

**T.C.  
BA KENT ÜN VERS TES  
SOSYAL B L MLER ENST TÜSÜ  
LETME ANAB L M DALI  
LETME YÜKSEK L SANS PROGRAMI**

**Ç G R MC L N GEL T R LMES NDE  
MENTORLU UN ROLÜ:  
A LE LETMELER NDE B R ARA TIRMA**

**YÜKSEK L SANS TEZ**

**HAZIRLAYAN  
MERVE T LK O LU**

**TEZ DANI MANI  
MUSTAFA F KRET ATE**

**ANKARA –2018**

**T.C.  
BA KENT ÜN VERS TES  
SOSYAL B L MLER ENST TÜSÜ  
LETME ANAB L M DALI  
LETME YÜKSEK L SANS PROGRAMI**

**Ç G R MC L N GEL T R LMES NDE  
MENTORLU UN ROLÜ:  
A LE LETMELER NDE B R ARA TIRMA**

**YÜKSEK L SANS TEZ**

**HAZIRLAYAN  
MERVE T LK O LU**

**TEZ DANI MANI  
MUSTAFA F KRET ATE**

**ANKARA –2018**



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 29 / 01 / 2018

Öğrencinin Adı, Soyad : Merve TİLKİOĞLU  
Öğrencinin Numarası : 21420074  
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı  
Programı : İşletme Yüksek Lisans Programı  
Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Yrd. Doç. Dr. M. Fikret ATEŞ  
Tez Başlığı : İç Girişimciliğin Geliştirilmesinde Mentorluğun Rolü:  
Aile İşletmelerinde Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 93 sayfalık kısmına ilişkin, 23 / 01 / 2018 tarihinde tez danışmanım tarafından TURNITIN adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 15'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası :

Onay  
29 / 01 / 2018  
Yrd. Doç. Dr. M. Fikret ATEŞ

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 21420074 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, **Merve TİLKİOĞLU** tarafından hazırlanan “**İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİNDE MENTORLUĞUN ROLÜ: AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 29 OCAK 2018

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. M. Fikret ATEŞ, Başkent Üniversitesi

İmzası  


Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Erkan YILDIZ, Başkent Üniversitesi



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Tuğba YAŞIN, Türk Hava Kurumu Üniversitesi



### Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20.....

**Prof. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN**

**Enstitü Müdürü**



## ÖNSÖZ

Yenilik ve değişimin getirdiği ekonomik, sosyal, kültürel ve politik düzen aile işletmelerinin de ayakta kalma çabalarını etkilemekte ve onları değişime, gelişime zorlamaktadır.

Bu yenilik süreci, işletmeleri kaynak, eğitim, risk ve fırsatlar gibi etmenler konusunda daha rekabetçi, farklı, öncü konuma getirmemektedir. Bu değişim sürecine ayak uydurabilenlerin başarıyla nesilden nesile aktarılmasını kolaylaştırarak, işletmelerin sürdürülebilirliklerine destek olmaktadır.

Hiç kuşkusuz ki, gelecek nesillerin eğitimlerinin desteklenmesi gelişmelerini sağlamak en önemli temel amaç olarak görülmekte, eğitim süzgecinden geçen bireyin kendine, toplumuna kalkınma ve geliştirme konusunda katkı sağlamasına neden olmaktadır. Aile işletmeleri tüm toplumlarda ekonomik kalkınmanın önemli bir payını oluşturmakta olduğu için devamlılığını sağlamak için işletmenin kime bırakılacağı konusu çok önemlidir. Bizde bu araştırmamızda aile işletmelerinde yönetimi devralacak veliahdın iç girişimcilik faaliyetlerinin mentor yardımıyla hangi düzeyde desteklenip/desteklenmediğini ortaya koymaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada, öncelikle beni motive eden, yol gösteren ve büyük katkılar sunan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sayın M. Fikret Ateş'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tüm hayatım boyunca maddi manevi desteğini hiç eksik etmeyen her alanda beni destekleyen annem İknur İhan'a desteğinden dolayı minnet duyduğumu iletmek isterim.

**OCAK, 2018**

**Merve T L K O LU**

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı; aile işletmelerindeki iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesinde mentorun ne kadar etkili olup/olmadığını analiz etmektir. İç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bu nedenle, Ankara ilinde konulu aile işletmeleri araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Ancak, evrenin tamamına ulaşmak olanaklı olmadığı için, veriler olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniği olan kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmacı tarafından bire bir görüşme ile 273 aile işletmesinin bizzat veliahtlarına (olası lider kız veya erkek çocuk) ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler; veliahtların mentorluk ile algılarını ölçmek üzere Neo (1988) tarafından geliştirilen “kariyer sevi” ve “psiko-sosyal destek sevi” alt boyutları ve 18 ifadeden oluşan mentorluk ölçeği kullanılmıştır. Veliahtların iç girişimcilik özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla Eren (2010) tarafından geliştirilen “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “özerlik” ve “bireysel başarıları yönetme” alt boyutları ve 22 ifaden oluşan iç girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan, yargılara 5’li Likert Ölçeği kullanarak (1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Sık sık, 5=Her Zaman) cevap vermeleri istenmiştir. Ölçeklerin cronbach alfa katsayıları incelendiğinde tüm katsayıların 0,70’in üstünde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak ölçeklerin güvenilir oldukları değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bulguları kapsamında; katılımcıların demografik özellikleri, tanımlayıcı istatistikler ve araştırmanın yapısal eşitlik modeliyle testine yönelik tespitlere yer verilmiştir. Yapılan analizler neticesinde toplamda 12 hipotezin 4’nün desteklendiği, 4’nün kısmen desteklendiği ve 2’sinin desteklenmediği ve 2’sinin ise test edilemediği görülmüştür. Ulaşılan bulgulara ve elde edilen sonuçlara göre, aile işletmelerindeki veliahtların iç girişimcilik faaliyetlerini geliştirmeleri konusunda kendilerine ve işletmelerine katkı sağlamak üzere çaba göstermedikleri ve mentorluk uygulamasının da bu konuda destekleyici herhangi bir katkısının olmadığı değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, iç girişimcilik, Mentorluk, Aile işletmeleri

## ABSTRACT

The purpose of this study is; is to analyze how effective the mentor is in supporting domestic entrepreneurial activities in family businesses. Support for domestic entrepreneurship activities is important for the sustainability of family businesses. For this reason, family businesses in Ankara have been identified as every day. However, since it is not possible to reach the whole of the universe, the data are collected by means of sampling, which is a sampling technique that is not based on probability. An individual interview was conducted by the researcher to reach the culprits of the 273 family operations (possible leading girls or boys).

Scales used in the research; the "career function" and "psycho-social support function" sub-dimensions developed by Neo (1988) and the 18-item mentoring scale were used to measure mentors' perceptions of the crown prince. "Innovation", "proactivity", "risk taking", "autonomy" and "expanding individual networks" subscales and 22 internal entrepreneurship scale developed by e en (2010) were used in order to determine the internal entrepreneurship characteristics of the crown prince. Participants were asked to respond using a 5-point Likert Scale (1 = Never, 2 = Rarely, 3 = Intermediate, 4 = Frequently, 5 = Always). When the cronbach alpha coefficients of the scales are examined, it is seen that all the coefficients are above 0.70. Based on these findings, the scales were considered reliable. Within the scope of the findings of the research; demographic characteristics of the participants, descriptive statistics, and structural equality model of the research.

A total of 12 hypotheses 4 were supported, 4 were partially supported, 2 were not supported and 2 were not tested. According to the findings and conclusions obtained, it is considered that the crown princesses in the family business have not made an effort to contribute to themselves and their businesses to improve their internal entrepreneurship activities and that the mentoring tendency does not have any supporting contribution in this matter. According to the findings, hypotheses are supported and as a result of the evaluation of the findings; the inevitable change of globalization has led to the fact that the participants' resistance reflexes differed in their demographic characteristics.

**Keywords:** Entrepreneurship, Internal Entrepreneurship, Mentoring, Family Businesses

## Ç İNDEK İLER TABLOSU

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT .....	III
1. GİRİŞ.....	4
1.1 Giriş ve Girişimcilik Kavramı.....	6
1.2 Girişimcilikle İlgili Diğer Kavramlar.....	6
1.2.1 Yönetici .....	6
1.2.2 Liderlik .....	7
1.2.1.3 Sermayedar .....	7
1.2.1.4 Veren Ve Patron.....	7
1.3 Genel Olarak Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi .....	8
1.4 Girişimciliğin Temel Fonksiyonları .....	10
1.4.1 Bağımlılık, Kararlılık ve Azim.....	12
1.4.2 Başarı.....	13
1.4.3 Fırsat Yönelimi.....	13
1.4.4 İşsel Kontrol Odaklı .....	13
1.4.5 Risk Alma.....	14
1.4.6 Yenilik ve Yaratıcılık .....	14
1.4.7 Problem Çözme Yeteneği.....	14
1.5 Girişimcilerde Bulunması Gereken Nitelikler ve Beceri Türleri .....	14
1.6 Girişimcilikte Başarı ve Başarısızlık Nedenleri .....	15
1.7 Girişimcilik Türleri .....	19
1.7.1 Orijinal girişimcilik .....	19
1.7.2 Yaratıcı girişimcilik.....	19
1.7.3 Fırsat girişimciliği .....	20
1.7.4 Profesyonel girişimcilik .....	20
1.7.5 Girişimci girişimcilik .....	20



1.7.6	Çevreci Girişimcilik .....	20
1.7.7	Teknik Girişimcilik .....	21
1.8	Girişimciliği Etkileyen Faktörler .....	21
1.8.1	Aile .....	21
1.8.2	Eğitim .....	21
1.8.3	Diğer Faktörler .....	21
1.9	Ç Girişimcilik .....	22
1.9.1	Ç Girişimciliğinin Boyutları .....	25
1.9.1.1	Yenilikçilik .....	25
1.9.1.2	Proaktiflik .....	26
1.9.1.3	Risk Alma .....	26
1.9.1.4	Özerklik .....	28
1.9.1.5	Bireysel Amaçları Geniletme .....	28
1.9.1.6	Kendini/Stratejik Yenileme .....	28
1.9.1.7	Rekabetçi/ Agresif Girişimcilik .....	29
<b>BÖLÜM II: MENTORLUK</b> .....		<b>30</b>
2.	<b>MENTORLUK KAVRAMI</b> .....	<b>30</b>
2.1	Mentorluk Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması .....	31
2.1.1	Mentorluk ve Koçluk .....	32
2.1.2	Mentorluk, Liderlik ve Yöneticilik .....	33
2.1.3	Mentorluk, Danışmanlık ve Rehberlik .....	33
2.2	Mentorluk Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	34
2.3	Mentorluğu Etkili Bir Şekilde Uygulayabilmenin İlkeleri .....	36
2.4	Mentor ve Mentee'nin Özellikleri .....	38
2.4.1	Mentor'da Bulunması Gereken Özellikler .....	38
2.4.2	Mentee'de Bulunması Gereken Özellikler .....	40
2.5	Mentorluğun, Mentor Mentee ve Örgüt için Yararları .....	41
2.6	Mentorluk Modelleri .....	43
2.6.1	Formal Mentorluk .....	43

2.6.2	İnformel Mentorluk .....	44
2.6.3	Durumsal Mentorluk .....	47
2.6.4	Yönetmel Mentorluk.....	47
2.6.5	E- Mentorluk .....	47
2.7	Mentorlu un A amaları.....	47
2.7.1	Ba lanğıç A aması .....	48
2.7.2	Kültürlenme/E itim A aması.....	48
2.7.3	Ayrılık A aması.....	49
2.7.4	Yeniden Tanımlama A aması .....	49
2.8	Mentorlu un Fonksiyonları.....	50
2.8.1	Kariyer Fonksiyonları .....	51
2.8.1.1	Destekleyicilik .....	52
2.8.1.2	Tanınma ve Görünürlük.....	52
2.8.1.3	Koçluk.....	52
2.8.1.4	Koruma .....	52
2.8.1.5	Meydan Okuma.....	53
2.8.2	Psiko-Sosyal Fonksiyonları.....	53
2.8.2.1	Rol Modelleme.....	53
2.8.2.2	Kabul Etme ve Onaylama .....	53
2.8.2.3	Danı manlık .....	54
2.8.2.4	Arkada lık .....	54
2.9	Mentorluk Uygulanmasında Süreç.....	54
2.9.1	Mentorluk Yapacak Ki i/Ki ileri Seçilmesi.....	54
2.9.2	Aktif Dinleme.....	55
2.9.3	Güven .....	55
2.9.4	Amaçların Belirlenmesi.....	55
2.9.5	Risk Alma ve Yönetme Becerisini Geli tirme .....	56
2.9.6	Çift Yönlü Olarak Ö renmeye Açık Olma .....	56

3. AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMLARI VE ÖZELLİKLERİ .....	57
3.1 Aile İşletmelerinin Ekonomi Çindeki Yeri ve Önemi .....	58
3.2 Aile İşletmelerinin Gelişimi .....	58
3.2.1 Birinci Nesil Aile İşletmeleri (Tek Patronlu).....	58
3.2.2 Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri (Kardeş Ortaklığı).....	60
3.2.3 Kompleks Aile İşletmeleri (İkinci ve Üçüncü nesil).....	60
3.2.4 Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri .....	62
3.3 Aile İşletmelerinin Temel Karakteristikleri ve Gelişim Evreleri .....	62
3.4 Aile İşletmelerindeki Mevcut Statüler .....	62
3.4.1 Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler .....	63
3.4.1.2 Kurucu.....	63
3.4.1.3 Varis .....	64
3.4.1.4 Akrabalar.....	65
3.4.2 Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler .....	65
3.4.2.1 İşverenler .....	65
3.4.2.2 Profesyonel Yönetici.....	66
3.4.2.3 Ortaklar .....	66
3.5 Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları .....	66
3.5.1 Aile İşletmesi Olmanın Avantajları (Güçlü Yönleri).....	67
3.5.2 Aile İşletmesi Olmanın Zayıflıkları .....	67
3.6 Aile İşletmelerinde Mentorluk .....	68
3.7 Aile İşletmelerinde Birinci Nesilden İkinci Nesil'e Geçiş .....	69
4. METODOLOJİ .....	71
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	71
4.2 Araştırmanın Kapsamı.....	71
4.3 Araştırmanın Sayıltıları ve Sınırlılıkları.....	72
4.4 Araştırmanın Metodolojisi .....	72
4.5 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	72
4.5.1 Araştırmanın Değişkenleri .....	74

4.5.1.1	Mentorluk Ölçeği .....	74
4.5.1.2	Çiğiricilik Ölçeği .....	75
4.5.2	Örnekleme Süreci .....	77
4.5.3	Veri Toplama Yöntemi .....	77
4.5.4	Ara tırmada Kullanılan Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri .....	78
4.5.4.1	Geçerlilik Analizi Sonuçları .....	78
4.5.4.2	Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	79
4.6	Ara tırmanın Bulguları .....	82
4.6.1	Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	82
4.6.2	Tanımlayıcı istatistikler .....	83
4.6.3	Yapısal E itlik Modelinin Test Edilmesi ve Bulgular .....	87
BÖLÜM V: SONUÇ VE DE ERLENDİRME .....		92
KAYNAKÇA .....		94
EKLER .....		115

## TABLolar L STES

Tablo 1.1. İlk Çağ dan Bilgi Toplumuna Kadar Girişimciliğ in Gelişim Aşamaları .....	9
Tablo 1.2. Girişimcilerin Özellikleri .....	11
Tablo 1.3. Girişimcilerde Bulunması Gereken Beceri Türleri .....	15
Tablo 1.4. Girişimci Bağırsının Seçilme Göstergeleri .....	16
Tablo 1.5. Girişimcilik Bağırsının Belirleyicileri .....	17
Tablo 1.6. Girişimci ile Ç Girişimci Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar .....	23
Tablo 1.7. Ç Girişimcilikle İlgili Kavram ve Tanımlar .....	24
Tablo 1.8. Ç Girişimciliğ in Boyutları .....	27
Tablo 2.1. Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklar .....	32
Tablo 2.2. Mentorluğ un, Lider, Koç Danı manlıkla Farkları .....	35
Tablo 2.3. Mentorluk Uygulamasının; Örgüte, Mentore, Mentee'ye Faydaları.....	42
Tablo 2.4. Aile Üyelerinin İnformel Mentorluğ u.....	45
Tablo 2.5. Aile Dışı Üyelerin İnformel Mentorluğ u.....	46
Tablo 2.6. Formal Mentorlukla İnformel Mentorluğ un Karşılaştırılması.....	46
Tablo 2.7. Mentorluğ un Aşamaları .....	50
Tablo 2.8. Mentorluğ un Evreleri.....	50
Tablo 3.1. Aile İletmelerinin temel özellikleri ve gelişim süreçleri .....	63
Tablo 4.1 Mentorluk Ölçeğini Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodlar .....	74
Tablo 4.2 Ç Girişimcilik Ölçeğini Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodlar.....	75
Tablo 4.3 Ölçeklerin Ölçüm Modeli Uyum Değerleri .....	78
Tablo 4.4 Mentorluk Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları .....	79
Tablo 4.5 Ç Girişimcilik Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları.....	80
Tablo 4.6 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	83
Tablo 4.7 Kariyer İlevi Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları .....	83
Tablo 4.8 Psiko-Sosyal Destek İlevi Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları.....	84
Tablo 4.9 Yenilikçilik Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları .....	85
Tablo 4.10 Proaktiflik Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları .....	85
Tablo 4.11 Risk Alma Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları .....	86
Tablo 4.12 Özerlik Alma Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları.....	86
Tablo 4.13 Bireysel Aşları Geni İletme Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları.....	87

Tablo 4.14 Yapısal E itlik Modeli Uyum De erleri .....	89
Tablo 4.15 Yapısal E itlik Modeli Katsayıları.....	90
Tablo 4.16 Ara tırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları .....	91



## EKLER LİSTESİ

ekil 4.1 Ara tırmanın Modeli .....	73
ekil 4.2 Yapısal E itlik Modeli .....	88



## G R

Son dönemlerde, hızla değişen günümüz koşulları ve ekonomik gelişmelerin etkisiyle aile işletmeleri de yenilenmeye, gelişmeye, rakipleriyle daha öncülük edilebilir şekilde girişim yapmaya zorlanmış hale gelmişlerdir.

Girişimcilerin bu denli önem kazandıran rekabet koşulları aile işletmelerini tarafından fark edilerek, girişimcilikte yeni ve daha kalıcı yollar aranmaya başlanmıştır. Aile işletmelerinin sahibi olan kurucu/girişimciler işletme düzenini ve mirası bölmek adına vekalet girişimci seçimi üzerine odaklanmışlardır.

Aile işletmesinin, kurucu/girişimciden vekalet girişimciye devredilmesinin mentorluk çalışmasıyla desteklenerek kolaylaştırılması üzerine olan çalışmalar devam etmektedir.

Aile işletmeleri, gelişmelere ayak uydurmadan önceki ataerkillik ve yüksek otoriter yapısının baskınlığı, yenilik ve yaratıcılıktan uzak olmaları nedeniyle başarısız bir noktaya taşınmış, yeniliği seven rakiplerini de girişimcilik yarışında başarılı bir noktaya getirmiştir.

Yeniliğe kapalı olan aile işletmeleri, rekabet avantajını kazanmak için yönetimde yaratıcılığı yer vermekte ve devrin planlanarak nesiller arası geçişin sağlanmasıyla girişimcilerin arttırılmasına daha sıcak bakmaktadırlar. Birçok ülkede olduğu gibi aile işletmeleri bizim ülkemizde de ekonomik kalkınmanın önemli bir dilimini oluşturmakta olduğu için onların sürekliliği sadece işletmenin kendi çıkarı için değil ülke için de önem arz etmektedir. Fakat buna karşın, aile işletmeleri çok uzun ömürlü olmamaktadır, yapılan araştırmalar incelendiğinde en başarılı gelen nedenlerden olan nesil devirleri görmekteyiz.

Ankara'da yer alan aile işletmelerine baktığımızda 100 işletmeden yüzde 7'sinin devir yoluyla olduğunu, devrin ne kadar zorlu bir süreç olduğunu görmekteyiz.

Bu kapsamda çalışmanın amacı; ana kitlesi Ankara yerleşkesinde olan aile işletmeleri olup buradaki aile işletmelerinin tamamına ulaşılabilir olmadığı için, veriler olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniği olan "kolayda örnekleme" yöntemiyle toplanmıştır.

Bu çalışmada aile işletmelerinde yetişmekte olan vekalet lider adayının iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi, arttırılması ve neslin sağlıklı devamlılığını sağlama adına verilen mentorluk seçiminin katkılarını ortaya koymaktadır.

Birinci bölümde iç girişimcilik ve girişimcilik kavramları açıklanmıştır; Girişimci bütün faaliyetlerinde rakiplerine karşı ilk adımı atan, yeniliğe açık, öncü davranan, sıfırdan bir



giri im yapmayı ifade ederken; iç giri imci varolan örgütler içerisindeki kaynaklar üzerinden yola çıkan, örgütün marka, finans, sermayesinden yararlanarak yaptığı giri imi ifade eder (Thornberry, 2001). Ç giri imcilik ise; giri imcili in bir alt alanı olarak belirmekte ve örgüt içerisindeki giri imcileri ifade etmektedir.

Ç giri imcilik çe itli ekillerde tanımlanmıştır: örgüt içindeki bireylerin, hâlihazırda denetledikleri kaynaklardan ba ımsız olarak fırsatlar arayan bir süreci takip ederek de erlendiren (Stevenson ve Jarillo, 1990); mevcut örgüt içinde bir giri imcilik ruhu olarak (Hisrich ve Peters, 1998); ve bir kurulu tarafından yeni organizasyonların yaratılması olarak ya da bu organizasyon içinde yenilenme ve inovasyon kısırtıcısı olarak tanımlanmaktadır. Hem giri imcili in hem de iç giri imcili in avantajı ve dezavantajı olduğu için, hangi alternatifin en uygun olduğuna karar verilerek seçim yapılmalıdır.

İkinci bölümde ise mentorluk kavramı ele alınarak giri imcilik faaliyetlerinin nasıl desteklenece ği, mentor seçimindeki hususlara değinilmiştir; Mentorluk kavramı insan tarihi kadar eski olup günümüze gelmeden önce kıymeti anlaşılmı ve gelece ğe katkı sağlayan bir faktör olduğu kabul edilmiştir (Kuzu ve di ğeri, 2012). Mentorluk, aile işletmelerinin en belirgin sorunu olan; deneyim ve tecrübelerin nesilden nesile aktarılmasında ve irketin devredilmesinde yaşanan problemlere çare niteliğindedir ve varsayılmaktadır. Bu hizmet mentor ve mentee arasındaki reçetenin gelişimine katkı sağlamak amacıyla kariyer gelişimi ve psiko-sosyal gelişimi desteklenmek üzere verilen rehberlik hizmetini oluşturmaktadır.

Üçüncü bölümde ise aile işletmelerinde mentorluk hizmetinin nasıl yürütülmesi gerekti ği ve bu kavramlar üzerinden iç giri imcilik faaliyetlerinin desteklenerek işletmelerin ayakta kalmalarının, veliahtların kendilerini geli tirmeleri gerekti ği noktalar vurgulanarak aile işletmesi kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Mentorluk sadece mentee'ye sağlanan yararlarla sınırlı kalmaz, mentorun kendisine, mentee'ye ve bulunduğu örgüte de birçok yarar sağlanmaktadır. Kısacası bu hizmet etkili ve verimli kullanıldığında herkes bu işletmeden karlı bir şekilde çıkacağı değerlendirilmektedir.

Dördüncü ve son bölümde ise çalışmanın analiz kısmını oluşturmakta, elde edilen bulgularla hipotezler arasında uyum açıklamaları yapılmaktadır. Mentorluğun kariyer gelişimi boyutunun iç giri imcilik boyutları üzerindeki etkisine, mentorluğun psiko-sosyal destek gelişimi boyutunun iç giri imcilik boyutları üzerindeki etkilerine bakılmıştır.

Mentor ve mentee arasındaki uyum etkenlerinin giri imcilik ruhu üzerindeki etkisi aile i letmelerinde veliaht lider üzerinde yapılan bir ara tırma ile desteklenerek, aile i letmelerinde iç giri imcilik e itiminin verilmesine ık tutmaktadır.



## BÖLÜM I:

### Ç G R M C L K

#### 1. Giri imcilik

Giri imcilik çok çe itli bir kavram olmakta ve hemen hemen her çe it organizasyon içerisinde var olmakta ve geçmi ten günümüze kadar birçok formatta tanımlanmış , geleneksel, modern, büyük, küçük bütün i letmelerde farklı mülkiyet yapıları içinde geçerlili i olan bir olgudur. Bir eylemi yapmaya ba layan ki i anlamında olup, “giri mek” fiilinden türemi tir. Giri imcilik, bulunulan çevredeki fırsatlardan yararlanarak yola çıkan ve bunun sonucunda proje yaratma, olu turma becerisine sahip olmaktır (Johnson, 2001).

Giri imcilik kavramı köken itibariyle Fransız Richard Cantillon’un kullandı ı “entreprendre” terimi giri imci anlamına gelmektedir. 1755’de Cantillon bu terimi, ekonomik parametrelerde sa lanmaya çalı ılan kazanç ve riskin belirsizli ini açıklamak için kullanılmaktadır (A ca ve Yörü k, 2006; Culhane, 2003; Hiscrich ve Peter, 2002). Giri imcinin rolü, üretim fonksiyonunun Schumpeter’in yakla ımını anlayarak aç ı a çıkabilir (Iversen ve ark., 2008). Üretim fonksiyonundaki üretim faktörlerini birle tiren yöneticinin aksine, en yüksek teknik verimlili i elde etmek için, giri imci kendi yenilikleri ile üretim fonksiyonunun d ına çıkmaktadır.

Giri imci, ekonomik sistemi dengesinden, yeni ürünler veya üretim yöntemleri olu turarak yapılanmayı yerinden oynatır ve bu nedenle di erlerinin modası geçmi olur. Bu, Schumpeter’in ekonomik kalkınmanın arkasındaki itici güç olarak gördü ü "yaratıcı yıkım" sürecidir. Aynı do rultuda, Schultz (1975) giri imcili in, dengesizlik durumları ile ili kili oldu unu vurgular. Dengesizliklerde, araçlar optimal olmayan bir eilde hareket eder ve daha yüksek bir tatmin düzeyi elde etmek için kaynaklarını yeniden tahsis edebilirler. Giri imcilik, yeniden tahsisatın koordinasyonunu yapma kapasitesi ve kabiliyetine (bir irketten di erine farklılık gösterebilir) ba lıdır. “Giri imcilik” kavramıyla ilgili yazında pek çok bilim insanının tanımlamalarını görmek mümkündür. Bütün bu tanımlara üzerinde ortak noktanın sa landı ı yer giri imcilerin sahip oldukları davran ı biçimleridir.

Ortak payda sa lanılan davran ı lar; 1-insiyatif alma 2-kaynakları ve ko ulları de erlendirerek sosyal ve ekonomi alanlarında revizeler yapma 3- ba arısızlık ve riski kabul etme davran ı ları yer almaktadır (A ca, 2010). Giri imcilik konusunda yapılan farklı bir

çalı mada, 1982-1992 yılları arasında giri imcilikle ilgili çalı malarda giri imci ve giri imcilik tanımlamaların birço u yeni i letme kurma, ba latma/bulma/tedarik etme, yenilik/yeni ürün, fırsatların pe inden gitme, risk alma/belirsizlik, kar/ki isel fayda, yönetim/liderlik, giri im, sorumluluk/yetki, de i imi savunan/yenilikçi, büyüme/geli me, üretim, sahiplik ve strateji olu turma gibi gruplarda toplandı ı görülür (Ahmeto lu ve di ., 2011; Müftüo lu ve di ., 2005) Görüldü ü gibi giri imcili in tek bir tanımını yapmak mümkün görülmemektedir. Bunun nedeni ise giri imcili in dinamik bir yapıda olması ve sürekli olarak de i kenlik göstermesindedir.

Türkiye’ de giri imcili in geli imi Cumhuriyetin ilanında önce gerçekte en ilk iktisat kongresinde “Türk insanından giri imci” yaratmak fikriyle ortaya çıkmı tır bunun nedeni dünya ekonomisinde ba gösteren bunalım ve özel sektörün geli mesindeki sıkıntılarla 1930’lu yıllarda devlet deste iyle sanayile me ba lamı tır (Seyfullahou lları, 2011). Bu giri im 1930-1939’lu yıllar arasında daha önce ula ılmayan bir oranda büyüme kaydetmi ve özel sanayile devlet sanayisi rekabet içerisinde de il birbirlerini tamamlayacak nitelikte ili ki sergilemi lerdir (Boratay, 1990).

1960’lı yıllara geldi imizde özel kesim giri imcili i arttırmak için uygun yatırım projelerinin önün açılması , birinci 5 yıllık kalkınma planında kamu ve devlet i letmecili i a ır basarken, ikinci ve üçüncü planlarda özel te vik ve birikimler ön plana çıkmaktadır.

1980’li yıllarda ekonomideki ve sanayile medeki biçimler dünya görü üne uygun olarak de i mi , bireysel te ebbüs gücü ekonomik geli menin temel ta ı olarak kabul edilmi , serbest piyasa ekonomisi stratejisine geçilerek giri imcilik ve ihracata yönelik giri imcili i destekleme politikası devreye sokulmu tur (Anavatan Kongresi, 1983; Arıkan, 2004). Gerçekte en bu de i im gençlerin meslek tercihlerini de etkilemi ve ilk sırada i adamlı ı ve giri imcilik statüleri yer almaya ba lamı tır (Börü, 2006). Türkiye’ de sanayile menin temelini KOB , orta ölçekli olan aile i letmeleri olu turmaktadır. Aile i letmeleri yapısı itibariyle birden çok giri imcisi olan yapıdadır ve yerli sermayenin %95’ni ni olu turarak ekonomimizde önemli bir paya sahiptir (Tonus, 2004). 90’lı yıllarda KOSGEB devlet eliyle kurularak ulusal giri imcilik desteklenmi ve geli tirilmi tir.

96’da Kobilerin rekabetini arttırmak adına gümrük birli i uygulamaya girerek Türk giri imcili i desteklenmi tir ve KOB ’ler bugün hala yollarına devam etmektedir (Gürol ve Aydınlık, 2008).

## **1.1 Girişim ve Girişimcilik Kavramı**

Girişimci bütün faaliyetlerinde rakiplerine karşı ilk adımı atan, yeniliğe açık, öncü davranan, sıfırdan bir girişim yapmayı ifade ederken; iç girişimci varolan örgütler içerisindeki kaynaklar üzerinden yola çıkan, örgütün marka, finans, sermayesinden yararlanarak yaptığı girişimi ifade eder (Thornberry, 2001). 20.YY'da girişimciler yenilik yapmak için risk alan, fırsatları araştırmaya engelleyen koşullar olarak tanımlanmaktadır (TÜSAD, 2002). Girişimcilik planlı ve fırsatlara odaklanarak kaynakları bir araya getiren bir değerlendirme yaratma sürecidir (Morris ve Davis, 1994; Krueger ve diğerleri, 2000).

Girişimciliğin tanımı tam anlamıyla ortak bir paydada açıklanmamış olsa da etkisinin herkes tarafından kabul edildiği ve uygulandığı şüphesizdir (Shaver ve Scott, 1991). Bütün bu tanımlamalar kapsamında, girişimcinin belirsizlikten ve risklerden korkmadan yarattıkları fırsat ve yenilikleri hayata geçiren koşullar olduklarını söyleyebiliriz. Hisrich ve Peters, girişimcilik teorisine önemli katkıda bulunmuşlardır ve girişimciyi hammadde, emek ve varlıkları daha fazla imkan yaratacak şekilde bir araya getiren kişi olarak ifade etmektedirler (2001). Risklerden ve belirsizliğe rağmen büyümekten korkmadan, fırsatları değerlendirerek kar ulaştırma amacıyla sermaye yaratarak yeni bir işletme ya da işletme kolu oluşturur (Zimmerer ve Scarborough, 2005).

## **1.2 Girişimcilikle İlgili Diğer Kavramlar**

### **1.2.1 Yönetici**

Yönetici, hedeflerini planlayarak alt yapının oluşmasını sağlayan, kaynaklarını kontrol eden, çalışanlarını bu doğrultuda yönlendiren kişidir şeklinde tanımlanabilir (Newstorm ve Davis, 1997). Belirli üretim ve maddi unsurları kurumun hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilmesi için göreve atanan, çevresel değişim faktörlerini takip eden ve sorumluluğunu üstlenen kişiye yönetici denir (Dinçer, Fidan, 1999). Başka bir tanıma göre yönetici, işletmenin vizyonunu iletilecek enerjiyi katan ve bütün çalışanları harekete geçiren kişidir (Staler, 2000). Yönetici, kar ve riski baskalarına ait olmak üzere hizmet veya mal üreterek pazarlayan, ekonomik ve üretim süreçlerini düzenleyerek çalışmakta olduğu kurumun amacına uygun şekilde işletme sorumluluğunu üstlenen kişidir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984). Girişimci ve yönetici arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır: (Güney, 2008)

- J) Yönetici problemlere odaklanırken, girişimci bu problemleri fırsata çevirmeye çalışır.
- J) Yönetici statik bir yapıyı takip ederken, girişimci dinamik yapıdadır.
- J) Yönetici eski yöntemlerde ilerlerken, girişimci yeniye, geleceğe odaklanır.
- J) Yönetici disipline, girişimci ise kontrole önem verir.

### **1.2.2 Liderlik**

Amaca ulaşma yolunda tüm potansiyelini kullanarak insanları etkileme çabasında olan kişiye lider denir (Gallager, 1997). Liderin olmazsa olmaz özelliklerinden biri yenilikçi olmasıdır yenilikçi olmayan eylem lider için uygulanmaz (Backhaus, 2002). Lider ve girişimci takipçilerinin olması, doğuştan statülerini taşımaları, hedef odaklı ve hırslı olmaları, karar organı olmaları gibi özellikleriyle birbirlerine benzemektedirler. Çalışılan grupta diğer üyelerden daha fazla etkilemeye sahip olması liderin yapılan tanımlamalardaki ortak özelliğidir (Arıkan, 1997). Yönetici ve lider özelliklerini karşılaştırmamızda; yönetici idareciyken, lider yenilikçidir; yönetici tekrarcı, lider orjinaldir; yönetici devam ettirici, lider geli tiricidir; yönetici sistem ve yapı üzerine odaklanırken, lider insan üzerine odaklanmaktadır (Keçecio lu, 1998).

### **1.2.1.3 Sermayedar**

Girişimcilikle karıştırılan kavramlardan biri de sermayedardır fakat girişimcilik yeniliği ve fırsatları görebilme, risk, sorumluluğu üstlenme, yüksek başarı arzusunun içerirken sermayedar kavramı bu nitelikleri içermek zorunda değildir (Ercan ve Gökdeniz, 2009). Sermayedar, bu özellikleri taşımadan sahip olduğu sermayeyi girişimcilik özelliklerine sahip olanlara vererek girişim yapabilir ve girişimde ortaklık elde etmiş olur. Kısacası sermaye sahibi olarak veya sermaye sahibi olmayarak da girişimci olmak mümkündür (Titiz, 1994).

### **1.2.1.4 Veren Ve Patron**

Hangi meslek sınıfına dahil olursa olsun, girişimcilik bazı temel özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir ve girişimci, kendi sermayesine sahipken i veren ya da yönetici pozisyonunda olabilirken, patron bir girişimci de olabilmektedir (Müftüo lu, 2004). Ekonomi, işletme ve sosyal politika alanyazınında i veren, i çii veya i göreni istihdam eden,

kiralayan ve i gücü sahiplerine kar ı sorumlu olan ki idir. Patron, i veren kavramını da içine alarak sermaye sahibi olmayı ifade etmektedir.

### **1.3 Genel Olarak Giri imcili in Tarihsel Geli imi**

Giri imcilik tarihini inceledi imiz zaman, insano lunun var oldu u andan itibaren hayatta kalmak amacıyla her türlü ko ulda ihtiyacını kar ılamak için yöntemler geli tirdi ini ve bir ekilde giri imde bulundu unu görüyoruz. Günümüz giri imcilik tanımlarında yer alan; risk alma, ya amını ortaya koyma ve yenilik yapma ihtiyacının ilkel insanlar döneminde de geçerli oldu u tarihsel devirlere baktı ımızda ortaya çıkmaktadır. Kaba ta , yontma ta , cilalı ta ve demirin icadına kadar olan bu süreçlerde insanlar yalnızca ya amlarını devam ettirebilmek amacıyla giri imcilik faaliyetleri yapmaktaydı (Demirez, 2005).

Avcı insan topluluklarından sonra tarım ça ına geçilmesiyle yerle ik hayata geçilerek tarımsal faaliyetler arttırılmı ve ilk olarak insano lunun ihtiyaç fazlası üretiminin ortaya çıkmasıyla olu an mahsul, pazarda de erli maden, para ya da takas usulüyle ilk ticari giri imcilik faaliyeti ortaya çıkmı tır (Durukan, 2006).

Co rafi ke ifler, dünya ticaret yollarının de i mesi, modern bilim metodolojisinin olu turulmasıyla birlikte hem ticari servet hem de bilimsel servet elde edilerek Batı insanları için sanayi devrimine geçi in alt yapısı olu turuldu u söylenebilir. Günümüzdeki anlamıyla ifade edilen giri imcili in ba langıcının Rönesans oldu unu varsaymak do ru olacaktır (Durukan, 2006).

Sanayi devrimiyle birlikte teknolojik ve bilimsel icatlar Avrupa ülkelerinin ba lattı ı sömürgecilik politikalarıyla ucuz i gücü ve hammadde ortaya çıkarak dünyanın batısı hem devlet hem de giri imciler tarafından giri imcilerin destekleriyle sanayinin ve teknolojinin yeni bulu larla hızlandırılarak e it güçlerin rekabet etti i ortam halini almı tır (Kazgan, 1997). Bilimsel bilginin geli mesi ça da giri imcili in ortaya çıkmasını sa lamı tır. İlk ça dan bilgi ça na kadar olan giri imcilik geli iminin a amaları bilim adamları tarafından Tablo 1.1'deki gibi belirtilmektedir:

**Tablo 1.1. İlk Çağ'dan Bilgi Toplumu Kadar Girişimciliğin Gelişim Amaçları**

<b>Tarihi Dönem</b>	<b>Bilim Adamı</b>	<b>Girişimcilik Hakkındaki Görüşler</b>
İlk çağ	-	Hayatta kalmak için çabalayan insan topluluğudur.
Orta çağ	-	Risk yoktur ve büyük kapsamlı üretim projeleri yönetilir.
17.yy	-	Devletle yapılan sözleşmelerden doğacak kar ya da zararı girişimci üstlenir.
1725	R. Cantillon	Girişimci sermayedardan ayrı risk üstlenir.
1803	J. Baptiste Say	Girişimcinin geliri, sermayeninkinden ayrılmıştır.
1876	Francis Walker	Fon desteğinde bulunan ve projenin sahibi olan girişimci kazançları ayrılır.
1934	J. Schumpeter	Girişimci yeniliklere açık olan ve teknolojinin ilerlemesine katkıda bulunur.
1961	D. McClelland	Girişimci mantıklı ve minimal risklere girer.
1964	Peter Drucker	Girişimci fırsatları maksimum seviyede değerlendirir.
1975	Albert Shapero	Kurumda inisiyatif kullanan ve olumsuzlukla sonuçlanan riskleri üstlenir.
1980	Karl Vesper	Girişimci birçok meslek statüsü tarafından farklı algılar yaratmaya başlamıştır.
1983	Gifford Pinchot	İşletme olan kurumda çalışan girişimci, iç girişimcidir.
1985	Robert Hisrich	Girişimci tüm emeğini ortaya koyarak birçok riski üstlenen karlı durumda da maddi/manevi sonuca varan kişidir.
1995	Peter Drucker	Girişimci yüksek ve düşük verimlilik arasında denge kurarak dengede kalmasını sağlar kişidir.
1999	J. Timmons	Girişimci, dürüst, çağdaş davranış ve düşünceleriyle önderlik eden kişidir.
2001	Philip A. Wickham	Girişimci, var olan bir projeyi kendine anlayışına göre geliştiren/düzenleyen kişidir.
2002	G. Brenkert	Ekonomik piyasanın önemli unsuru haline gelmiştir.
2003	L. W. Busenitze	Ekonominin güçlenip refaha kavuşmaya başlamasında belirleyici olmuştur.

Kaynak: Hisrich 1998: 6; Çelik 2006: 468; Özkara vd. 2006: 222; Timmons 1999: 33.



#### 1.4 Giri imcili in Temel Fonksiyonları

Giri imcilik, her toplumun ekonomik hayatı açısından önemli bir kavram olmaktadır. Giri imcinin toplumdaki asıl fonksiyonu sürekli yenilikleri takip etmek, modern olmak, çevresel trendlerin olu turdu u fırsat ve de i imleri fark ederek somut ticari ürünlere dönü türmesidir. Giri imcili in bu özellikleri göz önüne alındı nda ekonomik ve sosyal olarak iki fonksiyonu ortaya çıkmaktadır.

Ekonomik fonksiyonu incelendi inde; yeni i , ürün, pazar, hizmet, yöntem geli tirmesine olan katkılarından dolayı i sizli in önlenmesinde istihdamın artırılmasıyla önüne geçilmesi, ekonomik büyümenin sa lanması, bölgeler arası ekonomik geli mi lik farkının azaltılmasında, refah düzeyinin artırılmasında, yeni endüstrilerin olu masında etkili olmu tur (Carree ve Thurik, 2003; Ihan, 2005; Acs ve Varga, 2005; Özkul ve Dulupçu, 2007; Prag ve Verslot, 2007).

Günümüz ko ullarında büyüme, geli me ve kalınmanın en temel hedefi ekonomik ve sosyal fonksiyonları güçlendirmek oldu u bilinmektedir. Ekonomik fonksiyonlar için yaratılan yenilikler sosyal alanda da yenilik sa layarak toplumlara katkıda bulunmalıdır. Giri imcili in sosyal fonksiyonu incelendi inde; giri imcili in yenili i takip etme özelli inin toplumlarda da etkili olarak de i im ve geli ime dahil olması, toplumsal yapıda da yenilikçi de i ime açık sürecin ba latılması, yapılan teknolojik bulu ların topluma fayda sa laması için yenilikçi ürün ve hizmete dönü türülmesinde ve de er yaratmada sosyal nitelikler olarak katkıda bulunmu tur (Acs ve Varga, 2005; Bakırta ve Tekin en, 2006).

Giri imcilerin ki ilik özellikleriyle var oldukları kurum içerisinde uyumlu oldukları gibi ters dü en ki ilik özelliklerine de sahip oldukları öne sürülmektedir (Bridge ve di ., 1998). Literatürde birçok farklı giri imci niteli i üzerinde yapılan tanımlara ra men bazı ortak noktaların unlar oldu u söylenebilir; risk alma, fırsat yaratma, yeni ürün ve i üremektir. Lumpkin ve Dess (1996), giri imci özelliklerinin mükemmel bir kavramla tırılmasını sa lamı tur; Özerklik, yenilikçilik, risk alma, proaktif olma ve rekabetçi agresiflik gibi kurum düzeyinde bir giri imcilik konseptinin anahtar boyutlarının ço unu tespit etmi ler, genel olarak giri imcilik yönünün anla ılmasına önemli katkılarda bulunurken, analiz seviyesinde kategorik bir karar vermeyerek çok kapsamlı olmaya çalı ılmı lardır. Giri imci kurum içerisinde merkeze alınmı olmasına ra men giri imcilik özellikleri uyumu ile bireysel ve örgütsel düzeyde uyumunu da kapsar (Antoncic ve Hisrich, 2003).

**Tablo 1.2. Giri mcilerin Özellikleri**

<b>Tarih</b>	<b>Ara tırmacı</b>	<b>Giri mcilerin Özellikleri</b>
1848	Mill	Risk alma
1917	Weber	Resmi otoritenin kayna ı olma
1934	Schumpeter	Yenili e öncü olma
1954	Sutton	Sorumluluk alma iste i
1959	Hartman	Otoritenin kayna ı olma
1961	McClelland	Risk alma güdüsü
1963	Davids	Azim, ba ımsızlık, sorumluluk, kendine güven
1964	Pickle	nsan ili kileri, teknik bilgi, ileti im becerisi
1965	Litzingir	Riski alma, ba ımsız olma, ılımlılık, liderlik
1965	Schrange	Algılama, güç motivasyonu, gerginli i azaltma
1971	Palmar	Risk ölçme
1971	Hornadey ve Abound	Ba arı, özerklik, saldırganlık, güç, tanınma
1973	Winter	Güç ihtiyacı
1974	Borland	çsel güç oda ı
1974	Liles	Ba arı ihtiyacı
1977	Gasso	Ki isel de erlere dönüklük
1978	Timmons	Güdü, güven, amaca dönüklük, orta düzeyde risk alma, kontrol oda ı, yaratıcılık/yenilikçilik
1980	Brockhaus	Risk alma e ilimi
1980	Sexton	Enerjik olma/hırs
1981	Mescon-Montanari	Ba arı, hâkimiyet, özerklik, dayanma gücü, kontrol
1981	Welsh-White	Kontrol ihtiyacı, sorumluluk iste i, öz güven, mücadele etme, orta düzeyde risk alma
1982	Dunkelberg-Cooper	Büyüme-dönüklük, ba ımsızlı a dönüklük
1985	Welsh-Young	Kontrol kayna ı, öz güven, yenilikçilik

Kaynak: Kuratko ve Hodgest, (1995)

Birçok çalı mada giri imcinin özelliklerinden incelenmesine rağmen, literatürde genel olarak kabul gören bir özellikler listesi görmek pek mümkün değildir. Farklı ara tırmacılar tarafından giri imcilerin özellikleri u ekilde belirtilmektedir (Alparslan ve Bozkurt, 2013):

- ) Yenilikçi
- ) Risk alan
- ) De i im odaklı
- ) Fırsatlara odaklanmı
- ) Yaratıcı
- ) Geli mi ileti im becerisi
- ) Proaktiflik
- ) Yüksek ba arı güdüsü
- ) Duygusal zekâ
- ) Kararlarında ısrarcı olma, özelliklerinin oldukları belirtilmi tir.

Türkiye’de de giri imcilik özellikleriyle ilgili yapılan çalı malarda benzer sonuçlar elde edilmi tir (Alparslan ve Bozkurt, 2013):

- ) Risk alma
- ) Kendine güven
- ) Ba arma ihtiyacı
- ) Yenilikçi
- ) Yaratıcılık
- ) yi ileti im kurma
- ) Problemleri kolaylıkla çözebilme
- ) Duygusal zekâ

#### **1.4.1 Ba lılık, Kararlılık ve Azim**

Giri imcinin ba arılı olabilmesi için hedeflerinin önündeki engelleri a ması ve istikrarlı ilerlemesi gerekmektedir. Kar ıla ılan engel ve eksikliklerin hedefe giden yolda ba lılık, kararlılık ve azminde ödün vermeden ba armalıdır.

### **1.4.2 Ba arı**

Ba arı yönlü giri imciler, kendi belirledikleri standartları a mak için çaba gösterir ve bu mücadeleyle motive olarak, yeteneklerini zorlayan i lerde daha hızlı ö renir, çalı ırlar (Çevik, 2006). Motivasyon ve ba arı ihtiyacı üzerinde en çok duran yazar Murray'dır. Murray (1984)'e göre sa lanılan ba arılı motivasyon, daha çok çalı ma ihtiyacını açı a çıkarır bunun sonucu olarak da zor olan eyi ba armayı ifade eder. Bu ba arı bilgileri ve insanları yönlendirirken, organize ederken hızlı ve ba ımsız davranarak onlar üzerinde uzmanla mayı sa lar, ki inin öz saygısını arttırır (Murray, 1984). Ba arı ihtiyacı ile giri imcilik arasındaki ili ki literatürde inceledi inde aralarında pozitif bir ili kinin oldu u yapılan çalı malarla ortaya çıkmı , literatürde bulunan önemli 23 çalı madan 20'sinin giri imcilik ve ba arı ihtiyacını üzerinde oldu u Johanson, (1990) yazdı ı çalı mada vurgulanmı tır (Özden ve di ., 2008).

### **1.4.3 Fırsat Yönelimi**

Giri imci ba kalarının görmedi i fırsatları ara tırarak yakalayan ve onları avantaja çevirerek harekete geçen ki ilerdir. Bu özellik giri imcilerin ba arıyı yakalamasında etken bir özelliktir. Giri imci bu fırsatları yakalayabilmek için bilgi elde etmeye ve onlardan bir analiz olu turarak yüksek/dü ük riski anlamaya çalı ırlar. Elde edilen bilgiler sayesinde giri imci yenilikçi ve yaratıcı özelli ini de kullanarak yeni pazar ni leri, ürünler ve kaynaklar bulur, planlı çalı arak da ba arılı giri im yapmanın yolunu bulur (Marangoz, 2017).

### **1.4.4 çsel Kontrol Oda ı**

çsel kontrol oda ına sahip giri imciler gerçekte tirdikleri faaliyetlerinde kendi eksiklik veya üstünlüklerinden kaynaklandı ına inanarak kabiliyet, çalı ma hırsı, kararlılık gibi özelliklere önem vererek hedeflerine ula ırlar. Bu özelli e sahip olan bireyler kendi ho landıkları i i yaparak ba arıya daha kolay ula ır, olaylara daha pozitif yakla ır, stresle ba edebilmede daha ba arılı olur ve problem çözmeye yaratıcılıklarından destek alırlar (Basılğan, 2008). çsel motivasyona sahip olan bu ki iler i lerinde kendilerini ispat etmekten, meydan okumaktan zevk alırlar ve gerçekte tirdikleri i bireyleri motive eder (Büber, Duran ve Gümü tekin, 2013).

#### **1.4.5 Risk Alma**

İletmelerin ayırt edici özelliklerinden biri de risk almadır. Girişimci, belirsizlik ve karı riski yani bilinmeyi üstlenmeye istekli olmalıdır. Çünkü cesaretli girişimci gördüğü fırsatları yüksek getiriye çevirebilir ve pazardaki fırsatları değerlendirerek, hızlı kaynak bileşimi sağlar ve hızlı hareket ederek girişimde bulunabilir (Aca ve Kandemir,2008). Bireylerin risk alma eğilimi, riske katlanabilme ve başarıya çıkabilme düzeyleriyle orantılıdır (Karabulut, 2008). Girişimcilerin daha çok orta düzeyde risk aldıkları, daha büyük risklerin şirket için tehdit oluşturabileceğinden uzak durdukları yapılan araştırmalarla saptanmıştır (Raab ve diğeri, 2005).

#### **1.4.6 Yenilik ve Yaratıcılık**

Yaratıcılık, yeni bir düşünce veya fikir ortaya çıkarma yeteneğidir. Girişimcilerin yenilikçi ve yaratıcı olmaları rakiplerine karşı benzersiz ürün çıkarmaları, pazardaki diğer ürün/hizmetle girişim yaparak dikkatleri üzerlerine çekmelerini sağlar ve onlara rekabet avantajı kazandırır. Girişimcinin yenilik ve yaratıcılık özelliğine sahip olması yeni ürün, müşteri, pazar ve hizmetleri geliştirmesine/ulaşmasını sağlar. Girişimciler kendilerine inanarak diğerimi destekleyecek örgüt ortamı oluşturmalı, krizleri yenilik olarak görmeli, araştırmaya geliştirmeye önem vermeli, yakaladıkları yenilikleri pazara hızlı sunmalıdır (Durukan ve Müftüoğlu, 2004).

#### **1.4.7 Problem Çözme Yeteneği**

Problem çözme yeteneğine sahip kişiler, her zaman zor ve zayıf yapılandırılmış çalışmaları görevlerine yön vererek iyi yapılandırılmış çalışma ortamı sağlarlar (Müller, 2002). Girişimcilik düşüncesi aynı zamanda yüksek düzeyde bir problem çözme gerektirir. Problem çözme eğilimi yüksek olan kişiler hedefe yönelik problem çözme stratejilerinde karmaşık algılayıcılığa sahip kapasite ve anlama yeteneği, hızlı bilgi işleme, yaratıcı ve özgün çözüm bulma özelliklerinden yararlanırlar (King, 1985).

### **1.5 Girişimcilerde Bulunması Gereken Nitelikler ve Beceri Türleri**

Girişimciliği yönetsel alanlardan ayıran teknik, yönetsel ve bireysel olarak üç beceriler bulunmaktadır, bu becerilerin kullanılması girişimcinin performansında etkili olduğu için

giri imci kendini nasıl geli tirece ini, zayıf ve üstün yönlerini belirleyerek ba arı yolunda kendisine katkıda bulunmalıdır. Hisrich (1998)'e göre bu beceriler u ekilde ifade edilmi tir:

**Tablo 1.3. Giri imcilerde Bulunması Gereken Beceri Türleri**

<b>Teknik Beceriler</b>	<b>Yönetmel Beceriler</b>	<b>Bireysel Beceriler</b>
Sözlü ileti im	Karar verme	çsel kontrol
Teknoloji	Amaç ve hedefleri belirleme	novasyon
Yönetim ekli	Yönetim	Risk almak
Çevre gözlemi	Yönetimi geli tirme	De i im sürecini yönetmek
Yeti tirici olma	nsanlarla ileti im	stikrarlı olma
Yönetim için teknik bilgi	Sorun çözebilme	Öngörülü olma
Ki iler arası ileti im	Giri imci olmaz	De i imi tespit etme
yi dinleyici olma	Denetim	
Takıma dahil olma	Muhasebe	
Örgütleme	Pazarlama	
ebeke kurabilme	Finans	

Kaynak: Arıkan, S (2004: 52-53).

Teknik beceriler, giri imcinin insanlar arasın ili ki kurmasıyla öne çıkarken, yönetmel beceriler yöneticilerde bulunması gereken özellikleri ifade etmektedir. Bireysel becerilere baktı ımızda giri imcinin yenilikçi ve geli ime açık olması özellikleriyle örtü erek ilerlemesinde yol gösterici olmaktadır. Tüm bu beceriler birbirleriyle ili kilidir ve giri imcilik fonksiyonlarının geli tirilmesi için göz ardı edilmemelidir (Ercan ve Gökdeniz, 2009).

### **1.6 Giri imcilikte Ba arı ve Ba arısızlık Nedenleri**

Giri imcinin rolü sadece yeni fikirler üretmek de il, üretti i fikirler sonucu kurdu u i letmede hayata geçirmek ve i letmenin ba arısı, süreklili i için ba arılı ekilde ekonomik faaliyetlerini devam ettirmektir. Giri imcilik ba arısına iki (nicel ve nitel) perspektiften baktı ımız zaman; giri imci ba arının organizasyonel ve örgütsel olmayan faktörlerin etkili oldu u görülmektedir. Giri imcilik ba arısı öznel bir kavram olması dolayısıyla, giri imcinin i faaliyetine ba lamanın ardındaki motivasyonu ya da formüle edilmi hedefler üzerine odaklanmakta ve (Rodriguez-Gutierrez,ve di , 2015) ya a ba lı çe itli anlamlara

bakılmaktadır (Walker ve Brown, 2004). Formüle edilmiş olan bu tür hedefler zamanla gelişmekte ve başarı algısını deşirmektedir (Camison ve Cruz, 2008).

Girişimcilik başarılarını etkileyen faktörler iki kategoriye ayrılır: nicel ve nitel. Literatürde en çok rastlanan nicel faktörler şunlardır: kârlılık, üretkenlik veya büyüme oranı da dahil olmak üzere ekonomik / finansal göstergeler, üstün ve sürdürülebilir ekonomik performansa ( şirketin pazar payının artırılması veya sürdürülmesine) yol açan olumlu bir rekabet pozisyonu (Wiklund ve Shepherd, 2005), gelir, kişisel servet ve ciro (Amit ve diğ., 2000; Perren, 1999, 2000). Genellikle gösterilen nitel faktörler, inovasyon, çalışan / müşteri veya girişimin memnuniyeti ve şirket büyümesi için kapasiteyi içerir (Covin, Green, ve diğ., 2006; Hill ve Jones, 2011).

**Tablo 1.4. Girişimci Başarısının Seçilmiş Göstergeleri**

<b>Girişimcilik Başarısının Göstergesi</b>	<b>Yazar</b>
Gelir, firma büyümesi, kişisel zenginlik yaratma, kârlılık, sürdürülebilirlik, ciro	Perren (1999) Amit vd (2000)
Kâr, istihdam, süre	Bosma, van Praag, & de Wit (2000)
Kar	Fu, Ke, & Huang (2002)
İstihdamın yaratılması ve finansal varlıklar, kazançlar, ciro	McCartan-Quinn, & Carson (2003)
Mali ve mali olmayan ölçütler (kişisel memnuniyet ve başarılar, işte gurur ve esnek bir yaşam tarzı)	Walker & Brown (2004)
Şirketinin kendi işletmesinden duyduğu memnuniyeti gösteren öz değerlendirme özeti	Kessler (2007)
Çalışan Sayısı	Caliendo & Kritikos (2008)
Büyüme hızı, satış hacmi, işletme istikrarı, müşteri kabulü, girişimin genel memnuniyeti	Sebora, Lee, & Sukasame (2009)
Kârlılık, büyüme, firma büyüklüğü	Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch (2011)
Firmanın ömrü, satışlarda büyüme, gelir ve personel üyeleri	Sullivan & Meek (2012)
Kazançlar, firma büyüklüğü, firma büyümesi, hayatta kalma ihtimali	Fried & Tauer (2015)

Kaynak: Staniewski (2016)

### Ba arıyı etkileyen faktörler:

Literatürde, girişimcilik başarısı için çeşitli faktörlerin önemini kapsamaktadır. Bu faktörler iki gruba ayrılır: Örgütsel faktörler; yapı ve şirket boyutu, yönetim ve çalışan becerileri, bilgi ve yeterlilikler, mülkiyet yapısı vb. Örgütsel olmayan faktörler (girişimcilerin faaliyet gösterdiği dış koşulları yansıtan dış faktörler; sektör, mekansal ve makroekonomik faktörler): teknoloji, ölçek ekonomileri, girişim oranları ve sektör büyüme oranları vs.

**Tablo 1.5. Girişimcilik Başarısının Belirleyicileri**

Girişimcilik başarısının örgütsel belirleyicileri	Yazarlar
Yapı, yönetim, yönetim bilgisi, endüstri deneyimi ve sahibinin / yöneticinin sosyal becerileri	Cragg & King (1988)
Deneyimi	Pfeiffer & Reize (2000)
Şirketin yapı ve büyüklüğü	Mata & Portugal (1994) Agarwal & Audretsch (2001) Manjon-Antolin & Arauzo-Carod (2008)
Girişimci ebeveynler	Duchesneau & Gartner (1990)
Sermaye ve gelir üretme kabiliyeti	Smallbone (1990)
Teknik bilgi ve müteahhütçülükleri	Huck & McEwen (1991)
Teknik beceriler	Hodgetts & Kuratko (1992)
Mülkiyet yapısı	Mata & Portugal (1994)
Mali ve beşeri sermayenin ilk hisse senetleri	Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo (1994)
Beşeri sermaye	Youndt, Snell, Dean, & Lepak (1996) Gimeno, Folta, Cooper, & Woo (1997) Mata & Portugal (2002)
Girişimcinin yönetim becerileri, müteahhütçülük, kaynak yaratma, tutumlar, beceriler ve çalıştırma yöntemleri	Lin (1998)
Yönetim liderliği, ölçme sonucu; ilerleme ve performans, uygun personel seçimi, kalite güvence sistemi	Yusof & Aspinwall (1999)



Finansal esneklik	Kristiansen, Furuholt, & Wahid (2003)
Ba kalarından destek (finansal, teknoloji, stratejik ortaklıklar, endüstriyel temaslar)	Carrier, Raymond, & Eltaief (2004)
Liderlik	Jong & Hartog (2007) Dafna (2008)
Yönetim becerileri ve yeterlilikleri, deneyim	Saridakis, Mole, & Storey (2008)
Yenilik yetenekleri, fikri mülkiyet, insan kaynakları, örgütsel sermaye	Rodriguez-Gutierrez, Moreno, & Tejada (2015)
Teknoloji, ölçek ekonomileri, giri oranları ve sektör büyüme oranları	Agarwal & Audretsch (2001)
Endüstriyel büyüme	Disney, Haskel, & Heden (2003)
Mekansal ve co rafi faktörler	Falck (2007)
Hükümet politikaları (hükümet hibesi kar ılı ı)	Girma, Gorg, & Strobl (2007)
Marjinal vergi oranları	Gurley-Calvez & Bruce (2008)
Hükümet politikaları (do rudan devlet yardımı)	Hansen, Rand, & Tarp (2009)
Genel i letme ortamıyla ilgili makroekonomik ve sosyal faktörler (ör. Altyapı, teknoloji, insan ve sosyal sermaye, vb)	Rodriguez-Gutierrez, Moreno, & Tejada (2015)

Kaynak: Staniewski (2016)

Tablo 1.5’de gösterildi i gibi, bu faktörler de i mektedir ve bazıları giri imcilik ba arısına katkıda bulunurken, bazıları ba arıyı engellemekte veya önlemektedir. Tablodaki ba arımsız yazarların giri imcilik ba arısıyla ilgili çe itli öngörülerini inceledi imizde giri imci ba arının sayısız örgütsel öngördürücüsü oldu unu; yönetsel beceri ve yeterlilikler, deneyim, teknik bilgi, etkin yönetim, uygun personel e itimi, beceri ve çalı ma usulleri, giri imcinin e itim düzeyi, ailelerinin i i, kaynakları, insan kaynakları ve bilgi yönetimini düzgün bir ekilde yönetme becerisi gibi faktörleri görüyoruz.

Bu grupta en yaygın öngörüler unlardır: mesleki deneyim, yönetim deneyimi ve becerileri, e itim ilerlemesi ve be eri sermaye. Tablo 1.5’deki di er öngörücülerden “ebeveynlerin i letme sahipli i” faktörüne baktı mızda giri imcinin ebeveynleri bir i i letirse, ki isel bilgi ve deneyimlerini ki isel amaçlar do rultusunda kullanmalarının ailede yeni bir giri imcilik faaliyetini tetikleemesinin söz konusu oldu unu söyleyebiliriz. Bilgi, giri imcilik ba arısının en önemli kriterlerinden biridir. Bilgi kaynakları kullanımına göre de i ir: örne in ki isel deneyim ve resmi / gayri resmi e itim (Makhbul, 2011). Bilgili olmak,

bir giri imcinin yenilikçi olmasına ve giri imcilerin çevrelerinden çıkan fırsatları ele geçirmesini sağlayan yeni fikirleri tetiklemesine yardımcı olmaktadır (Makhbul, 2011). Benzersiz bilgi, yenilikçiliği ve yaratıcılığın kullanılmasına neden olarak rakipler karşısında giri imciye avantaj kazandırabilir.

Yaratıcılık, iletişim, yönetim, bilgi birikimi, endüstri deneyimi ve işletme sahibinin / yöneticinin sosyal becerileri (Cragg & King, 1988) girişimcinin başarısının örgütsel öngördürücüleri olan kurumsal bir temel kişisel özellik olsa da, bu öngörüler tek başına yeterli değildir. Başarıya katkıda bulunabilecek çok sayıda psikolojik özellik (kendine güven, azim, özerklik, yenilikçilik, risk alma, önlem alma ve fırsat arayan) bu öngörücüleri tamamlar nitelikte olduğunda girişim başarıyla sonuçlanır. (Stewart ve Roth, 2001; Yusuf ve diğeri, 2011; Makhbul, 2011).

## **1.7 Girişimcilik Türleri**

Girişimcilik uygulama alanları ve özelliklerine göre türlere ayrılmaktadır, bunlar iç girişimcilik, orijinal girişimcilik, profesyonel girişimcilik, teknik girişimcilik, yaratıcı girişimcilik, fırsat girişimciliği, girişimci girişimciliği, ve çevre girişimciliğidir. Girişimcilik türü ne olursa olsun ortaya çıkması istenen sonuç yolunda dürüstlük, samimiyet ve doğrulukla inandırılmalıdır (Tilmons, 1999).

### **1.7.1 Orijinal girişimcilik**

Girişimciliği, ilk, orijinal haliyle oluşturan girişimcilik türüdür. Orijinal girişimciler; kendi güç, algı, sezgi, yetenek deneyimi bilgi, ustalık gibi yetilerine dayanarak sıfırdan başlayan girişimcilerdir. İlk defa ve orijinal olma özelliği bu girişimcinin tanımlanmasında etkindir ve hem girişim hem de girişimcisi orijinaldir (Top, 2006).

### **1.7.2 Yaratıcı girişimcilik**

Yaratıcı girişimci, sürekli yaratma arzusu içerisinde yenilikler meydana getirerek ekonominin gelişimine katkı sağlayan girişimcilik türlerindedir (Bozkurt, 2005). Yaratıcı girişimcilik, var olan veya oluşturmaları bir araya getirerek kaynakları kullanabilen, detayları fark edebilen, hedefleri doğrultusunda planlayan, uygulayan ve sonuca varabilen kişilerdir (TÜS AD, 2013).

### **1.7.3 Fırsat giri imcili i**

Fırsatçı giri imcilik, karlı olabilecek yatırımlar yapan, gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak do abilecek fırsatları avantaja çeviren, mevcut durumda ise var olan durumlardaki potansiyeli fark ederek istenilen kaliteye ulaşması halinde giri imde bulunan giri imci türüdür. Bu tür giri imcilik, pazardaki fırsatları görebilme ve kar elde edebilecek şekilde bir araya getirerek organize etme ve yönlendirme yetene i gerektirmektedir (Küçük, 2015).

### **1.7.4 Profesyonel giri imcilik**

İşletmenin, işletme içinden veya işletme dışından bir kişiye satılması ya da devredilmesinde yeni giri imcinin işletmeye dahil olarak görevi devir aldığı giri imcilik türüdür (Marangoz, 2017). 1980li yıllardaki ekonomik kriz nedeniyle mü köl duruma düşen giri imcilerin, işletmelerine yeni bir soluk getirmek, yeni teknoloji ve yönetim becerileri ile düşükleri durumdan çıkmak için başvurdukları giri imcidir (Top, 2006).

### **1.7.5 Giri imci giri imcilik**

Giri imci giri imcili i; gerçekleştirilen giri imcilik süresi sonrasında kurulmuş, yürütülmüş daha sonrada başkasına satılmış veya devredilmiş giri imcilerin, yeni fikir ve fırsatlara yatırım yapmasını kapsayan giri imcilik türüdür (Tunç, 2007). Bu tür giri imciler yeni giri imcileri hedef alarak, iyi bir fikir veya projesi olan kişilerle ortaklık kurarak bunları eyleme dönü türmelerinde destek olan kişilerdir (Top, 2006).

### **1.7.6 Çevreci Giri imcilik**

Çevreci giri imcilik; genellikle çevresel sıkıntılara değinen ve bu sıkıntıların yarattığı fırsatları ve yenilikleri çevre bilinciyle birlikte değerlendirilen giri imcilik türüdür (Tunç, 2007). Çevreye olan duyarlılık sonucu oluşmuş, oluşan çevre kirliliğine karşı önlemler alınmasında yeni işletmelerin ortaya çıkmasıdır. Atıkların değerlendirilmesi, yeniden dönü türülmesi, çevre korumada doğal üretim yöntemlerinin kullanılması bilincinin gelişmesinde teknikler geliştirilerek yeni giri imcilik fırsatları sunulmaktadır (Top, 2006).

### **1.7.7 Teknik Giri imcilik**

Teknik giri imcilik; yüksek teknolojiye, e itim düzeyine, bilgili ve deneyimli giri imcilerin projelerine yapılan yatırımlar olarak tanımlanmaktadır (Göçmen, 2007). Teknik kökenli ki ilerinin kendi kariyerlerini kullandıkları, çıkarlarının kar ılıklı olarak garanti edildi i ekip veya teknik ortaklı giri im türüdür (Top, 2006).

## **1.8 Giri imcili i Etkileyen Faktörler**

Giri imcili i etkileyen faktörlere baktı ımızda en ba ta aile ve e itim daha sonra da di er faktörlerin geldi ini görmekteyiz.

### **1.8.1 Aile**

Giri imci olma e ilimi incelendi inde etki eden faktörlerin ba nda aile geldi i görülmektedir. Bireyin ilk e itim aldı ı yer olan aile, gelecekteki meslek seçiminde belirleyici bir faktör olarak kar ımıza çıkmaktadır. Ailenin giri imci olması, kendi i lerinin olması bireyi giri imci olması yönünde rol model olarak etkiler.

### **1.8.2 E itim**

Giri imde bulunacak bireyin e itimi kar ıla ılabilecek problemler ba etmesinde ona özgüven sa layarak i ini kolayla tırmasında yardımcı olacaktır. Alınan e itim resmi olmak zorunda de ildir. E itim sistemleri, giri imcilik özelliklerinin sınırlandırılmasında, engellenmesinde ve pasif bireyler olmasında negatif bir etkiye neden olabilece i gibi, yaratıcılık, yenilik, ba ımsız hareket edebilme, içsel kontrol ve kararlılık gibi niteliklerin geli mesini sa layabilme gücüne de sahiptir ( rmi ve di ., 2010).

### **1.8.3 Di er Faktörler**

Bireyde giri imci ki ili in geli mesinde e itim ve aileyle birlikte cinsiyet ve ya , geçirilen i tecrübesi, ki isel de erler ve rol modeller de etkili olmaktadır. Ki isel de erler, bireyin algılama, yorumlama, i birlikçi olma, problem çözme, çatı ma yönetme, alternatifler arasında seçim yapabilmesinde bireyi yönlendirmektedir çünkü insana yol gösteren temel dü ünçe ve inançlarıdır (Naktiyok, 2003).

Cinsiyet ve yaşı önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar sonucunda girişimcilikle yaş arasındaki ilişkide önemli anlamlılıklar bulunmuştur, kariyere başlamaya ilişkin genel olarak 22-55 yaş aralığı olduğu vurgulanmıştır (Bozkurt, 2006).

Rol modeller her kariyerin başlangıcında etkili olduğu gibi girişimcilikte de önem arz etmektedir. Seçilecek rol model aileden, akrabalarından, başlı çevrelerden hatta ulusal alanda çalışan girişimcilerden bile seçilebilir (Hisrich, 1995). Girişimci için rol modelinin olması işe başlama ve sonraki süreçte ona destek sağlar.

tecrübesi, girişimcinin iş tecrübelerinin toplamını ifade etmektedir. Birçok girişimci belirli süre iş geçmişi oluştuktan veya ailedeki tecrübelerden yararlanarak girişimcilik hayatlarına başlamaktadırlar bu durum girişimcinin işletmeyi kurmasında, sürdürmesinde, koordinasyonunda, yönetmesi süreçlerinde etkili olmaktadır (Hisrich,1995).

## **1.9 İç Girişimcilik**

Girişimciliğin bir alt alanı olarak beliren iç girişimcilik kavramı, örgüt içerisindeki girişimcileri ifade eder. İç girişimcilik çeşitli şekillerde tanımlanmıştır: örgüt içindeki bireylerin, halihazırda denetledikleri kaynaklardan başlımsız olarak fırsatlar arayan bir süreci takip ederek değerlendirilen (Stevenson ve Jarillo, 1990); mevcut örgüt içinde bir girişimcilik ruhu olarak (Hisrich ve Peters, 1998); ve bir kuruluş tarafından yeni organizasyonların yaratılması olarak ya da bu organizasyon içinde yenilenme ve inovasyon kısırtıcısı olarak hem girişimciliğin hem de iç girişimciliğin avantajlı ve dezavantajlı olduğu için, hangi alternatifin en uygun olduğuna karar verilerek seçim yapılmalıdır.

Müşterilerin sürekli artan ve değişen ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmek için işletmeler yenilikçi ve yaratıcı düzenlemeler yaparak pazara en hızlı şekilde girmeyi hedeflemekte, bu hedefi yakalayabilmek için de yenilikçi kuvvet olarak iç girişimcilik kavramından yararlanmaktadırlar (Sharma ve Chrisman, 1999).

**Tablo 1.6. Giri imci le ç Giri imci Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar**

Benzerlikler	Farklılıklar
1. Yenilik: Hem giri imci hem de iç giri imci yenilik arayan giri imcilerdir.	1. Faaliyet türü: iç giri imci bulundu u kurumdaki durum ve artları revize eder; giri imci ise yaratıcı bir karaktere sahip olup giri imin her a amasını kendi olu turur.
2. De er yaratma: Ürünlerin ve hizmetlerin de er kazanması her iki giri imcinin de hedefidir. Yapılan de i iklik gerçekten yeni ve farklı öneri getirmelidir	2.Kar ıla ılan engeller: ç giri imci faaliyetlerinin önünde kurum kültürünün uyu mazlı ından kaynaklı engelle karı abilirken; giri imcinin tek ve en güçlü rakibi bulundu u pazardır.
3. Risk üstlenme: iç giri imci ve giri imci, normal olanlara kıyasla daha yüksek risk derecesine sahiptirler. ç giri imciler yeni ürünlere odaklanarak irketin parasını riske atar; giri imci kendi parasını ve zamanını riske atar	3.Fon kaynakları: ç giri imci irketin kaynaklarını kullanır; giri imci kendi varlıklarını / servetini kaybetme riski ta ıyan ki isel finansman kaynakları aramak zorundadır

Kaynak: Badelscu, (2013).

ç Giri im ve iç giri imcilik kavramlarını tanıtan yazar 1978'de Gifford Pinchot III'dür. Pinchot (2010) kurum içi giri imciyi iki özellikle ifade etmektedir; birincisi giri imci sadece büyük organizasyonlarda de il, aynı zamanda tüketicilerin/mü terilerin yararına olmak için hızlı bir ekilde yenilik yapmaya çalı an i letme birimi olması ikincisi, çok büyük irketlerin ve tedarik zincirlerin resmi yadımı olsun/olmasın çıkarlarına hizmet etmek için giri imci ekilde davranarak bireysel eylemlerini gerçekle tiren ki i olarak açıklamaktadır. çsel giri imcilik üzerine yaptığı ı çalı malarından birinde Nielsen ve ark. (1985), Pinchot'un iç giri imcilik kavramını icat eden ki i olmasına ra men Chandler, Williamson ve Baumol gibi ekonomistler piyasa ekonomisinin klasik ve neoklasik ilkelerini de i tirdiklerini belirtmektedir. Ayrıca, iç giri imcili in büyük irketler için daha uygun oldu una ve en iyi dinamik ortamlara uygulandı ına inanılmaktadır (Hathway, 2009).

**Tablo 1.7 İç Girişimcilikle İlgili Kavram ve Tanımlar**

Yazar	Kavram	Tanım
Pinchot (1985)	İç Girişimcilik	Büyük ölçekli örgüt içerisinde girişimci olarak çalışan kişidir.
Luchsinger ve Bagby (1987)		Yenilik/faaliyet gösteren bir organizasyonda oluşturulan risk ve tepki süreci.
Johnson (2001)		Girişimcinin yarattığı yeniliği hem şirket için hem de dışarıda uygulaması.
Antoncic ve Hisrich (2003)		Yenilikçi örgüt içindeki girişimcilik.
Kenney ve Mujtaba (2007)		Mevcut kurumdaki girişimci özelliği taşıyan kişilerin ayrıştırılması süreci
Vesper (1990)	Kurumsal Mütebbislik	Yenilikler yapmak ve fırsatları yakalamak için alışılmadık olanı bırakma.
Johnson (2001)		Sektörde bulunan küçük ölçekli girişimcilerle yenilikçi kapasite oluşturmak için yakın ilişki geliştirme
Kenney ve Mujtaba (2007)		Yeni tepkilerde bulunma süreci.
Narayunan ve diğeri, (2009)		Yeni Pazar veya sektörler odaklanan örgütsel sistem, süreç ve uygulamalar bütünü.
Kierulff (1979)	Kurumsal Girişimcilik	Fırsat avantajı sağlamak için yaratıcı ve yeni kaynakları temin ederek satış/üretim başlatmak için yarıda grup.
Stevenson ve Jarillo (1990)		Örgüt içindeki kişilerin, himayeleri altındaki kaynaktan bağımsız olarak ilerlettikleri girişimcilik süreci.
Zahra (1993a)		Yenilikçilik, mütebbislik ve stratejik yenilenmeyi kapsayan, örgütsel süreç.
Sharma ve Chrisman (1999)		Varlığını sürdüren bir örgüt içinde, bireyin ya da bir grubun oluşturduğu yeni bir örgüt yarattıkları, yenileme süreci.
Schollhammer (1982)	Şişsel Girişimcilik	Kurumsal girişimcilerin yenilik yaratabilmeleri için sağlanan örgütsel onay ve kaynaklar.
Hisrich ve Peters (1984)	Kurum İçi Girişimcilik	Örgüt içindeki girişimcilik ruhu.
Siti-Maiman (1993)	Dışsal Girişimcilik	Büyük firmaların yeniden canlandırılabilmesi için yenilikleri dışsal etkenlerden sağlanması.
Johnson (2001)	Yayılmı Girişimcilik	Kurumun tamamında yenilikçiliği ve girişimciliği geliştirebilmek için gerekli kültür ve alt yapıyı sağlamak

Antoncic ve Hisrich (2003), iç girişimcilikle ilgili yeni unsurlar önermişlerdir: yeni girişimler ve yeni işletmeler, ürün / hizmet yeniliği, süreç yeniliği, risk alma (kayıplar, fırsat maliyetleri) ve etkinliğin iç girişimcilikle bağlantısına dikkat çekmişlerdir. Kurum iktisatçısı, bu

unsurları hem bağımsız olarak görmekte, hem de birbiriyle ilişkili olup, aynı yapıya atıfta bulunmaktadır. Ç Girişimcilikle ilgili yapılan çalışmalar literatürde incelendiğinde işletme performansını arttırmaya yönelik katkı sağlanmaktadır.

Günümüzde girişimcilerin daha fazla önem kazanmasının sebeplerini Kuratko (2007) şu şekilde belirtmiştir:

- ) Geleneksel yönetim biçimlerinin getirdiği yöntemlerden kaynaklanan zayıflık
- ) Pazardaki rekabetten geri kalmamak ve durgunluktan etkilenmemek için yenilik ihtiyacı
- ) Yenilikçi müşteri ve personelin bürokratik organizasyonlardaki devir hızı düşüklüğü

### **1.9.1 Ç Girişimcilerin Boyutları**

#### **1.9.1.1 Yenilikçilik**

Ürün / hizmet ve süreç yenilikçiliğiyle ilgili boyutları, teknolojideki gelişme ve yenilikçiliğe vurgu yaparak yenilikçilik olarak tanımlanabilir. Ç girişimcilik yeni ürün geliştirme, ürün geliştirmeleri ve yeni üretim yöntemleri ve prosedürlerini içerir (Schollhammer, 1982).

Covin ve Slevin (1991), girişimcilik kavramının bir bölümünü, ürün yenilikçiliğinin yaygınlığı ve frekansı ve teknolojik liderlikle ilgili olarak tanımlar. Knight (1997), ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine veya geliştirilmesine, ayrıca örgüt yenilikçiliğinin bir parçası olarak üretim teknikleri ve teknolojilerine yer verdiğini vurgular.

Zahra (1993), ürün inovasyonunu ve teknolojik girişimcilerin imalat firmalarının yenilikçi yönlerini desteklemektedir. Yukarıda anlatılan girişimcilik kavramını sınıflandırmaya ilişkin her iki yaklaşım (girişimci oryantasyon yaklaşımı ve kurumsal girişimcilik yaklaşımı) hem ürün / hizmet yenilikçiliğini hem de teknolojik yenilikçiliği benzer bir yenilikçilik boyutuna göre tanımlamaktadır. Bununla birlikte, stratejik yenilik ve geliştirme araştırmacıları (Tushman ve Anderson, 1997), ürünle ilgili yenilik (ürün yenilikçiliği) ve teknoloji ile ilgili yenilik (süreç yenilikçiliği) arasında uzun zamandır ayırım yapmışlardır. Teknoloji, üretim süreciyle olan ilişkisiyle gerçek ürünlerden ve hizmetlerden ayırt edilebilir ve firmanın ürünlerini veya hizmetlerini geliştirmek, üretmek ve sunmak için firmanın kullandığı teorik ve pratik bilgi, beceri fiziksel süreçlerde somutlaştırılabilir (Burgelman ve Rosenbloom, 1997).



### **1.9.1.2 Proaktiflik**

Proaktiflik boyutu, öncü (Covin ve Slevin, 1991) ve yeni fırsatlar peinde ya da yeni pazarlara girmek için girişiminin inisiyatif kullanmasıdır (Lumpkin ve Dess, 1996). Proaktiflik kavramı: Kuruluşların, yeni ürünlerin veya hizmetlerin, iletişim teknolojilerinin ve idari tekniklerin tanıtılması gibi önemli alanlarında rakiplerini takip etmek yerine liderlik etme girişiminde bulunduğu ve öncüsü olmaya çalışmaları anlamına gelir (Covin ve Slevin, 1986, s. 631). Proaktif olmak; gelecekteki yönelimi, gelecekteki ihtiyaçları temel alarak ve alınacak öngörülerle harekete geçmeyi ifade etmektedir (Venkatraman, 1989; Lumpkin and Dess, 1996).

### **1.9.1.3 Risk Alma**

Girişimcilerin bir başka boyutu olan risk alma iç girişimcilerin çok önemli bir özelliğidir. İlk girişimci terimini geliştiren ve bunu kâr veya zarar riski taşıyan bir kişi olarak tanımlayan Cantillon (1734) 'dan bu yana risk alma, girişimin ve girişimcilerin temel bir unsuru olarak görülmektedir (Knight, 1921; Schumpeter, 1934; McClelland, 1961; Hisrich, 1986; Hisrich ve Peters, 1998). Zarar olasılığı olarak risk, yenilikçilerin doğal bir özelliği, yeni girişimcilerin ve mevcut şirketlerin agresif veya proaktif eylemleri olarak görülebilir. Yapılan araştırmalarda (Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996) risk alma, mevcut girişimlerde iç girişimcilerin belirleyici bir özelliği veya boyutu olarak görülmüştür. Risk alma, fırsatların hızlı bir şekilde keşfedilmesi, hızlı bir şekilde kaynak sağlanması ve cesur girişimler anlamına gelebilir (Lumpkin ve Dess, 1997; Lumpkin, 1998). Gerçekten de, fırsatları takip etme konusundaki cesaret (Covin ve Slevin, 1991) ve deneyler (Stopford ve Baden-Fuller, 1994) firma düzeyinde girişimcilerin karakteristiği olarak düşünülmüştür.

**Tablo 1.8. Girişimci İnanç Boyutları**

Yazarlar	Kavram	Tanım
Covin Slevin (1991) Lumpkin, Dess (1996) Knight (1997) Antoncic ve Hisrich (2001) Morris ve Kuratko (2002)	Yenilik/ novasyon (Innovativeness/innovation)	Yeni hizmet, ürün, süreç, teknoloji, uygulama yaratma süreci
Miller ve Friesen (1983) Covin ve Slevin (1991) Lumpkin ve Dess (1996-2001) Hornsby ve diğ., (2002) Morris ve Kuratko (2002) Antoncic ve Hisrich (2003)	Risk Alma (Risk Taking)	Belirsizlik ortamının oluşturduğu kaybetme olasılıklarına rağmen yatırımda bulunmak için yeni fırsatlarda ve stratejik eylemleri gerçekleştirme
Miller ve Friesen (1983) Covin ve Slevin (1991) Lumpkin ve Dess (1996-2001) Knight (1997) Morris ve Kuratko (2002) Antoncic ve Hisrich (2003)	Proaktiflik (Proactiveness)	Üst yönetim liderliğinde kurumun ilk girişimi olarak öncü davranması
Zajac vd. (1991) Lumpkin ve Dess (1996) Culhane (2003)	Özerklik (Autonomy)	Organizasyon içindeki bireylerin grupta da kişisel olarak fikir ve vizyon yaratmak için gösterdikleri bağımsız çaba
Zahra (1991, 1993a, 1995) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Zahra ve Covin (1995) Antoncic (2000) Antoncic ve Hisrich (2001)	Yeni Girişimci Ba- latma (New Business Venturing)	Kurulu organizasyonlarda yeni iş, ürün ve özerk/yarı özerk firmalar yaratma
Guth ve Ginsberg (1990) Zahra (1991, 1993a) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Antonci (2000) Antoncic ve Hisrich (2001, 2003)	Kendini yenileme/ Stratejik Yenilenme (Self-renewal/Strategic Renewal)	Mevcut organizasyondaki strateji, amaç ve iş konseptinin yeniden düzenlenerek tanımlanması için yapılan organizasyonel değişim
Covin ve Covin (1990) Lumpkin ve Dess (1996) Antoncic (2000) Antoncic ve Hisrich (2003)	Rekabetçi Girişimcilik (Competitive Aggressiveness)	Pazardaki rakiplere karşı yoğun ve doğrudan meydan okuyarak girişimde bulunma

Kaynak: Antoncic ve Hisrich (2003)

Mintzberg (1973), belirsizlik karşısında büyük, cesur kararlar verme açısından, girişimci stratejinin üretilmesinde dramatik atılımlarla karakterize edildiği girişimci modun unsurları olarak güçlü bir liderin katalize ettiği risk alma ve kararlı hareketini göz önüne alır. Khandwalla (1977) risk alımının girişimci yönetimin belirleyici bir unsuru olduğunu düşünmektedir. Dess ve diğ. (1997), girişimci stratejinin, risk alma ve deneme unsurlarıyla cesur, yönlendirici, fırsat arayan bir tarzı yansıttığını düşünmektedir. Yapılan araştırmalara

dayanarak, risk alma, di er boyutlarla ili kili ancak ayrı olan bir giri imcilik boyutu olarak görülebilir.

#### **1.9.1.4 Özerklik**

Organizasyon içindeki bireylerin grup ya da ki isel olarak fikir üretmek ve vizyon yaratabilmek için gösterdikleri ba ımsız çaba anlamına gelmekte, bu çaba özerkli in derecesine göre de i ken olup; i letmenin yönetim ve sahiplik ekline göre de i ebilmektedir (Lumpking ve Dess, 1996).

#### **1.9.1.5 Bireysel A ları Geni letme**

Yeni i giri imcili i, mevcut bir organizasyonda yeni i yaratılmasına neden olabilece i için, iç giri imcili in göze çarpan bir özelli idir (Stopford ve Baden-Fuller, 1994). Bireysel a lar, sosyal sermayede oldu u gibi i letme/örgüt içi giri imcilikte de sosyal a ları tanıma, artırma ve daha etkin de erlendirme için önemli rol oynamaktadır. Büyük irketler ve daha küçük kurulu firmalarda yeni giri imler, ço unlukla inkübatör giri imcili i (Schollhammer, 1981, 1982), içsel giri imci (Hisrich ve Peters, 1984) olarak adlandırılan daha özerk veya yarı özerk birimler veya firmaların olu umlarını içerir.

irketlerin ürünlerini (veya hizmetlerini) yeniden tanımlayarak (Rule ve Irwin, 1988; Zahra, 1991) ve / veya yeni pazarlar geli tirerek (Zahra, 1991) yeni i lerin pe inden gitmek de giri imcili in önemli bir unsuru olarak dü ünülmü tür. Bununla birlikte, yeni i letmeler girmek, yeni birimler veya firmalar yaratmaktan çok örgütsel temel faaliyetlere daha yakın olarak görülebilir. Bunun nedeni, yeni i yaratmanın varolan organizasyon yapısı içinde bir yenilik olarak ortaya çıkmasıdır; oysa yeni bir giri im olu ması durumunda, örgüt yapısında bir de i ikli i temsil eden yeni bir organizasyon unsuru do ar. Genel olarak, tüm kurulu lar için boyuttan ba ımsız olarak yeni giri imler boyutu, yeni birimler veya firmaların olu turulması anlamına gelirken; yeni i letmeler boyutu, yeni organizasyonel varlıklar olu turmadan mevcut organizasyon tarafından yeni i letmeler girmeyi, bireysel a lar olu turmayı ifade etmektedir.

#### **1.9.1.6 Kendini/Stratejik Yenileme**

Kendinden yenileme /Öz yenileme boyutu, örgütlerin olu turuldu u temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütlerin dönü ümünü yansıtmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra,

1991; Sharma ve Chrisman, 1999). Bu boyut, stratejik ve örgütsel de i im ç a r ı ımlarına sahiptir ve i konseptinin yeniden tanımlanması, yeniden yapılanma ve yenilik için sistem çapında de i iklikleri içermektedir (Zahra, 1993). Vesper (1984), iç giri imcili in bir parçası olarak stratejik yenilenmeye ( irket stratejisinden önemli bir ayrılma) i aret etmektedir.

Muzyka ve ark. (1995) kurulu larının sürekli olarak yenilenmesi ve giri imci bir irketin kritik özellikleri olarak uyarlanabilirlik ve esneklik sa lanması için örgütsel zorunluluk oldu una inanmaktadır. Stopford ve Baden-Fuller (1994), mevcut örgütlerin bir iç giri imcilik unsuru olarak yenilenmesiyle ilgili faaliyetleri görmektedir. Bu nedenle, kendi kendini yenileme, iç giri imcili in önemli bir boyutu olarak görülebilir.

### **1.9.1.7 Rekabetçi/ Agresif Giri imcilik**

Son boyut olan rekabetçi agresiflik, firmanın rakiplerine meydan okumaya e ilimi göstermekte (Lumpkin and Dess, 1996). Covin ve Slevin (1991), giri imci duru un, firmanın endüstri rakipleriyle agresif rekabet etme e iliminde kaynaklandı mını dü ünmektedir. Covin ve Covin (1990), rekabetçi saldırganlı ı, örgütsel isteklilik içinde ifade edilen ve rakipleri ele geçirmek ve egemen olmak isteyen yönetsel bir e ilim olarak görmektedir. Miller'ın (1987) iddialı strateji olu turma eylemi bu boyutla uyumludur. Giri imci oryantasyon yakla ımını takip eden ço u ara tırmacı (Miller ve Friesen, 1983; Covin ve Slevin, 1986, 1991; övalye, 1997) rekabetçi agresiflik ve proaktiflik arasında ayırım yapmamı tır, oysa kurumsal giri imcilik yakla ımını takip eden akademisyenler (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993) genellikle bu iki giri imcilik boyutunu görmezden gelmektedir.

Lumpkin ve Dess (1996, 1997) ve Lumpkin (1998) tarafından belirtildi i üzere, proaktiflik ve rekabetçi saldırganlık, giri imcili in örgütsel düzeydeki iki ayrı boyutu olarak dü ünmektedir. Bu ba lamda, bu farklıla ma, proaktifli in piyasa fırsatlarını ele geçirme konusunda öncü oldu u gerçe inden kaynaklanırken, rekabetçi agresiflik, rakipleriyle agresif bir örgütsel ili ki içerisinde yer almaktadır. "Proaktiflik fırsatlara tepki, oysa rekabetçi agresiflik tehditlere bir cevaptır" (Lumpkin ve Dess, 1997). Bu farklıla ma da ampirik olarak desteklenerek; ara tırmacılar (Lumpkin ve Dess, 1997; Lumpkin, 1998) ba ımsız olarak de i ime e ilimli oldukları için iki boyutun ayrı olabilece ini bulmu lardır.

## BÖLÜM II: MENTORLUK

### 2. Mentorluk Kavramı

Mentorluk, aile i letmelerinin en belirgin sorunu olan; deneyim ve tecrübelerin nesilden nesile aktarılmasında ve irketin devredilmesinde ya anan problemlere çare niteli inde oldu u varsayılmaktadır. Kurucu giri imcinin i letmeyi her eyiyle kendi kurması ve her eye ra men düzenini devam ettirme iste indeki ısrarcılı mın, gelecek neslin i i sevmemesine ya da ba arısız olmasına neden oldu uyla ilgili üpheler bulunmaktadır.

Kurucu giri imci çocu u kadar sevdi i i letme düzeninin bir gün devredece ini dü ünerek devri planlaması gerekmektedir. Böylece, hem veliaht giri imcinin düzeni ö renmesine hem de i e hevesli olmasına neden olacak ve bir sonraki nesile devrederken de örnek sergileyecektir. Kurucu giri imci i in ba ndayken yeni nesil yönetici adayına, i letmede önemli rol oynayan bir yöneticinin mentor olarak atanması, her iki tarafında sorunlarına çözüm getirece i varsayılmaktadır.

Literatür inceledi inde; mentor ki inin rehberli inde bulunanlar için kullanılan en yaygın terimin “mentee” oldu u, bu terimin yanı sıra “mentee” teriminin de sıkça kullanıldı ı görülmektedir (Balcı, 2012). Çalı manın bundan sonraki bölümlerinde mentorlukla ilgili tarafların adlandırılmasında; usta e itici veya e itim veren anlamında “mentor”, e itilen ki i, çırak veya çömez anlamında da “mentee” kelimelerinin kullanımı tercih edilmi tir.

Mentorluk, bir mentee'nin geli imini sa lamak amacıyla kariyer geli imi ve psiko-sosyal geli imini desteklemek üzere verilen rehberliktir (Kram, 1985). Mentorlukta kariyer geli imi; pozisyon, alan, teknik ve normları ö renmeye odaklanırken; psiko-sosyal mentorluk, ki isel ba lar, güven ve öz-yeterlilik üzerine odaklanan faaliyetleri içermektedir (Allen, 2004; Ragins ve Kram, 2007).

Oxford Sözlükte (2003), mentorluk teriminin kar ılı mını; güvenilir bir danış man, rehber, guru, ö retmen, koç ve antrenör olarak tanımlamaktadır. Bu tanım bize mentorun rolünün çok yönlü oldu una dair bir fikir vermektedir. Nitekim, mentorluk ve bu di er ilgili etkinlikler, danış manlık, koçluk, rehberlik ve liderlik ö retimin rolünü daha iyi anlamak için ayrı olarak ele aldı mızda kendini göstermektedir.

Mentorlu u tasvir etmek için kullanılan, koçluk, danış manlık, rehberlik akıl hocalı ı gibi terimler mentorlukla tam olarak örtü memekte olup bu ili kiyi en iyi ekilde usta- çırak

ili kisine benzetilerek; aralarında farklı yetenek ve tecrübeye sahip olan iki bireyin e le mesi, daha fazla tecrübeye sahip olanın di er bireye aktarması ekinde ifade edilmektedir (Alayo lu, 2006).

Mentorluk, e it statüde olmayan örgüt üyeleri veya ender olarak akranları içeren geli imsel bir ili ki olarak tanımlanmaktadır (Bozionelos, 2004).

Üst düzey bir tecrübeli birey (mentor) ile daha genç, daha az tecrübeli bir birey (mentee) arasındaki uzun süreli ili kiye mentorluk hizmeti denildi i görülmektedir (Eby ve Allen, 2002).

Scandura ve Schriesheim (1994), mentorlu u "danı man tarafından mentee'ye ki isel, ekstra örgütsel bir yatırım" olarak tanımlarlar.

Mentor, genel olarak üst düzey tecrübe, bilgi birikimini olan ve üst düzey hareket ederek mentee'nin kariyerine geli im sa lamayı taahhüt eden birey olarak ifade edilir (Ragins, Cotton, ve Miller, 2000).

Mentorluk; gelecek olan yetenekli genç nüfusun yeni neslin yönetici ve lideri olarak hazırlanmasına katkı sa layan uzun vadeli kariyer geli imine odaklanan stratejidir (Morison, 2006).

Mentordan beklenen rehberli in amacı ve sonuçları, aile i alanının yeni nesil liderlik geli imine odaklandı ma da dikkat çekmekte ve Salvato, Minichilli ve Piccarreta (2012), mevcut aile i liderlerinin yeni nesil liderlerinden istedikleri altı temel özelli ini sıralamaktadır; ba lılık, dürüstlük, aile dı ı çalı anlardan saygı gösterme kabiliyeti, karar verme becerileri, deneyimler, ki iler arası ileti im becerisi, istihbarat ve kendine güven oldu u vurgulanmakta, aynı ekinde mentorluk yapmak için de gerekli olan ili kilerin beceri, bilgi, sosyal a lar ve kendine güven oldu u literatürde ifade edilmektedir (Dougherty ve Dreher, 2007; Eby ve di ., 2008).

## **2.1 Mentorluk Kavramının Benzer Kavramlarla Kar ıla tırılması**

Mentorluk ve mentor kavramları, liderlik, rehberlik, koçluk ve danışmanlık kavramlarının birbirleriyle kısmen benzer olmaları nedeniyle yerine/yanlı kullanılmaktadır. Bu kavramların birbirleriyle olan ili kilerinin açıklanması için ast-üst hiyerar isinin geli imsel ili kilerinin ifade edilmesi açısından kolaylık sa layacaktır.

### 2.1.1 Mentorluk ve Koçluk

Koçluk gibi, mentorluk da tartı mayı içeren bir faaliyettir. Kalinauckas ve King (1994) koçlu u insanlar için en iyiyi ortaya çıkarmaya ve mentee'leri, 'hedefe' götürmek için harekete geçirmelerini sa layan gösteri, uygulama ve ilerleme de erlendirmesini içeren üç basamaklı bir etkinlik olarak tanımlamayı tercih etmektedir. Koçluk, grup ya da birebir olarak "planlamak", "gerçekle tirmek", "bitirmek" ve "gözden geçirmek" görevini üstlenir. Koğun rolü; talimat vermek ve aktif dinleme, uyum ve güven yaratma, soru sorma, övgü alma, hâkimiyet sa lama, te vik etme, olası fırsatlara odaklanma gibi konuları içermekte ve geri bildirim verirken kendini yansıtmaya vasıtasıyla geribildirim vermektedir (Gardiner, 2008). Koçluk mentorlu a benzer, ancak yakla ım direktifi olmadı ı için farklılık gösterir.

Koçluk, bir ki inin tek ba ına gösterece i performansı daha iyi göstermesine yardımcı olan bir süreçtir. Koç, rol modellemesi ve rehber yansıması olarak çok yönlü yöntemler kullanmaktadır. Koçlar genelde, bilgi birikiminin veya yeteneklerin ele alındı ı konularla ilgilenirler, bu da mentee'nin zaten sahip olması gerekti i beklenen becerilerdir. Koğun rolü unları içerir: konularında bir bireyin ö renme ihtiyaç ve hedeflerini belirlemek, çalı anların performans açıklarını nasıl geli tireceklerini ara tırmak, bireyin kendisine yardım etmesi, performanslarını iyile tirmek, uygun ve zamanında geribildirim kullanmak (Klasen ve Clutterbuck, 2005).

**Tablo 2.1. Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklar**

<ul style="list-style-type: none"><li>) Mentor problem çözümede uzmandır.</li><li>) Mentor payla ır, mentee dinler.</li><li>) Geli imsel özellikler üzerine yo unla ır.</li><li>) Yetenek ve becerileriyle tecrübelerini aktarır.</li><li>) Mentee'ye sorumluluk kazandırarak hedeflerine ula ması için çabalar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>) Koç, uzmanlı ında yöntem ve süreç basamaklarını kullanır.</li><li>) Koç, iyi bir dinleyicidir sorularını ona göre hazırlar.</li><li>) Odak noktası hedef, de i im, ba arı ve sorumluluktur.</li><li>) Koçluk edilen ki i görü me zamanını belirler</li><li>) Örgüt içinden/dı ından olabilir.</li></ul>
--	---

Kaynak: Çınar, Z. (2007).

### 2.1.2 Mentorluk, Liderlik ve Yöneticilik

Günümüzde yaşanan sürekli gelişim ve değişim ürayan sosyal ve ekonomik rekabet ortamında işletmelerin güçlü kalma faktörlerinin de biri de işletmede yönetici konumunda bulunan kişilerin barındırdığı liderlik gücüdür (Tunçay, 2014).

Welch ve Deming'e göre lider, çalışanları yargılamadan onları çalışmaya teşvik eden güven vererek kişilerin nasıl daha iyi yapılacağını göstererek onlara yardım eden vizyonlu kişilerdir. Amaçları ve hedefleri yerine getirebilmek ve ulaşmak için bir grup insanı harekete geçirme yeteneğine sahip olan kişiye lider denmektedir (Eren, 2011).

Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması konusunda, zamandan ve ekonomiden tasarrufu sağlamak için çalışan, ekonomik ve hızlı şekilde uygulamaya geçen kişiye yönetici denir (Tunçay, 2014).

Liderlik ve yöneticilik hedeflere ulaşma konuları bakımında benzerlik göstermekte fakat incelendiğinde görevleri, davranış ve tutumları arasında farklılıklar varsayılmaktadır.

Yönetim rolü aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

- ) hedeflerine ulaşmak için görev ve çalışma süreçlerinin unsurlarını organize etmek.
- ) hedeflerine ulaşmasına saygı göstererek roller, öncelikler ve süreçleri tanımlamak.
- ) Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerindeki eksiklikleri gidererek işletme hedeflerine ulaşma ve bunları geliştirmek. (Klasen ve Clutterbuck, 2005).

### 2.1.3 Mentorluk, Danışmanlık ve Rehberlik

Miller, rehberliğin rolüne dahil olarak danışmanlığı da ekler ve rehberlerle mentorların rollerinin karıştırıldığı gibi izlenim olsa da benzer becerilerine rağmen rollerinin kesinlikle farklı olduğunu, mentorluğun birebir ilişkiyle, rehberlik ise genellikle bir grup etkinliğiyle gerçekleştirildiğini vurgular.

John Miller'in (1983) rehberliğin, öğrenme için potansiyel blokların üstesinden gelmeye yardımcı olan bir rehber olduğunu ve altı bileşeni olduğunu ifade etmektedir (John Miller 1982):

- ) Amaçlar
- ) Giriş amaçları



- ) Rehberlik görevi
- ) Tutulan değerler
- ) Yetenekler
- ) Başlam

Megranahan (1989) danışmanlığı şu şekilde görmektedir: kişilerin ihtiyaçlarına göre derin yardım stratejileriyle buldukları çevreye uyumlu destek sağlanması ve kişilerin ihtiyaçlarının belirlenmesinin bu sürecin ayrılmaz bir parçası olduğunu, kişilerin tür sorunları üzerinde çalışmasına, onları daha iyi anlamasına, duygu ve yollarını belirlemesine ve bunların problemle alakalı olduklarını anlamasına yardımcı olan bir süreç olduğunu, bakış açısından, kendine güven için aktif dinleme ve geliştirme mekanizmaları yoluyla da problemin ne olduğunu görmeyi kolaylaştırmakta olduğunu iletişim, güven, açıklık, kabul, empati, hakikilik, saygı ve yargıya dayalı olmayan ortamlarda da tutum ve becerilerimizi desteklediğini belirtmektedir.

Danışmanlık hizmeti, mü terilerin problem çözme ve karar verme becerilerini geliştirmeye yardımcı olmakta ve bununla birlikte, mü terinin benlik konusunda daha fazla anlayış kazanmasına katkı sağlaması yönüyle danışmanlığın rehberlikle ayırımına denmektedir (Gardiner, 2008).

Mentorluk, yardımcı strateji olarak, danışmanın uygun derinlikler yapmasını sağlamak amacıyla danışmanlık hizmeti verdiği ve danışmanlığın düşünce, çözüm, değer ve yargıları etkileme amacının olmadığını, kişilerin tartışmak istediği konunun danışmanı derinleştirmek için u rramadığı, sorgulamadığı hatta mentee'nin ve mentorun, ilişkisi için gerekli olduğu takdirde itiraz edebileceği için farklılık gösterdiği ifade edilmektedir kısacası danışmanlık, kısmen, öğrenmenin sorgulamanın bir sonucu olarak oluşması ihtimaline dayanmaktadır (Megranahan 1989).

## 2.2 Mentorluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

Mentorluk kavramı insan tarihi kadar eski olup günümüze gelmeden önce kıymetli anlamı ve geleceğe katkı sağlayan bir faktör olduğu kabul edilmiştir (Kuzu ve diğeri, 2012). Mentorluğun yazılı kayıt olarak geçtiği ilk kayıt Yunan mitolojisine dayandırılmakta olup, savaşçı kralın (Odysseus) oğlunu (Telemachus) yetiştirme için yakın dostuna emanet etmesiyle mentorluk tarihte bu olayla geçer (Miller, 2002; Mueller, 2004).

**Tablo 2.2. Mentorlu un, Lider, Koç Danı manlıkla Farkları**

<b>Mentor</b>	<b>Koç</b>	<b>Danı man</b>	<b>Lider</b>
Uzun süreli ili ki	li ki belli zaman diliminde olur	Geni perspektifli ve derin bir ili ki	li kinin süresi belirsizdir
nformal ili ki	Formal bir ili ki	Formal bir ili ki	Formal bir li ki
Uzun Vadeli	Kısa Vadeli	Orta vadeli	Uzun vadeli
Kariyer, hedef ki isel geli im odaklı	le ilgili hedef ve becerileri geli tirmeye odaklı	Performansın uzun süreli olmasının önemini kazandırmak hedeftir	Çalı ma ortamında kalıcı,verimli, uzun süreli üretkenlik ve performans lanması hedeftir
Menteeyi kazanaca ı rollerine hazırlar	Öncelik danı andır	le ilgili konular ve roller danı man tarafından hazırlanır	Yöneticiler ve çalı anlar
Gündem kar ılıklı olarak belirlenir	Gündemi ki i tarafından belirler	Danı man gündemi belirler	Yöneticiler ve çalı anlarla birlikte belirlenir
Katılımda di er payda lar olmaz	Katılımda di er payda lar vardır	Katılımda di er payda lar ara sıra eklenir	Di er payda lar ara sıra katılır
li ki odaklı	Performans odaklı	Görev odaklıdır	Sonuç ve görev odaklı
Ö retmen, Rehber, Kılavuz, Arabulucu, Destekleyici, Yol Gösterici, Koruyucu, Danı man, Koç, Lider,	Koç	Danı man	Lider
Kurum içi	Kurum dı ı	Kurum dı ı	Kurum içi ve dı ı
Ücret ödenmez	Ücret ödenir	Ücret ödenir	Ücret ödenmez
Oda ı ö renme ve davranı larıdır	Odak noktası yetenektir	Odak noktası mesleki problemlerin çözümleridir	Odak noktası mesleki problemlerin çözümleridir
Kar ılıklı dinleme ve anlayı ı	Di erlerine e itim, düzeltme	Di erlerine düzeltme, e itim, yönlendirme.	Bilgilerle yönlendirme ve uygulatma

Kaynak: Mink ve Owen, 1993:512.

Mentorluk adını bu olayla birlikte Yunan mitolojisinden almıştır. Kralın (Odysseus) kendi de erlerini ya atmanın miras de eri ta ıdı nı bildi i için dostundan mentor olmasını istemi ve o luna e itim, ö retim, krallık becerilerini kazandırmasını istedi i tarihte varsayılarak ilk mentorluk uygulaması ba lamı tır (Çınar, 2010; Sarsenova, 2010).

Selçuklar döneminde ehzadelere e itim veren “Atabeg” diye adlandırılan tecrübeye sahip devlet adamlarının görevleri ehzadeleri iyi yeti tirmek ve onları rol model olarak uygulamalı ekilde gelece e hazırlamaktır (Akyüz, 2001).

Mentorluk uygulamasının, Osmanlı döneminde de ehzadelerin e itim için sanca a gittiklerinde hayatın içerisinde olmaya ba ladı ı ve e itici rolünde ba larında mentor bulundu u görülmektedir. Bu durum on yedinci yüzyıldan sonra yerini ehzadelerin bulundu u noktalarda e itim almalarına bırakırken bu uygulamayla Osmanlı ba arı anlamında duraksamaya u radı ı görülmüyor (Tunçay, 2014).

Mentorluk uygulamasının günümüzde kullanım ekli; ki ilerinin potansiyellerini ortaya çıkarmak, geli tirmek, i ortamındaki problemler ba a çıkmayı ö retmek, psiko-sosyal ve kariyer fonksiyonlarıyla ki ileri daha ba arılı bir noktaya getirmek oldu u literatür incelemesinde görülmektedir.

### **2.3 Mentorlu u Etkili Bir ekilde Uygulayabilmenin İlkeleri**

Mentorlu un do ru ve etkili ekilde uygulanabilmesi için a a ıdaki basamakların menteeye sa lanması gerekti i üzerinde durulmu tur (Barutçugil, 2004; Palankök, 2004):

Mentee için “pozitif bir ortam” yaratılmalıdır; mentee’nin eksikliklerini, zayıflıklarını, güçlü yönlerini kısacası ihtiyacını anlamak adına mentee’nin kendini rahat bir ekilde ifade etmesi sa lanmalıdır. Mentorlar menteelerin geçmi ba arılarından ve ba arısızlıklarından ö renmelerini sa lamalı ve kendilerini belirlemi ö renmeye te vik etmeli ve kendi çözümlerini bulmalarına yardımcı olmalıdır (Klaxsen ve Clutterbuck, 2005).

“Ki ilik özelliklerinin geli tirmesi” için ö renciye yardım etmelidir; mentor ö rencisine sadece kariyer ve becerilerinin geli mesinin yanında bili sel, toplumsal/etik süreçlerde de ona destek olarak olumlu ki ilik yaratmasına yardımcı olmalıdır.

“ leti imin sa lıklı yollarla geli mesi”; mentorla, mentee arasındaki ileti imin dengeli olabilmesi için iki tarafında birbirlerini dinleyerek ve anlayarak konuları yoluyla

gerçekle ebilir. Deneyimlerin aktarılması iyi mentor olmak için yeterli de ildir sabır, istikrar, iyi dinleyici ve anlayı lı olarak menteeye gerekli destek sa lanmalıdır.

“Ö renen ki i ba ımsız kılınmalıdır”; mentorun deste ini, deneyimleri alan mentee edindi i bilgilerini harmanlayarak uygulama a amasında kendi kimli ini, özgünlü ünü ortaya koyarak hareket etmesin izin verilmelidir aksi takdirde mentorun kopyası olaca ı için kendisini geli tiremez.

“Mentor-mentee (usta-çırak) ili kisinin monotonlaşmasının önüne geçilmelidir”; ili kide çok yönlülük sa lanır ve tekdüzelikten uzak kalınırsa mentee o paralellikte keyif alır ve ö renme iste i/merakı artar.

“Menteeye sorumluluk verilmelidir”; mentor deneyimlerini aktarırken menteeye kendini ispatlama fırsatı vermeli, risk almasından çekinmemelidir ki uygulamanın sonuçlarının farkında olarak mentee kendine deneyim sa layabilsin. Akıllıca bir çalı ma ve çabayla, bir mentor tarafından destek ve rehberlik ile birle ti inde, menteelerin hedeflere ula mada daha ba arılı bir ansa sahip olaca ı konusundaki anlayı ve inanç kaybedilmemelidir (Klaksen ve Clutterbuck, 2005).

“Hatanın korkulacak bir ey olmadı ını göstermek”; mentor hata yapmanın yaratıcı dönü ler sa ladı ını, korkulacak bir ey olmadı ını ba arı kadar payla ılması gereken bir deneyim oldu unu ifade etmelidir. Menteelerin hedeflerine ula maya çalı maları her zaman ba arıyla sonuçlanmayabilir, hedefleri gerçekle tirmek için belirgin ba arısızlıklar bile olsa, deneyimleri ve geli meleri koruyan bakı açısıyla bakılmalı hatalardan da ö renilebildi i unutulmamalıdır (Klaksen ve Clutterbuck, 2005).

“Mentor ve Mentee amaçlarını birlikte planlamalıdır”; yol haritasının, amaç/hedeflerin birlikte belirlenmesi iki taraf için de belirsizli i ortadan kaldırarak ili kiyi güçlü kılmasını sa lar.

“Mentee'nin ara tırma yapması sa lanmalıdır”; performansın artırılması için olaylar ele tirilmeli, tartı lmalı ve incelenmelidir. Ele tirilerin yapıcı olması mentee'nin performansını olumlu yönde arttıracaca ı unutulmamalıdır.

“Mentee'nin geli iminde küçük basamaklar kullanılmalıdır”; mentee'nin ba arıya ulaşmasında adım adım yol izlenmeli, elde edilen ba arı ufak bile olsa desteklenmelidir. Makul hedeflere ula mak için çabalamaya devam etmek için menteelerin motivasyona ihtiyaç duyduklarını ve asla bu durumun onlar için zor oldu u izlenimini verilmemelidir (Klaksen ve Clutterbuck, 2005).

“Mentor gerektiğinde talimat vermelidir”; mentor talimat vermekten çekinmemelidir. Örneğin, bir iş ortamında en az seçenekleri üretmek kadar önemli olduğunu unutmamalıdır.

“Mentee'nin risk alması sağlanmalıdır”; mentor olurlu ortamında fırsatları, riskleri ve tehlikeleri mentee'nin vereceği kararların sonuçlarını tartışarak belirsizlikleri en aza indirmesinde yardımcı olmalı fakat her zaman en doğruyu seçemeyeceği noktasını atlamadan, risk almadan adım atılmayacağını göstermelidir.

“Mentor ve mentee birbirini korumalıdır”; ilik gizlilik esasına dayalı olarak yürütülmeli iki tarafa da birbirlerinin çıkarlarını gözetmelidir.

“Mentor ve mentee birbirlerine bağlı olmalıdır”; bu ilik geleneksel eğitimde üstünde olan altmış dakikalık tipik görüşmelerden farklı menteeye rehber olan, kariyer ve hedeflerde istenilen noktaya ulaşmasında yardımcı olma sürecidir.

“Mentor ilikizi bir deneyim olarak algılamalıdır”; mentor aktardığı ya da anımlıklardan farklı bir döneme geçtiğini ve bu sürecinde ona çok şey katarak gelişimini destekleyeceğine inanmalıdır.

## **2.4 Mentor ve Mentee'nin Özellikleri**

Bir mentorluk ilikisi nasıl olurlu baktığımızda başarıya ulaşmak isteyen kişilerin aldığı hizmet olduğunu görmekteyiz. Mentorlar deneyimlerini paylaşarak başarıya ulaşmak isteyen mentee'lere yardımcı olmaktadır, çalışanların organizasyon kültürüne uyum sağlamasına yardımcı olmakta, yöneticiyi daha sevecen, sempatik ve sabırlı bir hale getirmekte; korkuları ve hayal kırıklıklarına rağmen başarıya ulaşmada çabalamaktan yorulmamayı öğretmektedir. Organizasyon için yararlarına baktığımızda, iyi performans sergileyen ve ilerinde mutlu çalışanların kariyer beklentilerini arttırmakla kalmayıp, aynı zamanda şirketin genel performansını artırmasına yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

### **2.4.1 Mentor'da Bulunması Gereken Özellikler**

Mentorluk ilikleri genellikle zamanla değişen ve gelişen bütün hataları ve iyi nitelikleri için kişiler tarafından yaratılmış ilikilerden farklı olarak statik niteliktedir. Mentorluk, yardım sunmak veya yardım istemek için yapılan sözlü ve sözsüz davranışlardan oluşan ikili bir "iletişim ilikisi" olarak tanımlanabilir (Burlinson, ve diğ., 2002).

Mentorluk, yönetim e itimi ve mesleki geli im aracı olarak organizasyonlar ile çalı anlar arasında ili kileri güçlendirmek için tasarlanmı resmi programlar kadar etkili olarak dü ünülmektedir (Kram, 1985).

Literatürde inceleme yaptı ımızda mentor rolü olarak iki önemli konunun en ba ta geldi ini görmekteyiz bunlar mentor ve mentee çiftlerinin e le tirilmesinin gerekip/gerekmedi i ve e itim konusunun yeterlili i oldu unu görmekteyiz (Levinson, 1978; Zey, 1984; Gray and Gray, 1985; Roberts, 2000; Clutterbuck, 2004; Miller, 2003).

Amerikan i letmelerinde üst düzey yöneticilere ve orta düzey yöneticilere mentorluk yapan Zey (1984) mentorların menteeleri örgütsel baskıdan uzak tuttu unu/korudu unu ve destekçiler olarak görev yaparak, psikolojik destek sa lamak, terfi ettirmek, sponsorluk sa lamak amacıyla bu görevlerden herhangi birini veya tamamını yerine getirmesi gerekti ini söylemi tir.

Clutterbuck (2004), mentorların kendilerini danı manlık ili kilerinde tanımak ve yönetmek için yüksek benlik bilincine ihtiyaç duyduklarını iddia etmektedir. Ayrıca, etkili bir mentorun ihtiyaç duydu u e yleri (2004) sıralamaktadır:

- ) Davranı sal farkındalık (ba kalarını anlama)
- ) Profesyonel anlayı
- ) Ölçülü ve iyi mizah duygusu
- ) leti im becerisi
- ) Kavramsal modelleme
- ) Ki inin bireysel ö renmesine ba lılı ı
- ) Ba kalarını geli tirmeye büyük ilgi
- ) li ki kurma ve sürdürme ili ki yönetimi
- ) Hedef netli i

Levinson'a mentorun temel i levi, stres zamanlarında danı manlık ve ahlaki destek sa lamak ve ö retmen, sponsor ve ev sahibi olarak davranmak, menteeyi yeni bir mesle e yönlendirmek veya daha geni anlamda sosyal dünyaya rehberlik etmektir.

Nasıl iyi bir mentor olunur sorusuna Gilley ve Boughton (1996) a a ıdaki basamakları belirtmi tir:

- ) Farklı departman ve hiyerar ik seviyelerdeki ki ilerin oldu u bir a olu turulmalıdır
- ) Özgürlükte esnek olun: Çalı anlarınıza seçme özgürlü ü verin.

- J Zamanı akıllıca yatırım yaparak kullanın: olumlu çalı anlara odaklanın.
- J Almak için verin: mentorluk ili kisi kar ılıklıdır.
- J 5.Sabırlı olun: do al akı /geli meye izin verin.
- J Aktif bir dinleyici olun: sözlü ve sözsüz ipuçlarıyla bilgi toplayın.
- J Olumlu kimya yaratmaya çalı ın.
- J Formel bir danı manlık ili kisi kurun.
- J li ki sınırları olu turun: bazı konular tabu olarak kalmalıdır.
- J Kar ılıklılık yaratın: Her iki taraf da fayda sa lamalıdır.
- J Sinerji geli tirin: mentorlu un sıkı hedeflerinin ötesine geçin.

Blackwell'e (1989) göre mentorlar menteelerin mesleki geli imlerini hızlandırmak için çok sayıda görev gerçekleştirir. Bu tür bir i lev unları içerir:

Örgütsel ortamda mentorlu un görevlerini göz önüne aldı mızda; sosyalle me, sistem içinde pratiklik, örnek tutum sergileme, e itimi destekleme, görgü kuralları, motivasyon artırma, bilgi edinimini artırma özsaygı, özgüven, etrafa kar ı saygıyı artırma gibi beceri ve rolleri ö retmeyi üstlenmektedir. Ayrıca mentor sadece kariyer fonksiyonlarını desteklemekle kalmaz psiko-sosyal fonksiyonları da destekledi i görevleri arasında görülmektedir.

Farklı kuramcılar mentorlu un yararlarını u ekilde sıralamı lardır; Eby ve Lockwood (2005), mentorların geli mi yönetimsel beceri açısından fayda sa ladı mını gösterdi ini, organizasyon anlayı mını ve ba kalarını anlamayı becerisini geli tirdi ini (Lankau ve Scandura, 2002) çalı anların bakı açılarını daha iyi anlayabilmeyi sa ladı ı için ekibine kar ı olumlu yönde güç arttırdı mını (Dobrow ve di ., 2012), benzer ekilde, Ragins ve Verbos (2007) tarafından geli tirilen ili kisel mentorluk kavramı da di erleriyle olan ileti imi kolayla tırdı mını belirterek dengeli bir de i im ili kisi oldu unu vurgulamaktadır.

## 2.4.2 Mentee'de Bulunması Gereken Özellikler

Parsloe (1995), mentorun, kendini de erlendirme ve dürüst sorgulama ile bunun nasıl ba arılabilece ini göstermek suretiyle menteede benlik bilincinin geli mesini te vik etmesi gerekti ini vurgular ve mentorlu u öyle tanımlar: "Ö renme ve geli tirme ve dolayısıyla birey, takım ya da i letme için performans iyile tirmelerini destekleyen bir süreçtir" (Parsloe ve Wray 2000).

Gardiner ve Gordon (2000) mentor ve menteelerin a a idakileri yapmakla yükümlü oldu u bir sözleşmeyi kabul etmesini önerir ve u maddelerin altını çizer: birbirlerinin

farklılıklarına saygı duymak; birbirlerini desteklemek ve dinlemek; açık ve dürüst olmak; ki iye de il, konuyla mücadele etmek; kurumsal gizlili e saygı duymak; te vik etmek ve güven olu turmak; birbirlerinden ö renmeye istekli olmak; bilgi ve kaynakları payla mak; aktif olarak katılmak; güvenli, samimi, mutlu bir çevre yaratmak; birbirlerine zaman tanımak; ve iki tarafın da amaçlarına ula malarını sa lamaktır.

Mentee'nin akıl hocasının çabalarını kabul etmesi ve buna saygı duyması mentoru onun için bir tanıtım veya bir toplantı hazırladı ında mentee'nin hazırlanmı olarak gelmesi gerekmektedir. Bu ili ki mentee'nin geli imi ve büyümesi üzerine odaklanmaktadır. Zahmetli olmasına ra men, mentee, ele tiri ve geribildirimi, güç ve büyüme isteklili ini açıkça kabul etmeye istekli olmalıdır. Bu nedenle, mentee, tavsiyeleri kabul etmeli ve gözlemleri yoluyla ö renmeye açık olmalıdır (Coll ve Raghavan, 2011).

## **2.5 Mentorlu un, Mentor Mentee ve Örgüt için Yararları**

Mentorlu un, menteeler ve örgütlere birçok faydası bulunmaktadır. Birçok yazarın da belirtti i gibi (Pullins ve Fine, 2002; Chandler ve di erleri, 2011), tüm mentorluk faaliyetlerinin aynı yararları beraberinde getirdi i açıktır.

Mentorlu un faydalarına baktı ımızda (Basile, 1998, Goodale, 2001):

- ) Kendini duygusal olarak daha iyi hissetme
- ) Verimlili i Artırır
- ) Yaratıcı giri imleri destekler
- ) Saygınlık kazandırır
- ) Kurum kültürünü miras bırakmayı sa lar

Mentorlu un Menteeye faydaları

A a ıda listelenenlerin tümünü kapsamamakla birlikte, mentee olmanın getirdi i en çok bilinen bazı avantajları ve yararları ifade eder:

- ) Verimlili i ve ba arıyı artırır
- ) Hedef belirleme konusunda destek sa lar
- ) Kariyer memnuniyeti arttırır.
- ) Kurum kültürüne hızlı bir ekilde adapte olmayı sa lar
- ) Liderlik geli imine hız kazandırır



Menteeye en büyük fayda, örgüt içinde gelişip büyümesine yardımcı olabilecek bir mentora sahip olmasıdır çünkü mentor, belirli kişilerle nasıl başa çıkılacağını veya kestirilebilecek sonuçların nasıl elde edileceği konusunda tavsiyeler verebilmeleri nedeniyle menteelerin yeni bir ortama daha çabuk adapte olmasına yardımcı olmaktadır. Araştırmalara göre (Young ve Perrew, 1997) iyi giden mentorluk ilişkilerinin daha uzun sürdüğü ve menteelerin firmaya daha da sadık kaldıklarını, diğer firmalarda olmayan veriler kazandırdıklarını ve zor zamanlarda destek arı bulduklarını göstermektedir.

**Tablo 2.3. Mentorluk Uygulamasının; Örgüte, Mentore, Menteeye Faydaları**

Örgüt	Mentor	Mentee
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Örgütün kurum kültürü, stratejik hedef ve becerileri doğrultusunda yarar</li> <li>*Çalışan motivasyonunu ve iş tatminini arttırmak</li> <li>*Hizmet ve etkinliklerde güncellemeler/yenilikler yapmak</li> <li>*Verilen eğitimde düşük maliyetli kişisel gelişim eğitimleri</li> <li>*Özel hayat ve güveni sağlamak</li> <li>*zamanında Bilgilendirmeye üst yönetime destek olur</li> <li>*Programlanmada kolaylıklar sağlar</li> <li>*Kurumda vizyon geliştirmeye destek olur</li> <li>*Yönetim popülasyonunda artış sağlar</li> <li>*Rekabetle baş etmek için dışarıdan hizmet sağlanarak kalite artırılır</li> <li>*Takım ve ortak çalışmayı geliştirir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Bireyin, kişisel öğrenmedeki eksikliklerini fark etmesini sağlar</li> <li>*Özele tiri ve ele tiri bilincini geliştirir</li> <li>*Günlük operasyonların gelişmesine ve kişisel gelişime katkı</li> <li>*Network artırma ve geliştirme imkanı</li> <li>*Liderde iletişim ve organizasyona katkı</li> <li>becerilerini geliştirir</li> <li>*Rekabet, harekete geçme gibi becerileri sağlar</li> <li>*Kurumda profilin artmasını sağlar</li> <li>*Çalışanların memnuniyetini artırır</li> <li>*Bilgi ve deneyimi artırır</li> <li>*Uyarım etkisi yaratarak harekete geçirir</li> <li>*Kariyerde başarıyı artırma imkanları sunar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Analitik düşünme, politik beceriyi geliştirir</li> <li>*Kurumsal ve kişisel bilgiyi artırır</li> <li>*Özgüvenli hareket edebilmeyi sağlar</li> <li>*Risk alma eğilimini artırır</li> <li>*Ele tiriye açık halde olmayı sağlar</li> <li>*Kişisel gelişimi destekler</li> <li>*Özyönetim ve kişisel kararlar almayı sağlar</li> <li>*kişisel olgunluk ve vizyon geliştirir</li> <li>*iş tatminini artırır</li> <li>*Aktif rol modellemesi seçme imkanı sunar</li> <li>*Çalışma hayatında devam eden öğrenim ve araçlarını geliştirmeyi sağlar</li> <li>*Arkadaşlık ilişkilerinde girişkenlik sağlar</li> <li>*Kişisel tirilmi bire bir ve uygulamalı öğrenim için imkân sunar</li> <li>*Problemlerin çözme becerisini destekler</li> </ul>

McKimm; Jollie; Hatter, (1999:3) "Mentoring: Theory And Practice".

### **Mentorlu un örgüte faydaları:**

Messing (1998) ve Higgins (2001), mentorluk, kurum kültürünün ba arılı bir bile eni oldu unda örgüte kazandı rı faydaları öyle sıralamaktadır:

- ) Verimlili i artırır
- ) Maliyet etkinli inin geli mesini sa lar
- ) e alımda destek
- ) Fikri sermayenin daha yüksek tutulması
- ) Etkili verimlili in uygulamaya çevrilmesi

Örgütler daha üretken bir i gücüne (hem mentor hem de mentee), çalı anların i tatmini oranının artırılmasına, ba arılı bir programa ba lı olarak da i e alım çabalarının iyile mesine yardımcı olur. Vurgulanmayan ancak görülen bir alan maliyet etkinli ine faydalarına baktı ımızda; Menteelelerin, mentorlarla çalı arak, i e itimi nispeten dü ük maliyetle sa lanır. Ayrıca, birçok program, mentorluk hizmetlerinin firmaya fayda sa layan projelerin ba latılması için kullanılmaktadır.

## **2.6 Mentorluk Modelleri**

### **2.6.1 Formal Mentorluk**

Formal mentorluk, organize ve planlı bir eilde, örgütsel politikaları ve mentorluk görevleri gibi unsurları içermektedir (Boyd ve di , 1999).

Clutterbuck, formal mentorlu un, mentorluk ili kilerinin kuruldu u ve desteklendi i yapılandırılmı bir programı içerdini ve informal mentorluktan daha etkili oldu unu ve ABD'de ço u akademisyenin aksini öne sürdü ünü söylerken (2004), informal mentorlu u, Gray'ın (1985) "tesadüf" ve Bennetts'in (1996) do al yolla ortaya çıkan ve her iki tarafın da kendi potansiyelini en yüksek seviyeye götürmesine neden olan geleneksel mentorluk ili kisi oldu unu söylemektedir.

Yapılan bir çalı mada (Chen ve di ., 2014) ;menteelerin i -aile merkezietçili inin formal mentorlu un i -aile çatı ması üzerindeki dolaylı etkilerini hafifletti ini ve özellikle, aileden daha fazla çalı mayaya de er veren ki ilerin mentorlarla ileti imlerini arttırdıklarından çatı ma olasılı nın azalabilece ini belirtmi ler, aileyi i ten daha önemli gören menteeler için ise resmi mentorlu u artan i yükü olarak gördükleri için çatı ma olasılı nın daha yüksek oldu unu belirtmi lerdir.

Formal kurumsal mentorluk programlarına kıyasla, menteeer için informal ili kinin daha etkili oldu unu öne sürmektedirler (Scandura, 1998; Ragins and Cotton, 1991, 1999). Eby ve Lockwood (2005), formal mentorluk hizmetinin mentorlar için çok az faydayla ili kili oldu unu bulmu tur. Chandler ve ark. (2011), hem mentor hem de mentee için, mentorun pratikte nasıl çalı aca ı üzerine bir anla maya varmanın önemini vurgulayarak etkisinin de i ken oldu unu ifade etmi tir.

Formal Mentorluk, Clutterbuck'a (2004) göre u basamakları içerir:

- ) Amaçlar nettir
- ) Yön duygusu
- ) Planlanmı hedeflere ula ılmaya çalı ılır
- ) Hem mentor hem de mentee için destek sa lar
- ) E itimi kapsar
- ) Gerçekle mesi için uygun çevre yaratılır
- ) ncelemelerin devamlılı ı
- ) Sınırları belirler

Gardiner (2008) yapmı oldu u mentorluk programları sonucu ortaya çıkan yararları belirtmi tir:

- ) Sistematik bir yapı olu turmak ve organizasyon kurmak.
- ) Sınırları belirlemek ve her iki taraf içinde açık hale getirmek için sözleşme olu turmak
- ) Mentor ve menteeye bir takım artlı kısıtlamaların getirilmesi sa lanmalıdır.
- ) Bu kısıtlamaların kurallara ba lı olmasıyla ili ki garanti altına alınır toplantıya vaktinde gelinmesi gibi kurallar sayesinde mentee ba arıya te vik için zorlanır.
- ) Mentorluk programı uygulaması süreci boyunca izlenmeli, ölçülmeli, de erlendirmeli ve ömür boyunca desteklenmesi gereken ekilde uygulaması yapılmalıdır.

## 2.6.2 nformal Mentorluk

nformal mentorluk, örgütsel politikanın bir parçası olarak kurulmayan ve uyulmayan tüm mentorlukları içermektedir (Boyd ve di , 1999). Ampirik sonuçların olmamasına ra men, mentorların informal bir ili kiden daha memnun olduklarını söylemek mümkündür çünkü ili kinin informal olması taraflar için gönüllülük ve güven kayna ıyla özde le meyi

kolayla tırmaktır (Kram, 1985). Tersine, resmi bir yapıda, mentorlu un üçüncü taraf tarafından ba latıldı ı gerçe i, di er tarafın ili kide herhangi bir çaba göstermeyece i üphesiyle olumsuz bir yorum olarak desteklemektedir (Grima, 2014). Allen ve Eby (2003), resmile mi katılımın, mentorluk ili kisinin duyusal zenginli ini sorgulayan, profesyonel bir standartla tırılmı ili ki ile e anlamlı olabilece ini söylemektedir. Mentorluk ili kisinin informal mahiyetinin mentörlerin faaliyetleri ya da elde edilen faydalar arasında mentor için formal bir ortamdan daha fazla fayda sa lamasına neden olabilece ini do rulamak mümkün görünüyorsa da kesin bir ayırım yapmanın mümkün olmadı ını belirtmektedir (Grima,2014).

Formal mentorluk ili kilerinde ortaya çıkacak herhangi bir sorunu erkenden fark edip müdahale etmek için genellikle hat yöneticilerinin gözetiminde çalı malar gerçeikle ir; informal mentorluk da ise süre belirsizdir ve net hedef/amaçlardan yoksun bir ili kidir.

Clutterbuck (2004), mentorluktan yararlanmanın en iyi eklinin formal ve informal ili kilerin en iyi yönleriyle olu turarak hayata geçmesi gerekti ini, informal mentorluktaki en büyük riskin ba arısızlık oldu unu, mentorun, menteeden yanlı ya da a ırı yüksek beklentileri oldu unu belirtmi tir bu tür ili kilerin ki isel ili kiye dayandı ını söylemi tir.

**Tablo 2.4. Aile Üyelerinin nformal Mentorlu u**

<b>Güçlü yönler</b>	<b>Zayıf yönler</b>
) Esneklik	) Hedef belirlemede zorluk
) Gönüllülük ve yapılandırılmamı	) Duygusalı ın etkilemesi
) İletiminde netlik	) Ailenin önyargısı
) Sürecin hedef ve amaçlarla desteklenmesi	) Sürecin zor planlanması
) Tecrübe edilmi olan verilerden yararlanma	) Sonuçların de erlendirilmemesi
) İletimin süreklili i	) İletimde aksamalar

(Boyd ve di ., 1999)

Boyd (1999)'un ara tırması sonucu olu turulan bu tablo yöntemin algılanan güçlü ve zayıf yönlerini göstermekte, ek olarak u bilgileri vermektedir: Mentee her zaman aile mentorunu dinlemeye istekli olmayabilir, bu da mentorlu u etkisini sonuçsuz hale getirebilir.

Aile üyelerinin, mentorlu u ki inin gerçekçi olmayan beklentilerine sahip olma olasılı ının daha dü ük oldu u varsaymaktadır.

**Tablo 2.5. Aile Dı ı Üyelerin nformal Mentorlu u**

Güçlü yönler	Zayıf yönler
) Güvene dayalı	) Agresif davranı riski
) Duygusal yakla ımdan uzak	) Yapısal bo luklar
) De er ve ilkelere yönelik çalı ma	) Reddedilme ihtimali
) Aile önyargılarına yer verilmez	) Hiyerar ik kıskançlık
) Yaratıcılık ve esneklik	) Zamana olan ihtiyacın fazlalı ı
) Güvenilirlik	) Planda sapmalar olabilir

(Boyd ve di ., 1999)

**Tablo 2.6. Formal Mentorlukla nformal Mentorlu un Kar ıla tırılması**

Formal Mentorluk	nformal Mentorluk
Yapılandırılmı program	Yapılandırılmamı program
Resmi sözleşme yapılır	Resmi sözleşme yapılmaz
Denetleyici sürece eklenerek standartla ma	Sadece mentor ve mentee sürece dâhil
Mentor da e itimden geçer	Mentor e itime katılmaz
Görü me vakitleri bellidir	Görü me vakitleri belirlenmez
Oda ı organizasyon	Oda ı mentee
zleme fonksiyonu	zlenme fonksiyonu zorunlu de il
Mentorla görü me kısıtlı	Mentorla görü me sınırsız
Beklentiler açık ve net	Beklentiler belirsiz
Belirli hedefler	Belirsiz hedefler
Sonuçları belirlenmi	Sonuçları bilinmeyen

Kaynak: Coral, 2008:55.

### **2.6.3 Durumsal Mentorluk**

Megginson ve Clutterbuck (1995), mentorlu un ayrııcı özelliklerinden birinin, önemli geçi ler sırasında genellikle destek içerdi i yönünde oldu unu yalnızca genç bireylerin geli mi için de il, kariyerinin ortalarında olan bireyler içinde önemli oldu unu ileri sürmekte ve bu deste i alamayan birçok yöneticinin geli me ve büyüme ansını bulamadı nı belirtmektedir. Durumsal mentorluk, do ru zamanda ve ihtiyaca sahip olan bireyin kısa süreli, belirli amaca yönelik yapılan destek türüdür hedef do rultusunda bazen bu süre uzayabilir (Polater, 2003).

### **2.6.4 Yönetmel Mentorluk**

Yöneticilerin çalı anlarını bir noktaya kadar getirmek için yaptı ı çalı maları kapsamaktadır, görev sınırlıdır çünkü yöneticilerin çalı anlarının motivasyonlarının azalmaması için ayrılan zamanın e it olması gerekmekte olup tek ba ına etkin ve yeterli olmayan mentorluk çe itidir (Tunçay, 2014).

### **2.6.5 E- Mentorluk**

Mentor ve mentee'nin ili kilerini devam ettirmek için yüz yüze ya da geleneksel olarak nitelendirdikleri etkile im türlerinin, internet ortamı üzerinden olan türüne ise elektronik mentorluk denilmekte böylece co rafi sınırlar engel olmadan destek sa lanmaktadır (Kocaba ve Yirci, 2011). Farklı kaynaklarda e mentorluk, sanal,siber, çevrimiçi, e-koçluk, e-moderatörlük veya uzun mesafeli mentorluk olarak ifade edilmektedir (Single ve Muller, 1999). E-mentorluk bilgisayar kullanımıyla mentor ve mentee arasında gerçeikle tirilen geleneksel yöntemlerden farklı, genel olarak sınırsız, hızlı ili ki ekli olarak tanımlanmı tır (Yirci, 2009).

Ço u e-rehberlik programı genellikle etkile imli web siteleri, e-posta, elektronik bülten ve tartı ma gruplarının bir bile imi olan asenkron ileti im özellikleri ile ba lanılarak mentee'lere danı manlık yapmayı sa lar (Mueller, 2004).

## **2.7 Mentorlu un A amaları**

Mentorluk a amalardan olu an bir süreçtir ilk a amada mentor ve mentee'nin birbirini tanımaları hedef belirlemeleri güvenmeleriyle ili ki yol almaya ba lar ve mentee geli tikçe

mentora olan ihtiyacı zamanla azalır. Mentorluk dört a amadan oluşmaktadır ve bu amaçlar için harcanan zaman ilkinin boyutuna göre farklılık göstermektedir (Kram, 1983).

### **2.7.1 Başlangıç Aaması**

Bu süreç mentorluk oturumlarının en yoğun olduğu dönemdir. İki kişi başlangıç ve her iki birey için önem kazanmaya başlanılan 6 aylık bir yıldan bir yıla kadar olan süre başlatılır. Her iki tarafın beklentileri amaç ve hedefleri belirlendikten sonra ilgili etkileşim için fırsatları, zorlu çalışma ve görünürlük sağlanarak; menteeye teknik yardım, saygı ve koçluk istemi ve istekliliği kazandırılmaya çalışılır (Memon ve diğeri, 2015).

Bireyler gayri resmi olarak bir mentorluk ilişkisine girerlerse iki taraf kendi başlangıçta bir ilişki başlatmayı tercih ettiği için resmi olmaz ve ilişkiyi belirlemek için mentor ve mentee arasında üçüncü bir taraf olmadan, hem mentor hem de mentee, ortak hedeflerini, paylaşılarak derinleri ve hayalleri tartışır ve açıklar. Her iki kişi de bu amaçta birbirlerini tanımaya çalıştıklarından iletişim eksikliği ve güven eksikliği olabilir ancak sık görüşme başlandıktan sonra mesleki ve kişisel yaşamı tartışılmaya başlandıktan sonra ilişki gelişmeye başlar, güven kazanıldıktan sonra resmi mentorlukta iki taraf da kendini hazır hissettiğinde geçilir. (Scandura ve Williams, 2001).

Resmi bir programda ise atanan akıl hocasına Mentör, mentorlar ve mentee bir eyleme sürecine girdikçe büyük ölçüde değişir. Hem mentor hem de mentee birbirlerinin profillerini gözden geçirerek birbirlerini seçebilir (Weinberg ve Lankau, 2010). Sürece bakılmaksızın, iyi bir resmi rehberlik programı her iki tarafın da ilişkiyi keşfetmesini ve mentor-mentee amaçlarının uygunluğunu değerlendirilmesini gerektirir.

### **2.7.2 Kültürlenme/Etimsel Aaması**

Kram, kültürlenme aamasında mentor ve mentee arasındaki dostluğun, üst düzey bir güven ve yakınlık olarak güçlendiğini savunurken, bir ekip kurulmaya başlandığının da sinyali vermektedir (Kram, 1983). Mentor ve mentee ilişkileri için bir sözleşme oluştururlar ve mentorların içinde etik veya diğer parasal koşulları içerebilen yasal bir sözleşme ile birlikte girişimci ve sosyal hedefleri ortaya koyarlar. Mentee, ilerleme, başarı ve başarısızlıklarını mutabık kalınan süre sonrasında değerlendirilebilir ve hedeflerini tekrar teyit veya yeniden tasarlayabilir, bu hedefleri, mentorların mentee için belirlediği hedefler de dahil, kendi hedefleri olmalıdır (Memon ve diğeri, 2015).

Mentor tarafından verilen kariyer ve psiko-sosyal i levlerin maksimumuna çıktı ı 2 ila 5 yıllık bir dönemi kapsar. Her taraf da ili kiden fayda sa lamaya devam etmektedir ve daha sık ve anlamlı etkile imler olu maya ba layarak daha duygusal ba lantılar artar (Kram, 1985).

### **2.7.3 Ayrılık A aması**

Bu a ama genellikle mentorluk ili kisinin sona erdi ini tanımlar, ili ki farklı nedenlerden dolayı sona erebilir: Ö renilecek hiçbir ey kalmadı ında, yeniden olu turulan hedeflere ilgisiz kalınmasından, mentee'nin ki isel kimli e kavu ma arzusundan, mentorun mentee'nin kendi ba ına ö renmeye hazır oldu unu dü ündü ünde gibi durumlarda sonlandırılabilir.

Yapısal rol ili kisinde (transfer, terfi) veya ili kinin duygusal kısımlarındaki (ba ımsızlık, tehdit, ihanet duyguları) de i ikli iyle ba layan, 6 ay ila 2 yıl arasında bir süreyi kapsamaktadır (Kram, 1983). Mentee artık mentora ihtiyaç duymaz, mentor kariyer ya da psiko-sosyal i levler sa layamaz hale gelebilir, i rotasyonu veya tanıtımı ile mentee sınırlandırıldı ını dü ünerek kızgınlık, öfke gibi duygulara kapılabilir (Burke, 1990).

### **2.7.4 Yeniden Tanımlama A aması**

li kinin sona erece i veya daha fazla sürdü ü belirsiz bir süreyi kapsamaktadır, dostluk ili kisi kazanılır ve artık mentor ili kisine artık gerek olmadı ı dü üncesinin oldu u dönemdir. li kiyi yeniden tanımlarken, hem mentor hem de menteeler ili kilerinin devam edebilece ini itiraf etmektedirler (Johnson, 2003). Mentee hala bir ili ki istirse yeni bir danı man ile ili ki geli tirebilir ya da mentee'nin kalan gereksinimleri için aynı mentor süreci yeniden yapılandırır (Burke, 1990). Mentorluk ili kisinin ba arılı bir ekilde yeniden tanımlanması için, ili kinin ba arılı bir ekilde sona ermesi ve mentorluk ili kisi olu turulurken, arzulanan hedeflere ba arılı bir ekilde ula ıldı ı duygusu hissettirilmelidir (Memon ve di ., 2015).

li ki resmi ve bir rehberlik programının parçasıysa, yeniden tanımlanması daha az olası görülmektedir çünkü resmi mentorluk programlarında, giri imcilerin ço u genellikle farklı geçmi ve zorlu durumlardan gelirler ve önceden kararla tırılan ili kilerinin sonunda mentorları tarafından terk edildi ini dü ünürler (Barker, 2006).



**Tablo 2.7. Mentorluğun Aşamaları**

Bağlanış	Kültürlenme	Ayrılma	Yeniden Tanımlama
Katılım aşaması	Aktif faz	Bitirme evresi	Dostluk evresi
Eylemin sağlanması	Rol teyidi	Fiziksel ve duygusal ayırım	Meslektaşların desteklenmesi
Birbirine eklentisi	Karılıklı kendini açma	Kapanmanın sağlanması	Olası arkadaşlık
	İliki sınırlarının açık şekilde belirlenmesi		

Kaynak: Memon ve diğeri, (2015)

**Tablo 2.8. Mentorluğun Evreleri**

Evreler	Tanımlar	Dönüm Noktaları
Bağlanış	6-12 ay arasında gerçekleşen bu evre her iki taraf için de tanıma ve tanışma açısından önemli bir dönemi ifade eder.	Mentor, teknik asistanlık yaparak mentee'nin hayallerini eyleme dönümüdür. İliki alakalı görevler yapılırken iletişim araçlarıyla ilgili fırsatlar ortaya çıkar.
Yetiştirme	2-5 yıl arası devam eden bu destek hem psiko-sosyal hem de kariyer fonksiyonlarını destekler.	İletimin artması bu dönemde iletişim ve duygusal bağlar güçlü hale gelir ve her iki kişi de bu ilişkiyi kazanımla sağlar.
Ayrılma	6-12 ay arası süren bu evrede mentee-mentor ilişkisinde duygusal ve rol değişimleri gözlemlenmektedir.	Mentee bu dönemde rehber ihtiyacı hissetmemeye başlar ve mentor eskisi gibi verimli durumda olmayarak iletişim azalmaya başlar ve ikili arasında kopmalar başlar.
Yeniden Tanımlama	Bu dönem süresizdir. Mentor-mentee ilişkisi çok farklı bir boyut kazanabilir ya da bitmiş olabilir.	Yeni ilişkilerin yarattığı fırsatlar sayesinde stres azalır ve önceki mentorluk ilişkisine gerek duyulmayabilmektedir.

Kaynak: Kram, 1983: 622.

## 2.8 Mentorluğun Fonksiyonları

Mentorluğun fonksiyonları literatüre baktığımızda farklı şekilde oldukları görülmektedir; Burke (1984) üç boyutlu olarak; psikososyal, kariyer geliştirme ve rol model

fonksiyonları; Kram ve Isabella (1985), iki boyutlu olarak kariyer koçluğu ve psikososyal fonksiyonlar; Noe (1983) ve Kram (1983), kariyer ve psikososyal fonksiyonlar olarak sınıflandırmışlardır. Mentor genel olarak kariyer ve psikososyal yardımların büyük bölümünü sağlar (Thomas ve Kram, 1988). Mentorlar, mentee'lerine iki şekilde destek sağlamaktadır: kariyerle ilgili ve psikososyal (Higgins ve Kram, 2001).

Kariyerle ilgili destek seviyeleri destekleyicilik, koçluk, maruz kalma, görünürlük ve tanıma, koruma ve meydan okuma basamaklarını içerir (Kram, 1988; Allen ve diğ., 2004; Ghosh ve Reio, 2013; Dhaenens ve diğ., 2016).

Psikososyal destek seviyeleri, kabul, onaylama, danışma, arkadaşlık ve rol modellemesi yoluyla mentee'nin/çalışanın yetkinlik, kimlik ve etkinlik duygusunu geliştirir (Kram, 1988; Dougherty ve Dreher, 2007). Mentorluk desteği, mentee'lerin mesleklerinden memnun kalmalarına karşılığında da örgütlerine bağlılıklarının artarak verimlilikleriyle kurumlarını desteklediklerini göstermektedir (Allen ve diğ., 2004).

Sadece kariyere dayalı mentorluk seviyeleri öncelikle araçsal niteliktedir (Kram, 1985). Yüksek görünürlük basamağı için bir mentee'ye destek olarak, mentor kendi kariyer profilini genişletebilir ve diğer bir yandan, içsel doyum ile motive olan mentorlar, mentorluğunun kişisel yönlerinden daha fazla memnuniyet sağlayabilmeleri nedeniyle psikososyal danışmanlık sağlamak olasılıkları daha yüksektir olduğu yapılmış olan çalışmada görülmüştür (Allen, 2003). Aynı çalışmada elde edilen sonuçlar, başvurularına yardım etme isteğiyle motive olan mentorların her iki tür mentorluk türünü de verme ihtimalinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

### **2.8.1 Kariyer Fonksiyonları**

Kurumda çalışan mentee kariyer fonksiyonları sayesinde kurumun çalışmaya eklini, düzenini öğrenir ve bu sayede fırsatları değerlendirilebilmek için ilerleme kaydeder. Kariyer seviyelerinin mesleğin başlamasını, ilerlemesini desteklemek amacıyla kullanılan araçsal yardım olduğu farklı şekillerde kendini gösterebileceğinin, kurumda çalışan mentee'nin kendini gösterebilmesi için mentor tarafından desteklenmesinin önemini vurgulamıştır (Kram, 1985). Kram'a göre kariyer fonksiyonları; destekleyicilik, meydan okuma, koçluk, koruyuculuk ve görünürlüktür. Görünürlük ve tanıma mentorun mentee'yi nüfuslu kişilere tanıtmayı ve kendini ispat etmesi için şans yaratmasıyla sağlanırken; destek bazı durumlarda mentee'nin kendini profesyonelce mükemmelleştirmesiyle birlikte meydan okuma ekli de

alabilmekte; mentee ve meslekta larının verimliliklerini arttırabilmeleri için onlara tavsiyede bulunması da koçluk yönünü ortaya koymaktadır (Kram, 1988; Dougherty ve Dreher, 2007).; mentee'nin kurum kültürüne uygun davranı larda bulunaca ndan emin olarak mentor koruyuculuk yaparak olası bir itibar bozucu durumun ortaya çıkmasını engellemektedir.

### **2.8.1.1 Destekleyicilik**

Bu fonksiyon menteeye i alanında tecrübe kazandırma, terfi, kendini fark ettirme, ıspatlama olanaklarını ifade eder (Noe, 1988). Destekleyicilik fonksiyonu hem mentee'nin ki isel geli im fırsatlarını yakalamasını hem de mentorun yeterli i ve örgütteki etkisinin artması yönünde iki tarafa da destek sa lar (Kram, 1983).

### **2.8.1.2 Tanınma ve Görünürlük**

Mentor, menteeyi kurum içinde önemli pozisyonda bulunan ki ilerle tanı tırarak ilerlemesine destek sa lar, yani menteeler karar verici ki ilere kendilerini ıspat edebilecekleri ortamı yakalama fırsatı sa lar (Noe, 1988; Bozionelos,2004; brahimo lu ve di ., 2011). Bu görünürlük menteeyi sadece kurum içerinse fark edilen biri yapmakla kalmaz gelece e yönelik fırsatları de erlendirmesinde de kapı açmasına yardımcı olur (Kram, 1986).

### **2.8.1.3 Koçluk**

Koçluk, çalı anına performansıya ilgili bilgiler, yönlendirmeler ve geri dönü ler yaparak çalı ma hedeflerine uygun stratejileri destekler ( brahimo lu, 2011).

Kariyer geli iminin bir parçası olan koçluk programına katılan menteelere yararları ve etkileri unlardır (Allen, 2007):

- ) Ki isel etkinli in sa lanmasıyla, daha pratik çalı abilme,
- ) e yarayan verilerin ayırt edilerek yararsız davranı ların elenmesiyle meydan okuma tekniklerinin geli mesi,
- ) Profesyonel büyümenin desteklenmesi,
- ) Motivasyonda artı ve i tatmini,
- ) Problem çözme becerilerinin geli mesi ekinde ifade etmi tir.

### **2.8.1.4 Koruma**

Koruma fonksiyonu; deneyimsiz ve genç olan mentee'nin varolan ya da olabilecek tehlike, yersiz risk ve tehditlere kar ı kariyerini zedeleyecek hareketlerin engellenmesi için

mentorun himayesinde olarak tehlikelerin en aza indirildi i fonksiyon türüdür (Noe, 1988; brahimo lu, 2011).

#### **2.8.1.5 Meydan Okuma**

Mentorun menteeye kendini geli tirecek, beceriler kazandırmak için verdi i görevler vermesidir bu görevlerin ba arıyla sonuçlanmasında mentee profesyonel anlamda kendini mükemmel hissedebilir ve bu durum meydan okumaya dönebilmektedir (Kram, 1985).

#### **2.8.2 Psiko-Sosyal Fonksiyonları**

Kariyer geli iminin desteklenmesinde çe itli unsurları arttıran, menteeye özgüven, yetkinlik, yönetim kadrosunda hakimiyet kazandırma konusunda menteeyi hazırlar. Psiko-sosyal fonksiyonları da kariyer fonksiyonları gibi çe itlilikler içermektedir. Kram (1983), yönetici adayı olan mentee'nin mentorluk çalı masıyla hem kariyer hem de psiko-sosyal niteliklerine olumlu katkı yapacağını vurgulamı , psiko-sosyal niteliklerin; rol modelleme, kabul etme ve onaylama, danı manlık ve arkadaş lık olarak belirtmi tir.

##### **2.8.2.1 Rol Modelleme**

Mentor, kurum tarafından en çok aranan tutum ve davranı larla örnek te kil eder ve i letmenin de erleri üzerinde durarak menteeye yol gösterir ve böylelikle mentee'nin sosyal ö renme becerileri geli tirilir (Grima ve di ., 2014).

Mentorun olması gereken rol model imgesi genellikle bilge ve etik davranı lı, sosyal etkile imde ne yapması gerekti ini bilen, hangi bilgilerin payla ılabı lı ve alakalıdır ve menteeyi destekleyici, ki sel ili ki kurma yollarıyla ilgilidir (Sosik ve Lee, 2002). Mentorluk ili kilerinde rol modellemesinin bir ili ki üzerinde gerçek etkisi yoktur çünkü mentor-mentee davranı larının yönünü belirleyecek olan dı arıdan gelen üçüncü ki i davranı ladır.

##### **2.8.2.2 Kabul Etme ve Onaylama**

Deneyimsiz ve genç olan mentee'nin kurum içinde olumlu bir tablo çizmek, pozitif bir bakı açısıyla kurum tarafından görülmesi ve kendini özgüvenli hissederek güvenini sa lamaya yönelik mentor tarafından verilen cesaretlendirme çalı masıdır, mentordan ve kurumdan kabul gören mentee hem kendini hem de mentorun gururlandırarak iki yönlü tatmin sa lamaktadır (Özkalp ve di ., 2006, Grima ve di ., 2014).

### **2.8.2.3 Danışmanlık**

Mentor ile mentee arasında iletişim sorunlarının olmaması için, mentee'nin kendini rahatça ifade edebildiği, fikirlerini, sorunlarını korkmadan söyleyebilmesi adına oluşturulan destek ortamıdır (Özkalp ve diğ., 2006; Brahimoğlu, 2011).

### **2.8.2.4 Arkadaşlık**

Kurumdaki informal ilişkiyi ifade eder ve mentor-mentee ilişkisi geliştikçe yakınlık ortaya çıkar (Kram, 1985). Clutterbuck (1991), mentorun ilişkiye zaman ve çaba sarf etmeye ve mentee'ye dostluğu genişletmeye ve bir ilişki kişinin normal sınırlarının ötesine geçmeye istekli olması gerektiğini savunuyor. Ancak, aynı zamanda, mentorun 'kritik bir arkadaş' olduğu ve muhtemelen mentorun hem objektif hem de mentiyi yargılayabileceğini ima ettiğini düşünmektedir. Gardiner (2008), mesleki dostluğun bağımlı mentorluk ilişkilerinin bileşenlerinden biri olduğunu belirtmiştir.

Mentorluk kuramcısı Reg Hamilton (1993), mentorluğun, bir ticari organizasyonun yeni mentee'nin geliştirildiği ve yönetildiği genel bir çerçevede özel ve kişisel bir ilişki oluşturduğunu savunmakta ve bu bağlamında, danışmanlığın savunucularının bir iletişim aracı olarak gördüğünü, mentorların yargılayıcı olmayan bir arkadaş olarak gördüğünü söylemektedir.

## **2.9 Mentorluk Uygulanmasında Süreç**

Mentorluk çalışmalarının uygulanmasındaki süreç, başarıya ulaşabilmek için kilit noktaları ifade etmektedir.

### **2.9.1 Mentorluk Yapacak Kişiler/Kişileri Seçilmesi**

Reg Hamilton (1993), mentorların yöneticilerinin/menteelerinin becerilerini, yardım ettikleri kişiye geliştirmek için kullandıklarını sürdürmekte ve menteelere mentor seçiminde ve ilişkilerini değerlendirilmelerinde yardımcı olabilecek birkaç soru önermektedir:

- J Mentorda zayıflık belirtisi mi var?
- J Mentor bana gerçekten güveniyor mu?
- J Mentora güvenebilir miyim?
- J Yaptıklarımı ortaya koymak için ne kadar güvendedim?

Gerçekle tirdi im i lerin kötü yanların patronuma hemen döner mi yoksa gelecekle ilgili düzeltmeler yapabilir miyim?

J Zamanım var mı yoksa çalı ma çabalarımı mı zayıflatacak mı?

J Patronuma nasıl tepki verece im, sonuç lehime mi olur?

Hamilton, mentee'yi kendi imajına atıf yapan bir "klon" haline getirmenin mentorun rolü olmadı ını gözlemler. Clutterbuck'a göre mentor seçmek kritik bir görevdir ve iyi mentorların empati, deneyim ve ilgili becerileri olması gerekmektedir.

### **2.9.2 Aktif Dinleme**

Mentorluk ili kisinin ba arılı ekilde yürütülebilmesi için, mentee'nin mentordan aldığı anahtar davranı ve bilgileri nasıl kullanaca ının ipuçlarını yakalamak için onu iyi dinlemeli; mentor da tüm bilgilere açık olmalı ve davranı ları gözlemlemelidir (Tunçay, 2014). İyi dinleme becerilerine sahip olmak hem mentor hem de mentee için önemlidir ve bazen rehber öğretmen olarak görüldü ü için mentorun tavsiyeleri gözardı edilebilir. İyi bir mentor, mentee'nin kendisini göstermek istedi i zaman onun ne anlattı ını iyi dinlemeli ve o yönde destek sağlayarak ba arıya ulaşmasına yardımcı olmalıdır. Mentee ne arıyor, ne istiyor, ona nasıl yardımcı olabilirim soruları üzerinden ilerleyebilir (Coll ve Raghavan, 2011).

### **2.9.3 Güven**

Mentor, mentee'ye psikolojik danışma ve kişisel destek sağlayarak kendine olan güven duygusunu arttırarak koruyucu faydalar sağlar. Güveni inşa etmek için mentor zaman zaman menteeyle konular ve paylaşımlar da bulunarak bunu sağlayabilir (Zey, 1984). Güvenilirlik, mentorluk ili kisi kurmada önemlidir ve güveni tevik eder. Mentor yüksek ahlak ve etik standartlara sahip biri olarak bilinmelidir ve bakalarına yardım etmeye istekli olmalıdır. Mentor, mentee veya örgüt tarafından uygun görülmezse, mentee ile güvensizlik neden olabilir ve bu durum mentee'nin kariyerine zararlı olabilir (Coll ve Raghavan, 2011).

### **2.9.4 Amaçların Belirlenmesi**

Mentor ve mentee'nin aynı amaç/hedef doğrultusunda çalışmaya istekli olmaları ilerini kolaylaştırır ve kısa yoldan ba arıya gitmelerinde yardımcı olabilmektedir. Mentorluk programı, ebeveyn-çocuk ili kisine benzer birçok (hepsi de il) saygı içindedir ve benzerlikler

unları içermektedir; i letme sahiplerinin ö renme hedeflerini belirlemesi gerekti ini kabul etmesi, bireylerin, ö renme hedeflerine ula mada alakalı ve kullanılması gereken önceden bilgi ve tecrübelerine sahip oldukları hususların takdir edilmesi, menteelelerin hedeflerine ula maya çalı maları her zaman ba arıyla sonuçlanmayabilece i ihtimali, hedefleri gerçekle tirmek için belirgin ba arısızlıklar bile olsa, deneyimleri ve geli meleri koruyan bakı açısıyla bakılmalı hatalardan da ö renilebildi i unutulmaması basamakları dikkate alınarak menteeyle mentor arasında amaç birli i sa lanarak gerekli ileti imin güvenle kurulması desteklenebilir (Klasen, N. ve Clutterbuck, D., 2005).

### **2.9.5 Risk Alma ve Yönetme Becerisini Geli tirme**

Mentorlar menteelelerin geçmi ba arılarından ve ba arısızlıklarından ö renmelerini sa lamalı ve kendilerini belirlemi ö renmeye te vik etmeli ve kendi çözümlerini bulmalarına yardımcı olmalıdır. Mentorlar, menteelelerin sorunları çözmeye kapasitesini açı a çıkarmalı ve destekleyici, zorlayıcı ve her eyden önce yüksek kalitede kararlar alabilmelidirler, menteelelerin gereksiz risklerden kaçınmalarını fakat tecrübe edilmi hatalardan da ö renilebilece ini menteelelerine belirtmelilerdir (Klasen, ve Clutterbuck, 2005).

### **2.9.6 Çift Yönlü Olarak Ö renmeye Açık Olma**

Mentorlar iki taraflı mentorluk ili kisine girdiklerinde "bir tarafın bir ba ka ki iden fayda sa layarak veya ba kasına fayda sa layacak, yardımla acak niyetli ileti imsel davranı çizgileri" olarak tasvir edilen destekleyici mesajları ayrıntılı bir ekilde anlatmakta ve iletmektedir (Burlinson ve di erleri, 2002, sayfa 386). Bu perspektifte, mentorların ileti imlerini, "kendi ileti im tarzlarının derin bir ekilde anla ılması ve menteelelerin davranı mını nesnel olarak gözleme iste i" olan menteelelerin ihtiyaçlarını kar ılamak için düzenlemeleri gerekmektedir (Radu Lefebvre ve Redien-Collot, 2013).

## BÖLÜM III:

### AİLE İLETMELERİNDE MENTORLUK VE ÇG R MCL K

#### 3. Aile İletmeleri Tanımları ve Özellikleri

Aile işletmeleri, dünya ekonomisinde genel bir örgütlenme biçimini temsil etmektedir (Beckhard ve Dyer 1983;Shanker ve Astrachan 2004) ve pek çok ülkede istihdam düzeyini, uygulama modellerini ve eğitim planlarını tanımlamaya yardımcı olurlar (Heck ve Stafford 2001). Bu işletmelerin çoğu ailenin kültürü ve değerleri tarafından etkilenmektedir (Chua ve Chrisman, 2003). Aile işletmeleri aralarında kan bağı olan kişiler bir araya gelerek hizmet ya da mal üretmek için oluşturdukları işletme türüdür. Literatürdeki aile işletmelerini tanımlarına baktığımızda;

Bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için en az iki neslin sürdürdüğü, aile kültürünün çalışmaları ve çıkarlar üzerinde etkisi olduğu işletme türüdür (Donnelley, 1964).

Aile üyelerinin planlama sürecinde etkili oldukları ve miras, aile içi kararlarda, yönetim kurulunda söz sahibi olduğu işletmedir (Handler, 1989).

Aile işletmesinin sürdürülmesi, yönetim ekli, niyeti, vizyonu tek bir aile tarafından veya sayıca az aile üleriyle belirlenen, kontrolü saılan nesillerce aktarılması için oluşturulan işletmelerdir (Chua, Chrisman, Sharma, 1999).

İletme hissesinin tek bir kişi ya da ailenin %33'üne sahip olduğu işletme türü aile işletmesidir (Bart, ve di., 2005).

Kurucu girişiminin geçim kaynağı olarak kendini zamanla geliştirmesiyle aile üyelerini de dahil ettiği ve aile kültürünü ön plana çıkararak kimlik oluşturduğu işletmelerdir (Balkır, Çolak ve Çetin, 2006).

Aile işletmelerini; birinci nesil kurar, ikinci nesil miras olarak alır ve idare etmeye çalışır, üçüncü nesil ise satarak işletmeyi bitirmektedir (Brown ve Herz, 2003).

2002).

Aile işletmelerinin ortak özelliklerine baktığımızda; değerlerin, geleneklerin, gücün paylaşıldığı, ilişkilerin sağlamlaştırmaya çalışıldığı, yardımla manın, saygının ön planda olduğu ve hiyerarşinin sınırlarının bildirilmesi işletmeler olduğu belirtilmiştir (Hodgetts, Kuratko, 1998). Her işletmede iyi özellikler olduğu gibi kötüye kullanılan özelliklerinde olduğunu görmekteyiz bunları ortak başlıklar altında topladığımızda; velayetlerin i



ö renmeye en üst noktadan başladı ve tecrübe sahibi olmadığı için kötü yönetebilmekte oldu u, çocuklara görevlerin baskıyla kabul ettirildi i, ebeveynlerin görevlerini tamamlayıp i letmeyle ba larını kesmeleri gerekti i zaman sorumluluk devretmekte zorlandı ı, veliahtların da görevlerden uzak durdu u görülmektedir (Birley, ve di ., 1999)

### **3.1 Aile letmelerinin Ekonomi çindeki Yeri ve Önemi**

Aile i letmeleri ülkemizde ve dünya ekonomisinde büyük rol oynamaktadır, dünya geneline baktı ımızda bu rakam %65-90lık kısmı olu turdu u görülmekte; Türkiye %95, talya %95, ABD %90, spanya ve Meksika %80, ngiltere %75 oldu u görülmektedir (Upton ve Petty, 2000; Genç ve Karcı lu, 2004). Aile i letmeleri ekonominin sayısal olarak önemli bir noktanın olmasının yanında istihdama da katkısı büyüktür (Dosgino ve Piro, 2017). Yukarıdaki verilere baktı ımızda ço u ülke de önemli bir konuma sahip olan aile i letmeleri genel olarak büyüklük ve ya ama süreleri gibi ortak özellikleri de barındırmaktadır. Amerika'da aile i letmeleri üzerine yapılan ara tırmada 100 aile i letmesinden 3.4'nün üçüncü ku a ı görebildi i görülmekte benzer bir durumda ngiltere de 3.3 oranında üçüncü ku a ı göstermekte ve Türkiye'ye baktı ımızda ngiliz ve Amerikan aile i letmelerine oranla daha az oldu u vurgulanmaktadır (Sa lam, 2003). Ülke ekonomisinin üç aya ı oldu unu dü ünen Erdo an (2002)'ye göre, birinci ayak kurumsalla amamı aile i letmeleri, ikincisi kurumsalla masını büyük ölçüde tamamlamı olan aile i letmeleri, üçüncü aya ı ise di er i letmelerin olu turdu unu belirtmektedir.

### **3.2 Aile letmelerinin Geli imi**

Aile i letmeleri kurucu giri imci tarafından kurulan ve neslin devamlılı ı ile birlikte süreklili inin sa lanması çalı an i letme türüdür. Ancak sahip oldukları farklı özellikler, ailenin büyümesi, yönetim sorunları vb. gibi nedenlerden dolayı her zaman ba arılı olamadıkları bilinmektedir.

#### **3.2.1 Birinci Nesil Aile letmeleri (Tek Patronlu)**

Kurucu giri imci tarafından kurulan, aile kültürünü, mirasını, de erlerini ya atan, vaktinin büyük ço unu i letmede geçiren, mülkiyetin, stratejik kararların ona ait oldu u, i letmenin tüm ihtiyaçlarıyla kendisinin ilgilendi i (pazarlama, ürün, muhasebe, i e alma vb.) ve di er aile üyelerini de dahil ederek olu turulan i letme türüdür (Erdirençelebi, 2012).

İletme hisselerinin tek kişi ile toplandı ve riske katlanarak işletmeyi özenle büyüttü ü genelde karı- koca da bulunan işletme devamlılığının kime devredileceği sorunu olan yönetim türüdür (Kırım, 2001). Tek patronlu aile işletmelerinde merkeziyetçi yönetim hakim olmaktadır ve bu durum sermayenin yetersizliği, devredilecek nesiller için uygun plan eksikliği, mülkiyet yapısının belirsizliği, kayırma gibi problemlere yol açabilmekte dahası kurucu işletmecinin hastalanması ya da vefatı durumunda işletmenin devralacak nesile geçmesinde planlanmamı sebeplerden ötürü ya ayaca çıkma risk en önemli problemidir (Gersick, ve diğeri, 1997).

İletme büyüdükçe kurucu girişimci her işletme ile kendisi ilgilenemez hale gelir ve kendisine profesyonel bir yönetici olarak işletmenin bir bölümünü ona devreder ve işletme faaliyetlerinin yönetici tarafından yürütülmesi mü terilerin artmasını sağlayabilmektedir (Dikmen, 1991).

İletme bu dönemde devamlılığını sağlayıp ayakta kalabilmesi için gelecek ile ilgili plan, vizyon, strateji, hedeflerini belirlemeli, zayıflık yaanan bölümler güçlendirilerek devir planlaması ve süreklilik konularına gereken önem verilmelidir (Erdirençelebi, 2012).

Birinci nesil aile işletmelerinde karı ile ilgili diğer problemler şu şekilde sıralanabilir (Alayo lu, 2003):

) Girişimcinin kişiliği, değer yargıları, tutumları örgüt yapısına yansır ve iletişimde odak noktası olmayı takım çalışmasından daha önemli hale getirir, bu dönemde yazılı kurallar önem taşımakta sorunla karşılaşmadan değil, sorun ortaya çıktıktan sonra çözülmeye çalışılmakta bu durum belirsizliklere yol açmaktadır.

) Kurucu girişimci işletmeyi çocuğu gibi gördüğü için zamanının büyük çoğunluğunu orada geçirmekte ve ailesini ihmal etmektedir.

) Riskin fazla olduğu, nakit akışının ise az olduğu bu dönemde likiditeye olan ihtiyaç artar.

) Ortaya çıkabilecek ailesel sıkıntı ve problemlere karşı işletme duyarlı, hassastır. Eşler arasında çıkabilecek güç mücadelesi, eşin aktif katılma isteği, yönetimin bir kısmını üstlenme girişimlerinin yanı sıra karı-kocanın boşanma potansiyeli de işletmenin geleceğini olumsuz etkileyebilir.

) Aile işletmelerinin genelde tek patronlu olmaları özelliği nedeniyle kurucu her işe yeti me arzusu yüzünden depresyona girmesi, hastalanması, yorgun düşmesi gibi sebepler ciddi sıkıntıları beraberinde getirebilir.

)] Bir sonraki gelecek olan nesil için yönetim yapısına uygun planlamanın yapılmaması mülkiyet ve yönetim için alt yapının olu turulmaması sorun te kil etmektedir.

### **3.2.2 Büyüyen ve Geli en Aile letmeleri (Karde Ortaklı ı)**

Geçi in birinci nesil aile i letmelerinden, geli mi aile i birli inin sa landı ı mülkiyetin tekelden payla ılan hale gelmesi ve büyümenin hızında karı ıklı a yol açmaması için bürokrasinin ve takım çalı ılmasına önem verildi i konuların oldu u i letme dönemidir (Gersick ve di ., 1997). Karde egemenli inin iki ya da fazla oldu u kayırmaların önüne geçmek için önem ta ıyan ve güçlü yönetimin sa lanmaya çalı ıldı ı ortaklık türüdür (Kırım, 2001). letmede aile de erlerinin artması ve bütünlü ün sa lanması, birinci nesilde ortaya çıkan problemlerin çözümlenmesiyle di er aile fertlerinin i letmede çalı ma isteklerinin oldu u görülür ve i letmenin aile birli inin merkezi haline dönü tü ü süreçtir (Alayo lu, 2003).

Karde ortaklı ının oldu u bu a amada i letmede ortaya çıkabilecek sorunlar unlardır (Kırım, 2003):

- )] Kontrol mekanizmasını herkesin uzla ma sa layabilece i hissedarlarla olu turmak,
- )] letmedeki i da ılımının nasıl olaca ı konusunda karde lerle hem fikir olmak,
- )] letmede sürekli çalı mayan hissedar ki ilerin görevlerini belirlemek,
- )] Karde lerin karın yaratılması ve da ıtılmasında uzla maya varamaması,
- )] Sermayenin korunarak büyütülmesi,
- )] Ortak olan karde lerin kayırma yaparak önceli i kendi çekirdek ailelerine tanınması ve ön planda tutmasıyla haksız rekabete neden olabilmesi,
- )] letmedeki bazı konularda aile bireylerinin e itiminin yetersiz kalması ve uzman çalı anların eksikli i.

Bu ko ullarda i letmeye bir zarar gelmemesi için aile kültürüne, Pazar ko ullarına uygun ekilde sistem olu turularak ihtiyaçların giderilmesiyle beraber i letmede eksikliklerin tamamlanması ve profesyonel yönetim anlayı ına gidilmelidir (Alayo lu, 2003).

### **3.2.3 Kompleks Aile letmeleri ( kinci ve Üçüncü nesil)**

Geli me sürecinin bu evresinde yönetime kuzenlerin dahil oldu u ve karar organları oldu u, mülkiyet yapısının karı ık hale geldi i, hissedarların yerlerinin belirginle ti i

kompleks aile i letmeleri ekinde de nitelendirilen iki ve üçüncü nesil aile i letmeleri yer almaktadır (Kırım, 2003).

Bu evrede aile- i ili kiler karma ık ve tek taraflı olmanın dı ında bir hale gelmi , büyümeyle birlikte i letmenin ihtiyaçları artmı tır (prosedür ve ilkeler). kinci, üçüncü hatta bazı i letmelerde dördüncü nesilin bile i letmede oldu u görülmektedir bundan dolayı farklı deneyim, ya , tecrübeye sahip aile bireylerinin yanı sıra i letmenin büyüümü olması nedeniyle profesyonel yöneticiler de katılmakta bu a amada i letme büyümektedir fakat bir önceki evredeki kadar hızlı de ildir ve azalmaya ba layan seyri izlemekte olmasına ra men hizmet ve ürün satı ı en yüksek noktaya ula maktadır (Arslan, 2006).

letmelerin ço unlu u holdingle me veya grupla ma olarak yapılmanın yaygın oldu u bu dönemde çalı mayan ve çalı an hissedarların kesin ayrımı belirgin olarak ortaya çıkmasıyla hissedar ve aileler arasında çatı malar çıkabilmektedir bu çatı maların aile-i letme dengesinde u sorunlara yol açabilmektedir (Karpuzo lu, 2000):

) Aile üyelerinin farklı co rafi noktalarda ikamet, kültür, ilgi, gelir, tecrübeye sahip olmaları ve aralarındaki akrabalık derecelerinin, ili kilerinin farklılı ı nedeniyle çatı malar kaçınılmaz hale gelebilmektedir,

) Yönetimde söz sahibi olamayan aile bireylerinin yönetimi ele tirirken, ya anılmı kötü tecrübelerden dolayı kendilerine i letme düzeni ve faaliyetleri hakkında bilgi, görev verilememesinden kaynaklı rahatsızlık ya arlar,

) letmenin ve ailenin büyümesiyle birlikte aile bireylerini i letmeden çok kendi çıkarlarını dü ünür hale gelmeleri ve varislerin artmasıyla birlikte çatı maların sayısı artabilmektedir,

) Aile üyelerinin yetersiz bilgi, tecrübe ve e itimlerine ra men i letmede iyi bir kadro isteyerek bunu kendilerine hak görmeleri de yeni bir çatı mayı ba latabilmektedir,

) letmede tarafların ve ayrılıkların herkesin kendi çıkarlarına uygun ekilde da ılması yönetimin, verimlili in azalmasında ve uygulamaların önünde engel olu turarak çalı an motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Karma ık olan bu yapıyı ba arılı ekilde yönetmek için aile ili kilerinin düzenlenmesi ve i letmenin kurumsalla tırılmasına yönelik harekete geçilmeli, aile planlaması yapılarak bütün bireyler güvence altına alınmalı, roller belirlenmeli ve aile üyesi olunmakla i letmede hissedar olmak arasındaki fark belirlenmelidir.

### 3.2.4 Sürekli Olmayı Ba aranan Aile İ letmeleri

Dönem itibariyle, kurumsalla manın yo un önem kazandı ı ve uygulandı ı, i letme de erlerinin aile de erlerinden daha baskın geldi i, kan ba ından çok i letme için yararlı olan icraati yapabilecek ki ilerin i ba ına getirildi i dönemdir. lerin icrası için ; i ba ında olacak ki inin özellikleri, ba arılı ve etkin ekilde yürütebilmesi için verilecek yetki, sorumluluklar, destek sa lanacak veya i birli i sa lanacak birimleri, çalı ma ko ullarının açık bir ekilde belirlenmesi analiz edilmelidir (Karpuzo lu, 2000).

Bu aile i letmelerinin temel bazı karakteristik özellikleri oldu u ve bu özelliklerin u ekilde oldu u belirtilmi tir (Fındıkçı, 2005):

- )] Kurucu giri imcinin karizmatik lider özelli i ta ıyor olması i letmenin uzun soluklu olmasında etkili olabilmektedir
- )] Aktif olarak liderini takip eden hatalarını düzelten, eksikliklerini tamamlayan aile üyelerinin i letmeyi desteklemesi
- )] İ letmenin, ailenin artsız ko ulsuz ekilde birbirlerini desteklemesi
- )] İ letmenin ruhunda var olan amatör ruhun kaybedilmemesi
- )] Do ru ki ilerin do ru kadrolara yerle tirilerek istihdamın iyi ekilde yapılarak görevlendirilmelerin sa lanması ekinde belirtilmi tir.

Sürekli olmayı ba aranan aile i letmeleri yo un ekilde kurumsalla mı bir yapıya sahip olmaları nedeniyle, resmi izinlerin i letmenin faaliyete geçmesini hantalla tırdı ı için bazı fırsatları kaçırmamasına neden olabilmektedir, bu fırsatları kaçırmamak için i letmenin yapısına zarar gelmeden sistem geli tirilerek tedbirler alınmalı gereken esneklik zamanında sa lanabilmelidir (Alayo lu, 2003).

## 3.3 Aile İ letmelerinin Temel Karakteristikleri ve Geli im Evreleri

### 3.4 Aile İ letmelerindeki Mevcut Statüler

Aile i letmelerindeki mevcut statüler aile üyesi olan üyeler ve aile üyesi olmayan üyeler olmak üzere kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır.

### 3.4.1 Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler

Aile işletmelerindeki roller ve statüler diğerlerinden farklılık göstermekte yapı gereği aile içinden ve dışından olmak üzere farklı iki statüye sahip olmaktadır. Karpuzo lu (2001), aile işletmesinde bulunan statüleri kurucu, varis ve akrabalar şeklinde üç gruba ayırdığını belirtmektedir.

**Tablo 3.1. Aile işletmelerinin temel özellikleri ve gelişim süreçleri**

	<b>BİRNCESİLAİLETMELER</b>	<b>BÜYÜYENVEGELİEN AİLETMELER</b>	<b>KOMPLEKS AİLETMELER</b>	<b>SÜREKLİOLMAYI BAĞIRAN AİLETMELER</b>
<b>MÜLKİYET</b>	İletme sahibi	Kardeşlerle	Profesyoneller ve aile	Birden çok profesyonel ve aile arasında
<b>ÖRGÜTYAPISI</b>	Basit ve merkezi	Basit ve yarı merkezli	Karmaık	Karmaık
<b>KARAR ALMAYETKİSİ</b>	İletme sahibi	Kardeşlerle	Aile fertleriyle ve prof. yöneticilerle ortak	Aileden ve danışmanlardan, prof. yöneticiler
<b>KARAR ALMAEKLİ</b>	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
<b>İLETİM</b>	Dikey	Dikey ve yatay	Yatay, çapraz ve dikey	Çok boyutlu
<b>DEĞERLER</b>	Girişimci ve aile değerleri	Girişimcinin değerleri	değerleri	Dış- iç piyasa değerleri

Kaynak: Karpuzo lu Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 103.

#### 3.4.1.2 Kurucu

Kurucunun bir parçası haline gelen işletmenin odak noktası kendisidir ve işletmeyi koruyarak büyütme, gelecek nesillerle devamlılığını sürdürme arzusu içerisindedir. Girişimciyi davranışsal boyutta ele alındığında; risk almayı seven, vizyonlu, problem çözme

becerisi olan, yaratıcı, fırsat yaratabilen (Scherhorn,1989); ekonomik olarak de erlendirildi inde; maddi de er yaratma, risk ve refah yaratma, proje olu turma (Wickham, 2001) becerilerinin literatürde ele alındı ı görülmü tür. Kurucuların özellikleri, liderli in psikodinamik yönleri üzerine odaklandı ı kuramcıların dikkatini çekmi tir (Kets de Vries, 1985; Levinson, 1971 ve 1983; Zaleznik ve Kets de Vries, 1985) ve bu özellikler genellikle ba arı ve güç için bir ihtiyaç (McClelland, 1961) yanı sıra bir iç kontrol oda ı olarak kendini göstermektedir (Brockhaus, 1975; Shapero, 1975) ve i letmenin ölümsüzlü ü için derin bir arzuyu yansıttı ı görülmektedir (Becker, 1973). Bu psikolojik özelliklerin kökleri çe itli teorisyenler tarafından incelendi inde birçok kurucunun geçmi lerinde önemli bir benzerlik oldu u genelde yoksulluktan kaçmak için giri imde buldukları söylenmi tir (Handler, 1994). Rosow (1963), Kurucu giri imcilerin i letmedeki odak noktaları olmaları, i letmelerinden vazgeçmek istememelerinin düzeltilmesi için emeklilik planı ve tutumlarının düzenlenmesinin devri kolayla tırmaktaki önemini vurgulamı tir.

### 3.4.1.3 Varis

Varis, gelecekte kurucu giri imcinin yerini alarak genel müdür veya yönetim kurulu bakanı olmayı üstlenecek ve i letmenin devamlılı nı sa lama bayra nı devir alacak ki i olarak görülmektedir bu yüzden seçilecek adayın yöneticilik vasfına hazırlanması önemlidir.

Varis seçiminde do um sırasını baz alarak en büyük erkek çocu u seçmek yerine zamanla en küçük erkek ya da kız çocu u seçimlerinin yaygınla tı ı (Drozdow, 1989), her durumda en büyü ün en iyi olmayabilece i belirtilmi tir. Literatürde yapılan ara tırmalara bakıldı nda kurucu giri imcilerin ço unun e itime çocuk ya ta ba ladı ı görülmektedir, bu nedenle varislerin de aynı ba arıyı yakalaması ve deneyimi kazanmaları için i letme hayatına çocuk ya ta ba layarak e itim düzeyleri yükseltilmeye ba lanmalıdır (Longenecker ve Schoen,1978; Alayo lu, 2003).

Devir geçi inin sorunsuz ve yumu ak ya anması için devri planlamak, varisi ve kurucuyu bu duruma alı tırmak, iki tarafında bu konuda istekli olmasını sa lanarak ba arılı bir devir için çabalanmalıdır (Birley ve di ., 1999; Handler, 1992).

Aile i letmelerinde istenen sadece torunların mülkiyeti devralması de ildir aynı zamanda irkette kurucu giri imci gibi çalı arak düzeni devam ettirmeleri, gelecekte de giri im/giri imcilik süreklili ini sa layarak i letmenin büyümesi için gerekli olan te vikleri sa lamalarıdır (Dosgino ve Piro, 2017).

#### **3.4.1.4 Akrabalar**

Aile işletmeleri kendilerini büyütme ve ayakta kalmak için ürün, süreç ve hizmet yenilikleri yoluyla değer yaratır aile işletmelerinin mülkiyetinin uzun vadeli olabilmesi için yenilikçi ve risk almaları gereken kaynakları ayırarak veliaht liderleri girişimci ve tekerlek eder dahası aile şirketlerine özgü akrabalık ilişkilerinin girişimci fırsat tanıma üzerinde olumlu bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Barney, Clark ve Alvarez, 2003). Aile işletmeleri kendi kültürlerini taşıdığı ve üyelerin çoğunluğu aile fertleri olduğu için karmaşık bir yapıya sahiptir dolayısıyla işletmenin dinamiğini de onlar belirlemektedir. Akrabalarla olan ilişkiler işletme için ilk zamanlar iyi devam etse de artan aile üyeleri sayısı ve miras talebi işletmede huzursuzluğa, problemlere yol açabilmektedir. İşletmedeki nesil sayısı arttıkça farklı beklenti ve ilişki yapıları ortaya çıkmakta ve sorunları tetikleyebilmekte, hiyerarşiye uyulmadığında da problemler baş gösterebilmektedir (Dilbaz,2005).

Girişimciyle yakın olan akrabalar nasıl olsa işletme atılmam diye düşünmemeli, işletmenin değerlerini ön planda tutarak sorumluluklarının gerektirdiğini yapmalı işletme içinde ve dışında kendilerini geliştirmeye özen göstererek işletmeyi bir sonraki nesile aktarmayı hedeflemelidirler (Sarsenova, 2010).

#### **3.4.2 Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler**

Aile işletmelerinde aile ve aile üyesi olmayan çalışanlar genellikle farklı roller üstlenir ve farklı beklentiler paylaşmakta, işletme özünün baskın koalisyonda aile üyelerinin güçlü varlığı olduğu göz önüne alındığında, aile danışmanları tipik olarak örgüt hiyerarşisinde yüksek seviyede güçlü konumlara taşırlar; genellikle hem sahip hem de üst düzey yöneticidir. Sonuç olarak, aile üyesi olmayan çalışanlar sıklıkla işletmenin günlük operasyonlarını çoğunlukla orta yöneticiler olarak yapmaktan çekinirler (Gersick ve ark. 1997). Aile ve aile dışı danışmanların sahip olduğu roller ve pozisyonlar arasındaki farklılıklar göz önüne alındığında, ailelerin ve aile dışı danışmanların veliahtlara/menteelere sağladığı destek türleri de farklı olmaktadır.

##### **3.4.2.1 Görenler**

Aile işletmesinde çalışan olarak yalnızca aile üyeleri bulunmamakta işletme kurumsallaştıkça genelde işletme için dışarıdan yönetici, çalışan gibi ihtiyaca yönelik kanba



olmayan çalı anlar istihdam edilmektedir. Kan ba ı olmayan bu üyeler aylık belirli bir ücret kar ılı nda çalı an ve i letmeye i gücü/eme ini veren, çıkarlarını gözetip koruyan ki ilere i gören denmektedir (Cemalcılar ve di ., 1994).

### **3.4.2.2 Profesyonel Yönetici**

Kurumsalla an aile i letmesinde kurucu giri imci her zaman oldu u gibi yine tepe noktada yönetici olarak bulunmaktadır fakat artan ihtiyaçlar nedeniyle hukuk, personel e itimi, muhasebe, çalı an istihdamı gibi pratik ve teorik alanlardan uzmanlı ı olan çalı anlara ihtiyaç duyulmakta bu sebeple de profesyonel yönetici i letmenin devamlılı nda, kurumsalla masından önem arz etmektedir (Ryans,1984). Profesyonel yönetici, en az kurucu giri imci kadar i bitiren, çalı an bunu kendine meslek edinerek kar ılı nda ücret alan ki idir (Berman, 1984).

### **3.4.2.3 Ortaklar**

Aynı hedefler do rultusunda i letmenin var olan sermayesine nakit sa layarak pay sahibi olan ki ilerdir, aile üyelerinin i letmenin Pazar payının büyümesini istemeleri, yeni Pazar arayışı gibi faktörlerde tercih ettikleri aile üyesi olmayan ortakları ifade eder (Erdirençelebi, 2012). Ortakların zamanla i letme kültüründen fikirleri, vizyonları farklıla ıyorsa ve artık aynı hedefte ilerlemiyorsa, bir sonraki hedefte ortakla a yol çizmek zorla ır fakat iki tarafta i letmenin gelece ini dü ünüyor ve farklılıkları gelecek için bir bütün ortaya çıkarabiliyor, i letmeyi tehlikeye atmıyorsa olumlu yönde devamlılık söz konusu olabilmektedir (Karpuzo lu, 2001).

## **3.5 Aile letmelerinin Avantaj ve Dezavantajları**

Aile i letmeleri kendilerine has karakteristik özellikleri barındırmakta ve bu özellikler onları di er i letmelerden ayırarak onlara özgü avantaj ve dezavantaj barındırmaktadırlar (Karpuzo lu, 2004).

Alayo lu (2003)'e göre aile i letmelerinin sahip oldukları güçlü yönleri gelecek kaygısıyla hızlı karar verebilme, finansal konularda aileden destek görme, yatırımlarını uzun soluklu yapmak, i e odaklanmada tüm aileyle hareket etme, amaç ve hedefler bütünlü ü, sosyal çevre; zayıf yönleri olarak da, kayırmacılık, krediyle büyüme sa lama, menfaatler yüzünden çıkabilecek çatı malar, hiyerar iyi yok sayma, fikir ayrılıkları olarak saymaktadır.

### **3.5.1 Aile İletmesi Olmanın Avantajları (Güçlü Yönleri)**

Aile İletmelerinde, ailenin bir arada olmasından gelen güç sayesinde; sevgi, saygı ve itaatin daha rahat ortamda geçmesi, amatör ruhun sürekliliği diğer İletmelere göre önemli avantajlar sağlamaktadır (Fındıkçı, 2007).

Aile İletmesi olmanın avantajlarını; finansal, yönetim ve kültür olarak ele aldığımızda; (Sarsenova, 2010).

Finansal açıdan sermaye yapısı incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun öz kaynakların olu turdu unu, maddi bir kriz anında aile içerisinde destek bularak çözümlenebilirler aile dışından ortaklar bile olsa İletmenin adı hepsini temsil ettiği ve çocukları gibi olduğu için aynı şekilde destek sağlayabildikleri için diğer İletmelere göre güçlü konumdadırlar (Alayolu, 2003; Kets De Vries, 2010; Sarsenova, 2010).

Yönetim açısından; sermayenin büyük bir bölümünün ellerinde olması nedeniyle idari ve teknik konularda yeni kararlar alınırken uygulamadan ve yatırımdan kaçılmadan rahatlıkla karar alabilmeleri, karar alırken de birbirlerine duydukları güven ve özel iletişimleri sayesinde az bürokrasiyle diğer İletmelere göre daha hızlı hareket edebilmeleri avantaj sağlamaktadır (Yalçın, 1993; Tagiuri ve Davis, 1996).

Kurum kültürü açısından; aile İletmelerindeki kültür kendilerine özgü davranış, tutum ve geleneklerinden geldiği için üyeler kültürü benimsemekte zorlanmaz ve diğer çalışanlara yayılmasında da etkili olarak güçlü kurum kültürü olu turmaya devam ederler. Bu kişiler ekip ruhu olu turarak İletmenin yürütülmesinde karşılaabilecek sorunları çözmeye yardımcı olur, aile bağı olmayan İletmelere göre bu durum onlara zaman ve pratiklik açısından rekabet avantajı sağlar (Jaffe, 1990; Alayolu, 2003).

### **3.5.2 Aile İletmesi Olmanın Zayıflıkları**

Aile İletmesi olmanın avantajları/güçlü yönleri olmasının yanı sıra birtakım dezavantajları/zayıf yönleri de bulunmaktadır en büyük nedeninin gelenekselliğe bağlı olarak İletme sahipliği ve rol belirsizliğinin İletme de var olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Sarsenova, 2010).

Finansal açıdan dezavantajları incelediğimizde; finansman yetersizliğinden kaynaklı işletmenin borçlanmaya olumsuz bakması nedeniyle büyüyememesi, gerekli nakidin fazla olmaması sonucu büyüme hızını düşürmesi söz konusu olabilmektedir (Alayolu, 2003).

Yönetim açısından bakıldığında; yanlış istihdam politikasının uygulanması yani işletmenin yararına uygun kişiler değil, aile üyelerinin menfaatine uygun kişilerin işbaşı getirilerek kayırmacılığın önü açılmasıyla verilen yanlış kararlarla işletmede çalışan kan bağı olmayan bireylerin motivasyonunun ve verimliliğinin düşmesine neden olarak çalışanların başka kurumlara geçmesine yol açabilmektedir (Ateş, 2005). Yönetim tarzında kurucu girişimci dahil alınan kararların yersizliği ya da sorumluluğu kimsenin üstlenmeyi istemediği nedeniyle çalışanların üretkenliği olumsuz yönde etkilenerek bir sonraki nesile aktarılmasında yavaşlamalara neden olabilmekte, yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi olmasıyla da bu durum pekiştirilerek otorite de sorunların oluşmasına sebebiyet verebilmektedir (Alayolu, 2003).

Kurum kültürü açısından; aile işletmelerinde çatışmanın çıkma olasılığının artan bireylerin sayısı nedeniyle neredeyse kaçınılmazdır ve uzlaşmanın kolaylıkla sağlanması pek mümkün olmamaktadır (Kellermanns ve Eddleston, 2004). Yeniliğe açık olmayan, kurumun normlarına ve kurallarına körü körüne bağlı olan aile üyeleri işletmenin gelecekte sağlayacağı faydaların önünde engel teşkil edebilir yine aynı şekilde yönetim politikalarının yanlışlığı nedeniyle aile bireyleri arasındaki yanlış yapılan istihdamın zamanla işletmenin amaçlarına ulaşmasında yönetim seviyesi düşük olan bireylerin yer değiştirilmedikçe pazarda başarısız konuma düşürebilmektedir (Alayolu, 2003).

### **3.6 Aile İşletmelerinde Mentorluk**

Mentorluk hizmeti, aile işletmelerinde genellikle gelecek nesilden aile üyesinin işbaşlamasıyla daha çok önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinde mentorlukla ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde; aile işletmelerinin değerlerini, ahlakını ve kültürünü aktarmanın yanı sıra toplumsallaşmayı teşvik etmenin aile dışından atanan rehberlere göre daha yararlı ve iyi olduğunu göstermiştir (Boyd, Upton ve Wircenski, 1999). Aile üyeleri işletmelerinin egemen koalisyonunda da tepe noktada bulunan pozisyonda yer alırlar bu yüzden işletmenin vizyon ve değerlerini kendileri belirler (Chua ve diğerleri, 1999; Habbershon ve ark., 2003). Aile işletmelerinde, üyeler arasında çıkabilecek çatışmalara

çözüm olabilecek seçeneklerden birisi de mentorlu un sistematik ve bilinçli bir ekilde uygulanması olabilmektedir (Grote, 2003). Birçok ara tırma göstermektedir ki mentora sahip olan menteelerin di erlerine göre daha ba arılı oldu u, özelliklede mentee'nin eksik yanları üzerinde uzmanla mı bir mentorla olan uyumuyla ba arının daha etkin hale geldi idir (Hunt ve Michael,1983; Aronoff ve Ward, 2002). Mentee'nin geli mesi için seçilecek mentor aile içinden de dı nda da olabilmektedir iki tarafında kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır Dhaenens ve di . (2017)'nin mentorluk hizmetinin i letmenin devamlılı ı için i letmede kilit noktada olan hem aile üyeleri tarafından hem de aile dı ndan üyeler tarafından menteelere verilmesi gerekti ini, bu seçimler yapılırken de mentee'nin gönüllü olması gerekti ini önermektedirler.

### **3.7 Aile letmelerinde Birinci Nesilden kinci Nesil'e Geçi**

Aile i letmelerinin önünde duran en büyük sorunlardan biri de nesilden nesile i letmenin aktarılması yani devrin planlanması ya da varis ve emeklilik planı olarak da adlandırılan sürecin lider görevine devam ederken belirlenmesi ve belirli normlara ba lanması sürecidir (Ermi ,1999). Nesiller arası geçi tepe noktasındaki dönü olarak ya da i letmenin devamlılı ı için bir fırsat olarak görülmesi; bunun içinde i letme geli imi ve entegrasyonunu sa lamak adına aile-i ya am döngüsüyle birlikte stratejik bir yol planlanarak tehdit olarak görülmekten uzakla tırılmalıdır. zlenecek olan bu stratejik yol kurum içerisinde önemli noktada bulunan yöneticinin gelecek veliahta mentorluk ederek giri imcilik faaliyetlerini kazandırmasıyla güven altına alınacaktır. Stratejik zirve noktasındaki geçi ; iyile tirmelere ve rekabetteki kazanılan avantajlar sayesinde i letme için gerekli olan de i ikliklerin yapılmasına fırsat olarak görülebilir (Dogino ve Pina, 2017).

Aile i letmelerinin genellikle kısa ömürlü olmasının ana nedenlerinden biri nesiller arası geçisin fırtınalı do asıdır (Gallo, 1998). Birçok yazara göre aile i letmelerine birinci nesilden ikinci nesile geçi te i letmelerin iflas noktasına ya da son bulmalarının nedeni sahiplik sürecindeki duygusal ve karma ık olgular nedeniyle sürecin iyi yönetilememesidir (Güney, 2008). letmenin bu sıkıntıları ya amaması için devir planı yaparken unlara dikkat etmelidir (Alayo lu,2003):

) Bu planın ne için oldu unu, yeni seçilen liderin neden tercih edilip, seçildi ini açık bir ekilde aileye ve aile dı ı üyeler anlatılmalıdır

) Bir sonraki lider adayı seçimi için süreç en başından izah edilmeli ve nedenleriyle belirtilmelidir

) Seçilen adayın iyi ve uygun bir eğitim süzgecinden geçirilmesi sağlanmalıdır

) Belirli bir zaman aralığı olarak devir planlanmalı ve ona uyulmalı

) Görevine devam eden liderin iktidarı bırakması için ona uygun ve tatminini sağlayacak şartlar oluşturularak alt yapısı sağlanmalı

) Planlamayla ilgili olan bütün faaliyetler, aile üyeleri/meclisi tarafından yürütülmelidir.



## **BÖLÜM IV:**

### **MENTORLUKUN ÇGRLME ETKİSİNİN**

### **AİLE İLETMELERİNDE ARA TIRILMASI**

#### **4. Metodoloji**

##### **4.1 Ara tırmanın Amacı ve Önemi**

Aile i letmelerinin, ülke ekonomilerinde ve kalkınmasında önemli rolleri vardır. Bugüne kadar aile i letmelerinin gelişme ve kalkınma gibi iki önemli misyonu varken günümüzde üçüncü ve önemli bir misyonu da ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlamada sürdürülebilirliği sağlamaktır. Bu ara tırmada, küreselleşen dünyada aile i letmelerinin girişimcilik hedefleri ile ilgili etkileşimin ortaya konulması bakımında önem arz etmektedir.

Bu çalışmada aile i letmelerinde yetişmekte olan veliyaht lider adayının iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi, artırılması ve neslin sağlıklı devamlılığını sağlaması adına verilen mentorluk eğitimlerinin katkılarını ortaya koymaktadır. Mentor ve mentee arasındaki uyum etkenlerinin girişimcilik ruhu üzerindeki etkisi aile i letmelerinde veliyaht lider üzerinde yapılan bir ara tırma ile desteklenerek, aile i letmelerinde iç girişimcilik eğitimini verilmesine katkı tutacağı değerlendirilmektedir.

##### **4.2 Ara tırmanın Kapsamı**

ç girişimcilik niyetinin aile i letmesindeki veliyaht üzerinde mentorun etkisinin hangi düzeyde olduğuna bakılmasına yönelik olan bu çalışmada; Ankara'da bulunan aile i letmeleri üzerinde kolayda örnekleme tekniğiyle tek tek veliyaht (ailenin büyük kız veya erkek çocuğu) lider adaylarına ulaşılmıştır. Veliyahtlardan, iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi, artırılması ve firmanın sağlıklı devamlılığının sağlanması adına verilen mentorluk eğitiminden faydalanıp faydalanmadıkları ortaya ara tırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

### 4.3 Ara tırmanın Sayıtları ve Sınırlılıkları

Bu ara tırmada, aile i letmelerinde veliaht giri imci olan ki ilerinin iç giri imcilik faaliyetlerinde mentorlu un rolü ile ilgili varsayımlarının ara tırılmasında a a ıdaki hususlar incelenecektir:

Ñ Mentorlu un aile i letmeleri üzerine etkileri nelerdir?

Ñ Mentorlu un iç giri imcilik niyetleri üzerinde etkisi hangi ölçüdedir?

Ñ ç giri imcilik faaliyetlerinin aile i letmelerindeki uyum de erlerine ili kin algılar hangi boyuttur?

Ñ Mentor ve veliaht lider (mentee) arasındaki uyumun ve iç giri imcilik üzerindeki etkileri nelerdir?

Ara tırmanın yukarıda sıralanan problemleri kapsamında de i kenlerin geli tirilmesi amaçlanırken literatürde gerekli tarama yapıldıktan sonra, kavramların tanımlanması ve birbirleri arasındaki ili kiler üzerinden de i kenler belirlenmiştir.

Ñ Ara tırmada sebep-sonuç ili kilerinin saptanması olanaksız oldu u durumlarda, sonuçların fonksiyonel ili kiler halinde açıklanmasıyla yetinilecektir.

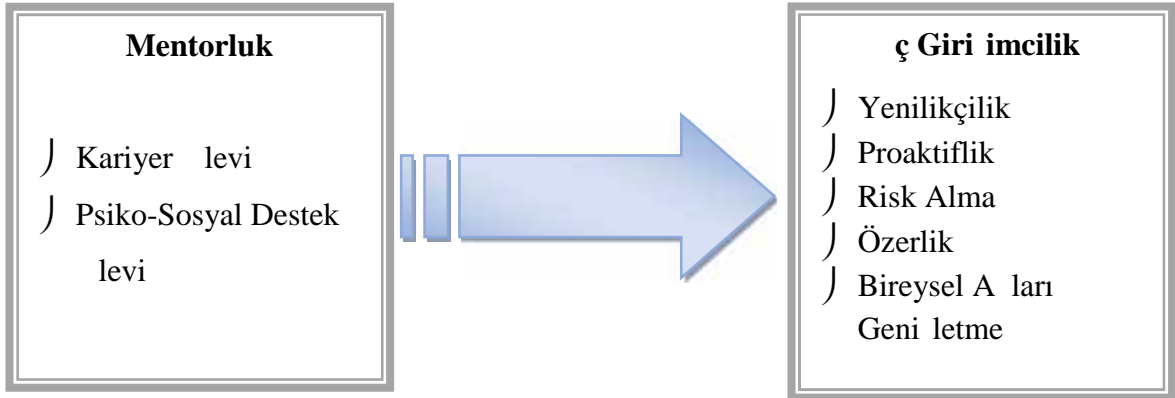
Ñ Örneklemin olasılı ı dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme tekni iyle olu turulması nedeniyle sonuçların genellenememesi ara tırmanın sınırlılıkları olarak de erlendirilmektedir.

### 4.4 Ara tırmanın Metodolojisi

Ara tırmanın metodolojisi ba lı ı altında ara tırmanın modeli, ara tırmanın, hipotezleri, ara tırmanın de i kenleri, örnekleme süreci, veri toplama yöntemi ile ara tırmada kullanılan de i kenlerin geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

### 4.5 Ara tırmanın Modeli ve Hipotezleri

Ara tırmanın modeli, yapılan literatür taraması sonucunda, ara tırmalarda kullanılan de i kenler temel alınarak olu turulmu tur. Literatür taraması sonucunda, ara tırmanın amacına uygun olarak olu turulan model ekil 4.1'te gösterilmiştir.



**ekil 4.1 Ara tırmanın Modeli**

Ara tırma modeli do rultusunda geli tirilen hipotezler a a ıda sunulmu tur.

**H<sub>1</sub>:** Mentorlu un kariyer i levi boyutunun iç giri incilik boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Kariyer i levi boyutunun yenilikçilik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Kariyer i levi boyutunun proaktiflik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Kariyer i levi boyutunun risk alma boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>1d</sub>:** Kariyer i levi boyutunun özerlik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>1e</sub>:** Kariyer i levi boyutunun bireysel a ları geni letme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Mentorlu un psiko-sosyal destek i levi boyutunun iç giri incilik boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Psiko-sosyal destek i levi boyutunun yenilikçilik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Psiko-sosyal destek i levi boyutunun proaktiflik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Psiko-sosyal destek i levi boyutunun risk alma boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2d</sub>:** Psiko-sosyal destek i levi boyutunun özerlik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2e</sub>:** Psiko-sosyal destek i levi boyutunun bireysel a ları geni letme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.



## 4.5.1 Ara tırmanın De i kenleri

### 4.5.1.1 Mentorluk Ölçe i

Neo (1988) tarafından geli tirilen mentorluk ölçe i “kariyer i levi” ve “psiko-sosyal destek i levi” alt boyutlarından ve 18 ifaden olu maktadır. Katılımcılardan, yargılara, 5’li Likert Ölçe i kullanarak (1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Sık sık, 5=Her Zaman) cevap verilmesi istenmi tir. Mentorluk boyutlarını ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar; Tablo 4.1’de gösterilmi tir.

**Tablo 4.1 Mentorluk Ölçe ini Ölçmede Kullanılan ifadeler ve Kodlar**

<b>Kariyer i levi (K_I)</b>	
<b>ifadeler</b>	<b>Kod</b>
Danı manım ile onun mesle inde ya adı ı deneyimleri payla tım	KI1
Danı manım geli mem için beni te vik etmi tir	KI2
Danı manım kariyer amaçlarımın ba arılmasında bana özel stratejiler gösterir	KI3
Danı manım benimle fikirlerini payla ır	KI4
Danı manım i imde ba arılı olmam için özel stratejiler-taktikler önerir	KI5
Danı manım yaptı ım i le ilgili ba arım konusunda bana geribildirim verir	KI6
Danı manım yükselme olasılı ımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır	KI7
Zamanında yeti tirmem gereken ve yeti tirilmesi zor görevleri bitirmemde danı manım bana yardım etmi tir	KI8
Danı manım bana yeni beceriler ö renme olana ı sa layacak görevler vermi tir	KI9
Danı manım yeni i arkadaş larıyla tanı mamda yardımcı olmu tur	KI10
Danı manım gelecekte geli me potansiyeli gösterebilece im alanlardaki insanlarla tanı mak için bana görevler vermektedir	KI11
<b>Psiko-Sosyal Destek i levi (P_I)</b>	
<b>ifadeler</b>	<b>Kod</b>
Danı manımla yaptı ım sohbetlerde onun iyi bir dinleme becerisinin oldu unu dü ünüyorum	PI1

Danı manım problemlerimi çözmek için alternatif bir bakı açısıyla kendi tecrübelerini benimle payla ır	PI2
Danı manım i imle ilgili ya adı m endi e ve korkuları ortadan kaldırmak için beni açıkça konu mam için te vik eder	PI3
Danı manım onunla payla tı m endi e ve duygularımı gizlilikle saklar	PI4
Danı manım i imde yeni yöntemler kullanmam konusunda beni te vik etmi ti	PI5
Danı manım bir birey olarak bana saygı duyar	PI6
Danı manım kurumda kar ıla tı m problemlerle ilgili bana önerilerimi sormu tur	PI7

#### 4.5.1.2 ç Giri imcilik Ölçe i

ee en (2010) tarafından geli tirilen i giri imcilik ölçe i “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “özerlik” ve “bireysel a ları geni letme” alt boyutlarından ve 22 ifaden olu maktadır. Katılımcılardan, yargılara, 5’li Likert Ölçe i kullanarak (1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Sık sık, 5=Her Zaman) cevap verilmesi istenmi tir. ç giri imcilik boyutlarını ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar; Tablo 4.2’de gösterilmi tir.

**Tablo 4.2 ç Giri imcilik Ölçe ini Ölçmede Kullanılan fadeler ve Kodlar**

<b>Yenilikçilik (Y_E)</b>	
<b>fadeler</b>	<b>Kod</b>
imle ilgili yeni bir eyler yapmak için çabalarım	YE1
Yeni fikirlere açık biri oldu umu dü ünüyorum	YE2
Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı oldu u kanaatindeyim	YE3
Çalı anlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim	YE4
Yeni ürün geli tirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam	YE5
<b>Proaktiflik (P_R)</b>	
<b>fadeler</b>	<b>Kod</b>
çevresindeki faaliyetleri de erlendirmek için geli meleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalı ırım	PR1
Fırsatları de erlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri	PR2

a abilirim	
Geli melerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, geli meleri yönlendirmeye çalı ırım	PR3
Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geli tirme konusunda en önde olmaya çalı ırım	PR4
<b>Risk Alma (R_A)</b>	
<b>fadeler</b>	<b>Kod</b>
Üzerinde çok çalı tı ım bir planda gerekirse büyük de i iklikler yapmaktan çekinmem	RA1
Görevin ba arısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim	RA2
Belirsizlik durumunun ata a geçmek için bir fırsat oldu una inanırım	RA3
Her yenili in bir risk getirdi ini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim	RA4
<b>Özerklik (O_Z)</b>	
<b>fadeler</b>	<b>Kod</b>
hayatında, di erlerinin dü üncelerinin ne oldu u konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim	OZ1
Herhangi bir görevde tek ba ıma çalı mayı tercih ederim	OZ2
Yeni bir proje üzerinde çalı ırken gidece im yön konusunda her türlü özgürlü e sahibim	OZ3
Yeni bir fikri ortaya atarken, di erlerinin onayını beklemem	OZ4
<b>Bireysel A ları Geni letme (B_A)</b>	
<b>fadeler</b>	<b>Kod</b>
Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal a lara ihtiyaç vardır	BA1
Sosyal a ımdaki ki ilerle teması devam ettirebilmek için ileti imi canlı tutarım	BA2
Yenilikleri di erlerine kabul ettirebilmek için, ki isel sosyal a ımı geli tirmeye çalı ırım	BA3
Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm ki isel sosyal a ımı kullanırım	BA4
Sosyal a ıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile ileti ime geçmekten kaçınmam	BA5

#### 4.5.2 Örnekleme Süreci

Çalışmanın amacı kapsamında; verilerin elde edileceği Ankara yerleşkesinde bulunan aile işletmeleri çalışmanın evreni (ana kitle) olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, Ankara Ticaret Odası (2017 faaliyet raporuna göre kayıtlı üye sayısı 13.321'dir) ve Ankara Sanayi Odası (2017 faaliyet raporuna göre kayıtlı üye sayısı 8.096'dır) kayıtlarından evrenin miktarı öğrenilmeye çalışılmıştır. Ancak, bu odalara kayıtlı işletmelerin ne kadarının aile işletmesi ne kadarının şahıs işletmesi olduğuna ilişkin herhangi bir veri tutulmadığına sonucuna ulaşılmıştır.

Altunışık ve diğeri, (2012: 141) evrende yer alan her kişinin örnekte yer alması için eylemli olmadığı çalışmalarda olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerini kullanılmasının doğru olacağını belirtmişlerdir. Buradan hareketle, bu araştırmaya için olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden "kolayda örnekleme" tekniğinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Ankara konulu aile işletmelerinin tamamına ulaşmak olanaklı olmadığı için, veriler olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniği olan kolayda örnekleme tekniği ile anlık (cross-sectional) olarak toplanmıştır.

#### 4.5.3 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, kapalı uçlu soruların yer aldığı ve soruların önceden hazırlandığı anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu EK'te sunulmuştur.

Anket iki bölümden ve 45 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgileri ölçen 5 soru, ikinci bölümde de araştırmacının derinliklerini ölçen 40 soru mevcuttur.

Araştırma için veriler toplanmadan önce; ankete son ekli verebilmek, soruların açıklığını ve anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla 50 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda ankete son ekli verilmiştir.

Çiğdem Girişimcilik Niyetinin Aile İşletmesindeki Veliyaht Üzerinde Mentorun Etkisinin Hangi Düzeyde Olduğuna Bakılmasına Yönelik Olan Bu Çalışmada; Ankara'da bulunan aile işletmeleri üzerinde kolayda örnekleme tekniğiyle tek tek veliaht (ailenin büyük kız veya erkek çocuğu) lider adaylarına ulaşılmıştır. Veliyahtlardan, girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi, artırılması ve firmanın sağlıklı devamlılığının sağlanması adına verilen mentorluk eğitiminden faydalanıp faydalanmadıkları ortaya araştırmacının kapsamını oluşturmaktadır.

#### 4.5.4 Ara tırmada Kullanılan Ölçe in Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ara tırmada kullanılan ölçeklerin geçerlili i do rulayıcı faktör analiziyle, güvenilir i de cronbach alfa katsayı ile hesaplanmı tır. Analiz sonuçlarına ili kin bulgular a a ıda ifade edilmi tir.

##### 4.5.4.1 Geçerlilik Analizi Sonuçları

Mentorluk ve iç giri imcilik ölçeklerinin yapı geçerlilikleri AMOS 22 programı kullanılarak birinci düzey çok faktörlü do rulayıcı faktör analiziyle ara tırlmı tır.

Mentorluk ölçe inde herhangi bir modifikasyona gerek kalmaksızın istenen uyum de erlerine ula ılmı tır. ç giri imcilik ölçe inde ise istenen uyum de erleri elde edilemedi inden AMOS 22 programının önerdi i modifikasyonlar yapılmı tır. Modifikasyonlarda, yenilikçilik boyutunun bir numaralı “ imle ilgili yeni bir eyler yapmak için çabalarım” ifadesi ile iki numaralı “Yeni fikirlere açık biri oldu umu dü ünüyorum” ifadesi arasında; bireysel a ları geni letme boyutunun bir numaralı “Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal a lara ihtiyaç vardır” ifadesi ile iki numaralı “Sosyal a ımdaki ki ilerle teması devam ettirebilmek için ileti imi canlı tutarım” ifadelerinin hata terimleri arasında kovaryans ba ntısı yapılmı tır.

Ölçeklerin ölçüm modeline ili kin uyum de erleri Tablo 4.3'te gösterilmi tir

**Tablo 4.3 Ölçeklerin Ölçüm Modeli Uyum De erleri**

	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>df</b>	<b>X<sup>2</sup>/df</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>
<b>Mentorluk Ölçe i</b>	<b>315,006</b>	<b>134</b>	<b>2,351</b>	<b>0,89</b>	<b>0,94</b>	<b>0,070</b>
<b>ç Giri imcilik Ölçe i</b>	<b>417,210</b>	<b>197</b>	<b>2,118</b>	<b>0,88</b>	<b>0,95</b>	<b>0,064</b>
yi Uyum De erleri*			3	0,90	0,97	0,05
Kabul Edilebilir Uyum De erleri*			4-5	0,89-0,85	0,95	0,06-0,08

p>.05, X<sup>2</sup> =Chi-Square; df=Degree of Freedom; GFI=Goodness Of Fit Index; CFI=Comparative Fit Index; RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yakla ık Hataların Ortalama Karekökü).

\* **Kaynak:** Meydan, C.H. ve e en, H. (2011). Yapısal E itlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık, s.37.

Tablodaki değerler incelendiğinde ölçüm modellerinin uyum değerlerinin istenen sınırlarda gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak mentorluk ölçeğinin iki, iç girişimcilik ölçeğinin beş boyutlu faktör yapılarının doğrulanması ifade edilebilir.

#### 4.5.4.2 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Mentorluk ve iç girişimcilik ölçeklerinin güvenilirliği SPSS 22 programı ile hesaplanan Cronbach alfa katsayısı ile araştırılmıştır. Cronbach alfa katsayıları ile ifadelerin faktör yükleri Tablo 4.4 ve Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.4 Mentorluk Ölçeğinin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Katsayıları**

Kariyer seviyesi (K_I)			
İfadeler	Kod	Faktör Yükü	Cronbach Alfa Katsayısı
Danışmanım ile onun mesleğinde yaşadığı deneyimleri paylaşırım	KI1	0,51	0,92
Danışmanım gelişmem için beni teşvik etmiştir	KI2	0,72	
Danışmanım kariyer amaçlarımın başarılmasında bana özel stratejiler gösterir	KI3	0,77	
Danışmanım benimle fikirlerini paylaşır	KI4	0,77	
Danışmanım işimde başarılı olmam için özel stratejiler-taktikler önerir	KI5	0,79	
Danışmanım yaptığım işle ilgili başarımlarım konusunda bana geribildirim verir	KI6	0,76	
Danışmanım yükselme olasılığımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır	KI7	0,77	
Zamanında yetiştirmem gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmemde danışmanım bana yardım etmiştir	KI8	0,77	
Danışmanım bana yeni beceriler öğrenme olanakları sağlayacak görevler vermiştir	KI9	0,80	
Danışmanım yeni iş arkadaşlarıyla tanışmamda yardımcı olmuştur	KI10	0,67	
Danışmanım gelecekte gelişme potansiyeli gösterebileceğim alanlardaki insanlarla tanışmak için bana görevler vermektedir	KI11	0,67	

<b>Psiko-Sosyal Destek İlevi (P_I)</b>			
<b>fadeler</b>	<b>Kod</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Cronbach Alfa Katsayısı</b>
Danı manımla yaptı m sohbetlerde onun iyi bir dinleme becerisinin oldu unu dü ünüyorum	PI1	0,70	0,90
Danı manım problemlerimi çözmek için alternatif bir bakı açısıyla kendi tecrübelerini benimle payla ır	PI2	0,73	
Danı manım i imle ilgili ya adı m endi e ve korkuları ortadan kaldırmak için beni açıkça konu mam için te vik eder	PI3	0,76	
Danı manım onunla payla tı m endi e ve duygularımı gizlilikle saklar	PI4	0,78	
Danı manım i imde yeni yöntemler kullanmam konusunda beni te vik etmi ti	PI5	0,82	
Danı manım bir birey olarak bana saygı duyar	PI6	0,76	
Danı manım kurumda kar ıla tı m problemlerle ilgili bana önerilerimi sormu tur	PI7	0,76	

**Tablo 4.5 ç Giri imcilik Ölçe inin Faktör Yüğüleri ve Cronbach Alfa Katsayıları**

<b>Yenilikçilik (Y_E)</b>			
<b>fadeler</b>	<b>Kod</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Cronbach Alfa Katsayısı</b>
imle ilgili yeni bir eyler yapmak için çabalarım	YE1	0,34	0,73
Yeni fikirlere açık biri oldu umu dü ünüyorum	YE2	0,43	
Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı oldu u kanaatindeyim	YE3	0,51	
Çalı anlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim	YE4	0,68	
Yeni ürün geli tirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam	YE5	0,48	
<b>Proaktiflik (P_R)</b>			

<b>fadeler</b>	<b>Kod</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Cronbach Alfa Katsayısı</b>
çevresindeki faaliyetleri de erlendirmek için geli meleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalı ırım	PR1	0,53	0,71
Fırsatları de erlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri a abilirim	PR2	0,65	
Geli melerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, geli meleri yönlendirmeye çalı ırım	PR3	0,44	
Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geli tirme konusunda en önde olmaya çalı ırım	PR4	0,54	
<b>Risk Alma (R_A)</b>			
<b>fadeler</b>	<b>Kod</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Cronbach Alfa Katsayısı</b>
Üzerinde çok çalı tı ım bir planda gerekirse büyük de i iklikler yapmaktan çekinmem.	RA1	0,47	0,70
Görevin ba arısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim	RA2	0,61	
Belirsizlik durumunun ata a geçmek için bir fırsat oldu una inanırım	RA3	0,55	
Her yenili in bir risk getirdi ini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim	RA4	0,63	
<b>Özerklik (O_Z)</b>			
<b>fadeler</b>	<b>Kod</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Cronbach Alfa Katsayısı</b>
hayatında, di erlerinin dü üncelerinin ne oldu u konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim	OZ1	0,57	0,72
Herhangi bir görevde tek ba ıma çalı mayı tercih ederim	OZ2	0,48	
Yeni bir proje üzerinde çalı ırken gidece im yön konusunda her türlü özgürlü e sahibim	OZ3	0,39	
Yeni bir fikri ortaya atarken, di erlerinin onayımı beklemem	OZ4	0,63	
<b>Bireysel A ları Geni letme (B_A)</b>			



<b>fadeler</b>	<b>Kod</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Cronbach Alfa Katsayısı</b>
Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal a lara ihtiyaç vardır	BA1	0,45	0,74
Sosyal a ımdaki ki ilerle teması devam ettirebilmek için ileti imi canlı tutarım	BA2	0,53	
Yenilikleri di erlerine kabul ettirebilmek için, ki isel sosyal a ımı geli tirmeye çalı ırım	BA3	0,67	
Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm ki isel sosyal a ımı kullanırım	BA4	0,70	
Sosyal a ıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile ileti ime geçmekten kaçınmam	BA5	0,54	

Ölçüm araçlarının güvenilirli ini tespit amacıyla en yaygın kullanılan yöntem cronbach alfa katsayısıdır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında de erler alır ve kabul edilebilir bir de erin en az 0,7 olması arzu edilir (Durmu , Yurtkuru ve Çinko, 2013: 89).

Tablo 4.4 ve 4.5'teki cronbach alfa katsayıları incelendi inde tüm katsayıların 0,70'in üstünde oldu u görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak ölçeklerin güvenilir oldukları söylenebilir.

#### **4.6 Ara tırmanın Bulguları**

Ara tırmanın bulguları kapsamında; katılımcıların demografik özellikleri, tanımlayıcı istatistikler ve ara tırmanın yapısal e itlik modeliyle testine yönelik tespitlere yer verilmi tir.

##### **4.6.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Ara tırma kapsamında ara tırmacı tarafından aile i letmelerinin bizzat veliahtlarına (kız veya erkek çocuk) ula ılmı olup anketi cevaplayan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 4.6'da gösterilmi tir.

**Tablo 4.6 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde	Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	88	32,2	Ya	18-25	74	27,1
	Erkek	185	67,8		26-35	182	66,7
	<b>Toplam</b>	<b>273</b>	<b>100</b>		36 ve üzeri	17	6,2
E itim Durumu	İkö retim	6	2,2	Deneyim	<b>Toplam</b>	<b>273</b>	<b>100</b>
	Lise	52	19		1-5 Yıl	130	47,6
	Üniversite	192	70,3		6-10 Yıl	105	38,5
	Yüksek lisans	21	7,7		11-15 Yıl	36	13,2
	Doktora	2	0,7		16-20 Yıl	2	0,7
	<b>Toplam</b>	<b>273</b>	<b>100</b>		<b>Toplam</b>	<b>273</b>	<b>100</b>

Katılımcıların; %32,2'si kadın (N=88) ve %67,8 erkektir (N=185). Katılımcıların; %70,3'ü üniversite mezunu (N=192); %66,7'si 26-35 yaş aralığında (N=182); %47,6'sı 1-5 yıl (N=130) deneyimine sahiptir.

#### 4.6.2 Tanımlayıcı istatistikler

Araştırmanın diğer kenarlarına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.7 – Tablo 4.13 arasında gösterilmiştir.

**Tablo 4.7 Kariyer İlevi Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları**

fadeler	Ortalama	Standart Sapma
Danışmanım ile onun mesleğinde yaşadığı deneyimleri paylaştım	3,87	0,95
Danışmanım gelişmem için beni teşvik etmiştir	3,89	1,04
Danışmanım kariyer amaçlarımın başarılmasında bana özel stratejiler gösterir	3,87	1,05
Danışmanım benimle fikirlerini paylaşır	3,86	1,01
Danışmanım işimde başarı olmam için özel stratejiler-taktikler önerir	3,89	1,02

<b>Danı manım yaptı ım i le ilgili ba arım konusunda bana geribildirim verir</b>	<b>3,90</b>	<b>1,00</b>
Danı manım yükselme olasılı ımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır	3,77	1,08
Zamanında yeti tirmem gereken ve yeti tirilmesi zor görevleri bitirmemde danı manım bana yardım etmi tir	3,77	1,05
Danı manım bana yeni beceriler ö renme olana ı sa layacak görevler vermi tir	3,77	1,04
Danı manım yeni i arkada larıyla tanı mamda yardımcı olmu tur	3,72	1,09
Danı manım gelecekte geli me potansiyeli gösterebilece im alanlardaki insanlarla tanı mak için bana görevler vermektedir	3,71	1,10
<b>Kariyer levi</b>	<b>3,81</b>	<b>0,78</b>

Kariyer i levi boyutunun genel ortalaması 3,81 olup en yüksek de er 3,90 ile “Danı manım yaptı ım i le ilgili ba arım konusunda bana geribildirim verir” ifadesinde gerçekte mi tir. Kariyer i levi boyutunun genel olarak ortalama de erden yüksek bir de er aldı ı görölmektedir.

**Tablo 4.8 Psiko-Sosyal Destek levi Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları**

<b>fadeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Danı manımla yaptı ım sohbetlerde onun iyi bir dinleme becerisinin oldu unu dü ünüyorum	3,74	1,13
Danı manım problemlerimi çözmek için alternatif bir bakı açısıyla kendi tecrübelerini benimle payla ır	3,88	1,01
Danı manım i imle ilgili ya adı ım endi e ve korkuları ortadan kaldırmak için beni açıkça konu mam için te vik eder	3,85	1,10
Danı manım onunla payla tı ım endi e ve duygularımı gizlilikle saklar	3,90	1,09
Danı manım i imde yeni yöntemler kullanmam konusunda beni te vik etmi ti	3,87	1,03

<b>Danı manım bir birey olarak bana saygı duyar</b>	<b>4,06</b>	<b>1,02</b>
Danı manım kurumda kar ıla tı ım problemlerle ilgili bana önerilerimi sormu tur	3,90	1,08
<b>Psiko-Sosyal Destek İlevi</b>	<b>3,88</b>	<b>0,85</b>

Psiko-Sosyal destek İlevi boyutunun genel ortalaması 3,88 olup en yüksek de er 4,06 ile “Danı manım bir birey olarak bana saygı duyar” ifadesinde gerçekte mi tir. Psiko-Sosyal destek İlevi boyutunun genel olarak ortalama de erden yüksek bir de er aldı ı görülmektedir.

**Tablo 4.9 Yenilikçilik Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları**

<b>fadeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
imle ilgili yeni bir eylemler yapmak için çabalarım	4,22	0,81
<b>Yeni fikirlere açık biri oldu umu dü ünüyorum</b>	<b>4,23</b>	<b>0,84</b>
Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı oldu u kanaatindeyim	3,74	1,02
Çalı anlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim	4,00	0,95
Yeni ürün geli tirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam	3,94	0,97
<b>Yenilikçilik</b>	<b>4,02</b>	<b>0,58</b>

Yenilikçilik boyutunun genel ortalaması 4,02 olup en yüksek de er 4,23 ile “Yeni fikirlere açık biri oldu umu dü ünüyorum” ifadesinde gerçekte mi tir. Yenilikçilik boyutunun genel olarak ortalama de erden yüksek bir de er aldı ı görülmektedir.

**Tablo 4.10 Proaktiflik Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları**

<b>fadeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
çevresindeki faaliyetleri de erlendirmek için geli meleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalı ırım	3,60	1,04
Fırsatları de erlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri a abilirim	3,65	0,99

Geli melerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, geli meleri yönlendirmeye çalı ırım	3,58	1,02
<b>Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geli tirme konusunda en önde olmaya çalı ırım</b>	<b>3,73</b>	<b>0,98</b>
<b>Proaktiflik</b>	<b>3,64</b>	<b>0,69</b>

Proaktiflik boyutunun genel ortalaması 3,64 olup en yüksek de er 3,73 ile “Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geli tirme konusunda en önde olmaya çalı ırım” ifadesinde gerçekte mi tir. Proaktiflik boyutunun genel olarak ortalama de erden yüksek bir de er aldı ı görülmektedir.

**Tablo 4.11 Risk Alma Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları**

<b>fadeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Üzerinde çok çalı tı ım bir planda gerekirse büyük de i iklikler yapmaktan çekinmem.	3,77	0,97
<b>Görevin ba arısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim</b>	<b>4,01</b>	<b>0,95</b>
Belirsizlik durumunun ata a geçmek için bir fırsat oldu una inanırım	3,64	1,02
Her yenili in bir risk getirdi ini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim	3,80	1,00
<b>Risk Alma</b>	<b>3,80</b>	<b>0,68</b>

Risk alma boyutunun genel ortalaması 3,80 olup en yüksek de er 4,01 ile “Görevin ba arısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim” ifadesinde gerçekte mi tir. Risk alma boyutunun genel olarak ortalama de erden yüksek bir de er aldı ı görülmektedir.

**Tablo 4.12 Özerlik Alma Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları**

<b>fadeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
hayatında, di erlerinin dü üncelerinin ne oldu u konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim	3,58	1,11
Herhangi bir görevde tek ba ıma çalı mayı tercih ederim	3,59	1,06

<b>Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim</b>	<b>3,93</b>	<b>0,94</b>
Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem	3,43	1,18
<b>Özerlik</b>	<b>3,63</b>	<b>0,72</b>

Özerlik boyutunun genel ortalaması 3,63 olup en yüksek değer 3,93 ile “Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim” ifadesinde gerçekleşmiştir. Özerlik boyutunun genel olarak ortalama değerden yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

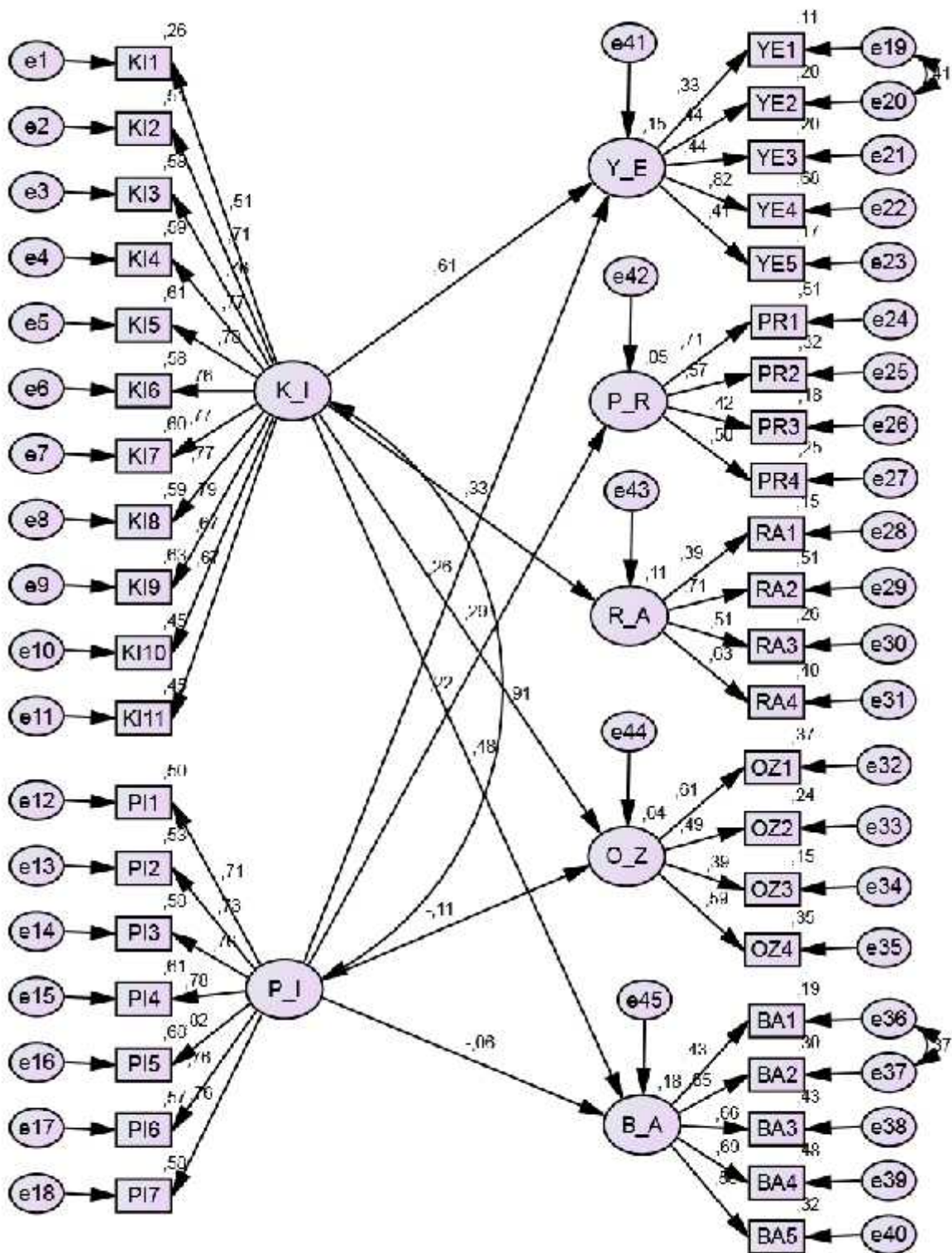
**Tablo 4.13 Bireysel A ları Geni letme Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları**

<b>fadeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır	3,81	0,98
Sosyal ağlardaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım	3,76	0,97
Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağımı geliştirmeye çalışırım	3,70	1,05
Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağımı kullanırım	3,62	1,08
<b>Sosyal ağıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam</b>	<b>3,84</b>	<b>1,04</b>
<b>Bireysel A ları Geni letme</b>	<b>3,74</b>	<b>0,71</b>

Bireysel ağları genişletme boyutunun genel ortalaması 3,74 olup en yüksek değer 3,84 ile “Sosyal ağıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam” ifadesinde gerçekleşmiştir. Bireysel ağları genişletme boyutunun genel olarak ortalama değerden yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

#### **4.6.3 Yapısal E titlik Modelinin Test Edilmesi ve Bulgular**

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal e titlik modeli ekil 4.2’de sunulmuştur.



ekil 4.2 Yapısal E itlik Modeli

ekil 4.2’te görülen yapısal modelin uyum de erleri kontrol edildi inde kariyer destek i levinin proaktiflik boyutu ve psiko-sosyal destek i levinin de risk alma boyutu üzerindeki etkilerinin varyansın negatife dü mesine sebep oldu u tespit edilmi tir.

Dolayısıyla söz edilen etkiler ara tırma kapsamı dı nda bırakılmı “H<sub>1b</sub>: Kariyer i levi boyutunun proaktiflik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi ile “H<sub>2c</sub>: Psiko-sosyal destek i levi boyutunun risk alma boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezleri test edilememi tir. Modifikasyonlar sonucu ula ılan model uyum de erleri Tablo 4.14’te gösterilmi tir.

**Tablo 4.14 Yapısal E itlik Modeli Uyum De erleri**

	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>df</b>	<b>X<sup>2</sup>/df</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>
<b>Uyum De erleri</b>	<b>1593,491</b>	<b>729</b>	<b>2,186</b>	<b>0,85</b>	<b>0,93</b>	<b>0,086</b>
yi Uyum De erleri*			3	0,90	0,97	0,05
Kabul Edilebilir Uyum De erleri*			4-5	0,89-0,85	0,95	0,06-0,08

p>.05, X<sup>2</sup> =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (Yüksek Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

\* **Kaynak:** Meydan, C.H. ve Çelen, H. (2011). Yapısal E itlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık, s.37.

Tablodaki de erler, yapısal modelin uyum de erlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu ve modelin yapısal olarak uygun olduğunu ilkin yeterli kanıtların sağlandığını göstermektedir.



Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki katsayıları, standart hata, kritik oran ve p değerleri Tablo 4.15'te sunulmuştur.

**Tablo 4.15 Yapısal Etkilik Modeli Katsayıları**

Değişkenler			Standart Hata	Kritik Oran	p
Kariyer sevi	Yenilikçilik	0,61	0,149	2,209	<b>0,027</b>
	Risk Alma	0,33	0,076	3,375	<b>***</b>
	Özerklik	0,29	0,362	1,106	0,269
	Bireysel Akları Geni letme	0,48	0,210	1,979	<b>0,048</b>
Psiko-Sosyal Destek sevi	Yenilikçilik	-0,26	0,080	-1,095	0,274
	Proaktiflik	0,22	0,073	2,791	<b>0,005</b>
	Özerklik	-0,11	0,221	-0,437	0,662
	Bireysel Akları Geni letme	-0,06	0,121	-0,278	0,781

Elde edilen değerler incelendiğinde; kariyer sevi boyutunun özerklik boyutu üzerinde; psiko-sosyal destek sevi boyutunun da yenilikçilik, özerklik ve bireysel akları geni letme boyutları üzerindeki etkilerinde  $p > 0,05$  olduğu için değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir etki gözlemlenmemiştir.

Kariyer sevi boyutu; yenilikçilik boyutunu ( $\beta = 0,61$ ;  $p < 0,05$ ), risk alma boyutunu ( $\beta = 0,33$ ;  $p < 0,05$ ) ve bireysel akları geni letme boyutunu ( $\beta = 0,48$ ;  $p < 0,05$ ), psiko-sosyal destek sevi boyutu da proaktiflik boyutunu ( $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,05$ ) etkilemektedir.

Modele ait elde edilen Squared Multiple Correlations ( $R^2$ ) değerleri incelendiğinde, yenilikçilik boyutunun %15'inin; proaktiflik boyutunun %5'inin; risk alma boyutunun %11'inin; özerklik boyutunun %4'ünün ve bireysel akları geni letme boyutunun da %18'inin mentorluk boyutlarıyla açıklandığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar çerçevesinde araştırma modeline ait hipotezlerin sonuçları Tablo 4.16'da sunulmuştur.

**Tablo 4.16 Ara tırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları**

<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H<sub>1</sub></b> : Mentorlu un kariyer i levi boyutunun iç giri imcilik boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
<b>H<sub>1a</sub></b> : Kariyer i levi boyutunun yenilikçilik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H<sub>1b</sub></b> : Kariyer i levi boyutunun proaktiflik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	Test Edilememi tir
<b>H<sub>1c</sub></b> : Kariyer i levi boyutunun risk alma boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H<sub>1d</sub></b> : Kariyer i levi boyutunun özerlik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	Desteklenmedi
<b>H<sub>1e</sub></b> : Kariyer i levi boyutunun bireysel a ları geni letme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H<sub>2</sub></b> : Mentorlu un psiko-sosyal destek i levi boyutunun iç giri imcilik boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
<b>H<sub>2a</sub></b> : Psiko-sosyal destek i levi boyutunun yenilikçilik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	Desteklenmedi
<b>H<sub>2b</sub></b> : Psiko-sosyal destek i levi boyutunun proaktiflik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H<sub>2c</sub></b> : Psiko-sosyal destek i levi boyutunun risk alma boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	Test Edilememi tir
<b>H<sub>2d</sub></b> : Psiko-sosyal destek i levi boyutunun özerlik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	Desteklenmedi
<b>H<sub>2e</sub></b> : Psiko-sosyal destek i levi boyutunun bireysel a ları geni letme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	Desteklenmedi

## **BÖLÜM V:**

### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Aile işletmeleri de diğer işletmeler gibi çağın gerekliliklerine ayak uydurmaya çalışmakta böylelikle sürekliliklerini desteklemektedirler. Kurucu girişimci tarafından kurulan aile işletmesi ilk nesil olması ve işletme kuran aile ferдинin başında ve istekli olması sebebiyle genel olarak başarılı şekilde yürütülmektedir fakat kurucunun nesle devri geldiği zaman işletmelerin sürekliliği açısından durum değişmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda da bunu bulgularla görebilmekteyiz. Elde ettiğimiz verilere ve literatürde yapılmış olan birçok çalışmada beraberinde bunu söyleyebilmekteyiz: aktarılan neslin yani veliaht girişimcinin işletmenin başına geçtiğinde; eğitim, kurumsallaşma, işe gönüllü olmama ya da ailemin mirasına olan güven gibi ölçütler nedeniyle işe sıkı sıkıya bağlanmadığı, yapıcı değil, tüketici nesil oldu; kariyer işletme boyutunun proaktiflik boyutu üzerinde pozitif etkisinin test edilememesi, psiko-sosyal destek işletme boyutunun yenilikçilik ve bireysel başarıları genelleştirme boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuş ve desteklenmemesi bulgularıyla da güçlendirilmiştir.

İkinci kuşağın birinci kuşağa göre kurulu düzen ve işlevi ele sahip olacakları faktörlerini göz önünde bulundurarak daha aktif olacakları yönündeki düşüncemiz, elde ettiğimiz sonuçlara göre çoğunlukla mentorluk hizmeti almasına rağmen ikinci kuşağın birinciden daha az gönüllü olduğu görülmüştür.

Aile işletmeleriyle ilgili literatürde yapılan benzer çalışmalara baktığımızda aile işletmelerinde veliaht girişimcinin yetiştirilmesinde; eğitim ve iç girişimcilik faaliyetlerinin artırılmasına yönelik olarak mentorluk hizmetinin aile içinden veya dışından olan kişiler tarafından verildiği görülmektedir. Bu durum göstermektedir ki; üzerinde araştırma yaptığımız aile işletmelerinin büyük çoğunluğu nesillerin devamlılığını yani sürekliliğini sağlamak ve kurumsallaşma gibi faktörlerin önemini farkında olarak mentor desteği hissetmektedirler.

Aile işletmesi, kurucu girişimci tarafından ilk kurulduğunda küçük bir işletme olarak hayatına devam ederken farklı iş kollarına yatırım yapılması ve işletmenin büyümesiyle tek kişinin bütün detayları yönetemeyeceği bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden işletmeler hayatta kalabilmeleri için kurumsallaşma yoluna gitmektedirler. Kurumsallaşma işletmelere standart kazandırarak istikrarlı ilerlemeyi, belirlenen kurallar, gelenek-görenekler ve yasalar

yoluyla düzenin olu turularak bir sonraki nesile de aynı düzende ilerleyebilmesi için yol göstermektedir.

Aile i letmelerinin nesilden nesle devrinde kar ıla tıkları en büyük sorunlardan olan “sahiplik” sürecini yönetmedeki karma ık duyguların getirdi i ba arısızlık duygusu oldu unu verilerimizle görmekteyiz. Ankete katılan veliahtların/varislerin i letmeye kar ı aitlik, sahiplik duygusu hissetmediklerini i e olan ba lılıklarının az oldu undan, sadece kendi çıkarlarını göz ettikleri ve kendilerini geli tirme yolunda adımlar atmadıkları sonuçlarından çıkartabilmekteyiz. Kurucu nesil ve devir edilen nesil arasında 25-45 yıl arası fark oldu u dü ünüldü ünde ikinci neslin sahiplik duygusunun azalabilece i kabul edilebilir bir bulgu olabilir fakat kurulmu olan düzeni kendi e itim ve becerileri yönünde yeniden yapılandırarak, aile i letmesinin devamlılı mını sa layacak gücü kendinde bulan veliahtın/varisin yok denecek kadar az oldu u bulgusunu görmekteyiz.

Veliahtın aile i letmesinin devamlılı ndaki rolünün farkında olması kendini geli tirmesi, e itimine önem vermesi, mentorunun ve sorumlulukların yerine getirmesi, geli ime, yenili e açık olması i letmeye olan sahiplik duygusunu arttıracı dü ünülmektedir fakat sorularımıza aldı mız cevaplarda daha çok veliahtların “i lerine geldi i ekilde karar verdikleri” durum analizi yaparken mentor, yenilikçi dü ünce gibi basamakları göz ardı ederek karar verebildikleri görülmektedir. Üzülerek söyleyebiliriz ki yapıcı nesil de il yıkıcı bir neslin devamlılı mının sa landı ı, kurulu olan i letmeye bile sahip çıkma oranının dü ük oldu u ve bu düzeyde de ki isel geli ime önem vermediklerini gelecek kaygıları olmadıklarını görmekteyiz.

Ward (1988)'e göre; aile i letmesinin bırakılaca ı gelecek ku a ın devire hazırlanmasında üç basama ın önemini belirtmektedir. Ward'a göre veliaht ku ak yöneticinin sahip oldu u aile i letmesinin dı nda i tecrübesi edinmesini gerekti ini, aile i letmesine girdi inde i tanımının gerekli ve belirgin yapıda olması gerekti ini, son olarak da veliahtın, aileden olmayan dı arıdan atanan bir yönetici tarafından mentorluk edilerek e itimi ve de erlendirilmelerinin sa lanması gerekti ini vurgulamaktadır.

Aile i letmelerinin devrinde kar ıla ılan problemler ve ba arısızlıklarından literatürde çokça yer verilmi olup, ba arılı devrin nasıl gerçekle ece i konusundaki çalı maların az oldu u görülmektedir. Bu sebeple aile i letmeleri üzerine çalıacak ki ilere verilebilecek önerimiz, aile i letmelerinde ba arılı devrin nasıl gerçekle ece i konusundaki çalı maların arttırılması yönünde olabilece idir.

## KAYNAKÇA

- Acs, Z. J. and Varga, A., "Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change", *Small Business Economics*, 24(3), pp.323- 334, 2005.
- Aca ve Yörük, (2006) Baımsız Giriımcilik ve  giriımcilik Arasındaki Farklar; Kavramsal Bir ereve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, .B.F. Dergisi (C.VIII), S.158*,
- Aca, V., & Kandemir, T. (2008). Aile İletmelerinde  Giriımcilik Finansal Performanslı kisi: Afyonkarahisar'da Bir Ara tırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 210.
- Ahmetoglu ve di ., (2011): 1028; Aktaranlı Yazabilırsn Bir Tek Buradan ıkıyor (Bilge, H., & Bal, V. (2012). Giriımcilik E ilimi: Celal Bayar niversitesi  rencileri zerine Bir Ara tırma. *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 16(2).
- Akyüz Y. (2011). Türk E itim Tarihi Ba langıtan 2001'e. Alfa Yayınları.
- Alayolu, N. (2003). Aile İirketlerinde Yönetim ve Kurumsalla ma, *İstanbul: Müstakıl Sanayici ve Adamları Derne i Yayınları*, 2003 s.33-34
- Alayolu, N. (2006). Aile İletmelerinin stratejik yönetimi ve İletme felsefelerine göre stratejik yakla ım farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir ara tırma. *T. Koçel (ed.), 2*, 545-559.
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29(4), 469-486.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. ve Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Altunıık, R., Co kun, R., Bayraktarolu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Ara tırma Yöntemleri*. (7.Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Amit, R., Brander, J., & Zott, C. (2000). Venture capital financing of entrepreneurship: Theory, empirical evidence and a research agenda. *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Malden: Blackwell, 259-281.

- Antoncić, B. (2000), *Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Marketing and Policy Studies Weatherhead School of Management, School of Graduate Studies, Case Western Reserve University.*
- Antoncić, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncić, B., Hisrich, R. D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1): 7-24.
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel ba lılı ı artırır mı. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm E itim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 17-36.
- Arıkan, S. (1997). Kadın yöneticilerin liderlik davranı ları. *Hacettepe Üniversitesi, SBE, Basılmamı Doktora Tezi.*
- Arıkan, Semra, Giri imcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.
- Aronoff, C. E., Astrachan, J. H., & Ward, J. L. (Eds.). (2002). *Family Business Sourcebook: A Guide for Families who Own Businesses and the Professionals who Serve Them: Covering Succession Planning, Growth, Financial Issues, Management, Psychological Issues, Women in the Family Business, the Younger Generation, and Other Issues Family Businesses Face. Family Enterprise Publishers.*
- Aslan, E.T. (2006). Aile irketlerinde Profesyonel Yöneticinin kilemleri. (Yayımlanmamı yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Astrachan, J.H. & Shanker, M.C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
- Ate , Ö. (2005). *Aile irketleri: de i im ve süreklilik*. Ankara Sanayi Odası.
- Backhaus, J., 2002. Fiscal sociology: what for? *American Journal of Economics and Sociology* 61, 55–78
- Badulescu, A., & Badulescu, D. (2012). Entrepreneurship and Local Resources. *Tourism Enterprises and the Sustainability Agenda across Europe*, 151-68.

- Badulescu, D., & Vancea, M. (2013, September). Entrepreneurship as future career for post-graduate business students: a realistic option?. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (Vol. 2, p. 827). Academic Conferences International Limited.
- Bakirta , H., & Tekin en, A. (2006). E-ticaretin Giri imcilik üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 125-138.
- Barker, E. R. (2006). Mentoring—A complex relationship. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 18, 56-61.
- Barker, J. D. (1986). influence of quality of work life variables on the retention and career satisfaction of science and mathematics teachers. Ph.D. Thesis. The University of Tennessee.
- Barney, J. B., Clark, D. N., & Alvarez, S. (2003). When do family ties matter? Entrepreneurial market opportunity recognition and resource acquisition in family firms. In *Babson-Kaufman Entrepreneurship Research Conference* (pp. 294-308).
- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schønea, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 107-127.
- Barutçugil, . (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi. Kariyer Yayınları*.
- Basılğan, M. (2008). Giri imcilerin Ki ilik Profili üzerine bir inceleme: Bursa Örne i 2. *Uluslararası Giri imcilik Kongresi*, 07-10.
- Basile, F. (1998). Mentoring—a path toward immortality. *Indianapolis Business Journal*, 18(53), 16.
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Bennetts, C. (1996), 'Interpersonal Aspects of Informal Mentor/Learner Relationships: A Research Perspective' (Manchester: Paper from the Fifth, National Mentoring Network Conference, 30th April).
- Berman E.D. (1984), *How to Set up a Small Business*, Cambridge, Press Syndicate of the University of Cambridge,

- Birley, S., Ng, D., & Godfrey, A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32(6), 598-608.
- Blackwell, J. E. (1989). Mentoring: An action strategy for increasing minority faculty. *Academe*, 75(5), 8-14.
- Boratav, K. (1990). "Türkiye ktisat Tarihi (1908-1985)", Gerçek Yayınevi 3.Baskı, stanbul.
- Boyd, J., Upton, N., & Wircenski, M. (1999). Mentoring in family firms: A reflective analysis of senior executives' perceptions. *Family Business Review*, 12(4), 299-309.
- Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 24-46.
- Bozkurt, Ö. (2005), *Giri imci Ki ilik Özellikleri ve Sakarya Üniversitesi Örne i*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bozkurt, Ö. (2006). Giri imcilik e iliminde ki ilik özelliklerinin önemi.
- Bozkurt, Ö. Ç. ve Alparslan, A. M. (2013). Giri imcilerde bulunması gereken özellikler ile giri imcilik e itimi: Giri imci ve Ö renci Görü leri.
- Börü, D., (2006). "Giri imcilik E ilimi Marmara Üniversitesi Ö rencileri Üzerine Bir Ara tırma", M.Ü. Yayın.No:733.
- Braithwaite, V. A., Scott, W. A., Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (1991). Measures of personality and social psychological attitudes. Measures of personality and social psychological attitudes, 1.
- Bridge Simon, Ken O'neill And Stan Cromie, Understanding Enterprive: Entrepreneurship & Small Business, McMilan Pres, London 1998
- Brockhaus, R. H. (1975, August). Ie Locus Of Control Scores As Predictors Of Entrepreneurial Intentions. In *Academy of Management Proceedings (Vol. 1975, No. 1, pp. 433-435)*. *Academy of Management*.
- Brown and Herz (2003). "For family business no easy answers...Only Options", Family Ink, Spring/Summer 1997
- Burgelman, R. A., & Rosenbloom, R. S. (1997). *Design and Implementation of technology strategy: an evolutionary perspective*. Division of Research, Harvard Business School.



- Burke, R. J. (1984). Mentors in organizations. *Group & Organization Studies*, 9(3), 353-372.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A. (1990). Mentoring in organizations: Implications for women. *Journal of Business Ethics*, 9(4), 317-332.
- Camisión Zornoza, C., & Cruz Ros, S. (2008). La mediación del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.
- Can, H., Tuncer, D., & Ayhan, D. Y. (1984). İletme ve yönetim. *A kunlar Matbaası, Ank.*
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2003). The impact of entrepreneurship on economic growth. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 437-471). Springer US.
- Cemalcılar İhan, Bayar Do an, A kun nal C., Öz-Alp an, (1994). İletmecilik Bilgisi, *Anadolu Üniversitesi İletme Özürlü Çocuklar E itim Ve Ara tırma Vakfı Yayınları, 4. Baskı, Eski ehir,*
- Chang, J. (2001). Intrapreneurship and exopreneurship in manufacturing firms: an empirical study of performance implications. *Journal of Enterprising Culture*, 9(02), 153-171.
- Chen, C., Liao, J., & Wen, P. (2014). Why does formal mentoring matter? The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1112-1130.
- Chittithaworn, C., Islam, M. A., Keawchana, T., & Yusuf, D. H. M. (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*, 7(5), 180.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: theory and practice*, 23(4), 19-19.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107.

- Clutterbuck, D. (2004). *Everyone needs a mentor*. Universities Press.
- Clutterbuck, D. (2005). Establishing and maintaining mentoring relationships: An overview of mentor and mentee competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(3), 2-9.
- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (1995). Consenting adults.
- Coll, J. H., & Raghavan, P. (2011). Mentoring: Who and how. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 1(8).
- Coral Elizabeth Gardiner. (2008). "Mentoring: Towards An Improved Professional Friendship" The University Of Birmingham, Department Of Sociology, p:55.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of entrepreneurship research*, 1(3), 628-639.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management*, 3, 5-28.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 57-81.
- Cragg, P. B., & King, M. (1988). Organizational characteristics and small firms' performance revisited. *Entrepreneurship theory and practice*, 13(2), 49-64.
- Culhane, J. M. H. (2003). The entrepreneurial orientation-performance linkage in high-technology firms: An international comparative study.
- Çevik, E., Giri imcilerin, G. T. . Ç. A., & li ki, A. (2006). Yüksek Lisans Tezi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Kalite Yönetimi*, stanbul.
- Çınar, Z. (2007). Coaching ve Mentoring, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi) ISSN 1305-7979, 3:1
- Demirez, M., & Cebeci, R. (2005). Türkiye'de Giri imcili in Tarihçesi Ve Giri imcilerin Sosyolojik Profili. *KOSGEB GGM Ulusal Giri imcilik Raporu Bölüm II*.
- Demirez, Murat (27. 02. 2006). "Giri imcili in Tarihçesi". [www.girisimciliknetwork.gen.tr](http://www.girisimciliknetwork.gen.tr).

- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Covin, J.G. (1997), Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: *Tests of Contingency and Configurational Models. Strategic Management Journal*, 18 (9): 677-695.
- Developing High-Performance People, The Art of Coaching, (MINK; OWEN 1993:512).
- Dikmen, Ç., Çakınberk, A. G. A., Aksel, A. G. ., & Çakır, A. G. A. Aile İletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul Örne Sanayicileri Derne i (Örsad) Üyelerine Bir Uygulama. 1991
- Dilbaz, S. Büyüme ve Kurumsalla ma Sürecinde Aile İirketlerinde Yönetim. Karaman Örne i,
- Dinçer, Ö., & Fidan, K. (1999). *İletme yönetimine giri . Beta Basım Yayım.*
- Durmu , B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi.* (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Dobrow, S. R., Chandler, D. E., Murphy, W. M., & Kram, K. E. (2012). A review of developmental networks: Incorporating a mutuality perspective. *Journal of Management*, 38(1), 210-242.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.
- Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (2007). Mentoring and career outcomes. *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*, 51-93.
- Drozdow, N. (1989). Thinking that is intuitive to the boss must be chartered for the next generation. *Business Week Newsletter for Family-Owned Businesses*, 1(19).
- Durak, . (2011). Giri imcili i Etkileyen Çevresel Faktörlerle İgili Giri imcilerin Tutumları: Bir Alan Ara tırması.
- Duran, C., Büber, H., & Gümü tekin, G. E. (2013). Giri imcilik hislerine e itimin katkısı: Kütahya Meslek Yüksek Okulu makine programı örne i. *Giri imcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2).
- Durukan, T. (2006). *Dünden Bugüne Giri imcilik ve 21. Yüzyılda Giri imcili in Önemi.*

- Eby, L. T., & Allen, T. D. (2002). Further investigation of protégés' negative mentoring experiences: Patterns and outcomes. *Group & Organization Management*, 27(4), 456-479.
- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of vocational behavior*, 67(3), 441-458.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of vocational behavior*, 72(2), 254-267.
- Ercan, S., & Gökdeniz, . (2009). Girişimciliğin gelişim süreci ve girişimcilik açısından Kazakistan. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 49, 59-82.
- Erdirencelebi, M. (2012). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında kadınlar arasındaki farklılıklar (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Erdoğan, . Aile İşletmeleri Yönetimi ve Kurumsallaşma Sorunları Konferansı Notları, 7 Ekim, Müsiad Genel Merkez Konferans Salonu, İstanbul, 2002.
- Erdoğan, Nihat. (2007). Aile İşletmeleri Yönetimi: *Yönetim Devri ve İkinci Kuşakta İleri Götürülmesi*, GAD Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon:(Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Fındıkcı, . (2005a), *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Fındıkcı, . (2007). *Aile İşletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma*. Alfa Yayınları.
- Gallo, M. & Vilaseca, A. (1998). A financial perspective on structure, conduct, and performance in the family firms: An empirical study. *Family Business Review*, 11, 35-47.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.
- Genç, N., & Karcıoğlu, F. (2004). Aile işletmelerinin karlılıkları sorunları ve çözüm önerileri-bir uygulama. *İstanbul Kültür Üniversitesi*, 1.

- Gersick, C. J. G. (1994). Pacing strategic change: *The case of a new venture*. *Academy of Management Journal*, 37: 9-45
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Ghosh, R., & Reio, T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116.
- Gilley, J. W., & Boughton, N. W. (1996). Stop managing, start developmental leadership: How performance developmental leadership can enhance commitment and improve productivity.
- Goodale, M. (2001). Mentoring the next generation. *Civil Engineering*, 71(9), 74.
- Göçmen, S., & Özkaya, O. Ö. (2007). İletmelerde giri imcilik özelli ini destekleyen faktörler: ç giri imcilik. *Celal Bayar Üni., SBE, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi*.
- Gray, W. A. Gray, M. (1985), *Mentoring: Aid to Excellence in Career Development, Business and the Professions* (British Columbia: The Xerox Reproduction Centre).
- Grima, F., Paillé, P., H. Mejia, J., & Prud'Homme, L. (2014). Exploring the benefits of mentoring activities for the mentor. *Career Development International*, 19(4), 469-490.
- Grote J. Conflicting generations: a new theory of family business rivalry. *Fam Bus Rev* 2003;16(2):113-24.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990), Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11 (5): 5-15.
- Güney, S. (2008). *Aile i letmelerinde güncel konu ve sorunlar*. *Siyasal Kitabevi*.
- Günüç, S., Odaba ı, H. F., & Kuzu, A. (2012). Ya am Boyu Ö renmeyi Etkileyen Faktörler. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2).
- Gürol, Y. ve Aydınlık A.Ü. (17-20 July 2008) , "Entrepreneurship Education In Turkish Universities", 18th Annual Global Conference, Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, Ohio, USA.

- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.
- Hamel, L.H., Jr. -1994-. The first generation. Family Business Report, -November-, 7. Jaffe, D. -1990-. Working with the Ones You Love. Berkeley, CA: Conari Press.
- Hamilton, R. (1993). *Mentoring: a practical guide to the skills of mentoring*. *Industrial Society*.
- Handler, W. C. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.
- Handler, W. C. "Methodological Issues And Considerations in Studying Family Businesses", *Family Business Review*, 2:3, 1989, 257–276.
- Hathway, D., (2009) A Blueprint for Strategic Intrapreneurship, *A Dissertation for the Degree of Master of Business Administration of the University of Warwick*.
- Heck, R. K., & Stafford, K. (2001). The vital institution of family business: Economic benefits hidden in plain sight. *Destroying myths and creating value in family business*, 9-17.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002), *Entrepreneurship (Fifth edition)*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of management review*, 26(2), 264-288.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1984). Internal venturing in large corporations. *Frontiers of entrepreneurship research*, 321-346.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1995). *Entrepreneurship. Starting, developing, and managing a new enterprise*. *Bs., Irwin Inc, USA*.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2002). *Entrepreneurship*, McGraw-Hill.
- Hisrich, Robert D. and Michael P. Peters (1998). *Entrepreneurship*. Fourth Edition. United States: The McGraw – Hill Book Co

- Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F., & Kuratko, D. F. (1998). *Effective small business management*. Fort Worth: Dryden Press.
- Holt, D. T., Markova, G., Dhaenens, A. J., Marler, L. E., & Heilmann, S. G. (2016). Formal or Informal Mentoring: What Drives Employees to Seek Informal Mentors?. *Journal of Managerial Issues*, 28(1/2), 67.
- Iversen, J., Jorgensen, R., & Malchow-Moller, N. (2008). 3 Measuring entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4(1), 17-17.
- brahimo lu, N., U urlu, Ö. Y. ve Kızılo lu, M. (2011). Örgütlerde mentorlü ün örgütsel güven algısına etkisine ili kin bir ara tırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(3), 297-318. stanbul 1 Millî E itim Müdürlü ü (b.t.).
- lhan, S., “Bazı De i kenler Açısından Elazı ’da Giri imci Profili”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, s.217–248, 2005.
- nçe Balcı, F. (2012). Giri imcili e Ekolojik Yakla ım: Eko-Giri imcilik Teorik Çerçeve. *Nev ehir Hacı Bekta Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 1(1).
- rmi , A., Durak, ., & Özdemir, L. (2010). *Giri imcilik kültürü: Anadolu giri imcili inden örnekler*. Ekin Yayınevi.
- rmi , Ay e, Durak, brahim ve Özdemir, Lütfiye (2016), “Giri imcilik; Anadolu Kent Giri imcili inden Örnekler” Bursa: Ekin.
- Johnson, B. R. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and practice*, 14(3), 39-54.
- Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. *Industrial and commercial training*, 33(4), 135-140.
- Johnson, W. (2003). *A framework for conceptualizing competence to mentor*. *Ethics & Behavior*, 13, 127-151.
- Kalinauckas, P. & King, H. (1994), *Coaching: Realising the Potential (London: Institute of Personnel and Development)*.

- Karabulut, A. T. (2008). Aile işletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi KOBİler Üzerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(2), 643-676.
- Karlı, R., & Tonus, Ö. (2004). Avrupa Birliği'nin Genişleme Perspektifi'nde Türkiye'nin Yeri. *2004 Türkiye İktisat Kongresi*, 05-09.
- Karpuzoğlu Ebru (2000). *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, s. 103.*
- Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları*
- Kaufmann, P.J. and Dante, R.P. (1999) Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research, *Journal of Business Venturing*, vol. 14, no. 1, pp. 5-16.
- Kazgan, G. (1997). Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen. *Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.*
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler. Kalder.*
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kets de Vries, M. F. (1985). The dark side of entrepreneurship.
- Kets de Vries, M. F., Vriegnaud, P., Agrawal, A., & Florent-Treacy, E. (2010). Development and application of the leadership archetype questionnaire. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2848-2863.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations. Houghton Mifflin Harcourt P.*
- Kırım, A. (2001). Aile işletmelerinin yönetimi. *Sistem Yay., İstanbul.*
- Kırım, A. (2003). *Aile işletmelerinin yönetimi. Sistem.*
- King, A. S. (1985). Self-analysis and assessment of entrepreneurial potential. *Simulation & games*, 16(4), 399-416.
- Knight, G. (1997), Cross-Cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3): 213- 225



- Knight, F. (1942) Profit and entrepreneurial functions, *The Journal of Economic History* 2 (supplement), pp. 126-132.
- Kocaba , . ve Yirci, R. (2011). Ö retmen ve Yönetici Yeti tirmede Mentorluk Mentorlu un E itimde Kullanılması, Ankara: Anı.
- Koçel, T. (1995). İ letme Yöneticili i: Yönetici Geli tirme, Organizasyon ve Davranı . İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T., & Eliaçık Gülaçtı, M. (2006). 2. Aile İ letmeleri Kongresi. İstanbul Kültür Üniversitesi/ ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi/Aile İ letmeleri ve Giri imcilik Ara tırma Merkezi.
- Kram, "Phases of the Mentor Relationship", (1983) *Academy of Management Journal*, 26(4), s. 622
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott Foresman
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5), 411-432.
- Kuratko Donald and Richard M. Hodgets,( 1995). *Entrepreneurship*, 2nd Ed. The Dryden Pres, USA
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2001), *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Mason, OH: South-Western Thomson Learning.
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- Larson, L. L., & Schermerhorn Jr, J. R. (1989). Alternative instructor roles in cross-cultural business and management training. *Journal of Teaching in International Business*, 1(1), 7-21.
- Levinson, D. J. Darrow, C.N. Klein, E. B. Levinson, M.H and McKee, B. (1978), *The Season's of a Man's Life*. (New York: Ballantine Books)

- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 16(000003), 1.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T. (1998), “Do new entrants have an entrepreneurial orientation?” paper presented at the 1998 Academy of Management Meeting, San Diego, CA
- Makhbul, Z. M., & Hasun, F. M. (2010). Entrepreneurial success: An exploratory study among entrepreneurs. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 116.
- Marangoz, M. (2012). *Giri imcilik*. Beta.
- McClelland, D. C. (1961). The achievement society. *Princeton, NJ: Von Nostrand*.
- Megranahan, M. (1989). Counselling: A practical guide for managers. *London: Institute for Personnel Management*.
- Memon, J., Rozan, M. Z. A., Ismail, K., Uddin, M., & Daud, D. (2015). Mentoring an entrepreneur: Guide for a mentor. *Sage Open*, 5(1), 2158244015569666.
- Meydan, C.H. ve e en, H. (2011). *Yapısal E itlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982), Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1): 1–25.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy making and environment: the third link. *Strategic management journal*, 4(3), 221-235.
- Miller, D., Steier, L. & Le-Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513–531.
- Mintzberg, H. (1973), “Strategy making in three modes”, *California Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 44–83.

- Morris M. and D. Davis, Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of the Importance of Individualism Versus Collectivism, *Journal of International Business Studies*, Vol.25, Is.1. ,1994
- Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*. South-Western Pub.
- Morrison, A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(4), 192-209.
- Mueller, S. L. (2004). Gender gaps in potential for entrepreneurship across countries and cultures. *Journal of developmental entrepreneurship*, 9(3), 199.
- Mueller, S. L., & Goic, S. (2002). Entrepreneurial potential in transition economies: A view from tomorrow's leaders. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(4), 399.
- Mueller, S., Thomas, A. S. (2001), "Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness", Florida International University, Miami, *National Academy of Management, Journal of Business Venturing*, Volume 16, Issue 1, January 2001, s. 51-75, 2001.
- Murray, J. A. (1984). A concept of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, 5(1), 1-13.
- Murray, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Muzyka, D.F., de Koning, A.J. and Churchill, N.C. (1995), "Entrepreneurial transformation: a descriptive theory", in Bygrave, W.D. et al. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson Park, MA, pp. 637-51.
- Müftüo lu, T. vd.,(2005). *Giri imcilik, Eski ehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eski ehir*.
- Müftüo lu, T., & Durukan, T. (2004). *Giri imcilik ve KOB 'ler*. Gazi.
- Müftüo lu, Tamer (2004). *Giri imcilik. Eski ehir: Açık Ö retim Fakültesi Yay*.
- Naktiyok, A. (2003). Yönetici de erleri ve pazar yönlülük bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 95-116.

- Newstrom, J. W. & Davis, K. (1997). *Organizational behavior human behavior at work* (10. Edition). Mcgraw-Hill.
- Nieman, G. (2001) Training entrepreneurs and small business enterprises in South Africa: asituational analysis, *Education and training*, vol. 43, pp. 445-450.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel psychology*, 41(3), 457-479.
- Özden, K., Temurlenk, M. S., & Ba ar, S. (2008). Giri imcilik E ilimi: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi Ö rencileri üzerine bir Ara tırma. *Review of Social, Economic & Business Studies*.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z., & Cengiz, A. A. (2006). Örgütsel Toplumsalla ma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Ara tırma Görevlileri Üzerine Bir nceleme.
- Özkara, Belkıs, Kemal Karayormuk ve Mehmet Ali Köseo lu (2006). "Giri imcinin Son Köyü: Giri imlerin Süreklili inin Sorgulanması". Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi . .B.F. Uluslararası Giri imcilik Kongresi. Dizi: 11. No: 86. Bi kek. 25-27 Mayıs. 222
- Özkul, G., & Dulupçu, M. A. (2007). Ki isel Geli imin Giri imci Tipleri Üzerine Etkisi: Antalya-Isparta llerinde Bir nceleme. *Giri imcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2(2), 67-92.
- Palankök, N. Y. (2004). Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk. *Dönem Projesi. Ankara. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü nsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danı manlı ı Anabilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Programı*.
- Parsloe, E. (1995). *Coaching, Mentoring, and Assessing*, Revised Edition.
- Parsloe, E., & Wray, M. (2000). *Coaching och mentorskap*.
- Perren, L. (1999). Factors in the growth of micro-enterprises (part 1): developing a framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(4), 366-385.
- Perren, L. (2000). Factors in the growth of micro-enterprises (part 2): exploring the implications. *Journal of small business and enterprise development*, 7(1), 58-68.
- Pinchot, G. (2010), The Pinchot Perspective. In Search of a Future Worth Living Available: <http://www.pinchot.com/2010/01/back-to-intrapreneuring.html>. [Online],

- Polater, S. (2003). Mentor-Akıl Hocası, Liderlik.
- Pullins, E. B., & Fine, L. M. (2002). How the performance of mentoring activities affects the mentor's job outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 259-271.
- Raab, G., Stedham, Y., ve Neuner, M., Entrepreneurial Potential: An Exploratory Study of Business Students in the U.S. and Germany, *Journal of Business and Management*, 11:2, 2005, 71- 88
- Radu Lefebvre, M., & Redien Collot, R. (2013). "How to do things with words": The discursive dimension of experiential learning in entrepreneurial mentoring dyads. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 370-393.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, 34(4), 939-951.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of applied psychology*, 84(4), 529.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage.
- Ragins, B. R., & Verbos, A. K. (2007). Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace. *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*, 91-116.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of management journal*, 43(6), 1177-1194.
- Rodríguez-Gutiérrez, M. J., Moreno, P., & Tejada, P. (2015). Entrepreneurial orientation and performance of SMEs in the services industry. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 194-212.
- Rule, E. G., & Irwin, D. W. (1988). Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.

- Salam, N. (2003). Aile i letmelerinde yeniden yapılanma. *Çevrimiçi*) [http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet\\_hoca.doc](http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc), (Eri im tarihi: 17.11. 2015).
- Salvato, C., Minichilli, A., & Piccarreta, R. (2012). Faster route to the CEO suite: Nepotism or managerial proficiency?. *Family Business Review*, 25(2), 206-224.
- Sarsenova,(2010). Aile irketlerinde Yönetim Ve Mentorluk Kuralay Sarsenova Kasım, 2008
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of management*, 24(3), 449-467.
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2001). An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 342-363.
- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. *Encyclopedia of entrepreneurship*, 209, 223.
- Schultz, Theodore W. "The Value of the Ability to Deal with Disequilibria." *J. Econ. Literature* 13 (September 1975): 827-46.
- Schumpeter, J. A. (1934). Change and the Entrepreneur. *Essays of JA Schumpeter*.
- Seyfullahou ulları, A. (2011). *Türk Giri imcilerinin ve Ya am De erlerinin Demografik De i kenlerle li kisi Üzerine Bir Ara tırma: Bursa li Uygulaması*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 13. Sayı 1. s.155–175.
- Shanklin, W. L., and J. K. Ryans Jr. (1984). *Marketing High Technology*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur.
- Single, P. B., & Muller, C. B. (1999). *Electronic Mentoring: Issues To Advance Research and Practice*.

- Sosik, J. J., & Lee, D. L. (2002). Mentoring in organizations: A social judgment perspective for developing tomorrow's leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 17-32.
- Staniewski, M. W. (2016). The contribution of business experience and knowledge to successful entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(11), 5147-5152.
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353–367.
- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: *Entrepreneurial Management*, *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stewart Jr, W. H., & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 86(1), 145.
- Stopford, J. M., & Baden Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 15(7), 521-536.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Thomas, D. A., & Kram, K. E. (1988). Promoting career-enhancing relationships in organizations: the role of the human resource professional. *The human resource professional and employee career development*, 49, 66.
- Thornberry, Neill., "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?", *European Management Journal*, vol.19 (5), s. 526-533, 2001.
- Timmons, J.A. and Spinelli, S. (2003) *New Venture Creation, Sixth Edition*, Irwin: McGraw Hill. Wanscoor, E. (1992) *Dynamique entrepreneuriale et l'organisation des firmes: del'entrepreneur à l'intrapreneur*, doctoral thesis, Université Lille, p. 98.
- Timmons, Jeffrey A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship For The 21st Century. Fifth Edition*. United States: The McGraw – Hill Book Co
- Titiz, T. (1994). *Giri imcilik, nkılâp Kitabevi*.
- Tonus, Z., (2004). "Yöneticilerin Aile işletmeleri Sorunlarına Bakışı: Eskisehir Sanayi Odasına Ba lı Aile işletmelerinde Bir Arastırma", *Kültür Üniversitesi 1. Aile işletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı*, İstanbul 223-232.

- Top, S., (2006). “Girişimcilik Keşif Süreci”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Tunç, B. (2007). İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi, yayınlanmamış yüksek lisans tezi. *Adana: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Tunçay, S. (2014). Eğitimde mentorluk uygulamaları üzerine bir çalışma.
- Tushman, M. L., Anderson, P. C., & O’Reilly, C. (1997). Technology cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: organization renewal through innovation streams and strategic change. *Managing strategic innovation and change*, 34(3), 3-23.
- Tüsiad, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, Yayın No: 336, İstanbul, 2002.
- Upton, N., & Petty, W. (2000). Venture capital investment and US family business. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 2(1), 27-39.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.
- Vesper, K. H. (1984). Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study. *University of Washington. Graduate School of Business.*
- Walker, E., & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners?. *International small business journal*, 22(6), 577-594.
- Ward, J. L. (1988). “The Special Role of Strategic Planning for Family Business”. *Family Business Review*, 1(2): 105-117
- Weinberg, F. J., & Lankau, M. J. (2010). Formal Mentoring Programs: A Mentor-Centric and Longitudinal Analysis. *Journal of Management*, 37(6), 1527–1557
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- Yalçın, A., Günel, R., & Kubese, T. A. Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşada Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana’da Yapılan Bir Çalışma.
- Yirci, R. (2009). Mentorluğun eğitimde kullanılması ve okul yöneticisi yetiştirilmede yeni bir model önerisi. *Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*



- Young, A. M., & Perrewé, P. L. (2000). What did you expect? An examination of career-related support and social support among mentors and protégés. *Journal of Management*, 26(4), 611-632.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 17(4), 5-22.
- Zahra, S.A. (1993a), Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8 (4): 319-340.
- Zahra, S.A. (1995), Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10 (3): 225-247.
- Zahra, S.A. (1996), Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735
- Zahra, S.A., & Covin, J.G. (1995), Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1): 43-58.
- Zey, M. G. (1984). *The mentor connection*. Irwin Professional Publishing.
- Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M., & Wilson, D. (2005). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Pearson/Prentice Hall.

## EKLER

**Cinsiyet:** Kadın ( ) Erkek ( )

**Ya :**

**Mezuniyet Durum:** İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Master ( ) Doktora ( )

**Mesleki Deneyim:** 1-5 Yıl ( ) 5-10 Yıl ( ) 10-15 Yıl ( ) 15-20 Yıl ( ) 20 Yıl Üzeri ( )

**Kolu / Sektör:**

A a ıda görevinizi yerine getirirken yapabilece ininiz bazı davranı lar ve tutumlar bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıld ınızı, sizce uygun olan seçene i i aretleyerek belirtiniz. (Örgüt içi giri imcili in ölçülmesi)						
No	Madde	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	imle ilgili yeni bir eyler yapmak için çabalarım	1	2	3	4	5
2	Yeni fikirlere açık biri oldu umu dü ünüyorum	1	2	3	4	5
3	Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal a lara ihtiyaç vardır	1	2	3	4	5
4	Sosyal a ımdaki ki ilerle teması devam ettirebilmek için ileti imi canlı tutarım	1	2	3	4	5
5	Üzerinde çok çalı t ım bir planda gerekirse büyük de i iklikler yapmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
6	çevresindeki faaliyetleri de erlendirmek için geli meleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalı ırım	1	2	3	4	5
7	Fırsatları de erlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri a abilirim	1	2	3	4	5
8	hayatında, di erlerinin dü üncelerinin ne oldu u konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim	1	2	3	4	5
9	Herhangi bir görevde tek ba ıma çalı mayı tercih ederim	1	2	3	4	5
10	Yenilikleri di erlerine kabul ettirebilmek için, ki isel sosyal a ımı geli tirmeye çalı ırım	1	2	3	4	5
11	Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı oldu u kanaatindeyim	1	2	3	4	5
12	Geli melerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, geli meleri yönlendirmeye çalı ırım	1	2	3	4	5
13	Çalı anlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim	1	2	3	4	5
14	Yeni bir proje üzerinde çalı rken gidece im yön konusunda her türlü özgürlü e sahibim	1	2	3	4	5
15	Yeni ürün geli tirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam	1	2	3	4	5
16	Görevin ba arısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim	1	2	3	4	5
17	Belirsizlik durumunun ata a geçmek için bir fırsat oldu una inanırım	1	2	3	4	5
18	Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geli tirme konusunda en önde olmaya çalı ırım	1	2	3	4	5
19	Her yenili in bir risk getirdi ini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim	1	2	3	4	5
20	Yeni bir fikri ortaya atarken, di erlerinin onayını beklemem	1	2	3	4	5
21	Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm ki isel sosyal a ımı kullanırım	1	2	3	4	5
22	Sosyal a ıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile ileti ime geçmekten kaçınmam	1	2	3	4	5

No	Madde	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	Danı manım ile onun mesleğinde ya da deneyimleri paylaşırım	1	2	3	4	5
2	Danı manım gelişmem için beni teşvik etmez	1	2	3	4	5
3	Danı manım kariyer amaçlarımın başarılmasında bana özel stratejiler gösterir	1	2	3	4	5
4	Danı manım benimle fikirlerini paylaşır	1	2	3	4	5
5	Danı manım işimde başarılı olmam için özel stratejiler-taktikler önerir	1	2	3	4	5
6	Danı manım yaptığım işle ilgili başarımlarım konusunda bana geribildirim verir	1	2	3	4	5
7	Danı manım yükselme olasılığımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır	1	2	3	4	5
8	Zamanında yetiştirmem gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmemde danı manım bana yardım etmez	1	2	3	4	5
9	Danı manım bana yeni beceriler öğrenme olanağı sağlayacak görevler vermez	1	2	3	4	5
10	Danı manım yeni arkadaşlarıyla tanışmamda yardımcı olur	1	2	3	4	5
11	Danı manım gelecekte gelişme potansiyeli gösterebileceğim alanlardaki insanlarla tanışmak için bana görevler vermektedir	1	2	3	4	5
12	Danı manımla yaptığım sohbetlerde onun iyi bir dinleme becerisinin olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
13	Danı manım problemlerimi çözmek için alternatif bir bakış açısıyla kendi tecrübelerini benimle paylaşır	1	2	3	4	5
14	Danı manım işimle ilgili ya da korkularımı ortadan kaldırmak için beni açıkça konuşmam için teşvik eder	1	2	3	4	5
15	Danı manım onunla paylaştığım endişelerimi ve duygularımı gizlilikle saklar	1	2	3	4	5
16	Danı manım işimde yeni yöntemler kullanmam konusunda beni teşvik etmez	1	2	3	4	5
17	Danı manım bir birey olarak bana saygı duyar	1	2	3	4	5
18	Danı manım kurumda karşılaştığım problemlerle ilgili bana önerilerimi sorar	1	2	3	4	5