2009-2011)

### **Haberleşme Bilgileri**

**Adres** : Akdeniz mah. Cumhuriyet cad. Meltem sitesi C Blok 2/3  
Mezitli/MERSİN

**Telefon** : 0 506 4537892

**E-posta** : yelcgdm@gmail.com