

**T.C.**  
**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KÜLTÜRÜN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE VE  
ALMANYA ÖRNEKLERİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**

**Halim Kadri ÖZTÜRK**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Fatma Zehra TAN**

**Karabük**

**Eylül 2018**

**T.C.**  
**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KÜLTÜRÜN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE VE  
ALMANYA ÖRNEKLERİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Halim Kadri ÖZTÜRK**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Fatma Zehra TAN**

**Karabük**  
**Eylül 2018**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.	
DOĞRULUK BEYANI.....HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.	
ÖNSÖZ.....	8
ÖZ.....	9
ABSTRACT.....	11
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	13
ARCHIVE RECORD INFORMATION.....	14
ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	15
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	16
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	17
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM.....	18
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	19
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER .....	20
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	21
1.1. Girişim, Girişimci ve Girişimciliğin Tanımı.....	21
1.2. Girişimci Özellikleri ve Girişimciyi Başarısız Kılan Etkenler.....	30
1.2.1. Girişimcilikte Karşılaşılması Olası Engeller ile Kısıtlamalar	35
1.2.2. Girişimcinin Kısıtlamaları ve Engelleri Aşabilmesi için Sahip Olması Gereken Özellikler.....	36
1.3. Girişimciliği Etkileyen Unsurlar .....	37
1.3.1. Aile .....	39
1.3.2. Eğitim.....	40
1.3.3. Kültür.....	41
1.4. Girişimciliğin Türkiye ve Almanya Geçmişi .....	42
1.4.1. Türkiye’de Girişimcilik Geçmişi .....	42
1.4.2. Almanya’da Girişimcilik Geçmişi .....	49
1.4.3. Türkiye- Almanya Karşılaştırması .....	53
1.5. İç Girişimci, İç Girişimcilik .....	54
1.6. İç Girişimcilik ve Kurumsal Girişimcilik Farkı.....	60

1.7. Girişimci ve İ Girişimci Farkı - Benzerlikleri .....	62
1.7.1. İ Girişimci ve Girişimcinin Benzer Özellikleri: .....	62
1.7.2. İ Girişimci ve Girişimcinin Farkları: .....	63
1.8. İ Girişimciliğın Boyutları .....	64
1.8.1. İnovasyon / Yenilikçilik; yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirme .....	65
1.8.2. Risk Alma .....	66
1.8.3. Proaktiflik.....	67
1.8.4. Kendini Yenileme.....	68
1.8.5. Rekabetçi Girişkenlik (Agresiflik) .....	69
1.8.6. Yeni İş Girişimi Başlatma .....	69
1.8.7. Özerklik .....	70
1.9. İ Girişimcilik ve Belirleyicileri.....	71
1.9.1. Organizasyon İçi Özellikler ve İ Girişimcilik.....	71
1.9.2. Çevresel Özelliklerin İ Girişimcilik Üzerine Etkileri .....	72
1.10.İ Girişimcilik için Gerekli Koşullar ve Önündeki Engeller .....	73
1.10.1. İ Girişimciliğın Önündeki Engeller .....	76
1.10.2. İşletmelerin Düşünce Sistemlerinin Yeniden Yapılandırılması .....	77
2. İKİNCİ BÖLÜM .....	79
2.1. Toplum ve Kültür .....	79
2.2. Kültürün Özellikleri ve Unsurları.....	85
2.2.1. Kültürün Özellikleri .....	85
2.2.2. Genel Kültür ve Alt Kültür.....	86
2.2.3. Manevi ve Maddi Kültür.....	87
2.2.4. Karşı Kültür .....	87
2.2.5. Kültürün Unsurları .....	88
2.2.5.1. Dil ve İletişim .....	88
2.2.5.2. Din ve İnançlar .....	89
2.2.5.3. Ekonomik Hayat .....	90
2.2.5.4. Değerler, Normlar ve Tutumlar .....	91
2.2.5.5. Örf, Gelenek ve Adetler .....	92
2.2.5.6. Yasalar .....	94






2.2.5.7. Sanat.....	94
2.2.5.8. Estetik.....	95
2.2.5.9. Tarih.....	95
2.3. Kültür Konusunda Yapılan Çalışmalar (Boyutları).....	95
2.3.1. Edward T. Hall.....	96
2.3.2. Kluckhohn ve Strodtbeck.....	96
2.3.2.1. Fons Trompenaars ve Charles Hampden – Turner.....	96
Fons Trompenaars ve Charles Hampden – Turner.....	96
2.3.2.2. Geert Hofstede.....	97
2.3.2.2.1. Belirsizlikten Kaçınma .....	98
2.3.2.2.2. Güç Mesafesi.....	99
2.3.2.2.3. Baskın Değerler (Dişilik — Erillik) .....	100
2.3.2.2.4. Bireycilik — Toplumculuk.....	101
2.3.2.2.5. Uzun/Kısa Vadeli Yönelim .....	102
2.3.2.2.6. Pragmatizm / Normativizm.....	103
2.3.2.2.7. Hoşgörü .....	104
2.3.2.3. Denetim Noktası .....	104
2.3.2.4. Bir Kültür Boyutu Olarak Sıkılık – Esneklik.....	104
2.3.2.5. Dikey-Yatay Toplulukçuluk, Bireycilik .....	105
2.4. Kültür Girişimcilik İlişkisi ve Girişimci Toplum için Gereklilikler	106
2.4.1. Girişimcilik ve Kültür İlişkisi.....	109
2.4.2. Girişimci Toplum için Gereklilikler.....	117
2.5. Almanya – Türkiye Kültür Karşılaştırması.....	119
2.5.1. Türk Kültürü .....	119
2.5.1.1. Türk Kültürüne Hofstede'nin Belirlemiş Olduğu Kültür	
Boyutları Çerçevesinde Bakılacak Olursa.....	121
2.5.1.2. Sargut'un Türk Kültürü Tanımlamaları.....	122
2.5.2. Alman Kültürü.....	124
2.5.2.1. Konu Odaklılık.....	125
2.5.2.2. Kural Yönelimli Olma .....	125
2.5.2.3. Sıkı Zaman Planlaması.....	125
2.5.2.4. Açıklık, Direkt Olmak .....	126

2.5.2.5. Yaşam Alanlarının Ayrı Tutulması.....	126
2.5.2.6. Dakiklik.....	126
2.5.2.7. Bireysellik .....	127
2.5.3. Alman Kültürüne Hofstede'nin Çalışmasından Bakılacak Olursa: .....	128
2.6. Toplumsal Kültürden Kurum Kültürüne.....	130
2.7. Örgüt Kültürü Kavramı, Özellikleri ve Temel Unsurları.....	134
2.7.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Boyutları .....	138
2.7.2. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	140
2.7.2.1. Değerler .....	143
2.7.2.2. Normlar .....	143
2.7.2.3. Sayılıtlar (Varsayımlar).....	143
2.7.2.4. Seremoniler ve Törenler .....	143
2.7.2.5. Semboller ve Dil .....	144
2.7.2.6. Masallar ve Hikâyeler.....	144
2.7.2.7. Kahramanlar ve Süper Starlar .....	145
2.7.2.8. İnançlar .....	145
2.7.3. Kültürü Değişime Uğratan Etkenler.....	145
2.8. Örgüt Yapısının Kurumsal Girişimcilik ile İlişkisi .....	147
2.8.1. Örgüt Yapısının Oluşumuna Etki Eden Faktörler .....	149
2.8.1.1. İşletmenin Bulunduğu Çevre .....	149
2.8.1.2. İşletmenin Büyüklüğü.....	150
2.8.1.3. Üretilen Mal ve Hizmetlerin Çeşitliliği: .....	150
2.8.1.4. İşletmeyi Kuran ve Yönetenlerin Düşünceleri, Kişilikleri 150	
2.8.2. Örgüt Yapısını Değişime Zorlayabilecek Etkenler.....	151
2.8.2.1. Çevre Koşullarındaki Değişim.....	151
2.8.2.2. İşletme İçi Koşullardaki Değişim.....	151
2.8.3. Yönetici ve Liderin Etkisi .....	153
2.8.3.1. Yönetici .....	153
2.8.3.2. Lider .....	155
2.9. Örgüt Kültürün Kurumsal Girişimcilik ile İlişkisi.....	156
2.9.1. Örgüt Kültürü Modelleri .....	156

2.9.1.1. Quchi Modeli .....	156
2.9.1.2. Watermanve Peters Modeli.....	158
2.9.1.3. Quinn ve Cameron Modeli.....	159
2.9.1.4. Schein Modeli .....	161
2.9.1.5. Deal ve Kennedy Modeli.....	162
2.9.2. Diğer Bazı Örgütsel Kültür Modelleri.....	163
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	166
3.1. Araştırmanın Bulguları.....	166
3.1.1. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	166
3.1.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Değişkenlerin Frekans Değerleri .....	168
3.1.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi .....	170
3.1.4. Regresyon Analizi Sonuçları (Türkiye) .....	173
3.1.5. Regresyon Analizi Sonuçları (Almanya) .....	175
3.1.6. Regresyon Analizi Sonuçları.....	178
SONUÇ.....	185
KAYNAKÇA .....	188
TABLolar LİSTESİ.....	204
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	205
EKLER.....	206
ÖZGEÇMİŞ.....	221

## TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne Halim Kadri Öztürk'e ait "Kültürün iç Girişimcilik Üzerine Etkisi: Türkiye ve Almanya Örnekleri" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından Doktora programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik İjvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak	
Danışman Uye	: Doç. Dr. Fatma Zejira Tan	
Üye	: Doç. Dr. Nihat Yılmaz	
Üye	: Dr. Öğr. Üye. H. Bahar Aşçı	
uye	: Dr. Öğr. Üye. ozan Büyükyılmaz	

Tez Sınavı Tarihi: 03.09.2018

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu bu tez ile Doktora derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Sinan YILMAZ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür V.





## DOĞRULUK BEYANI

Doktora İezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğuunu Ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir Zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Halim Kadri OZTURK

imza

.. ..  


## ÖNSÖZ

Küreselleşen dünyada hızla gelişen teknoloji ve acımasız rekabet ortamına ayak uydurabilmek, üstünlük sağlayarak hayatta kalabilmeyi başarabilmek iktisadi gelişmişlik düzeyi ile ilişkilidir. Ekonomilerin ayakta durmasını sağlayan temel etkenlerden biri o toplumda ki girişimcilerin varlığıdır. Sürekli fırsatların ve yeniliklerin peşinde olan ve imkân yakaladığında riskleri hesap edip göze almak suretiyle üretimi gerçekleştirebilen aktif bireyler bir toplumda ne kadar çok ise, o toplumun gelişmişlik düzeyi de o oranda yüksek olacaktır.

Diğer taraftan, bakıldığında toplumların girişimcilik performanslarının farklılık gösterdiği görülmektedir, araştırmalar bunun nedeni olarak, girişimcilerin faaliyetlerini icra ederken doğup büyüdüğü toplumun kültüründen önemli oranda etkilendiklerini göstermiştir. Bu bağlamda toplumların girişimcilik performanslarının hangi kültürel boyutlar ile ilintili olarak birbirinden farklılık arz ettiği önemli bir nokta olduğundan bu çalışmanın teori kısmında girişimcilik, kültür kavramları ile bunların boyutları ve de bu çalışmaya konu olan iki ülke, “Almanya” ile “Türkiye” nin kültür karşılaştırmaları yer almaktadır.

Bilindiği üzere, dünya genelinde piyasalara giriş engellerinde ki azalma dolayısıyla artan rekabet, tüketicilerin seçeneklerinin artması ve diğer bir takım nedenlerden standart ürünler cazibesini kaybetmekte, neticede farklı olmayı başarmak kaçınılmaz hal almaktadır. Bu noktadan hareketle denilebilir ki, iç girişimcilik işletmeler açısından hayati öneme sahiptir. Bu nedenle iç girişimcilik, boyutları ve kültür ile ilişkisi bu çalışmanın ana eksenini teşkil etmektedir.

Bu çalışmada yukarı da bahsi geçen konular incelenecek, sonrasında, esas amaç olan farklı kültürlerin iç girişimciliğe etkileri incelenecek ve uygulanacak olan anketlerin neticesinde, hangi kültürel özelliklerin bu manada önem arz ettiği belirlenmeye çalışılacaktır.

Bu çalışmada başta konu seçimi olmak üzere her aşamasında bana desteklerini esirgemeyen danışmanım sayın Doç. Dr. Fatma Zehra Tan hocama teşekkürü bir borç bilirim. Tez yazımı esnasında manevi desteklerini benden esirgemeyen başta eşim olmak üzere tüm aileme de teşekkür ederim.

## ÖZ

Bilindiği üzere her toplumun kendine has bir kültürü vardır, aynı şekilde toplumda icraatlerde bulunan işletmelerin, organizasyonların ve kurumlarında kendilerine münhasır kültürleri mevcuttur. Kurum kültürü ve Toplumsal kültür ilişkisi incelendiğinde iki husus dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki, gerek kültür gerekse de kurumlar, çevresinde ki gelişmelerden ve değişimlerden etkilenmekte ve onları etkilemektedir. İkincisi ise her ikisinde de insanın ön planda olmasıdır. Bir kurumda yahut örgütte ki bireyler toplumsal bir kültürün mensuplarıdır. Bu nedenle doğal olarak, bu bireyler bir kuruma veya örgüte girdiklerinde, içinde yetiştikleri kültürün özelliklerini de beraberinde getireceklerdir. Dolayısıyla kurumlar başarılı olabilmeye, etkinliğe ve verimliliğe katkı sağlayabilme maksadıyla, faaliyette bulunduğu ve mensuplarının da taşıdığı kültürel özelliklere hâkim olmalı ve ona göre stratejiler uygulayamaya koymalıdır. Bu kapsamda “Farklı kültürlerin kurumsal girişimcilik üzerine etkisinin” irdelendiği bu çalışmada; girişimciliğin, iç girişimciliğin, kültürün tanımları ve işlevleri açıklanmış, araştırmaya konu olan iki ülkenin “Türkiye ve Almanya” kültürleri kıyaslanmış, kültürel kodların girişimcilik, özellikle kurumsal girişimcilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Kavramlar tanımlanırken yönetim ve işletme bilimleri ile alakalı yazın esas alınmıştır.

Yazın tarandığında kolektif davranış özelliği gösteren kültürlerin, Türk kültürü gibi, Batı da yapılmış olan girişimcilik tanımlamalarıyla karşılaştırıldığında girişimciler ortaya çıkarmadığı gözükmektedir. Başarısızlıkların sebebi de bununla ilişkilendirilmiştir. Ancak son zamanlarda yapılan araştırmalar, girişimciliğin tek bir çeşidinin olmadığını, girişimcilik kavramının statik değil dinamik kavram olduğunu, Batı’daki girişimcilik tanımlamalarının Japonya ve Asya’daki kalkınma vakalarıyla uyumunu göstermektedir. Ülkemizde de, nasıl Weber ‘in ifadesiyle Protestan ahlak girişimciliği destekliyorsa, aynı şekilde doğru anlaşılacak toplumcu İslamiyet’inde girişimciliği teşvik ettiği ve desteklediği ülkemizde 1990’ların başında kurulan ve ortaklaşa davranış özelliği gösteren Müsiad’ın icraatlarında ve diğer kuruluşlarda görülmektedir. Bu duruma kurumsal girişimcilik kapsamında bakıldığında aynı şekilde kolektif davranışın kurumsal girişimciliğe katkı sağlayacağı, destekleyeceği iddiasıyla bu çalışma kaleme alınmıştır.

Bu çalışma da kültürel farkların iç girişimciliğe etkileri araştırılırken farklı bilim adamlarının görüşlerine yer verilmiştir bunlar arasında özellikle Hofstede’in

Kültürel Boyutları (güç mesafesi, bireycilik/ toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma) bağımsız değişkenler, yenilik yapma, özerklik, rekabetçi girişkenlik ve proaktiflik bağımlı değişken olarak temel alınmıştır. Bu kapsamda Hofstede'in Kültürel Boyutlar haritasında bulunan ülkelerden olan Türkiye'de ve Almanya'da faaliyet gösteren uluslararası iki ayrı ve yerli işletmede ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemi kullanılmak suretiyle elde edilen veriler analiz edilmiş ve sonuç kısmında yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, İç girişimcilik, Kültür, Örgüt kültürü.



## ABSTRACT

As is known, each society has its own culture, and there are also unique cultures in the enterprises, organizations and institutions that are involved in the activities in the society. When the relationship between corporate culture and social culture is examined, two points draw attention. These are influenced by developments and changes in the region, both in culture and in institutions. The second one is that the person is the front panel in both. Individuals in an institution or organization are members of a social culture. For this reason, naturally, when these individuals enter an institution or an organization, they will bring along the characteristics of the cultures they grow up within. Therefore, Institutions should be in control of the cultural characteristics in which they operate and the members that they have carried out, in order to be able to be successful, to contribute to effectiveness and efficiency, and to implement strategies accordingly. In this context, "the effect of different cultures on corporate entrepreneurship", internal entrepreneurship, culture described definitions and functions, the two countries subject to investigation "Turkey and Germany" was compared to culture, entrepreneurship and cultural code, particularly its impact on corporate entrepreneurship were examined. While the concepts are defined, the relevant manuscripts are based on the management and business sciences.

It seems that cultures showing collective behavior characteristics in the literature do not reveal entrepreneurs when compared to entrepreneurship definitions made in the West, such as Turkish culture. The reason for the failures is also related to this. Recent research, however, shows that there is not a single kind of entrepreneurship, that entrepreneurship is not a static but dynamic concept, and that entrepreneurship definitions in the West are incompatible with development in Japan and Asia.

In our country, too, if we support Protestant morality entrepreneurship by the expression of Weber, it is seen in the actions of Müsiad and others, which was founded in the early 1990s in our country, which encourages and supports entrepreneurship in the same well-understood socialist Islam. In the context of institutional entrepreneurship, this work has been taken in the same way with the claim that collective behavior will contribute to and support corporate entrepreneurship.

In this study, the effects of cultural differences on institutional entrepreneurship were explored by different scientists, including Hofstede's Cultural Dimensions (power

distance, individualism / collectivism, avoidance of ambiguity), independent variables, innovation, autonomy, competitive assertiveness and proactivity as dependent variables It was obtained. In this context, Hofstede's Cultural Dimensions of the countries in which map an empirical study of domestic and international two separate businesses operating in Turkey and Germany were carried out. The data obtained by using the questionnaire method were analyzed and interpreted in the result part.

**Keywords:** Entrepreneurship, Intrapreneurship, Culture, Organization culture.



## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Kültürün İç Girişimcilik Üzerine Etkisi: Türkiye ve Almanya Örnekleri
Tezin Yazarı	Halim Kadri Öztürk
Tezin Danışmanı	Doç. Dr. Fatma Zehra Tan
Tezin Derecesi	Doktora
Tezin Tarihi	04.09.2018
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	Karabük
Tezin Sayfa Sayısı	223
Anahtar Kelimeler	Girişimcilik, İç girişimcilik, Kültür, Örgüt kültürü

### ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Effects on Cultural Intrapreneurship: Examples of Turkey and Germany
Author of the Thesis	Halim Kadri Öztürk
Advisor of the Thesis	Doç. Dr. Fatma Zehra Tan
Status of the Thesis	Doctorate
Date of the Thesis	04.09.2018
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	Karabük
Total Page Number	223
Keywords	Entrepreneurship, Intrapreneurship, Culture, Organization culture



## ARAŞTIRMANIN KONUSU

Neden girişimcilik hususunda bazı toplumlar yüksek başarılar sergilerken diğer toplumlarda aynı başarıyı göremiyoruz? Girişimcilik ile toplumsal kültür arasında bir ilişki söz konusu mu dur? Eğer söz konusu ise, girişimcilik için hangi tür kültürel havzalar daha uygundur? Şüphesiz, buna benzer sualler, bizleri, kültürel farklılıklar ve kültürün doğası üzerinde odaklanmaya sevk etmektedir.

Birçok araştırma neticesinde anlaşılmıştır ki; kültürel değerler girişimciliği ve iç girişimciliği büyük oranda etkilemektedir. Gerek toplumun genel kültürü gerekse de genel kültürün parametrelerinden meydana gelmiş olan alt kültürler çerçevesinde tutum sergileyen girişimciler ve iç girişimcilerin kurumların ve dolayısıyla ülkelerinin ekonomik kalkınmasına sağlayacağı katkı tartışmasız önem arz etmektedir.

Kültür ile girişimcilik faaliyetleri arasındaki ilişki penceresinden bakıldığında, hangi tür kültürlerin girişimciliğe ket vurduğu hangilerinin destek olduğu sorusu önem arz etmektedir. Protestan öğretisinin hâkim olduğu Batı toplumu karşısında Konfüçyüs öğretisinin hâkim olduğu Doğu Asya ülkeleri ve İslam'ın hâkim olduğu Türkiye gibi bazı ülkelerde gözlemlenen girişimci faaliyetler ve ekonomik gelişmeler bizlere girişimciliğin tek bir boyutunun olmadığını, farklı kültür havzalarının, farklı girişimcilik tipleri ortaya çıkarabileceğini göstermiştir.

Tüm bu nedenlerden bu araştırma, “Farklı kültürlerin kurumsal girişimcilik üzerine etkisi, Türkiye – Almanya karşılaştırması” başlığı altında yukarıda bahsi geçen konuları ele almış ve bir neticeye varmayı amaçlamıştır.

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir biçimde devam ettirebilmeleri için grup çalışması ve bağımsız düşünebilme melekesi önem arz etmektedir. Bu sebeplerden ötürü örgütlerin iş görenlerini motive edici ve geliştirici bir ortam hazırlamalarının önemi büyüktür. Dolayısıyla bütün iş görenlerin bağımsız bir şekilde düşünebilen, yaratıcı ve öğrenmeye gönüllü kişiler olarak faaliyette bulunduğu, iç girişimcilik eğilimleri yüksek örgütlerin daha başarılı olacağı aşikârdır. Özetle iç girişimcilik günümüz rekabet ortamında örgütlerin yaşamı için hayati öneme sahiptir.

Bu bağlamda toplumların kültürel yapılarının, girişimci yaklaşımlarını, girişimci stillerini önemli derecede etkilediği bilinmektedir; risk almada, belirsizlikten kaçınmada, yeniliklere gösterilen tepki, değişime karşı direnç yönlendirici bir rol oynamaktadır. Girişimcilik farklı kültürlerde farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Kültür ile girişimcilik faaliyetleri arasında bir ilişki kurulurken, hangi kültürlerin girişimciliğe destek verdikleri, hangilerinin ket vurdukları önem arz etmektedir. Benzer şekilde firma düzeyinde de aynı durum geçerlidir. Kurum içi girişimciliğin de, proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma şeklinde üç boyutlu olarak ele alınması gerektiği Covin ve Slevin (1986,1991) tarafından ileri sürülmüş daha sonran Lumpkin ve Dess (1996) özerklik ile rekabetçi girişkenlik şeklinde iki boyut daha ilave etmiştir. Bu araştırmanın da bağımlı değişkenini oluşturacak bu unsurlar bağımsız değişken olan kültür boyutlarından; bireycilik, toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı ile ilişkisinin ölçümü yapılacaktır.

Bahsi geçen bu unsurlar çerçevesinde araştırmanın amacı, öncelikli olarak yenilikçi anlayışa sahip olan iki büyük işletmede iç girişimcilik düzeyini ve iç girişimci yapısına etki eden faktörlerden biri olan kültürün etkisini incelemektir.

Bu çalışmada birçok araştırmacının yansıra özellikle Geert Hofstede'nin kültürel farklılıklar üzerine yapmış olduğu çalışmadan elde etmiş olduğu kültürel değerler ve temsil ettikleri ülkeler göz önünde bulundurularak, beyaz eşya, elektrik ve elektronik sektörlerinde Türkiye ve Almanya'da faaliyet gösteren iki ayrı ve yerli firmanın kurum kültürleri ile tabi oldukları toplumsal kültür arasındaki münasebet yorumlanacaktır.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma’da nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aşamasında, Ahmet Murat Fiş ve S. Arzu Wasti ’nin hazırlamıŐ olduğu anket kullanılmıştır. Bu iki araştırmacının ifadeleriyle, “bu anket Huber ve Power (1985) tarafından yapılan öneriler ışığında oluşturulmuştur”. Anket 3 bÖlümde oluşmaktadır, 1. BÖlümde demografik özellikler, eğitim düzeyi ve statü’ye yönelik sorular, 2. BÖlüm Girişimcilik eğilimini (Bağımlı değişken) ölçmeye yönelik 4 alt baŐlıktan oluşmaktadır. 3. BÖlüm ise Örgüt kültürünü (Bağımsız değişken) ölçmeye yönelik 3 alt baŐlıktan oluşmaktadır. 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. (1-Kesinlikle katılmıyorum- 5-Kesinlikle katılıyorum) Anket formunun Almanca ’ya çevirisi ise araştırmacı tarafından yapılmış ve Almanya’da Coburg Üniversitesi’nde görev yapan alanında uzman kişi tarafından da onaylanmıŐtır.

## ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Araştırmanın Problemi son zamanlarda öne çıkan iç girişimcilik kavramının kültürel açıdan nasıl bir etki yarattığının ortaya konmasıdır.

**Tablo 1 Kurumsal Model**

Örgüt Kültürü (Bağımsız Değişken)	Girişimcilik eğilimi (Bağımlı Değişken)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bireycilik- Toplulukçuluk</li><li>• Belirsizlikten Kaçınma</li><li>• Güç Aralığı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yenilikçilik</li><li>• Özerklik</li><li>• Rekabetçi Girişkenlik</li><li>• Proaktiflik</li></ul>

### **H1: Bireycilik puanı kurum içi girişimciliği etkilemektedir.**

H1a: Bireycilik puanı arttıkça Proaktiflik eğilimi azalacaktır.

H1b: Bireycilik puanı arttıkça Rekabetçi girişkenlik eğilimi azalacaktır.

H1c: Bireycilik puanı arttıkça yenilikçilik eğilimi azalacaktır.

H1d: Bireycilik puanı arttıkça Özerklik eğilimi artacaktır.

### **H2: Belirsizlikten kaçınma puanı Kurum içi girişimciliği etkilemektedir.**

H2a: Belirsizlikten kaçınma puanı arttıkça Proaktiflik eğilimi azalacaktır.

H2b: Belirsizlikten kaçınma puanı arttıkça Rekabetçi girişkenlik eğilimi azalacaktır.

H2c: Belirsizlikten kaçınma puanı arttıkça yenilikçilik eğilimi azalacaktır.

H2d: Belirsizlikten kaçınma puanı arttıkça Özerklik eğilimi azalacaktır.

### **H3: Güç mesafesi puanı Kurum içi girişimciliği etkilemektedir.**

H3a: Güç mesafesi puanı arttıkça Proaktiflik eğilimi azalacaktır.

H3b: Güç mesafesi puanı arttıkça Rekabetçi girişimcilik eğilimi azalacaktır.

H3c: Güç mesafesi puanı arttıkça yenilikçilik eğilimi azalacaktır.

H3d: Güç mesafesi puanı arttıkça Özerklik eğilimi azalacaktır.

## EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın örneklemini benzer iş alanlarında faaliyet gösteren iki firma çalışanları oluşturmaktadır. Bu iki firmanın seçilme nedeni bu firmaların faaliyette buldukları alanda rakiplerine oranla gelişmişlik düzeylerinin yüksek ve artmakta olan uluslararası rekabet nedeniyle girişimcilik faaliyetleri geliştirmeye daha yatkın olduklarının bilinmesi ve de her iki firmanında buldukları ülkeye ait yani yerli olmasıdır.

Alman firmasında yaklaşık 4500 çalışan mevcut fakat araştırmanın evrenini iç girişimcilik ile bağlantılı olabilecek bölüm çalışanları (Ar-Ge, Üretim) oluşturmaktadır bunların sayısı yaklaşık olarak 1800 civarındadır, geri dönen geçerli anket sayısı (örneklem) 139'dur. Türkiye bağlamında da toplamda yaklaşık 2500 çalışan mevcuttur ama evreni Alman firmasında alındığı gibi ilgili bölüm çalışanları ki bunların yaklaşık sayısı 1500 civarındadır, bu çalışanlar arasından uygulanan anket (örneklem) sayısı 197'dir. Çalışmamızda toplamda 336 kişiye ulaşılarak anket çalışması yapılmıştır.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

Araştırmanın kısıtları ise, kurumsal girişimciliğe etki eden diğer faktörlere çalışmada yer verilmesine karşın ankette yer verilememiş olmasıdır. Nedeni ise Anketin fazlaca soru içerecek olması ve katılımcıların hoşnutsuzluğuna sebep olacağı düşüncesidir. Zira bu hali ile bile katılımcılar soruları çok bulmuş ve cevaplandırmaktan sıkıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum düşüncemizin yerinde olduğunu göstermektedir.

Ayrıca bu anket çalışmasının sadece iki firma da gerçekleştirilmiş olması sayılabilecek diğer bir kısıttır. Nedeni ise zamanın kısıtlı olması ve izinlerin alınamamasıdır.



## 1. BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.1. Girişim, Girişimci ve Girişimciliğin Tanımı

Girişimcilik; günümüzün, sosyal ve ekonomik bakımdan en önemli güçlerinden bir tanesidir. Bu derece önemli olması girişimci faaliyetlere olan alanın artmasından ileri gelmektedir. Girişimci faaliyetlere yönelik ildeki artış, teknolojidaki ve iş alanlarındaki gelişmelerin sürekli olarak, dünyamıza dönüşüm üzerine şekil vermesinin bir göstergesidir.

Dünyadaki bu dönüşümü doğru bir biçimde anlamak için; girişimciliği ve ilgili faktörleri bilmek faydalı olacaktır (Kapu, 2001, s.126). Bu bağlamda konuya girişimin tanımını ile başlamak yerinde olacaktır.

**Girişim;** genel bir tanımla, müteşebbislerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için meydana getirdikleri iktisadi birimlere verilen addır. Diğer bir tanımda girişim “belli bir yeri, ünvanı, sermayesi ve organizasyonu mevcut olan ekonomik birimdir” (Parıltı ve Aydınlan, 2008). Genelde aynı manada kullanıla gelse de işletme ile girişimin aynı şeyler olmadığını belirtmek gerekir. Zira girişim, “belirli bir finansal, yasal, örgütsel ve ekonomik özelliğe haiz kuruluştur” (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001). İşletme ise, “daha ziyade fabrika veya satış mağazası gibi mal ve/veya hizmet üreten ya da pazarlayan teknik birimlerdir” (Dolgun, 2003). Başka bir anlatımla girişim bir yahut birden çok işletmeye sahip bir kuruluştur (Bozkurt, 2011, s.3).

Diğer bir ifade ile girişim; “kâr veya başka şekillerde fayda elde etmek maksadıyla, ücret karşılığı satmak için mal veya hizmet üretmek, ya da fon sağlamak için kurulan, hukuki ve finansal kişiliği olan, sürekli nitelikte bir örgüt” şeklinde betimlenir (Tutar ve Küçük, 2003). Bu tanım kapsamında girişimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bozkurt, 2011, s.3-4):

- 1) Girişimin maksadı, fayda ve kazanç elde etmektir.
- 2) Girişim, materyal ve bireyden meydana gelen bir örgüttür ve devamlılığı vardır.
- 3) Tüzel kişiliğe haiz olan girişimin, sahiplerinden ayrı bir kişiliğe vardır. Faaliyetlerini bu kişilik kapsamında icra eder, sorumluluk üstlenir ve belirli haklara sahiptir.

- 4) Girişim, gelir mukabilinde satmak maksadıyla hizmet yahut mal üretir veya fon temin eder. Bu girişim olmanın bir özelliğidir.
- 5) Girişimin üç ana fonksiyonu; satış, üretim ve bu iki fonksiyonun icra edilebilmesi maksadıyla fonların temin edilmesi olan finansmandır.
- 6) Finansal bir birim olan girişimin. Girişime ait olan varlıkları ve bunları karşılayan yabancı ve öz kaynakları mevcuttur.

Girişime ve özelliklerine kısaca değindikten sonra girişimci kavramına değinebiliriz. Köken itibariyle Latince 'de "intare" gelmiş olan girişimci ifadesi, İngilizce 'de enter (giriş) ve pre (ilk) kelimelerinin birleşiminden, "entrepreneur" yani başlayan, ilk girişen manalarını taşımaktadır (Korkmaz, 2000, s.163).

Girişimci ve girişimcilik ile ilgili kavramların tanımları hususunda yazında tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Girişimcinin tanımı konusunda görüş birliğinin olmayışının yanında bu terimin ilk olarak kim tarafından kullanıldığı hususunda da kesin bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı yazarlar Cantillon, bazıları J. B. Say veya Quesnay, bazılarına göre ise bu sayılanlardan daha önceki bir kısım yazarlar ilk olarak bu terimden bahsetmişlerdir (Eren, 2012, s.50).

Girişimci tanımının ilk olarak kim tarafından yapıldığından ziyade girişimci ve girişimcilik kavramlarının anlaşılabilmesi bağlamında mevcut olan tanımlara göz atmak faydalı olacaktır.

Malum olduğu üzere insanların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin oluşabilmesi maksadıyla üretim faaliyetleri yapılmalıdır. Üretimin gerçekleşebilmesi için de üretim etmenleri bir araya getirilmelidir. Bunu yaparken de; neyin üretileceği, hedef müşteri kitlesi, işleri kimlerin icra edeceği, gelir ve giderin idaresi gibi hususlarda birileri karar vermeli ve üretim faktörleri ona göre bir araya getirilmelidir. Bu bahsi geçenleri yapmak yöneticinin yahut girişimcinin vazifesidir. Bu kapsamda girişimci için; "İşletmeyi kuran ve bu doğrultuda üretim faktörlerini bir araya getirip mal ve/veya hizmet üreten, kâr amaçlayan ve risk üstlenen kişidir." denilebilir. Fidan ve Dinçer'e göre, girişimci, "bir hizmet yahut ürün üretmek, pazarlamak maksadıyla kendisine ait veya başka şahıs ve kurumlardan temin ettiği sermaye ile üretim faktörlerini bir araya getiren, bu faaliyetler esnasında oluşacak olan kâr veya zarar etme riskini üstlenen, ait olduğu topluma ve insanlığa katkı sağlama coşkusuyla dolu olan kişidir" (2013, s.32). Çağımızda girişimci, geleneksel üretim faktörleri olarak bilinen sermaye, doğa ve emeğin yanında yerini alarak dördüncü üretim faktörü



şeklinde nitelendirilmektedir (Mucuk, 2001, s.7). Bu noktadan hareketle girişimci, üretimi gerçekleştirebilmek maksadıyla üretim etmenlerini en iyi şartlar dâhilinde bir araya getiren kişidir. Başka bir tanımda girişimci, bireylerin ihtiyaç duyacağı yahut duyduğu dolayısıyla talep edilme ihtimali yüksek hizmetleri veya ürünleri ortaya çıkaran, üretme gayretinde olan ve yaratıcılığıyla bu hususta öncü olan kişidir. Yani ekonomik gördüğü bir iş için risk üstlenerek, sermayesi ve emeğiyle beraber piyasaya giriş yapan kişidir (Tikici ve Demirel, 2004, s.50). Mucuk’a göre girişimci; “sermaye, işgücü ve doğa olarak bilinen üretim faktörlerini insan ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün ve hizmetleri üretmek maksadıyla bulan ve uygun biçimde bir araya getiren kimsedir. Genellikle maksadı kâr elde etmektir, olası riskleri de üstlenir. Kendisi de dördüncü üretim faktörüdür” (2001, s.6).

Drucker’ın bakış açısıyla girişimci; değişken ve bulanık dünyada istikrar meydana getirir. Bu amaçla yeni bir refah oluşturabilecek kaynakları bir araya getirmek suretiyle düzenler (1986, s.2).

Girişimci nosyonu; imkânlardan yararlanabilme, yeni fırsatlar ortaya çıkarabilme amacıyla üretim girdilerini bir araya getirme ve risk üstlenme özellikleri ile beraber telaffuz edilir. Bu durumda girişimci; şimdiden öngöremediği bir bedel üzerinden satış yapmak amacıyla üretim faktörlerinin alımını yapan ve üretim faaliyetini hayata geçiren kişidir (Tügiad, 1993, s.3).

Schumpeter (1961) ile devam edecek olursak ona göre girişimci; yeni süreçler geliştirme, yeni ürünler üretme (ürün ya da hizmet), yeni hammadde, yarı mamul arz kaynakları tespit etme, yeni ihracat pazarları keşfetme, organizasyon yapısını yeni durumlara göre uygun hale getirme, gibi firma açısından yeni tertipler yapmak suretiyle ekonomi düzenini yıkan kişidir. Schumpeter bu durumu “yıkıcı girişimcilik” olarak adlandırmıştır (akt. Wilken, 1979, s.4).

Say (1821) ise girişimciyi üretim faktörlerinin düzenleyicisi şeklinde ifade etmektedir. Ona göre girişimci ekonomik kaynakları düşük verimli alanlardan verimi daha yüksek ve kârlı alanlara kanalize eder. Bu tanıma göre girişimci kaynakları bir araya toplar ve onları düzene sokar (akt. Glancey, 2000, s.7).

Diğer bir takım yazarların ifadeleriyle girişimcilik, yalnızca bir fikir değildir, bir yaşam tarzıdır. Yalnızca ihtiraslı, kararlı, büyük planlar yapan, hedefine odaklanabilen bireylerin gerçekleştirebileceği bir iştir (Basso ve Gen, 2011). Onlara

göre girişimci aynı zamanda modern ekonominin en önemli unsurudur (Lazear, 2002, s.1) (Eren, 2012, s.51).

Çağımızda girişimci, fırsatları sezebilen ve bu fırsatları gerçekleştirilebilir ve de pazarlanabilir fikirlere dönüştürebilen; buna gayreti, zamanı ve becerileri ile değer katan; bunları yaparken olası riskleri göze alan ve bu mücadeleden gelebilecek kazancı sezen, yenilikçi ve gelişimci kişidir (Ulukan, 2001, s.7).

Girişimci ile alakalı yapılan tanımlamaların ortak noktaları toparlanacak olursa şunlar söylenebilir; başka insanların baktığı fakat göremediği fırsatları girişimciler görebilir ve gördüklerini birer iş fikrine dönüştürebilir ve olası riskleride göze alır. Ayrıca, yenilik peşinde olan modern girişimci, yapabildiği yenilikleri iş âleminde somut ticarî mallara/hizmetlere dönüştürme gayretindedir (Titiz,1996, s.3).

Her ne kadar yukarıda farklı yazarların Girişimci ve Girişimcilik tanımları verilmişse de özet mahiyetinde bir bakış ve kronolojik sıralamayı da görme bakımından tablo oluşturulmuştur.

**Tablo 2. Girişimci ve Girişimcilik Tanımları**

DÖNEM	GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ KULLANIMI
Ortaçağ Dönemi	O dönemlerde girişimcilik, büyük ölçekli üretim projelerinden sorumlu kişi/yönetici olarak görülmüştür. Yani girişimci bu projelerden kaynaklı riskleri üstlenmez, sadece sunulan kaynakları kullanmak suretiyle projeyi yöneten kişi pozisyonundadır.
17. yüzyıl	Girişimcilik kavramı ve risk arasında ilk defa bu dönemde ilişki kurulmuştur. Girişimci zarar yahut kâr etme riskini göz önünde bulunduran, devlet ile anlaşarak ürün ya da hizmet alımında bulunan kişidir.
1725 Richard Cantillon	Girişimci, sermaye getirenden farklıdır çünkü risk alır. Girişimci belirlenmiş bir bedel ile alım yapan, fakat henüz belli olmayan bir fiyattan ürünü satacak olan, bu nedenle de faaliyetlerini sürekli riski göze alarak devam ettiren kişidir.
1797: Beaudeau	Girişimci, risk üstlenebilen, sahip olan, plan yapan, yöneten ve düzenleyen kişidir.
1803: Jean Baptiste Say	Sermaye kârından, girişimcinin kârını ayırt etmiştir ve de girişimciliği dördüncü üretim faktörü olarak tanımlamıştır.
1876: Francis Walker	Fon tedarikinden faiz elde edenler ile yönetsel yeteneklerinden dolayı kâr elde edenlerin farkını ortaya koymuştur.
1921: Frank H. Knight	Belirsizlik ile göze alınan risk kavramını birbirinden ayırmıştır.
1934: Joseph Schumpeter	Girişimci, yenilik yapmak suretiyle denenmemiş teknolojileri geliştirebilen kişidir.
1961: David Mc Clelland	Girişimci, orta düzeyde risk alır ve aktiftir.
1964: Peter Drucker	Girişimci fırsatlardan en üst seviyede yararlanmayı becerebilen kişidir.
1975: Albert Shapero	Girişimci, girişim yapan, sorumluluk alan, bazı ekonomik ve sosyal yapıları organize eden ve iflas tehlikesini göze alabilen kişidir.
1980: Karl Vesper	Girişimciler, iş adamları, psikologlar, iktisatçılar ve politikacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır.
1983: Giffort Pinchot	İç girişimcilik: işletme içinde iş gören kişilerin yaptığı girişimciliğdir.
1985: Robert Hisrich	Girişimcilik, sosyal, psikolojik, finansal risklerin yanında maddi ve bireysel doyum sağlama; Bu maksatla, gerekli olan gayreti ve zamanı harcayarak ayrı bir değer taşıyabilecek bir şeyler oluşturma sürecidir.

**Kaynak:** Hisrich, R. D. ve Peters M. P. (1985), "Entrepreneurship: Starting, Developing And Managing A New Enterprise", Third Edition, Richard D. Irvin Inc., s.11.

Girişimci kavramından bahsedildikten sonra şimdi girişimcilik kavramına geçilebilir. Yukarıda da bahsedildiği üzere girişimcilik ile girişimci kavramları

arasında belirli bir ayırım yapılmış olmasa da girişimci kavramından yola çıkarak, yazında girişimciliğe yönelik yapılmış olan tanımlardan bir kısmı aşağıda verilecektir.

Yazın tarandığında birçok yazarın girişimcilik kavramını değişik bakış açılarıyla yorumladığı görülecektir. Yapılmış olan çalışmalarda genellikle; sermayenin tedariki, arbitraj, risk ve üretim faktörlerinin eş güdümlenmesi gibi hususlara önem atfedildiği ve bu şekilde bu kavramın açıklanmaya çalışıldığı görülecektir. Bunun yanında bazı yazarlar ise girişimciliği, küçük işletme kurma ve yönetme ile özdeşleştirmişlerdir (Başar, Tosunoğlu ve Demirci, 2001, s.4-5).

Diğer taraftan girişimciliğin oluşabilmesinde sosyal çevrenin mi yoksa kişiliğin mi daha fazla etki ettiği uzunca bir süre tartışıla gelmiştir. Kişiliği ön planda tutanlar, girişimcilerin psikolojik özelliklerine dikkat çekmişlerdir. Kişilik yapısında girişimci unsurlar daha çok, “başarma ihtiyacı”, “risk alma” ile “denetim odağına” sahip olma üzerinde yoğunlaşmıştır. Girişimciliğin ortaya çıkmasında çevreyi ön planda tutanlar ise, toplumsal geleneğin, kültürel hususiyetlerin ve grup yapısının etkisini öne çıkarmışlardır. Bunların yanında, piyasa ve devlet gibi sosyal çevre şartlarının uygunluğu da üzerinde durulması gereken diğer bir bahistir. Genel itibariyle bakıldığında gelişmiş memleketlerde girişimciliğin ortaya çıkışında Pazar yapılarının etkili olduğu, gelişmekte olanlarda ise, hükümet politikalarının belirlemiş olduğu iktisadi motiflerin daha baskın olduğu görülecektir ( Naffziger, 1995, s.32).

Girişimsel faaliyetlerin ortaya çıkmasında, davranışsal, kişisel ve de ekonomik güdülerin haricinde, kâr dışı motivlere yapılmış olan vurgular da mevcuttur. Weber, Auster ve Aldrich, Schumpeter, Lyon, Reynolds, Werbner, Storey, Hofstede, vb. pek çok teorisyen, non-profit (kâr dışı) motivlerle girişimsel faaliyetlere açıklama getirmişlerdir. Bu açıklamalarda, grupsal/çevresel özellikler, ırk, din, cinsiyet, toplumsal yapı, statü, eğitim, tarihsel koşullar, etnisite vs. üzerinde durulmuştur (Aytaç, 2006, s.145).

Girişimciliğin tanımına geçilecek olursa, girişimciliğin tanımının ilk kez, 18. yüzyılın başlarında İrlanda asıllı Fransız iktisatçı Richard Cantillon tarafından yapıldığı görülecektir. Bu tanıma göre girişimci, henüz bilmediği bir fiyatla satmak maksadıyla üretimin girdileri ile hizmet alımları yapan ve üreten kişidir. Görülüyor ki bu betimleme, girişimcinin risk alma özelliğini ön plana çıkarmaktadır (Tosunoğlu, 2003, s.4-5).

Türkçemizde girişimciliğin sözlük anlamı (TDK İktisat Terimleri Sözlüğü, 2004) “girişimci olma durumu, emek sermaye ve doğayı bir araya getirerek üretim aşamasının bir üretim faktörü olarak tasarlanması, örgütlenmesi ve onun tüm risklerinin üstlenilmesi” şeklindedir. Türkçede girişimcilik sözcük olarak “müteşebbislik” olarak da kullanılmaktadır (Ürper vd., 2014, s.5).

Girişimciliğin dördüncü üretim faktörü olarak görülmesi, Fransız iktisatçı Say’dan sonradır. Böylelikle klasik üretim faktörleri olan emek, sermaye ve doğa ’ya girişimcilik de eklenmiştir (Bozkurt, 2011, s.5).

Diğer bazı yazarlar açısından girişimcilik; yeterli gayret ile vakit tahsis ederek, fiziksel, mali ve sosyal kaynakları kullanmak suretiyle risklere de katlanarak bireysel tatmin, maddi ödüller ve bağımsızlık elde ederek yeni bir değer meydana getirme sürecidir (Hisrich ve Peters,1998). Morrison arkadaşları ile birlikte girişimciliğin esasını yaratıcılık, yenilikçilik ve değişimi başlatma şeklinde ifade ederken (Morrison vd., 2005, s.9), Drucker girişimciliği, “ hazırda bulunan kaynakları değerlendirmek suretiyle yeni zenginlikler üreten kapasite yaratan reformist çalışma” şeklinde tanımlamıştır (akt. Ersoy, 2010, s.72).

Hardy’e göre girişimcilik; piyasalarda ortaya çıkan imkânları değerlendirmede, bireylerin içinde buldukları sosyal, politik, kültürel ve iktisadi çevrelerin etkisiyle işlevsellik kazanan faaliyetler bütünüdür (1998, s.52). Turner’ın ifadesiyle girişimcilik; ölçülebilen bir değere sahip yenilikçi bir düşünce uğruna, risk almak, üretmek, uygulamaya koymak üzere bir proses dâhilinde gayret sarf etmektir (2003, s.49).

Foss-Klein ve Casson ise, girişimciliği; risk alma, fırsat kollama, uygulama ve yenilik yapma süreçlerinin bütünü şeklinde tanımlamışlardır. Bu bağlamda, işyeri açma ve yenilik yapma süreci girişimcilik kapsamında değerlendirilmektedir (TÜSİAD, 2002, s.34).

Anlaşıyor ki, girişimcilik; bir iş yapma düşüncesiyle piyasadaki imkânları değerlendirmek, ürün yahut hizmet üretebilmek maksadıyla doğal kaynak, emek ve sermaye gibi üretim faktörlerinin bir araya getirerek, işletmesiyle ilgili uygulamaya geçme şeklinde tanımlanabilir (Tekin,2005, s.2).

Yirminci yüzyılda ortaya çıkmış olan girişimcilik teorisine göre ise, girişimci risk alarak yenilik yapabilen kişidir. Diğer bir ifadeyle, girişimci, fırsatları kollayan, onları yakaladığında ise olası bütün riskleri üstlenmek suretiyle yenilikleri hayata geçirmeye çalışan kişidir (TÜSİAD, 2002, s.33). .

Verilen tanımlara bakıldığında girişimcilik kavramının yaratıcılık, yenilik, risk alma, esneklik, aktif olma, gelişim ve kâr isteği gibi kavramlar ile desteklenmek suretiyle açıklandığı görülecektir.

Yukarıda geçen ifadelerden de anlaşılacağı üzere girişimcilik hususunda tek bir tanımlama yapabilmek imkânı yoktur. Bu durum gösteriyor ki, girişimcilik devamlı değişebilen ve birçok bileşenden meydana gelen bir olgudur. Diğer taraftan bu bileşenler, girişimcilik olayının ortaya çıktığı çevresel ortama göre de değişebilmektedir. Bu bağlamda OECD girişimciliğin çerçevesini belirleyen bu unsurları girişimcilik ekosistemi şeklinde tanımlamıştır. Bunlar tablo olarak aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 3. Girişimcilik Ekosistemi**

1) Düzenleyici Çerçeve	2) Pazar Koşulları	3) Finansal Erişim
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İdari Yük (iş kurma ve büyütme),</li> <li>• İflas-İcra</li> <li>• Çevre - sağlık</li> <li>• İş-Ürün piyasaları</li> <li>• Sosyal güvenlik mevzuatları</li> <li>• Vergi ve Adalet sistemleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazarın kalitesi,</li> <li>• İç pazara erişim</li> <li>• Dış pazarlara erişim,</li> <li>• Kamunun işlevi,</li> <li>• Kamu ihaleleri,</li> <li>• Rekabet mevzuatı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özel sermaye,</li> <li>• Kredi ve Sermaye piyasaları</li> <li>• Yatırım melekleri,</li> </ul>
4) Bilginin Oluşumu ve Yayılımı	5) Girişimcilik Kabiliyetleri	6) Kültür
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar-Ge yatırımları,</li> <li>• Sanayi-Firma ve Üniversiteler arası kooperasyon</li> <li>• İnternet -Teknoloji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenim, eğitim ve tecrübe,</li> <li>• Girişimcilik altyapısı,</li> <li>• Eğitim/Danışmanlık hizmetleri,</li> <li>• İşgücü devingenliği.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimci algısı,</li> <li>• Risk algısı,</li> <li>• İş sahibi olma hevesi.</li> <li>• Sosyal sermaye ve güven ilişkisi</li> </ul>

**Kaynak:** (Cansız, 2013, s.15)

Yukarıda ki tablo kapsamında şunlar ifade edilebilir: İktisadi yönden gelişmiş olmak, girişimciliğin inkişafında en önemli faktörlerden biridir. Bankacılık sisteminin gelişmiş olması, yeterli sermaye, girişim sermayesi ile melek yatırımlar için mevzuatın uygun olması, yenilik ve teknolojik kabiliyetler, teknik altyapı ve kamu yönetiminde

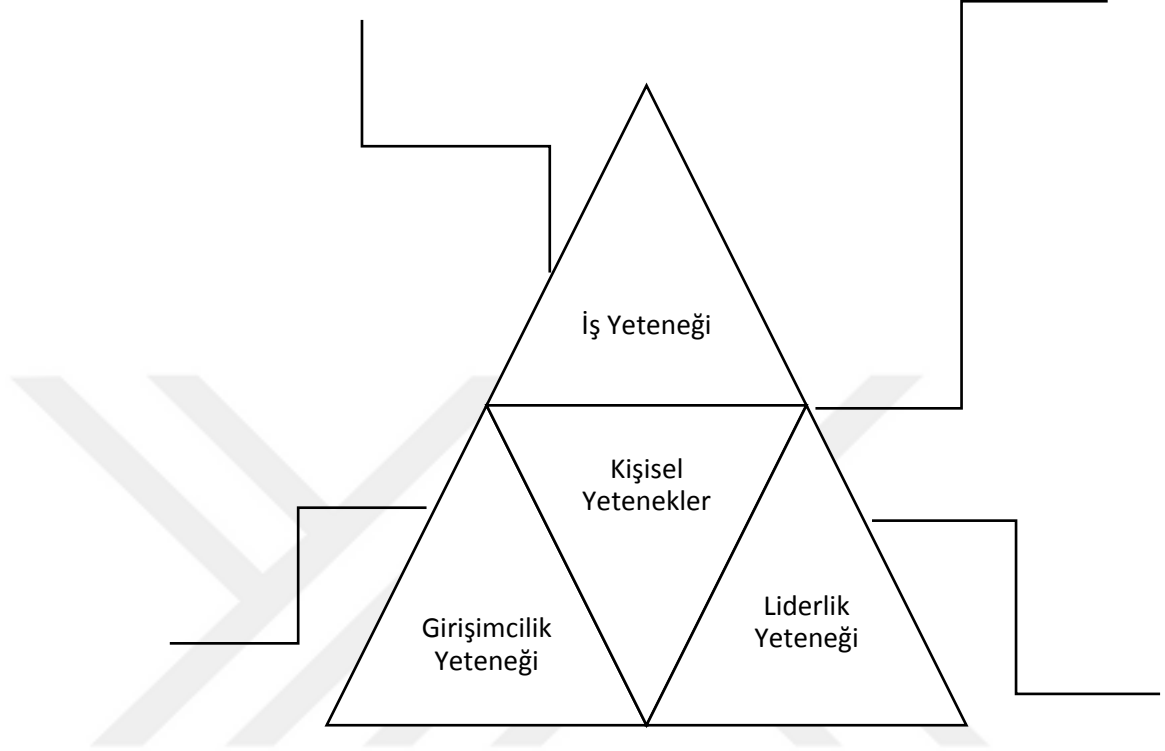
etkinlik, , adalet ve vergi sistemi gibi iş ortamına uygun ortam sağlayan etkenler girişimciliğin gelişmesinde büyük önem arz etmektedir. Fakat bütün bu sayılanlar girişimciliğin gelişebilmesi için kâfi olmayacaktır. Çünkü tüm bu sayılanların yanında kültürel ve sosyal faktörler de girişimciliği büyük ölçüde etkileyebilmektedir.

Üzerinde özellikle durulması gereken bir hususta; girişimciliğin oluşabilmesinin olmazsa olmaz ön koşulu olan girişimci kişiliğin gelişebilmesinde ve girişimcilik çalışmalarında bulunmasında bireylerin kalıtsal potansiyellerinin öneminin yanında sonradan elde edilen özelliklerin daha ziyade belirleyici olacaktır.

Bu bağlamda söz konusu potansiyellerin ortaya çıkması, yeteneklerin geliştirilmesi; bireyin eğitimi, ailesi ve bilhassa içinde bulunduğu kültürel, iktisadi ve sosyal koşullar ile ilintilidir. Anlaşıyor ki girişimcilik ile kişinin doğup büyüdüğü, içinde bulunduğu kültürel ve sosyal ortam arasında sıkı bir ilişki vardır. Kişi ait olduğu toplumun sosyo-kültürel yapısından, iktisadi faaliyetlerinden, eğitim durumundan ve teknolojik altyapısından önemli ölçüde hem etkilenmekte hem de etkilemektedir (Cansız, 2013, s.15). Bu durumda denilebilir ki; girişimci, hem ekonomik hem de sosyal yönleri ile de toplumu değiştiren, dönüştüren ve de geliştiren bir taraftır.

Aşağıda bu başlık altında, ‘Girişimcilik’te gerekli olan yetenekleri toplu olarak görebilmek maksadıyla şekil oluşturulmuştur.

- Küresel bakış açısı
- Stratejik Düşünme
- Sektörel farkındalık
- Fırsatları Tehditlerden ayırt edebilme
- Kişisel etkinlik — Komünikasyon
- Farkındalık —Yaratıcılık
- Yetenek — Cesaret
- Etkileme Gücü — Sebat



- Yüksek yöneticilik yeteneği
- Teknik girişimcilik yeteneği
- Girişimciliği kavrayış
- Süreç uzmanlığı
- Yüksek düzey liderlik
- Karar alıcılık

### Şekil 1: Girişimcilikte Dört Önemli Yetenek

**Kaynak:** <http://turtleinvestor888.blogspot.de/2009/07/entrepreneurship-requires-four-areas-of.html>

### 1.2. Girişimci Özellikleri ve Girişimciyi Başarısız Kılan Etkenler

Girişimciliği planlayan kişiler, başarılı olmuş girişimcilerin müşterek yönlerinin neler olduğu hakkında bilgi edinmeli ve bunları kendisi ile karşılaştırmak suretiyle bir değerlendirmede bulunmalıdır. Zira girişimci olmak ile işletme sahibi olmak farklı şeylerdir. Bu bağlamda yapılmış olan araştırmalara bakıldığında, başarılı girişimcileri diğerlerinden farklı kılan bazı temel karakteristiklerin olduğu



görülebilecektir. Bağımsız çalışma arzusunda olan girişimci bu maksatla olası riskleri de üstlenebilen kişidir. Girişimcinin tutumu, azmi ve becerileri rekabet ortamının zorluklarının üstesinden gelmesinde önemli rol oynar.

Girişimcilerin diğer belli başlı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Gürdoğan,2008, s.26–27); dünya piyasalarına girebilmek ve büyüyebilmek maksadıyla riski göze almak, ekip çalışmasından yana olmak, problemlerle karşılaşıldığında sabırlı ve pozitif olmak, gerektiğinde inisiyatif kullanmak, verimlilik için yeniliklere açık olmak, ulusal ve uluslararası gelişmelere ayak uydurabilmek ve yaşam boyunca öğrenmeye açık olmak yani sabit fikirli olmamak. Ayrıca girişimci bilhassa kıt kaynakların eş güdümlenmesi ile alakalı karar alabilme hususunda uzman olmalıdır.

Farklı bakış açıları ile girişimci özelliklerine bakılacak olursa; Girişimci kişiliğe sahip insanlar, olumsuz gözüken durumları fırsata çevirebilen kişilerdir. Girişimciler, toplumda vizyon sahibi olan kişilerdir. Geçmişte değil, gelecekte yaşarlar (Gerber, 2002, s.24).

Sexton ve Smilor (1996) başarılı bir girişimcinin üç önemli özelliğini; misyon, vizyon ve tutkulu olmak şeklinde ifade etmişlerdir. Bu iki yazara göre başarılı girişimciler, mühim olarak gördükleri ve zevk alacakları işleri yapanlardır fazla para kazananlar değil. Yani onlara göre başarılı olmanın anahtarı kişinin sevdiği işi yapmasıdır. Buradan anlaşılıyor ki; girişimcilerin başarısı; risk alabilmeleri, inançları, cesaretleri ve yaptıkları işe tutkuyla bağlı olmalarından ileri gelir.

Daft (1991) ise girişimcinin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır: 1) Yüksek başarı isteği, 2) Yüksek içsellik, 3) Yüksek enerji, 4) Özgüven, 5) Belirsizlik karşısında yüksek toleransa sahip olmaktır (akt. Güney ve Nurmakhmatuly, 2007, s.67).

Girişimciler; fikirlerine inançla bağlıdırlar ve kendilerine değer verirler. Bundan dolayı girişimciler; bir işletmenin başarısızlığının yahut başarısının şans işi olduğuna, gücü elinde bulunduran dış odakların işi olduğuna inanmazlar (Atik, 2002, s.38-48). Bu kapsamda, yaratıcılık potansiyellerini ve hayal güçlerini uygulama kapasitesine sahip olan girişimciler; öz güvenleri yüksek olan ve elde ettikleri her türlü neticenin kendi icraatlarının bir neticesi olduğunu bilen bireylerdir denilebilir. Sorunlar karşısında umutsuzluğa kapılmadan olumlu tutum sergileyerek ve de inisiyatif kullanarak sorunların üzerine giderler. Fırsat kollarlar. Herhangi bir fırsatı

sezdiklerinde; Olası riskleri maliyet ve fayda bakımından hesaplayarak hırslı, aktif ve planlı bir şekilde fırsatı değerlendirmek için gayret ederler (Eckhardt ve Shane, 2003, s.333-349).

Girişimciler; yakaladıkları fırsattan kaynaklanan yeni hizmet, mal, anlayış, süreç, tarz vs. ile insanların yaşam kalitesini yükselten, onları mutlu edebilen ve kıt kaynakları çok daha verimli ve etkin kullanmayı sağlayabilen bireylerdir (Hisrich ve Peters, 2002, s.48).

Girişimci; işine tutkuyla bağlıdır, cesaretli ve yaratıcıdır, her daim yeniliklere açıktır, kendine güveni olan ve güven verebilen kişidir, fırsatları herkesten önce görebilen ve de onlardan yararlanabilen biridir, sürükleyici, takip edilen ve motive edicidir, sonuçları süratle değerlendirebilen ve gerekli kararı verebilendir, gerekli gördüğünde geri adım atmasını bilen ve yeniden başlayabilendir, bireysel ama aynı zamanda da toplumsaldır, iyimser ve merhametlidir (Uludağ vd., 2013, s.22).

Psikoloji biliminin bakış açısıyla girişimcilere bakılacak olunursa; girişimciler, üzerlerindeki ataleti yenebilen kişilerdir. Ataletin tanımına bakılacak olursa, Atalet; durgunluk, karasızlık, tepkisizlik, hareketsizlik, işsizlik, isteksizlik gibi anlamlar taşımaktadır. Okul hayatında öğrenmek için gayret göstermemek, aile hayatında çocuklara karşı ilgisiz olmak, toplum hayatında umursamaz bir tavır sergilemek birer atalet örneğidir. Örneklendirilecek olursa; akılcı, atak, heyecanlı, enerjik, istekli, fırsatçı vs. çerçevesinde hareket ederek; bir talebenin öğrenmek için çaba göstermesi bu maksatla öğretmenlerinden isteklerde bulunması ve incelemeler yapması onun girişimci tutumuna yönelik işaretlerdir. Bu talebe üzerinde oluşan öğrenme ataletini kırabilmiş demektir (Sekman, 2002, s.29).

Girişimci, nihayetinde bir insandır. Bu sebeple, güdüler ve yaradılış penceresinden bakıldığında, girişimcilerin de yukarıda da bahsi geçtiği üzere değişik özelliklere sahip oldukları görülecektir. Bunlara ilaveten konu ile alakalı farklı diğer araştırmalar neticesinde başarılı girişimcilerin aşağıda verildiği şekilde genel bazı ortak özelliklere sahip oldukları belirtilmiştir (Yıldız, 2007, s.6-7):

- 1) **Objektif Olma:** Müteşebbis faaliyetlerini koordine ederken hissi değil, objektif hareket etme durumundadırlar. Akrabalarını veya arkadaşlarını işe almak yerine ehil kadrolar oluşturmayı ilke edinmelidir.
- 2) **Gözlem:** Girişimci insanların ihtiyaçlarını görebilmeli, sezmeli ve de empati kurabilmelidir.

- 3) **Belirsizlik ile Yaşayabilme Becerisi ve Orta Seviyede Risk Alma:** Bilinenin tersine başarılı girişimciler büyük riskler almazlar, firmasının geleceğini tehlikeye atabilecek riski büyük olan işlere girmekten ve bu istikamette kararlar vermekten imtina ederler.
- 4) **Görevine ve İşine Bağlanma:** Girişimciler önemli başarıların hızla ve kolay elde edilemeyeceğinin farkındadırlar, bu nedenle hedeflerine ulaşınca kadar gayreti elden bırakmazlar.
- 5) **Pratik Zekâ:** Girişimci ayrıntılara takılmadan esnek düşünebilmeli ve de hızlı ve etkili kararlar alabilmelidir.
- 6) **İyimserlik:** Devamlı risk ve belirsizlik altında faaliyetlerini sürdüren girişimciler her daim pozitif düşünmek ve iyimser olmak durumundadırlar. Girişimcinin motivasyon gücünün yüksek olmasında bahsi geçen bu iyimserlik önem arz etmektedir.
- 7) **Uzlaşma:** Girişimci isteklerinde ısrarcı ve dirayetli olmalıdır fakat gereksiz inattan uzak durmalıdır. Uzlaşmanın yolunu bulabilmelidir bu bağlamda insanlarla iyi ilişkiler kurabilme yeteneğine sahip olmalıdırlar.
- 8) **İkna:** Girişimci ikna kabiliyetine sahip kişidir, bu bağlamda; fikrini çalışanlarına ve yatırımcılarına benimsetebilmeli ve malını müşterisine satabilmelidir. Kısaca fikirlerine inanmalı ve de başkalarını ikna edebilmeyi becerebilmelidir.
- 9) **Proaktif Yönetim:** Geleneksel yöneticiler ile başarılı girişimcileri birbirinden ayıran en önemli şey girişimcilerin proaktif yönetim anlayışına sahip olmalarıdır. Proaktif yöneticiler günlük operasyonel çalışmalarını yönetirken aynı zamanda gelecek ile ilgili öngörülerde bulunur ve bu istikamette planlar yaparlar.
- 10) **Azim:** Girişimci zorluklar ve başarısızlıklar ile karşılaştığında yeise kapılmamalıdır. Risk almaktan çekinmemeli, stres altında çalışabilmelidir.
- 11) **Bilgi:** Girişimci yaptığı veya yapacağı iş hakkında elzem olan bilgilere hâkim olmalıdır. Aynı şekilde hukukta da kendini kurtaracak hükümleri bilmek durumundadır.
- 12) **Çevre:** Girişimcinin yakınlarında iş getirebilen, kaynak bulabilen, bağlantı kurabilen, sorun çözebilen insanların olması son derece önemlidir.

Bu sıralananlara ilaveten söylenebilecek diğer bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Başar, Ürper ve Tosunoğlu, 2013, s.5):

- a) **Yaratıcılık**, iş yapabilmek amacıyla yeni ürünlerin, servislerin veya yolların geliştirilmesine verilen isimdir. Basmakalıp yargıların dışına çıkarak düşünebilmek, devamlı öğrenmek ve sorgulamaktır. Aynı zamanda yeniliğin ve gelişmenin de itici gücüdür.
- b) **Kararlılık**, başarıya ulaşabilmek için sahip olunan güçlü arzuya denir. Aynı zamanda zor zamanların ardından yeniden kendini toparlayabilme becerisini de içerir. Para girişimcinin motivasyon kaynağı olmamalıdır, motive eden temel faktör başarı, para ise bunun ödülü olmalıdır.
- c) **Kendini adama**, girişimcinin, bilhassa başlangıç safhasında, başarılı olabilmesi için, mesai mefhumu olmaksızın gerektiğinde hafta sonu demeden ve günlük 12 saatten fazla çalışmasını sağlayan güdüdür.
- d) **Liderlik**, kurallar koymak ve hedefler belirlemektir. Girişimci çalışanlarını ve çevresindekileri çalışmaya teşvik etmeli, isteklendirmeli, organize etmeli, yani onlara önderlik etmelidir.
- e) **Esneklik**, değişen pazar ihtiyaçlarına süratle cevap verebilme ve de uyum sağlayabilme yeteneğidir. Hedefler doğrultusunda ilerlerken aynı anda Pazar (piyasa) gerçekliğinin de bilincinde olmaktır. Gerektiğinde girişimcinin vizyonunu bile değiştirmesine neden olabilecek olan işte bu gerçekliktir.
- f) **Özgüven**, uzmanlaşmak ve belirsizliği, risk düzeyini azaltabilecek planlar sayesinde gelişir. Özgüveni olan girişimci eleştirilere açık olur, makul olanları dikkate alır ama inandığı ve de emin olduğu hedeflerinden geri durmaz.
- g) **Tutku**, kişiyi girişimcilik yapmaya iten ve bu inancı devamlı tutabilen faktördür. Tutku girişimciye, vizyonunu başkalarına inandırma gücü verir.

Bunlara ilaveten girişimciler, başarıya ihtiyacı yüksek düzeyde olan, iyimser, enerjik, yaratıcı, risk alan, bağımsız, azimli, iç yönelimli, özgüvenli, güvenilir ve başkalarına karşı duyarlıdır. Fakat aynı zamanda da endişeli, sorgulayıcı, şüpheli, uyumlu -çok planlı ve organize olmayan ve hırslı kişilerdir (Bozgeyik, 2005, s.77-78; Döm, 2006, s.27-28).

Görülüyor ki yenilikçilik, bir girişimcinin sahip olması gereken kişilik özellikleri arasında üzerinde en çok uzlaşıya varılmış olanıdır. Literatürde yenilikçilik, “yeni bir fikrin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması” şeklinde ifade edilmektedir (Waterman, 1982; / Kitchell, 1995;/Arslan, 2001).

Bahsi geçen tüm bu bilgiler ışığında girişimciliğin bazı kişisel özelliklerin bileşiminden meydana geldiği anlaşılmaktadır. Fakat girişimci bireyler bu özelliklerin bir kısmını daha çok önemserken bir kısmını da az önemseyebilir yahut hiç önemiyet vermeyebilir. Diğer bir deyişle, girişimci kişilikte bu özelliklerin hepsi baskın olmayabilir yani girişimci kişiliğin oluşmasında her özelliğin etkisi eşit olmayacaktır.

### **1.2.1. Girişimcilikte Karşılaşılması Olası Engeller ile Kısıtlamalar**

Girişimciler, iş yaşamlarının bazı aşamalarında mühim meseleler ve mânilerle karşılaşabilmektedirler. Girişimcilik kapsamında gerek henüz işletme kurulmadan önce gerek işletme evresinde ve gerekse işletme sonrasında mühim kısıtlar ve engeller ile karşılaşılı bilinmektedir. Girişimcilikte karşılaşılabilecek muhtemel birtakım kısıtlamalar ve engeller aşağıda ki gibi sıralanabilir (Tekin, 2005, s.13);

Girişimcilerin eğitim seviyelerinin düşük olması.

- a) Girişimcinin iş sahibi olmanın gerekli kıldığı becerilere ve sorumluluk duygusuna sahip olmaması.
- b) Girişimcinin iş yaşamının stresine ve zorluklarına karşı dayanma gücünün olmaması.
- c) Girişimcilerin girişimciliğe yatkınlığını yeterli olmaması.
- d) Girişimcinin yeterli tecrübeye ve bilgiye sahip olmaması.
- e) Girişimcinin kâfi seviyede bir sermayeye sahip olmaması.
- f) Girişimcinin hiçbir araştırma yapmadan sadece başarılı bir örneği taklit etmek suretiyle işe girişmesi.
- g) Girişimcinin işine ilgi duymaması ile işini gerektiği gibi sevmemesi.
- h) Girişimcinin hedefinin ve maksadının açık olmaması.
- i) Girişimcinin yöneticilik yeteneğine sahip olmaması.
- j) Girişimcinin danışmanlık hizmeti almamış olması.
- k) Girişimcinin profesyonel davranmaması.

Bu sayılanların dışında tablo 3’de de belirtildiği gibi girişimcilik ekosisteminde yer alan unsurlar ve bunları destekler ve de tamamlayıcı nitelikte Dünya Girişimcilik

Platformu (Global Entrepreneurship Monitor- GEM) yaptığı çalışmada yer alan unsurlar ki bunlar; **1) Ülke altyapısı:** ekonominin dışa açık olması, devletin tutumu, teknoloji yoğunluğu, finans sektöründeki yeterlilik düzeyi, fiziksel altyapı, yönetim kabiliyetleri, esnek işgücü piyasası, yasal kurumlar, kültürel, politik ve sosyal ortam, iktisadi büyüme. **2) Girişimcilik altyapısı:** eğitim, hükümet politikaları, finans, Ar-Ge aktarımları, devlet programları, fiziksel altyapı, ticari altyapı, dışa açık bir iç pazar ve kültürel normlar (Bozkurt vd., 2012, s.234). Bahsi geçen bu unsurlardaki olumsuz durumlar ve işleyişler aynı şekilde girişimciyi kısıtlayabilir ve/veya faaliyetlerine ket vurabilir.

### **1.2.2. Girişimcinin Kısıtlamaları ve Engelleri Aşabilmesi için Sahip Olması Gereken Özellikler**

Girişimcinin kısıtlamaları ve engelleri aşabilmesi için sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Tekin,2005, s.15) ;

- a) İş bitirme azim ve heyecanı,
- b) Bilgi,
- c) Çalışkanlık,
- d) Tecrübe,
- e) Organize edebilme yeteneği,
- f) Sermaye yönetimi,
- g) Liderlik yeteneği,
- h) Girişimcilik ruhu,
- i) Yönetim kabiliyetleri,
- j) İletişim kabiliyeti ile çevresiyle iyi ilişkiler kurabilme özelliğidir.

#### **Girişimciyi Başarısız Kılacak Özellikler ve Etkenler**

Girişimcilerin başarısız olmasının altında yatan bazı nedenlere bakılacak olursa ( Yıldız, 2007, s.7-8):

- 1) **Kişisel Güven Eksikliği:** Diğer özelliklerin yanı sıra, kendine güven gerek özel yaşamda gerekse iş yaşamında olması gereken bir özelliktir. Eksikliği halinde en küçük bir olumsuzluk vazgeçme sebebi olabilir.
- 2) **Eksik Kayıt:** İş ile alakalı her türlü bilgi ve belge her an ulaşılabilecek şekilde kaydedilmeli ve muhafaza edilmelidir. Olası eksik veya yanlış işlemlere karşı gerekli tedbirler alınmalı.

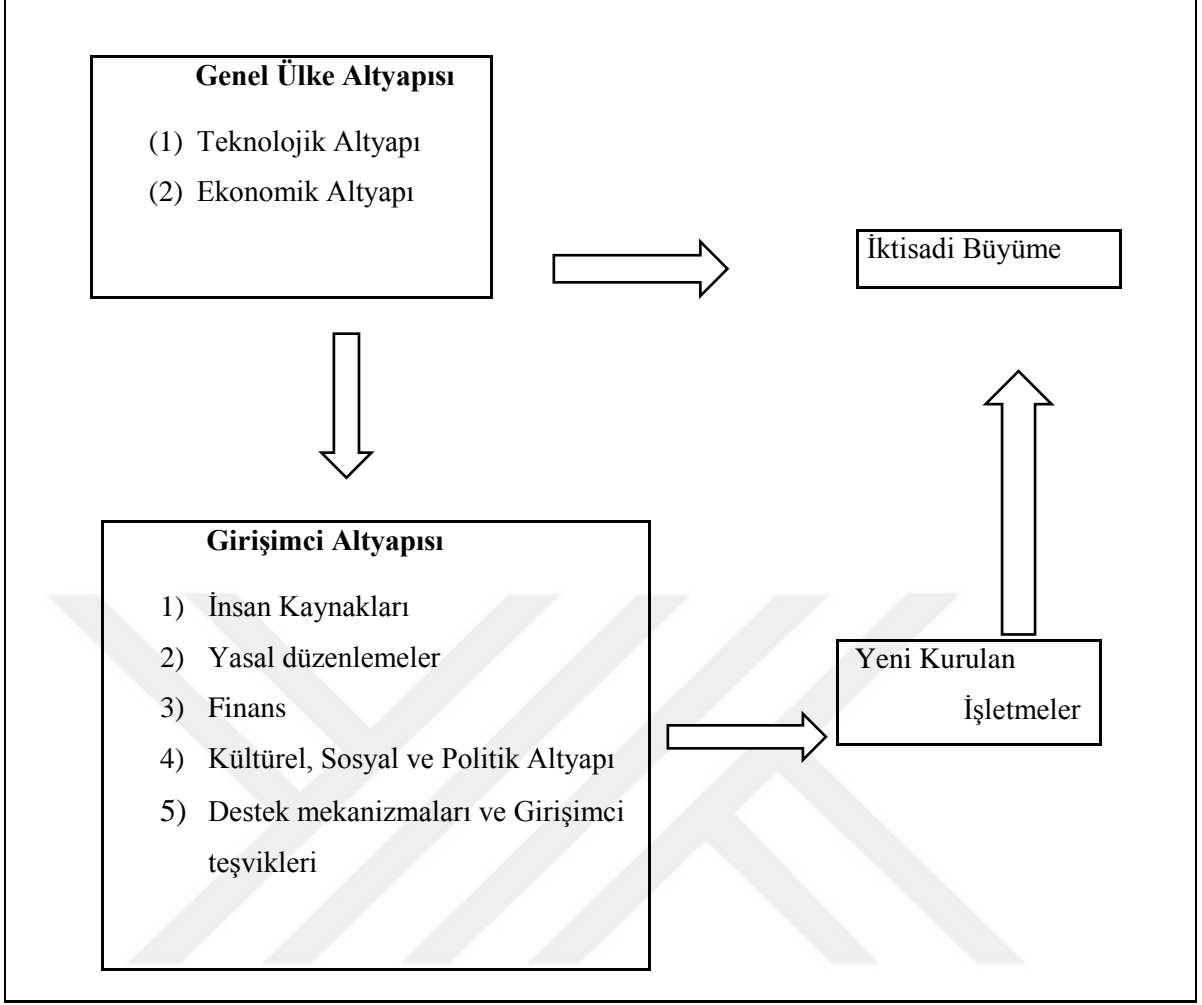
- 3) **Yanlış Ortak Seçimi:** Girişimde bulunacak olan kişi genelde kendi eksikliğini giderebilecek ortak seçmelidir. Bu eksiklik sermaye, gerekli çevre vs. olabilir. Eğer bu şekilde bir ortak seçilirse hedefe ulaşmak daha da kolaylaşır.
- 4) **Aşırı İyimserlik:** Girişimciler genelde başlangıç aşamasında aşırı iyimser düşünüp olası kötü ihtimalleri göz ardı edebiliyorlar. Girişimci her ihtimali düşünüp A, B icabında C planını da hazırlamalıdır.

### 1.3. Girişimciliği Etkileyen Unsurlar

Her ne kadar yukarıda bu konuya değinilmiş olsa da biraz daha detaya inmekte ve bahsi geçmeyen diğer unsurları da ekleyerek, daha geniş bir perspektiften bakmakta fayda vardır.

Girişimciliğin oluşmasında etkili olan temel güdülerin neler olabileceği hususunda eskiden beri devam edegelen görüş ayrılıkları vardır. Klasik iktisatçılara göre kişisel çıkarların azami seviyeye çıkarılması girişimciliği tetikleyen önemli bir etkidir. Yani girişimciliğin ortaya çıkmasına, ekonomik fayda ve kazanma arzusu neden olmaktadır. Diğer bir tartışma konusu ise; girişimciliğin ortaya çıkmasında çevre ve kişilik faktörlerinden hangisinin daha etkili olduğudur. Kişiliği öne çıkaran yaklaşımlar girişimcinin sahip olduğu kişisel özellikleri incelemiştir. Girişimci kişilik ile alakalı üzerinde en çok durulan özellikler; risk alma, başarıya ihtiyacı ve denetim odağıdır. Girişimciliğin ortaya çıkışıyla ilgili çevre üzerinde duran yaklaşımlar açısından; pazar mekanizmaları ile devlet/hükümet politikaları önemli derecede etkili olmaktadır (Öztürk, 2008, s.20-21).

Genel itibarıyla, okul, aile, iletişim araçları, toplumsal yapı, siyasal sistem vs. bir bütün olarak, girişimci benlik/kişilik oluşumuna etki etmektedir. İktisadi açıdan gelişmiş olmak da girişimciliğin gelişmesine etki eden önemli faktörlerden biridir. Yeterli sermaye ye sahip olma, bankacılık sisteminin gelişmişliği, girişim sermayesi ve melek yatırımcıyı çekebilen mevzuat ile kamu idaresinde etkinlik ve teknik altyapı ile teknolojik kabiliyetler, adalet ve vergi sistemi vb. gibi uygun iş ortamının varlığı girişimciliğin gelişebilmesinde büyük önem arz etmektedir. Fakat tüm bu sayılanların girişimciliğin gelişmesi için yeterli olacağı iddia edilemez. Zira bunların yanında sosyal ve kültürel faktörlerin de uygun olması girişimciliğe belirleyici düzeyde etki edecektir (Cansız, 2013, s.18).Bu bahsedilen etkenler Tablo 3’de ve Şekil 2’de de gösterilmektedir.



**Şekil 2: Girişimciliği Etkileyen Faktörler**

**Kaynak:** (TÜSİAD, 2002, s.48)

Şekil 2’ de bahsedilen faktörler çerçevesinde ve de ilaveten denilebilir ki girişimciliğin oluşumu, marifetlerin geliştirilmesi: bireyin eğitimi, ailesi ve bilhassa içerisinde bulunduğu kültürel, sosyal ve iktisadi ortam ile ilintilidir (Aytaç ve İlhan, 2007). Kişi üyesi olduğu, toplumun sosyo-kültürel yapısından, eğitim durumundan, iktisadi faaliyetlerinden ve teknolojik altyapısından önemli oranda etkilenmekte ve de etkilenmektedir. (Aytaç, 2006, s.142-147). Bu faktörlere, çalışmanın amacı doğrultusunda önem arz edenlere detaylı olarak bakmakta fayda vardır.



### 1.3.1. Aile

Bazılarına göre, aile, girişimci güdülerin oluşabilmesinde son derece önemlidir. Çünkü aile, çocukların davranışı ve karakteri üzerinde birinci derecede belirleyicidir. Aile, kendi değerlerini tabii olarak çocuğuna yansıtacaktır. Aile içerisinde şahit olunan yaşantı örnekleri çocuğun bilinçaltında yer edinir. Çocuğun sosyal ve ekonomik yetenekler elde etmesinde bu durum etki eder (Aytaç ve İlhan, 2007, s.107). Ailenin, başarı eğilimli, dışa dönük, üretken, cesur ve tutumlu yaşantısı, çocuğun girişimci eğilimlerinin gelişmesine hizmet edecektir. Diğer yandan ebeveynin çocukları engellemesi, eleştirmesi ve cezalandırması çocuklarda başarısızlık korkusu ve suçluluk duygusunu geliştirerek olası girişimcilik eğilimine ket vuracaktır.

Ailenin girişimci olması, bilhassa da babanın kendi işini yapıyor olması, girişimciliğe etki eden mühim bir unsurdur. Gerek bayan girişimcilerde gerek erkek girişimcilerde olsun kendi işinin sahibi babalar girişimci için güçlü bir tetikleyicidir (Kara, s.469).

Aile veya akrabalar içerisinde özerkliğe, bağımsızlığa, kendi işini yapmaya yönelik eğilimler yüksekse, çocuklarda girişimciliğe ilişkin özellikler daha hızlı gelişecektir (Hisrich ve Peters 1998, 2001, s.54).

Öte yandan, ataerkil ve geleneksel aileler girişimciliğe ve yenilikçiliğe ket vuran bir yapıdadır. Ataerkil ailelerde itaat kültürü ve sıkı denetim hâkimdir. Bu yapı dâhilinde; yeniliğe açık olmak, kişisel başarı, hareketlilik, risk almak, üretkenlik gibi girişimciliğe ait olan değerler ön planda tutulmazlar. Modern aile yapıları ise, görece dinamik ve değişken olduğundan yarışmacı bir kültüre daha ziyade meyillidirler (Aytaç ve İlhan, 2007, s.108). Bunlara ilaveten aile yapısı (modern), Morrison 'un (2000, 65-66) da ifade ettiği gibi, girişimciliğin ileri ki aşamalarında da olumlu yönde etki etmektedir.

TÜSİAD'ın yapmış olduğu bir araştırmaya bakıldığında, girişimcilerin büyük bir kısmının (%62) girişimcilik kabiliyetlerini aile ortamında edindikleri görülmektedir. Bahsi geçen bu girişimciler, çocukluktan itibaren yaşamış olduklarının ve yakın aile efradının kendilerini mücadeleci ve rekabetçi kıldığını ifade etmişlerdir (TÜSİAD, 1987, s. 37).

### 1.3.2. Eğitim

Camp ve Hay (1999) eğitimin kişiye, kendine güven, bağımsızlık ve özerklik kazandıracağını ifade etmişlerdir. Bu özellikler işe başlayabilme, iş kurabilme ve ilerleyebilmede etki sahibidirler. Eğitim bireye aynı zamanda, farklı kariyer seçenekleri sunabilmekte, ufkunu açmakta ve fırsatları daha iyi görebilmesini sağlamaktadır (akt. Aytaç ve İlhan, 2007, s.113).

Eğitim, çocukluktan başlayarak kişilerin değerlerini, davranış ve kabiliyetlerini şekillendiren önemli bir kurumdur. Eğitim, bireylerde davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Eğitimin çok çeşitli fonksiyonları bulunmaktadır, önemli olanları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cansız, 2013, s.21) :

- 1) Toplumun kültürel mirasını genç nesillere taşımak.
- 2) Mesleki bilgi ile kabiliyet kazandırmak.
- 3) Ekonominin ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirmek.
- 4) Girişimci, yenilikçi ve rasyonel düşünebilen bireyler yetiştirmek
- 5) Bilime katkıda bulunmak ve geliştirmek.

Eğitim girişimcilik ruhunu harekete geçirmede önemli bir vasıta. Eğitim; kişiye, özgüven ile bağımsız iş yapabilme yetisi kazandırmaktadır. Bu özellikler işe başlayabilme de ve diğer aşamalarda çok önemlidir (Verheul vd., 2003, s.582). Toplumda girişimciliğin gelişmesini sağlayabilmek için eğitim sisteminin girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik edecek şekilde düzenlenmesi büyük önem taşımaktadır. Ancak bu şekilde çocukları girişimciliğe eğimli olarak yetiştirmek mümkün olacaktır (Cansız, 2013, s.21).

Toplumda eğitim seviyesinin yüksek olması, toplumsal dinamizmi ve gelişmeyi tetikleyici bir unsurdur. Eğitimsel donanımın yüksek olması; toplumda var olan kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasına, hakka riayet ve mesuliyet bilincinin yükselmesine, gelir elde etme, kaynak üretme, işlerde işlevsellik gözetme ve bilgiyi pratiğe dökme gibi, gelişme için elzem eğilimlere açıklık getirmektedir. Tüm bunlar netice itibariyle, girişimci bir kültürün ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Aytaç ve İlhan, s.2006).

Girişimcilik eğitimlerinin de girişimciliğin gelişmesine katkısı yadsınamaz derece de önemlidir. Bu eğitimler, örgün eğitimde uygulandığı şekliyle, girişimci adaylarına henüz iş kurmadan önce sunulan eğitim imkânlarını da kapsamaktadır.

Girişimcilik eğitimi temel hatlarıyla (1) fırsatları tespit etmeyi, (2) yeni fikirler bulmak ve gerekli olan kaynakları kullanmak suretiyle bu fırsatları değerlendirmeyi, (3) yeni bir iş kurabilme ve yönetebilmeyi, (4) eleştirel ve yaratıcı düşünebilme kabiliyetlerini geliştirmeyi amaç edinmelidir (Consortium for Entrepreneurship Education, 2012, s.3-5). İlaveten kadın olsun erkek olsun her girişimci, pazarlama, stratejik planlama, finans ve yönetim gibi alanlarda eğitime ihtiyaç duyacaktır.

### **1.3.3. Kültür**

Kültür, aidiyeti bulunduğu toplumun bütün ilişki ve etkileşim aşamalarına ve kurumsal yapılarına etki etmektedir, dolayısıyla mensuplarının tüm vaziyet alışlarına, çalışma, yönetim ve örgütlenme stillerine ve üretim şekillerine güçlü bir şekilde etki eder (Tosun, 1990, s.145). Hatta söylenebilir ki, bireyin ve toplumun üzerinde etki sahibi olan en büyük şey kültürdür. Gruptaki kişilerin ortak özellikleri olan kültür, bireyden bireye aktarıla gelen öğrenilmiş yaşam tarzlarıdır. Aile içerisinde alınan eğitimden, geleneklere, ahlak kuralları, davranış-yaşam biçimleri ve sosyal çevreye hatta ön kabullerimiz ve tercihlerimize kadar birçok yerde kültürün izlerini görmek mümkündür.

Aynı zamanda yaptırım sistemleri olan kültürler, özgün tutum ve davranış kalıplarının oluşmasına neden olurlar. Buradan anlaşılan girişimci güdülerinde bu ortamlarda oluştuğudur. Yani cesaret, başarı, risk alma, tasarruflu olma vs. gibi girişimci özellikler ile ilintili ilk tembihler ve telkinler kültür aracılığıyla sunulmaktadır.

Morrison 'da girişimcilik ile toplumsal kültür arasında ki ilişkiye vurgu yapmış ve kültürün girişimciliğe dönük davranış ve tutumları önemli ölçüde belirlediğini ifade etmiştir. Anlaşıyor ki; kültür, girişimciliği tetikleyen ve harekete geçiren güdülere bünyesinde yer vermektedir. Örneğin, demokratik kültürlerde kişisel başarısızlıklar ve hatalar fazla abartılmadığı gibi bunlara karşı gösterilen tolerans da yüksektir, bu durum bireyleri, yenilikleri denemeye ve girişimciliğe teşvik etmektedir (Morrison, 2000, s.62-66). Bu toplumlarda, yeni şeyleri deneme, değişim ve teşebbüse geçmenin olumlu karşılanması neticede girişimci temayüllerin pekişmesine yardım edecektir.

Bir kültürde bireyin kendi işini yapması, başarılı olması ve para kazanması önemli görülüyorsa, böyle bir kültürde girişimcilik destek buluyor demektir. Doğal olarak bu kültürlerde işletme kurma oranları yüksek olacaktır. Ancak Hisrich ve

Peters, (1998)'de ifade ettikleri gibi hiçbir kültür tamamen girişimciliğe destek olur veya ket vurur şeklinde nitelenemez (akt. Cansız, 2013, s.23).

Özet bir ifadeyle, toplumun sosyo-kültürel ortamı ile girişimcilik faaliyetlerinin sıkı bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. Minniti - Bygrave (2000: 25)'nin de belirttikleri gibi, bahsi geçen bu sosyo-kültürel ortam, girişimci eğilimlere doğrudan etki etmektedir. Onların ifadeleriyle kültür, toplumdaki bireyler için, genel davranış düzlemi meydana getirmekte; değişim karşısında direnç göstermede, risk almada, belirsizlikten kaçınmada, yenilikler karşısında takınılan tutumlarda belirleyici ve yönlendirici bir rol üstlenmektedir (Aytaç ve İlhan, 2007, s.110). Bu sebepten, girişimcilik, farklı kültürlerde değişik şekillerde inkişaf etmekte, ülkeden ülkeye, hatta bölgeden bölgeye farklılık gösterebilmektedir. Bu konuya ikinci kısımda detaylıca değinileceğinden bu kısımda ayrıntıya girilmeyecektir.

#### **1.4. Girişimciliğin Türkiye ve Almanya Geçmişi**

Girişimciliğin iktisadi kalkınma üzerindeki etkisi şüphesiz ki hükümetlerin uygulamış olduğu politikalar ile doğrudan ilişkilidir. Politikalar hangi çeşit girişimcilik faaliyetlerini teşvik ediyorsa kaynaklar o istikamette yönlendirilecek, iktisadi gelişme üzerindeki etkiler de ona göre şekillenecektir. Bu açıdan değerlendirildiğinde denilebilir ki kalkınmanın olumsuz şekilde etkilenmesinden sorumlu olan yalnızca girişimcilik ya da girişimcinin kendisi değil, aynı zamanda girişimcileri verimli olmayan icraatlara yönlendiren hükümet politikalarıdır (Çokgezen, 2012, s.19). Bu sebepten bu başlık altında Türkiye ve Almanya'da uygulanan girişimcilik politikalarına ve geçmişine değinilecektir.

##### **1.4.1. Türkiye'de Girişimcilik Geçmişi**

Türkiye'de girişimciliğin geçmişine Osmanlıdan itibaren kısaca değinmek, günümüzde gelenen seviyeyi anlama babından faydalı olacaktır. Osmanlı İmparatorluğu, Selçukludan beri devam edegelen Anadolu'yu bir ticaret merkezi haline getirme çalışmasını devam ettirmiştir, bu kapsamda Padişahlar gerekli her yere kervansaraylar yaptırmışlardır. Ayrıca Selçuklu'da Ahilik teşkilatı kurulmuştur. Bu teşkilat devletin tüm birimlerine yayılmış ve ticari hayatın düzenlenmesinde hatırı sayılır kolaylıklar sağlamıştır. Ahi birliklerini Ortaçağ Avrupa'sındaki benzerlerinden ayıran en önemli fark, daha fazla kazanmak, serbest rekabet ve spekülasyon yerine karşılıklı yardım ve sosyal dayanışma esaslarını benimsemesidir (Kara, s.467).

Ancak özellikle coğrafi keşifler ve sanayi devrimi sonrasında değişen şartlar ve (Çetin ve Güney, 2003, s.201-202);

1) Osmanlı'nın merkezîyetçi yapısı nedeniyle insanların sorgulama bilincinin gelişmemesi ve geleceğe dönük perspektiflerinin olmaması,

2) Duygusal olarak insanların toprağa bağlılığı dolayısıyla başka ülkelere yerleşme hususunda isteksiz olmaları sonucunda dış ticaretin azınlıkların eline geçmesi,

3) Tasavvuf geleneğince aşırı kanaatkâr olma “bir lokma bir hırka” felsefesi daha fazla üretim ve risk alma gibi girişimcilik eğilimlerine ket vuran önemli faktörlerin etkisi,

4) Osmanlı'nın ekonomik sisteminin ve merkezîyetçi yapısının bireysel girişim fikrine ve kapitalistleşmeye karşı olması ayrıca mülkiyet hakkı üzerindeki sınırlamalar ve el koymalar vd. gibi nedenler, yani ahlaki ya da dini yapıdan ziyade siyasi ve hukuki yapı Osmanlı'da girişimci bir sınıfın ortaya çıkmasına engel olmuştur.

Bakıldığında, sanayi devrimi akabinde sermayedar sınıfın daha ziyade Batı ile bağlantıları daha iyi olan ve onlar ile sürekli bilgi alışverişi yapan İtalyan, Yahudi veya Rum asıllı ama Türk vatandaşı olanlar olduğu görülecektir, örneğin 1913-1915 sını sayımları, sını işletmelerinin yüzde 80'inin sahiplerinin gayri Müslimler olduğunu ortaya koymaktadır. Bilhassa Cumhuriyet'in başında yaşanan mübadele ile bahsi geçen bu gayri Müslimlerin ülkeyi terk etmesi neticesinde sermaye birikimine sahip olan ulusal bir kapitalist sınıf kalmamıştır. Bu sebepten genç Türkiye Cumhuriyeti kendi ulusal sermayedar sınıfını oluşturmaya mecbur kalmıştır (Bayrakdar, 2011, s.250).

Bu kapsamda Türkiye'de girişimciliğin geçmişine bakıldığında diğer ülkelerde de olduğu gibi, ülkemizde de girişimciliğin ilerleyişinin devletin uygulamış olduğu iktisadi politikalarla bağımsız olmadığı görülecektir. Girişimciliğin ülkemizde ki seyri bağlamında 1923'ten bugünüme önem arz eden beş ana dönemden bahsedilebilir (Bayrakdar, 2011, s.251):

- 1) 1923-1929 arasında “özel girişimciliğe teşvik” (böylelikle yerli bir burjuvazi sınıfı oluşturulmak istenmiştir).
- 2) 1930-1946 arasında “devletçilik ve yansımaları” (1929 büyük buhranın etkileri sebebiyle).
- 3) 1946-1960 “liberal ekonomiye geçiş” (Devlet piyasayı daraltmaya yönelik müdahalelerde bulunmuştur).

- 4) 1960-1980 “planlı ekonomi denemesi” (Petrol şokları, ülkede yaşanan ideolojik çekişmeler ve de 1974 Kıbrıs harekâtı neticesinde uygulanan ambargolar girişimcilerin önündeki engeller olmuştur).
- 5) 1980’den günümüze dek “dışa açık liberal ekonomi” sayılabilir.

Öz olarak bu dönemlerin genel özelliklerinde bahsedilecek olunursa, yukarıda da bahsi geçtiği üzere Cumhuriyet Türkiye’sine ne yazık ki Osmanlı’dan gelişmiş müteşebbis bir sınıf miras kalmamıştı, ilaveten devralınan müteşebbislerin önemli bir kısmı Cumhuriyet’in ilanının akabinde, ilk 30 yıl içerisinde ülkeden ayrılmışlardır. Bu nedenle müteşebbis bir sınıf oluşturabilmek ve geliştirebilmek maksadıyla ilk olarak 1923 yılında İzmir İktisat Kongresi’nde serbest piyasa ortamının oluşmasını temin edebilecek kurum ve mülkiyet rejimi kurulmak suretiyle yerli müteşebbislere dönük özendirici teşviklerin verilmesi yönündeki ilkeler benimsenmiş kabul görmüştür. Ayrıca bu dönemde Makedonya’dan, Kırım’dan, Arap ülkelerinden ve Asya’nın diğer bölgelerinden gelmiş olan göçmen Türkler, sahip oldukları üretim kültürünü ülkemize taşımışlardır (Türkmen, 2007, s.23).

Görülüyorki Cumhuriyetin ilk yıllarında girişimciliği gerçekleştirenler devletin içinden gelen bürokratlardır. Dolayısıyla bunların girişimciliğin esaslarından olan risk alabilme ve fırsat gözleme, piyasa disiplini anlayışı, gibi özelliklerinin gelişmediği görülmektedir. İçinde buldukları kültür, bireysel girişimcilikten ziyade, Ziya Gökalp’in başını çektiği Durkheim’ci bir cemaatçiliği esas almaktaydı. Bu “işadami tipi”, Schumpeter ’in bahsetmiş olduğu “yaratıcı yıkıcılıktan” epeyce uzak olup, düzeni ve mevcut durumu yüceltmekteydi. Dönüşümün ve değişimin önüne durağanlığı koymaya çalışan bu zihni kurgunun zamanla içe kapanmaya, atalete ve rant gözetleme sürecine evrilmesi beklenir ki, bu da olmuştur ( Öztürk, 2008, s.29).

1930-1946 yıllarına bakıldığında, 1929 Dünya Ekonomik Krizi, bilhassa Avrupa ülkeleri ve ABD gibi genç Türkiye Cumhuriyetini de, ekonomik istikrar ve gelişme kapsamında devlet müdahaleciliğini yeniden uygulamaya koymasına neden olmuştur. Bu bağlamda, sermaye hareketleri üzerinde kontrol mekanizması oluşturuldu, İthalatta gümrükler artırıldı ve de kısıtlamalar getirildi. 1930 yılında çıkartılan ve 1980’lere kadar yürürlükte kalan Türk parasının değerini koruma kanunu ile döviz tahsisatı ithalat merkezî hale getirildi (Çokgezen, 2012, s.31). Devlet tarafından Etibank ve Sümerbank (1925); Kayseri Bez Fabrikası ve İzmit Kâğıt

Fabrikaları (1935) ile Merinos Fabrikası (1937) gibi yatırımlar gerçekleştirildi (Türkmen, 2007, s.23).

Devlet eliyle sanayileşme süreci 1940'larda II. Dünya Savaşı sebebiyle kesintiye uğramıştır. Savaşın başlamasıyla birlikte ekonomi politikaları daha ziyade artan fiyatları ve karaborsayı kontrol etmeye yönelmiştir. Savaş sonrası ABD'nin desteğiyle ekonomide yeniden bir rahatlama meydana gelmiş dış ticarete ki kısıtlamalar gevşetilmiştir. Ayrıca özel sektöre kredi imkânı sunabilmek maksadıyla 1950 yılında Sınai Kalkınma Bankası kurulmuştur, bu uygulamada yaşanan zorluklara rağmen girişimcilik tarihimizde hatırı sayılır bir gelişme olarak kabul edilebilir (Öztürk, 2008, s.31).

1960 yılına gelindiğinde hem iktisadi hem de siyasal alanlarda bir dönüşüm yaşandığı göze çarpmaktadır. Ekonomide yaşanan dönüm noktalarından biri 1960 yılında Devlet Planlama Teşkilatının kurulmuş olması ve bunun 1930'larda ki Sanayi Planlarının aksine sosyal koşullar ve ekonominin tüm sektörleri göz önünde bulundurularak daha kapsayıcı Beş Yıllık Kalkınma Planlarının hazırlanıp uygulamaya konmuş olmasıdır (Çokgezen, 2012, s.31). Fakat 70'li yıllara bakıldığında, petrol şokları, yaşanan ideolojik çekişmeler, popülist politikalar ile Türkiye'nin Kıbrıs Harekâtı ve neticesinde uygulanan ekonomik ambargo gibi sebeplerle enflasyon, işsizlik ve dış ödemeler dengesi ile birlikte oluşan ekonomik darboğazlar, siyasal istikrarsızlıklar ve askerî darbeler iş âleminin performansının önemli ölçüde düşmesine neden olmuştur (Öztürk, 2008, s.31). Bunlara ek olarak 1971 yılında TÜSİAD'ın kurulması önemli bir gelişme olarak görülebilir.

1980 yılı ve sonrasına bakılacak olursa, ekonominin canlanması açısından önemli sayılabilecek gelişmelerden ilkinin 24 Ocak Kararları olduğu söylenebilir, bu kararlar aynı zamanda yabancı sermaye girişinin teşvik edilmesini de içermekteydi. İkinci olarak 1989 yılında Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanununun kaldırılması ile beraber sermaye ve kâr aktarımı ile döviz alımı üzerindeki sınırlamaların gevşetilmesi ya da kaldırılması doğal olarak yabancı sermaye girişlerini cezbetmiştir. Öyle ki; 1980'li yılların başlarında 100 milyon doların altında gerçekleşen senelik sermaye girişi 1990'lara gelindiğinde takribi 800 milyon dolara yükselmiş, 2000-2005 arasında ise ortalama 2500 milyon dolar düzeyine ulaşmıştır (Çokgezen, 2012, s.35).

Yukarıda bahsi geçen olumlu gözükten bu gelişmelere derinlemesine bakılacak olursa, bilhassa 1990'lı yıllarda tüm şirketlerin senelik kazançlarının %70'lere kadar

varan büyük bir kısmının faaliyetlerinin haricinde ki gelirlerden kaynaklandığı görülecektir. Buna kısır faiz ekonomisi denir (Öztürk, 2008: 33). Genel bir bakışla Buğra'nın da (1995) belirttiği gibi 1980'li yıllarda izlenen liberal politikalar girişimci davranışı kurumsallaştıracağı yerde, sistemin geleneksel tavrı olan rant kollama davranışını pekiştirmiştir ( Yazıcı ve Şahin, 2006, s.22).

Yine bu süreçte olumlu olarak değerlendirilebilecek gelişmelere bakılacak olursa, özellikle 1990'lı yılların başlarında geleneksel yaklaşımın tersine, Türk siyasetçiler KOBİ'leri geliştirmenin önemine ve ihracatın artırılmasına vurgu yapmaya başlamışlardır. Takiben 1990'ların başında Asya kapitalizm modelini kendine örnek alan ve daha ziyade ortaklaşa davranışın özelliklerini yansıtan ve de TÜSİAD'ın temsil etmiş olduğu işletmelere nazaran, coğrafik dağılım ve büyüklükteki farklılık bakımından daha geniş bir girişimci sınıfı temsil edecek olan MÜSİAD kurulmuştur (Yazıcı ve Şahin, 2006, s.23-25).

Genel bir bakışla Türk girişimci topluluğu üç gruptan oluşmaktadır denilebilir bunlar (Yazıcı ve Şahin, 2006, s.22):

1. TÜSİAD; merkezdeki büyük girişimci, elitleri temsil etmektedir.
2. MÜSİAD; İslami hareketten doğan, batı bireysel etiğinin tersine uyumlu ortaklaşa davranış değerlerini benimseyen ve başarısının bundan kaynaklandığını iddia eden geniş bir girişimci tabakasını temsil etmektedir.
3. TOBB; farklı sektörlere dağılmış küçük ve orta ölçekli sermayeyi temsil etmektedir.

Özetlenecek olursa; özellikle 1980'li yıllardan itibaren girişimciliğin ülke genelinde gelişmesi amacıyla gayretlerin yoğunluk kazandığı 1990'larda biraz daha hız kazandığı (Türk Eximbank-1987, KOSGEB-1990, TTGV-1991, KGF-1993, İŞGEM-1997) 2000'li yıllarda ise destek sağlayan kurum ve kuruluşların (ABİGEM-2002, TGMP-2003, Kalkınma Ajansları-2006, Etohum-2012) artış göstermesi ile desteklerde önemli miktarda artış yaşandığı görülmektedir.

Son yıllarda girişimciliğin gelişmesi için yapılan teşvik ve uygulamalara bakılacak olursa ( Sönmez ve Toksoy, 2014, s.47);

- a) Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)'de müteşebbislerin ve KOBİ'lerin rekabet edebilme kapasitelerini artırabilmek ve yeni pazarlara açılabilmelerini



sağlamak maksadıyla, iş kurma ve geliştirme aşamalarında danışmanlık ve eğitim hizmetleri verilmesi, teknolojik girişimlerin önünün açılabilmesi amacıyla risk sermayesi ve benzeri araçların yaygın hale getirilmesi (Kalkınma Bakanlığı, 2006, s.40, 76, 82).

- b) Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)'de girişimciliğin eğitim sistemine dâhil edilmesi suretiyle küçük yaşlardan itibaren girişimciliğin telkin ve teşvik edilmesi, üniversite-sanayi işbirliğinin girişimciliği geliştirici yönde teşvik edilmesi, öğrencilerin ve akademisyenlerin girişimcilik ve ar-ge faaliyetlerine destek olunması, yalnızca hizmet, ticaret ve sanayi alanlarında değil tarım alanında da girişimciliğin yaygınlaşmasının sağlanması (Kalkınma Bakanlığı, 2013a, s.35, 98-100).
- c) Eğitimlerin Sivil Toplum Kuruluşları ile beraber düzenlenmesi.
- d) Orta Vadeli Program 2013-2015'de yenilik bazlı girişimciliğe destek uygulamalarının geliştirilmesi ve girişimciliğin gelişmesine katkı sağlayan kümelenme yapılarına destek verilmesi (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 38), Orta Vadeli Program 2014-2016'da girişimcilerin finansmana erişimlerini kolay hale getirmek(Kalkınma Bakanlığı, 2013b, s.46).
- e) Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi 2011-2014 (Avrupa Üyeliğine Doğru) Eylem Planı'nda sanayi alanında girişimciliğin yaygınlaştırılması amacıyla desteklerin ve eğitimlerin verileceğinin ifade edilmesi (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2010, s.22- 42).

Tüm bu bahsi geçen teşviklere rağmen, Türkiye'deki girişimlerin, yenilikçilik ve katma değer bakımından önemli bir atılım gerçekleştiremedikleri, ölçek olarak da büyüyemedikleri görülmektedir. Türkiye'de küçük ölçekli ve orta ölçekli işletmelerin (250 'den az işçiye sahip) tüm işletmeler içindeki payı yüzde 99,9'dur (TÜİK 2012). Türkiye'de 19'dan az çalışana sahip girişimlerin ise toplama oranı yüzde 98,5 gibi epeyce yüksek bir düzeye sahiptir (Kalkınma Bakanlığı, 2014, s.24).

Netice itibariyle, 2004 – 2010 yılları arası Türkiye'de toplam girişim miktarı takribi 320 bin adet artış göstermiştir, fakat bu artışın yenilik bazlı bir ekonomiye dönüşmediği de vurgulanmalıdır, Örnek olarak girişim sayısındaki artışın yüzde 80'ninin toptan-perakende ticareti ile ulaştırma hizmeti sektörlerinden kaynaklandığı gösterilebilir (Kalkınma Bakanlığı,2014, s.24).

Günümüze gelindiğinde, 64. Hükümetin açıklamış olduğu girişimciliği teşvik ve eylem planına bakılması icap eder, bu plan (64. Hükümet 2016 Yılı Eylem Planı, 2015, s.55-67):

- a) Kendi işinin sahibi olmak isteyen gençlere projelerinin karşılığında 50.000 TL'ye kadar karşılık beklenmeksizin parasal desteğin sunulması.
- b) Genç girişimcilere 100 bin TL kredi desteği sağlanması, bu krediye Kredi Garanti Fonu vasıtasıyla yüzde 85 oranında kefalet olanağının temin edilmesi.
- c) İşini yeni kuran gençlerin üç yıl boyunca gelir vergisinden muaf tutulması.
- d) KOBİ'lere teminat kolaylığı. Taşınırın teminat olarak gösterilmesini engelleyen düzenlemelerin kaldırılması.
- e) AR-GE ve tasarıma daha çok destek verilmesi.
- f) 2015-2016 yılları için vergi indirimi uygulanması. 2015-2016 yatırım harcamaları için daha fazla vergi indirimi uygulanması.
- g) Emek yoğun sektörlerde ki girişimcilerin istekte bulunması halinde, sembolik bir kira karşılığında, anahtar teslim fabrika binasının verilmesi hususunda model geliştirilmesi.
- h) Basit usulde vergilendirmeye tabi tutulan esnafın senelik 8.000 TL'ye kadar olan kazançlarından vergi talep edilmemesi. Vd.'ni içermektedir

1968 Kararnamesi ile birlikte Doğu ve Güneydoğu bölgeleri öncelikli yöre olarak ele alınmış ve yatırım teşviği almaya başlamıştır. Son olarak da 09/2016 tarihinde terör olaylarından sonra Doğu ve Güneydoğunun kalkınması ve yatırım için cazibe merkezi haline gelebilmesi için açıklanan teşviklere bakılacak olursa (<http://www.mynet.com>):

- 1) Bölgeyi büyük yatırımlar ile buluşturmak amacıyla 23 ilde cazibe merkezleri oluşturulacak.
- 2) Yatırım yerlerinin karşılıksız verilecek, ihtiyaç duyulan fabrikayı devlet anahtar teslim verecek, yıllık 80 fabrika yapılacak.
- 3) Makine ve teçhizat alımları yapabilmek amacıyla faizsiz kredi verilecek.
- 4) Tarım ve Hayvancılığın geliştirilmesi maksadı ile 3,7 milyar lira yatırım yapılacak. Bu destekler 2027 yılına kadar devam edecek.

Ülkemizde girişimciliğin ne denli önemli olduğunun anlaşılması ve buna uygun Kurum ve kuruluşların gayretleri bu doğrultuda teşviklere ve taahhütlere yenilerinin

eklenmesi ülkemizde girişimcilik ve kalkınma alanında önemli gelişmelerin yaşanacağına olan beklentileri artırdığı söylenebilir.

#### **1.4.2. Almanya'da Girişimcilik Geçmişi**

Dünya ekonomisi 19. Yüzyılın sonlarında yakalamış olduğu trendi, birinci cihan harbi esnasında ve takip eden yıllarda kaybetmiştir. Bu nedenle, devletler müdahaleci politikalar izleyerek piyasaları düzenlemek istemişlerdir. Bu durum Almanya için de söz konusudur, fakat Türkiye'den farklı olarak söylenebilir ki; Almanya'da şirket yapıları doğrudan devlete bağımlı değildi, devlet ile İşbirliği yaparak kendi yönetim mekanizmalarını oluşturuyorlardı. Verenkotte'nin ifadesi ile Alman ekonomisine yön veren güçlü şirketlerin doğuşu firmaların birlikte verdikleri akılcı kararlar neticesinde olmuştur (Karababa, 2010, s.12). Alman devletinin bu bağlamda ne yaptığına bakılacak olursa (Karababa, 2010, s.11);

- 1) Devlet endüstrinin destekleyicisi olarak, yöresel ihtiyaçları karşılamayı, vasıflı eleman yetiştirmek suretiyle verimliliği artırmayı (mesleki eğitim vererek) amaçlıyordu.
- 2) Devlet ihtiyaç halinde işletme kurtarma operasyonları yapabiliyordu.
- 3) Devlet, federal bankalarla beraber sistemli kurallar bütünü düzenleyerek, işletmelerin karar alma işleyişlerini kolay kılacak ve faaliyetlerini devam ettirmelerini sağlayacak istikrar ortamı meydana getiriyordu.

Avrupa Birliği'nden ayrı değerlendirilemeyecek olan Almanya'da ki gelişmelere bu perspektiften bakmakta fayda vardır. Öncelikle, Avrupa Birliği'nin temellerinin 6 ülkenin 1951 yılında bir araya gelmesi ile oluşturdukları Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu'na ve sonrasında 1957 Roma Antlaşması'na dayandığını belirtmek gerekir. Roma Antlaşmasına bakıldığında, girişimcilik konusundan bahsedilmediği fakat bir ortak pazarın kurulması yoluyla Avrupa'da sanayinin rekabet potansiyelinin artırılmasının hedeflendiği görülmektedir. Devamında, 1970'lere kadar, Avrupa Birliği ülkelerinde büyük ölçekli işletmelerin kurulabilmesi ve geliştirilebilmesinin desteklenmesi istikametinde politikalar uygulanmıştır. AB'de girişimciliğin geliştirilmesi ve teşvikine ilişkin çalışmaların Birlik düzeyinde ilk olarak 1990'ların sonunda başladığı söylenebilir (Tanrıseven, 2004, s.14).

Bu çerçevede 1992 tarihli Maastricht Anlaşmasınının 157. maddesinde sanayinin rekabet gücünün, AB'nin ana hedeflerinden bir tanesi olduğu belirtilmiş ayrıca AB'nin

temel vazifesinin, sanayinin yapısal değişimlere uyum sağlayabilmesini hızlandırabilmek, bilhassa KOBİ'lerin gelişebilmesi maksadıyla gerekli iş ortamını hazırlamak ve yeni buluş, teknolojik araştırma-geliştirme alanlarında mevcut potansiyelden daha fazla faydalanabilmeye katkı sağlamak olduğu ifade edilmiştir (Tanrısever, 2004, s.15).

Takip eden yıllarda da bilhassa KOBİ'lere teşvikler ve üye devletlerin birbirleriyle bilgi transferleri, işbirliği ile kalkınma planları ve de anlaşmalar yapılmıştır. Bu kapsamda örneğin 1989 senesinde topluluğun işletme politikalarından mesul olması maksadıyla komisyon kurulmuştur, bu komisyona 2000 yılında İşletmeler Genel Müdürlüğü (DG Enterprise) adı verilmiştir. Bu kuruluşun görevleri arasında işletmelerin rekabet edebilme potansiyellerini artırmalarını ve geliştirebilmelerini sağlamanın yanında girişimciliği, yeniliği ve üretkenliği teşvik eden, girişimci bir iş ortamının oluşturulması için çaba göstermek gibi hususlar da bulunmaktadır.

İlaveten, yine 2000 yılında Lizbonda düzenlenen Avrupa Devlet ve Hükümet Başkanları Konseyinde, yenilikçi firmalar, bilhassa KOBİ'lerin kurulması ve geliştirilmesi maksadı ile ortamın uygun hale getirilmesi hususunda gerekli eş güdümlene çalışmalarının Bakanlar Konseyi ve Avrupa Komisyonu aracılığıyla sürdürülmesi gibi hususlar kararlaştırılmıştır.

2 Şubat 2004 yılında toplanan Avrupa komisyonu tarafından sunulan planda ise; 2010 yılına kadar yeni işletmeler kurmak için insanları motive etmek ve 2010 yılına kadar Avrupa'yı dünya çapında girişimcilik konusunda rekabet eder hale getirmek amaçlanmıştır. Bu planda öne çıkan maddeler şu şekilde sıralanabilir (European Union,2015, s.1);

- 1) Gençlerin iş kurma çabalarını desteklemek maksadı ile çeşitli eğitim programlarının açılması.
- 2) Üye ülkeler tarafından kredi imkânları sunulması ve bunların artırılması.
- 3) Ağır bürokratik engellerin tekrar gözden geçirilip uygun hale getirilmesi.
- 4) Girişimciliğin Avrupa yatırım fonu (Europaischen Investmentfonds) üzerinden gerekli tedbirler ile desteklenmesi.

Avrupa komisyonu devamında 2013 yılında yeniden toplanmış ve Avrupa Birliği 2020 Girişimcilik eylem planını açıklamıştır, bu plan kapsamında yapılacak olanlar şu şekilde sıralanmıştır (European Commission, 2013, s.21, 22, 23) ;

- 1) Girişimcilik kültürünü geliştirmek amacı ile eēitim ve ērenim imkânlarının sunulması.
- 2) Kadınlar, yaşlılar, genēler ve göçmenler iēin daha iyi olanakların saēlanması.
- 3) Daha iyi bir iş hayatı iēin engellerin ortadan kaldırılması.

Bu genel çerēeve kapsamında daha da detaylı olarak şunlar sıralanmaktadır;

- 1) Orta ērenimdeki ērencilere girişimcilik kültürü ve sreēleri anlatılarak, girişimcilik ruhu aşılanmaya ēalıřılacak.
- 2) Orta ērenim son sınıf ērencilerine KOBİ haftası kapsamında girişimcilik günü düzenlenecek.
- 3) Girişimcilerin ve girişimci adaylarının finansmana ulaşımı hem sreē olarak hem mevzuat olarak kolaylaştırılacak.
- 4) Girişimci yetiştirmek okullar aēılacak.
- 5) Avrupa genelinde internet üzerinden danışma ve destekler saēlanacak.
- 6) Bařlangıē (Start-up) aşamasında ki girişimciler desteklenecek.
- 7) Başarılı olan girişimcilerin başarı öyküleri paylaşılacak ve rol modeller geliştirilecek.
- 8) Bilgi-iletişim teknolojilerini kullanımı ve bu teknolojilere erişim kolaylaştırılacak.
- 9) İdari mevzuat yükü azaltılacak, iş kurma iēin gerekli mevzuat tek bir kanaldan halledilecek.
- 10) İflas etmiş ama dürüst olan girişimcilere işletme aşaması iēin bir şans daha tanınacak.
- 11) 50 yaş ve üzeri bireyler girişimcilik baēlamında teşvik edilecek.
- 12) Kadınlar, genēler ve göçmenler (ana dillerinde) girişimcilik konusunda teşvik edilecek ve desteklenmeleri saēlanacak.
- 13) AB genelinde mikro finans yaygın hale getirilecek.

Bu bahsedilenlere ilaveten giriřimciliēin gelişmesi iēin özellikle eēitim boyutunun; Avrupa Serbest Ticaret Birliēi ye ülkeleri ve Avrupa Birliēi aday devletlerini de kapsayan 31 Avrupa devletinin eēitim bakanlarının imzaladıēı Kopenhag Beyannamesi (2002) ile başlamış olduēu söylenbilir. Kopenhag Süreci, 2 yıllık periyodlarla tekrarlanmaktadır. İlk ēalıřma 2004 yılında Maastricht'te gerēekleřtirilen Konsey toplantısında, ardından 2006 yılında Helsinki Konseyi,

12/2008'de Bordeaux Konseyi toplantısında gerçekleşmiştir (Eğitim ve Kültür alanında Avrupa Birliği Müktesebat Rehberi,2009, s.18-19).

Almanya özeline inilecek olursa, özellikle 2004 te uygulamaya konulup 2010'un hedef gösterilmesi bağlamında 2010 yılı ve sonrası neler olduğuna ve yapıldığına değinmekte fayda vardır. Alınan komisyon kararları uygulamaya konuldukça Almanya'da yıldan yıla yüzbinlerce işletme kurulmaktadır. Bonn Araştırma Grubunun verilerine göre sadece 2010 yılında 417.000 yeni işletme kurulmuştur (BMWİ, 2011, s.7).

Almanya sadece girişimciler için uygun ortam ve imkânlar hazırlamakla yetinmiyor aynı zamanda Bakanlık bazında yapılan etkinliklerle aktif olarak olayın içinde yer alıyor, örneğin “Girişimci ülkesi Almanya” (Gründerland Deutschland) programları sayesinde, Almanya'da girişimci destekleri git gide artış göstermektedir 2010 yılının başlarından itibaren Federal Ekonomi ve Teknoloji Bakanlığı (BMWİ) Almanya'da girişimci kültürünün canlanması için çeşitli kuruluşlar ile birlikte yoğun şekilde çalışmaktadır. Bu bağlamda öğrencilere, gençlere girişimciliğin daha yakından tanıtılması adına kurulan web sitesinde ([www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)) 25.000 kuruluş ve enstitünün adresleri mevcut olup, arzu eden herkese, her türlü soru ve sorunlarında yardımcı olunuyor. Bu bağlamda partnerler çeşitli kuruluşlar, üniversiteler ve eyalet teşvikleri sayılabilir. “Girişimci ülkesi Almanya” programı kapsamında “Girişimci haftası Almanya” (Gründerwoche Deutschland) uygulaması ile her yıl sonbaharda “Yeni kuruluş ve işletme yerini alma, fokuslama” adında Eyaletlerde 1.400 den fazla; Etkinlik, Workshop ve yarışmalar düzenlenmekte, buralara katılanlar teşvikler almaktadırlar (BMWİ, 2011, s.8).

Uygulanan bu programlar sayesinde kendi işini kuranlar her yıl yaklaşık 500.000 kişiye yeni istihdam alanları sağlıyor. Bilindik iş alanlarının haricinde girişimciler piyasaya yeni ürünler, yöntemler ve inovatif hizmetler sunuyorlar ve de birçok patentler alıyorlar. (Almanya'da her 100 yeni girişimciden 15'i yeni fikirlerle ortaya çıkmıştır).

### 1.4.3. Türkiye- Almanya Karşılaştırması

Bu bağlamda özellikle iki husus ön plana çıkmaktadır ( Karababa, 2010, s.12-14):

- 1) Endüstriyel gelişime zemin hazırlayıcı ve destekleyici olarak rol üstlenen Almanya, odalar ve ticaret birlikleri vasıtasıyla yasal düzenlemeler gerçekleştirmiş ve endüstrinin kendi kendini yönetebilmesini temin etmiştir. Ülkemizde ise bu yapının temsilcisi olan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği parçalanmış yapısı ve özel kurum olması hasebiyle devlet politikalarına etkisinin beklenen seviyede olduğu söylenemez.
- 2) Almanya'nın devlet politikalarından bir tanesi de nitelikli iş görenlerin yetiştirilmesidir, devlet bu işi özel sektöründe desteğiyle ikili eğitim sistemi vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Örneğin 1970 yılında Standard Elektrik Lorenz, Bosch ve Baden-Württemberg Eyaleti ortaklaşa Mesleki Eğitim Akademilerini kurmuşlardır.

Her ne kadar Türkiye'de girişimcilik bağlamında olumlu gelişmeler olmakta ise de genel olarak bakıldığında meslek liselerinde teknik donanım bakımından yetersiz teknik ve mesleki eğitimin varlığı, ilaveten sanayi kuruluşlarının gerektiği gibi destek olmadığı gözlemlenmektedir. Bunlara ilaveten bilhassa değinmek gerekir ki; bir dönem meslek liseleri darbe almıştır, bu durumun yansımalarının günümüze kadar uzandığı iddia edilmektedir. Bu durum İSO (İstanbul Sanayi Odası) Başkanı Erdal Bahçıvan'ın 2016 yılında bir gazeteye verdiği röportajda, "28 Şubat'tan sonraki süreçte yaşanan gelişmeler, bir zamanlar Türkiye'nin en güçlü eğitim ocağı olan o yapıyı (meslek liselerini kastederek) sildi süpürdü. Yani bir ormanı, maalesef içine girince çok daha net görüyoruz ki yok etmişiz. Çok kötü kaybetmişiz, bilhassa ara eleman noktasında kalifiye olmayan insan sayımız çok. "(www.yenisafak.com). Söylemiş olduğu bu ifadelerden anlaşılmaktadır.

Özellikle son senelerde her iki ülkede açılan ve kapanan işletmelere, bir kıyas yapabilme anlamında bakmakta da fayda vardır.

(Şirket, Kooperatif ve Gerçek kişi Ticaret işletmelerini kapsamaktadır)

**Tablo 4. Almanya’da açılan ve kapanan işletme sayıları**

Almanya	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Açılan	871000	941000	835000	775000	868000	915000	763000
Kapanan	33762	32280	30294	29619	26733	24549	23222
Fark	837.328	908.720	804.706	745.381	841.267	890.451	739.778

**Kaynak:** <https://de.statista.com> (Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur)

**Tablo 5 Türkiye’de açılan ve kapanan işletme sayıları**

Türkiye	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Açılan	88766	102906	114872	107219	108930	126635	114691
Kapanan	44535	43362	56121	47978	37273	39051	32762
Fark	44.231	59.544	58.751	59.241	71.657	87.584	81.929

**Kaynak:** <http://www.tobb.org.tr> (Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur)

### 1.5. İç Girişimci, İç Girişimcilik

1990’lardan sonra, girişimciliği araştırmaya yönelik çalışmaların giderek girişimciliği, organizasyon kapsamında incelemeye başladıkları gözlemlenmektedir. Bu alanın nereden kaynaklandığına bakılacak olursa, iç girişimciliğin, hem verimlilik ve karlılık hemde iktisadi büyüme açısından, çağımızın küresel rekabet koşullarında, işletmelerin performanslarını artırmaları ve nihayetinde sürdürülebilir rekabet kabiliyetlerini koruyabilmeleri ve ilerletebilmelerinin öneminden ileri geldiği görülecektir. ( Ürper vd., 2013, s.21).

Dünya çapında piyasalara giriş engelleri gittikçe azalmaktadır dolayısıyla piyasalar da giderek daha rekabetçi hale gelmektedir, netice itibari ile birçok sektörde tüketicilerin seçim olanakları devamlı surette artış göstermektedir. Bu sebeple, standart ürünler cazibesini yitirmekte ve farklı olmak zorunlu hale gelmektedir (Ürper vd., 2013, s.24). Bu bağlamda iç girişimcilik İşletmeler için, değişen koşullara uyum sağlayabilecek ayrıcalığı sağlama hususunda hayati öneme sahiptir denilebilir.



Şirket içi yaratıcılığı artırmak için neler yapılabilir? İş görenlere fırsat vermek ve gerekli kaynağı sunmak işletmeye ne kazandıracak? İş görenleri doğru kullanmak suretiyle "yenilikçi şirket" nasıl oluşturulur? Bu gibi suallerin cevabı, "İç girişimcilik" kavramında yatmaktadır (Yıldız, 2007, s.14).

İç girişimcilik kavramını ilk olarak 1976 yılında Pinchot ve Gifford'ın, kullandığı görülmektedir. Bu yazarlar İç girişimcilik hususundaki ilk modellerinde, iç girişimcinin yapmayı planladığı faaliyetlerde olası bir riski üstlenmesi gerektiğini belirterek, iç girişimcinin tamamlamış olduğu çalışması neticesinde, elde etmiş olduğu kazancın bir bölümünü ödül mahiyetinde alabileceğini kalanını da ileriki yıllarda iç girişimcilik çalışmalarının desteklenmesi maksadı ile değerlendirebileceğini ifade etmişlerdir (Ürper vd., 2013, s.21).

John Naisbitt ise 1986'da, iç girişimciliği hâlihazırdaki işletmelerin yeni ürünler ve piyasalar bulabilmeleri için mühim bir metot şeklinde tanımlamıştır. Rosabeth M. Kanter'de 1990 senesinde işletmelerin hayatta kalabilmelerini sağlamanın önemli etkenlerinden birisinin iç girişimciliği geliştirmek olduğunu ifade etmiş ve kavramın gelişmesine önemli katkı sağlamıştır (akt. Başar, Tosunoğlu, 2006, s.25). 1992 yılına gelindiğinde İç girişimci kavramının ilk defa önemli bir sözlük olan The American Heritage Dictionary'de: "büyük bir işletmede bir fikri risk üstlenme ve yenilik yoluyla kâr getiren ürüne dönüştürebilen kişi" (<http://www.smallbusiness.com>) biçiminde tanımlandığı görülmektedir. Takip eden yıllarda da iç girişimcilik kavramının çeşitli şekillerde tanımlandığını (Sharma ve Chrisman, 1999: 12). Antonicic (2000) yapmış olduğu bir çalışma neticesinde göstermiştir. Bu tanımlarda kavramın, "organizasyondaki bireylerin, kontrolündeki mevcut kaynaklardan bağımsız bir şekilde fırsatları kovaladıkları bir süreç" olarak, "fırsatları değerlendirebilmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıkları terk etmek" olarak, "var olan bir organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu" olarak ve "faal durumda, mevcut bir organizasyonun yeni organizasyonlar meydana getirmesi veya bu organizasyon içinde yeniliğin ve yenilenmenin özendirilmesi" şeklinde ele alındığı görülmektedir.

Anlaşıyor ki, iç girişimcilik; mevcut olan örgütü, yenilik, etkin rekabet, risk alma ve satışlar gibi yollar ile harekete geçirmeyi ve canlılık katmayı mevcut örgüt içerisinde yeni bir girişimde bulunmaya ortam sunan girişimsel eylemleri, örgütün as olan düşüncesini güncellemeyi ve örgütte dönüşümü gerçekleştirmeyi amaç edinmektedir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010, s.49), Koçel'in ifadesi ile iç girişimcilik,

mevcut bir örgüt içerisinde klasik bir girişimci gibi hareket etme veya bu şekilde davranışlar göstermeye teşvik edilme işidir (akt. Naktiyok ve Kök, 2006: 80).

Yukarıda bahsi geçen ifadelerden anlaşılacağı üzere iç girişimcilik faaliyet halinde olan örgüt içindeki girişimciliktir, ayrıca iç girişimcilik örgütsel ve iktisadi gelişme gösterebilmek için kaçınılmazdır. Günümüzde, örgüt yapılarında iç girişimciliğe imkân sunan düzenlemelerle beraber hem örgüt hem de iş görenler için daha dinamik ve üretken bir ortamın hazırlandığı gözlemlenmektedir ( Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013, s.106).

Belirtmek gerekir ki; iç girişimcilik kavramı bazı yazarlar tarafından farklı adlandırılmıştır. Örneğin Zahra 1991’de iç girişimciliği kurum (şirket) girişimciliği şeklinde isimlendirmiş ve şu şekilde tanımlamıştır; süreçler ve ürünlerdeki yenilikler ve pazar geliştirmek suretiyle var olan işletmelerde yeni işler oluşturma amacıyla olan biçimsel yahut biçimsel olmayan eylemler. Zahra bu eylemlerin işletmenin finansal performansını ve rekabet gücünü iyileştirmek maksadıyla firma, bölüm, fonksiyon ve plan-proje düzeylerinde yer alabileceğini de belirtmiştir (akt. Ağca ve Kandemir 2008, s.211).

Bu bağlamda çeşitli yazarların iç girişimcilik ile alakalı tanımları ve iç girişimciliğin yerine ifade edilen kavramları göstermekte fayda vardır

**Tablo 6: İç Girişimcilik Tanımları**

Yıllar/ Yazarlar	Intrapreneurship (İç Girişimcilik)
(1985) Pinchot	Büyük kurumlar içinde gerçekleşen girişimcilik faaliyetleri (s.15)
(1987) Bagby ve Luchsinger	Mevcut bir organizasyon içinde meydana getirilen girişimlerle alakalı olan (s.11)
(1990) Kuratko vd.	Şirket içi girişimcilik (s.50)
(1998) Hostager vd.	Yeni hizmetler yahut ürünler bağlamında yeni mülahazaların geliştirilmesi ve bunların kazanç getiren hizmetlere ve/veya ürünlere dönüştürülmesi maksadıyla bir organizasyonda yer alan ekiplerin ve bireylerin gayret göstermesi (s. 11-12)
(1996) Carrier	Faal bir kurum içinde bir yahut daha çok iş gören tarafından firma için önem arz eden bir yeniliğin bulunması ve uygulamaya konması (s.7)
(2001) Hisrich ve Antoncic	Büyüklüğüne bakılmaksızın mevcut bir firma içerisinde devam etmekte olan bir süreç olarak yeni yönetim teknikleri, hizmetler, stratejiler, teknolojiler ve rekabet konumu geliştirme vb. yenilik çalışmaları ile yönelimlerinin devam ettirilmesidir (s.498)

Corporate Entrepreneurship (Kurum Girişimciliği)	
(1996) Carrier	Kurumsal bağlamda kârlılığı artırmak ve şirketin rekabet gücünü yükseltebilme amacıyla firmaları içinde yeni işler oluşturma sürecidir(s.6)
(1999) Miles ve Covin	Yenilik yapabilmenin yanı sıra rekabet üstünlüğünü elde etmek yahut sürdürülebilmek maksadı ile organizasyonların, sektörlerin ve pazarların amaçlarının gözden geçirilmesi gerektiğinde yeni baştan belirlenmesidir(s.50)
(1991) Slevin ve Covin	Yetenek ve uygun fırsat olanaklarının genişletilebilmesi amacıyla şirket içerisinde yeni kaynak bileşenlerinin oluşturulması (s.7)
(1999) Dess vd.	Şirket girişimciliğinin iki tip olgu ve süreçten ibaret olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki; mevcut organizasyon içerisinde yeni işlerin oluşması (Dış çevreyle işbirliği ve içsel yenilikler) ikinci ise; stratejik yenilenme suretiyle organizasyonların dönüşümü (mevcut kaynakların farklı şekillerde ve yeniden kombine edilmesiyle yeni değerlerin yaratılması)
(2002) Hornsby vd.	Bir firmanın yeteneklerini yeniden yükseltmeye ve güçlü kılmaya yoğunlaşmasıyla yenilik doğurabilecek kabiliyetler ve beceriler elde etmesinin adı şirket girişimciliğidir (s.255).
(1989) Lumpkin ve Jennings	Yeni pazarların yahut ürünlerin geliştirildiği ortam veya alan (s. 489).
(1991) Zahra	Firmalar içerisinde yeni işler meydana getirmek suretiyle, şirketin rekabet gücünü dolayısıyla kurumsal kârlılığı artırmaya çalışmak (s.260-261)
(1993a) Zahra	(1)Girişimcilik ve yenilik ve (2) stratejik yenilenme şeklinde birbirlerinden farklı ama birbiri ile alakalı iki boyutu bulunan bir organizasyonel revizyon süreci(s.321).
(2000) Zahra vd.	Yenilikçilik ve yenileme gayretlerinin tamamıdır şirket içi girişimcilik (s.947).
Corporate Venturing (Şirket Girişimciliği)	
(1985) George ve MacMillan	Kurum içinde yeni işlerin yapılması yoluyla uzun dönemli büyümeyi gerçekleştirmek (s.34).
(1994) Baden- Fuller ve Stopford	Var olan bir organizasyon içerisinde yeni işlerin meydana getirilmesi (s.521).
Internal Corporate Entrepreneurship (Şirket içi Girişimcilik)	
(1992) Butler ve Jones	Bir firmanın içerisindeki girişimci eylemleri yahut bunların seviyesini ifade eder(s.734)
Entrepreneurial Orientation (Girişimcilik Eğilimi)	
(1996) Dess ve Lumpkin	Yeni girişler için imkân sunan uygulamalar, süreçler ve karar alma faaliyetleri (s.136)
(1997) Knight	Firmanın karşı karşıya kaldığı tehditlerin üstesinden gelebilmesi için hizmetlerin ve ürünlerin olduğu kadar yeni teknolojilerin ve yönetim tekniklerinin de geliştirilmesini yahut iyileştirilmesini içeren yaratıcı çözüm teklifleri şeklinde ele alınabilir(s.213-214).

(2005) Shepherd ve Wiklund	Bir firmanın karar alma şekillerinin, metotlarının ve uygulamalarının bariz girişimsel taraflarını içeren stratejik eğilimini ifade eder(s.75).
----------------------------	---

**Kaynak:** (Ağca ve Kurt, 2007, s.88).

Netice itibariyle değerlendirilecek olursa iç girişimcilik denildiğinde anlaşılması gereken yalnızca yeni iş girişimlerinin oluşturulması değil, bunun yanı sıra yenilik eğilimleri ve faaliyetleridir. Örnek olarak, kurumsal bağlamda “yenilik” çok daha geniş kapsamlıdır. Bu noktada yenilik dendiğinde anlaşılması gereken, yeni davranışların ve düşüncelerin meydana getirilmesi, geliştirilmesi ve de uygulanmasıdır. İlaveten yenilik dendiği zaman firmada iş görenlere ait olan yeni ürünler ve hizmetler yeni teknolojiler, yönetim teknikleri, pazar yerleri ve yeni stratejiler akla gelmelidir. Bu kapsamda Yenilik doğurucu maharet ve kabiliyetlerin elde edilebilmesi amacıyla iç girişimciliğin, firmanın temel yeteneklerini güçlendirmeye ve yükseltmeye yoğunlaştığı görülecektir (Ağca ve Kurt, 2007, s.89-90).

İç girişimcilikten sonra kime iç girişimci dendiği ve iç girişimcinin sahip olması gereken özelliklere de değinmek gerekir, bu bağlamda iç girişimci hakkında yapılan tanımlamalar ile başlamak yerinde olacaktır.

İç girişimci; riski göze almak suretiyle, yenilik yapabilen, piyasadaki fırsatları kollayıp onları kârlı iş fikirlerine dönüştürebilen ve nihayetinde pazara sunmak suretiyle değişimi sağlayabilen kişiye denir (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011, s.179).

Bazı yazarlar, örgüt içi girişimciyi, bir ihtiyacı tespit ettikten sonra onu gidermek ve yeni bir şey yaratmak için çaba sarf eden bir çalışan yahut yönetici (Maranville, 1992, s.30) veya her hususta yenilik yapabilme maksadı ile eskiden kabul görmüş uygulamaları, fikirleri sorgulamak suretiyle, değiştirebilen veya ret edebilen yaratıcı düşünürler (Diedre vd., 1997, s.45) şeklinde tanımlamışlardır .

Drucker ise, iç girişimcileri, “organizasyon içerisinde girişimsel özellikler gösteren kişiler” şeklinde tanımlarken, Mescon, “organizasyon içerisinde her türden yenilikler yapabilen bireyler” şeklinde tanımlamıştır. Miner ise, kar amacı güden organizasyonlarda muhteviyatı tekrardan ele alınmış olan bir stratejinin gerekli gördüğü yeni fonksiyonlar geliştirebilen yahut yeni imkânları değerlendirebilen “yenilikçi yöneticiler” şeklinde tanımlamıştır. Pinchot’a göre ise, herhangi bir iş fikrini uygulama mesuliyetini kurum içinde üstlenen kişidir. İlaveten İç girişimcilerin mutlak

suretle yeni mal veya hizmet icat etmeleri gerekmediğini, fakat bu girişimcilerin iş fikirlerini yahut ilk numuneleri kârlı hale getirme hususunda kabiliyetli olmaları gerektiğini belirtmiştir (akt. Ağca ve Kurt, 2007, s.86). Esasında onların kârlı hizmetlerin veya ürünlerin arkasındaki kişiler olduğu ve takım oluşturma ve takımdakilerin fikirlerini yönetebilmede ve yönlendirmede epeyce başarı gösterdiklerine vurgu yapılmaktadır.

Bu tanımlamalardan sonra İç girişimcinin genel özelliklerine de değinmek yerinde olacaktır. Pinchot'a göre bu özellikler aşağıda sıralanan şekliyle özetlenebilir (Katrinli, 1994, s.4; Hisrich, Peters, Entrepreneurship, 1998, s.51-52).

- 1) İç girişimciler işletmenin kaynaklarını kullanma hususunda serbestiyet arzusundadırlar, hedefe ulaşma konusunda kendilerini motive ederler, aynı zamanda da yaptıklarının karşılığında takdir edilmek isterler.
- 2) Girişimcilik özelliğini gösterebilmesi için, çalıştığı kurumdan maddi ve manevi destek görmek ister.
- 3) Zaman ayarlaması yapar ve çalışmalarını ona göre planlar.
- 4) Özgüveni tamdır. Genelde sistemi sorgulayan kişi olarak, sistemle baş edebilme hususunda kendilerine güvenleri tamdır.
- 5) Çalışma alanının kapsamındakiler, hem müşteriler hem de örgüt içindekilerdir.
- 6) Orta seviyede risk üstlenirler. Genelde işten kovulmak gibi bir endişeleri yoktur.
- 7) Statü sembollerinden hoşlanmazlar, onlar için özgürlük çok önemlidir.
- 8) Örgüt içi düzen onlar için önemlidir.
- 9) Araştırmacı ve sorgulayıcıdır.
- 10) Kendi değerlendirmesini ve pazar araştırmasını yapar.
- 11) Çevreyi analiz eder, esnektir ve gelecek eğilimlidir.
- 12) Yönetim alternatifleri oluşturur.
- 13) Ekip çalışmasını teşvik eder.
- 14) Açık tartışmalara destek olur.
- 15) Diğerlerini uygulamalarının doğru olduğuna inandırmaya çalışır.
- 16) İnandığı konularda ısrarcı ve inatçıdırlar.
- 17) Yenilikçidir.
- 18) Risk almaktan çekinmez.

19) Başarılı olma arzusunun yüksek olmasının yanında lider ve özel olma istekleride vardır.

20) Kontrol ve problem çözebilme yeteneğine sahiptir.

Sıralananlara ilaveten söylenebilir ki; İç girişimcilik sürecinin merkezinde yer alan iç girişimci, girişimcilik aşamasında, organizasyon ile girişimcilik dünyasını buluşturur. İç girişimci, vizyon sahibi bir kişi olarak var olan bir organizasyon içinde girişimsel ruhun ortaya çıkmasını temin eder. Onun arzusu, bir fırsatı yahut bir fikri, kâr getirebilecek ekonomik bir gerçeğe dönüştürebilmektir. Bu uğurda içerisinde bulunduğu kurumda yapılması gereken şeyleri yapmaktan geri durmaz (Naktiyok, 2004, s.64).

### **1.6. İç Girişimcilik ve Kurumsal Girişimcilik Farkı**

1970’li yılların sonlarından itibaren literatürde kurumsal girişimcilik kavramı yer almaya başlamasına karşın bilhassa 1990’lı yılların başlarında akademi dünyasında yoğun ilgi görmüştür. Miller’in (1983) çalışması kurumsal girişimcilik yazınında dönüm noktası olarak görülmüştür (Zahra vd., 1999) firmaların girişimcilik aktiviteleri ile örgütsel ve çevresel parametreler arasındaki münasebetleri incelemek suretiyle kişisel girişimcilik haricinde firma düzeyindeki Kurumsal Girişimcilik incelemelerinin yapılabilmesi bağlamında öncü olmuş ve “stratejik duruş” hususunda da, firmaların girişimcilik temayülleri bakımından sınıflandırılabilmesinde kullanılacak tipolojiler oluşturmuştur.

Kurumsal girişimcilik kavramı yukarıda ilgili tabloda gösterildiği üzere birçok farklı terim ile ifade edilmektedir. Bu farklı tanımlamalardan anlaşılan işletme literatüründe hem tanım hem de boyutlar bağlamında fikir birliğinden bahsedilemeyeceğidir. Bu noktadan hareketle farklı görüşlere yer vermekte fayda vardır.

Danışman ve Erkocaoğlan (2007), kavramsallaştırma ve tanımlama bakımından kullanılmış olan terimlerin, kavramın ihtivasının farklı noktalarına ve boyutlarına değindiğini ve de hiçbirinin kavramı tam manasıyla ifade edemediğini fakat yazında genelde birbirinin yerine kullanıldığını (Hornsby vd. 2002) polemik konusu yapmıştır. Literatürde, “Kurumsal Girişimcilik” en çok kabul gören terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak Jarillo ve Stevenson(1990), Hisrich ve Antoncic (2001) gibi

birtakım araştırmacılar “Kurumsal Girişimcilik” ifadesi içinde yer alan “kurumsal” kelimesinin çoğunlukla büyük ölçekli firmalardaki teşebbüsleri kapsadığını, ama bu teşebbüslerin küçük ve orta ölçekli işletmeler (Kobiler) açısından da önem arz etmesi sebebiyle işletmelerin büyüklüğü ile alakalı herhangi bir ayrıma gitmeden örgüt içi girişimcilik (intrapreneurship) kavramının tercih edilmesini tavsiye etmişlerdir. Dilimize “Kurumsal Girişimcilik” şeklinde çevrilebilecek “Corporate Entrepreneurship” kavramının uluslararası literatürde ölçek ayırımına gidilmeden, örgüt seviyesinde, şirket bazlı girişimcilik aktivitelerini ifade edecek biçimde kullanılmış olduğu görülecektir (Lumpkin ve Jennings,1989; Ginsberg ve Guth, 1990; Zahra, 1991, 1993; Covin ve Zahra, 1995, Gibbons ve Chung, 1997; Chrisman ve Sharma, 1999; Morris ve Kuratko, 2002; Dess vd., 2003;Goosen vd, 2003).

Ayrıca Danışman ve Erkocaoğlan (2007), Örgüt içi girişimcilik ile kurumsal girişimcilik kavramlarını karşılaştırdıktan sonra şu sonuca varmışlardır; kurumsal girişimcilik kavramı girişimcilik faaliyetlerinin muhtevasını daha iyi yansıtmaktadır. (Alpkan vd., 2005) de aynı şekilde Kurumsal Girişimcilik kavramını kullanmıştır. Bulut vd. (2007) ise Ülkemizde İşletme literatüründe bahsi geçen kavramın “şirket girişimciliği” de olmak üzere 2 farklı terimde incelendiğini ifade ettikten sonra ticaret işletmeleri dışında kâr elde etmeyi hedeflemeyen örgütleri ve kamu kuruluşlarını da kapsayabilecek şekilde daha genel bir terim olması sebebiyle “Kurumsal Girişimcilik” ifadesinin kullanılmasının kavramsallaştırma açısından daha akılcı olduğunu belirtmişlerdir.

Kurumsal Girişimcilik kavramı literatürde; alt kademedeki iş görenlere inisiyatif kullandırma, yeni stratejik eğilimler ve özerk işletme yahut iş oluşturma (Vesper,1984), örgüt içerisinde, yeni fikirler üretmek ve geliştirmek maksadıyla yapılan öneriler ve yenilikler (Pinchot, 1985), örgütün bütününde gerçekleşen faaliyetlerin tamamı (Stevenson ve Jarillo, 1990), proaktif ve farklı bir proje bağlamında bir kurumun kendi kaynaklarından faydalanmak yahut bunları büyütebilmek maksadıyla ortaya koymuş olduğu ilerleyici yeni bir yol (Birkinshaw,1997), örgütsel yenilenme süreci (Sahte, 1989), süreçlerde ve/veya ürünlerde yenilik ve mevcut firmalarda yeni iş alanları ortaya çıkarmayı amaçlayan informal ve formal faaliyetler ile pazardaki gelişmeler (Zahra, 1991), hâlihazırda ki bir örgütte yeni ürünler için fikirler geliştirilmesi ve makul olanın öne çıkarılması, yeni bir iş sahasına giriş yapılması ve de örgütün tümünün operasyonlarına ve bakışına etki

edebilecek girişimcilik temelli felsefenin geliştirilmesi (Miles ve Covin, 1999) şeklinde tanımlanmıştır (akt. Özgen ve Erkocaoğlu, 2009, s.205-206).

### **1.7. Girişimci ve İç Girişimci Farkı - Benzerlikleri**

Girişimci ile iç girişimcinin özellikleri genelde birbiriyle birebir benzer şekilde algılansa da karar verebilme sınırları ve üstlendikleri mesuliyetler birbirinden farklılık arz eder. Her iki girişimcinin de üstlendikleri risk neticesinde elde ettikleri kazançlar veya katlanmaları gereken kayıplar farklılık gösterir. Bu farklılık üstlendikleri mesuliyet ve yetkiden kaynaklanmaktadır. İç girişimciyi sınırlayan işletmenin kendisi iken, girişimcinin faaliyet alanı çok daha geniş olacaktır. Mevcut kurulu düzende yenilikçi teşebbüslerde bulunan ve bu uğurda olası riskleri göze alan kişi iç girişimcidir. Anlaşıyor ki; iç girişimciler işletme içindeki dinamiklerle çalışmak mecburiyetindedirler. Prosedürler, işletmenin yapısı, kültür ve süreçler vd. değişkenlerden haliyle etkilenmektedirler (Ürper vd., 2013, s.26).

Birçok yazar tarafından, kurum içi girişimci ve serbest girişimci arasında risk alma, yaratıcılık, fırsatlara yoğunlaşma, değişim odaklılık ve yenilikçilik gibi hususlarda benzerlik olduğu (Luchsinger/Bagby, 1987; Herron, 1992; Geisler, 1993; Johnson/Hayes, 1996; Drucker, 1998; Hitt vd., 2005; Daft, 2005; Hisrich vd., 2005) ifade edilmesine karşın, yukarıda da belirtildiği üzere, bu girişimciler arasında bazı farklılıklar mevcuttur (Hisrich vd., 2005) (akt. Basım vd., 2009, s.29).

İç girişimci ile girişimcinin farklılık ve benzerlik arz eden özellikleri aşağıda sıralanmaktadır. (Morrison, Rimmington, Williams, 1999, Entrepreneurship s.54; Kirby, Entrepreneurship, 2003, s.300; (Morris, Kuratko, 2002, s.85):

#### **1.7.1. İç Girişimci ve Girişimcinin Benzer Özellikleri:**

- 1) Her iki girişimcide öncü olmasının yanında yenilik ve de değişim eğilimlidir. Yeni yönetim teknikleri, süreçler ve ürünler hususunda farklılık yaratma peşindedirler.
- 2) Her ikisi de risk üstlenirler.
- 3) Her ikisi de fırsat peşindedirler ve katma değer bakımından yüksek ürünler elde edebilmek için gayret sarf ederler.
- 4) Kaynakları verimli ve de etkili kullanabilmek için gayret gösterirler.



### 1.7.2. İç Girişimci ve Girişimcinin Farkları:

- 1) İç girişimci güçlendirici girişimci ise geliştircidir.
- 2) İç girişimci daha iyiye ve başarıya yönelik şirket içerisindeki engelleri aşmaya çalışırken, girişimci pazardaki engelleri aşmak zorundadır.
- 3) Girişimcinin mücadelesi pazardaki zorluklara yöneliktir, iç girişimcinin mücadelesi ise şirketin kültürüne yöneliktir.
- 4) İç girişimci mevcut olan fonları/kaynakları kullanırken, girişimci genelde kısıtlı olan kaynaklar ile kendisine sermaye bulmak mecburiyetindedir.
- 5) İç girişimcinin göze aldığı risk kendi kariyerini ilgilendirirken, girişimcinin üstlendiği risk işletmeyi ilgilendirmektedir.

Yazında bu konuyla alakalı en kapsamlı çalışma Shrader ve Simon tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, bireysel girişimcilerin başlattığı bağımsız girişimcilik ile mevcut işletmelerin denetimi altında icra edilen iç girişimcilik arasındaki farklar teorik ve deneysel bulgular neticesinde ortaya konmuştur. Gerçekleştirdikleri kapsamlı literatür taraması neticesinde bu iki kavram arasında “finansal performans seviyesi”, “kaynaklar” ve “uygulanan stratejiler” gibi hususlarda önemli farklılıkların olduğunu belirtmişlerdir. Burada bahsi geçen firma kaynakları, etkenlik ve verimliliği sağlayan stratejilerin planlanması ve uygulanması için firmanın işini kolay kılan, firmanın kontrolündeki tüm bilgi ve bilgi sistemleri, beceriler, varlıklar, firmanın nitelikleri, organizasyonel süreçler ve diğer kaynaklar şeklinde ele alınmıştır (Barney, 1991, s.99-100).

Özetle, kaynak elde etme her iki girişimcilik için de hayati öneme sahiptir. Fakat daha önce de değinildiği üzere, kaynakların elde edilmesi hususunda bu iki tip girişimcilik arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Şirket içerisinde gerçekleştirilen yeni girişimler bizzat şirketin kendisi veya ana şirketin diğer faaliyetleri yoluyla fonlanırken, bağımsız yeni girişimlerin bu bağlamda bir destekleri yoktur. Onlar sermaye gereksinimlerini başka membalardan karşılamak mecburiyetindedirler. Fon sağlamanın yanısıra iç girişimlerin şirketin sahip olduğu, pazarlama becerileri, ticaret ünvanı, marka ismi ve diğer görünmeyen varlıklar gibi diğer kaynakları da kullanabilme avantajı bulunmaktadır. Özetle iç girişimlerin şirketin

kaynaklarına ulaşma ve kullanma gibi avantajları bulunurken, bağımsız girişimlerin ciddi kaynak sorunlarıyla karşı karşıya olduğu söylenebilir. (Ağca ve Yörük, 2006, s.116).

### **1.8. İç Girişimciliğin Boyutları**

Literatürde Kurumsal girişimcilik, boyut olarak yenilikçiliği, risk almayı, otonomiye, rekabetçi girişkenliği ve proaktif olmayı esas alan “Entrepreneurial Orientation Approach” (Girişimcilik Odaklı Yönelim Yaklaşımı) ile iş teşebbüsü, yenilik ve stratejik yenilenmeyi benimsemekte olan “Corporate Entrepreneurship Approach” (Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı) olarak adlandırılan iki akım incelenmiştir. Antoncic ve Hisrich (2003, s.14-15), Friesen ve Miller’in 1983 yılında ki “yenilikçi strateji oluşturma” olarak isimlendirilebilecek çalışması birinci akımın başlangıcı sayılabilir. Devamında Slevin ile Covin (1986,1991) “girişimcilik temelli duruş” (entrepreneurial posture) şeklinde yeniden adlandırarak yaklaşımın gelişmesine katkı sağlamış ve firma düzeyindeki girişimciliğin; proaktiflik, risk alma ve yenilikçilik şeklinde üç boyutlu olarak ele alınması gerektiğini iddia etmiştir. Dess ve Lumpkin (1996) kavramı, “girişimcilik odaklı yönelim” olarak adlandırmış ve rekabetçi girişkenlik ve özerklik olmak üzere iki boyut daha ilave etmek suretiyle yaklaşımın zenginleşmesine katkı sağlamıştır. Diğer taraftan, ikinci akım, bütünüyle kurumsal düzeydeki girişimciliği araştırma konusu yapmış olduğundan “Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı” şeklinde tanımlanmaktadır (Zahra, 1991,1993; Ginsberg ve Guth, 1990). Bu yaklaşım, İlk yaklaşım gibi yeni bir teknik yahut ürün sunma, kaynakları farklı ve yeniden kombine etmek suretiyle pazar yapısını değiştirme şeklinde yenilikçiliğe önem vermektedir. Fakat ilk yaklaşımdan farklı olarak, bir örgütte farklı alanda işlev gören yeni işletmelerin oluşturulmasını yahut örgüt düzeyindeki girişimciliğin kurumsal iş girişimi çalışmalarını içerdiğini ifade etmekte ve stratejinin yeniden değerlendirmeye tabi tutulmasıyla işletmelerin tekrardan organize edilmesinin stratejik yenilenme ile mümkün olabileceğini iddia etmektedir.

Dolayısıyla; Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı, strateji ve yeni iş girişimi kavramlarını öne sürerek Girişimcilik Yönelimi Yaklaşımını tamamlamaktadır (Özgen ve Erkocaoğlu, 2009, s.206).

Kurumsal Girişimcilik, risk alma ve yenilikçilik (Brown ve Karagözoğlu, 1988), inovasyon (yenilikçilik) (Lumpkin ve Jennings, 1989), proaktiflik, risk alma ve

inovasyon (Slevin ve Covin,1986,1991;Miller,1983), rekabetçi agresiflik, risk alma, yenilikçilik, otonomi ve proaktiflik (Lumpkin ve Dess,1996), kendi kendini yenileme, proaktiflik ve yeni iş teşebbüsü (Hisrich ve Antoncic, 2000, 2001), yeni iş alanları, risk alma, yeni iş girişimi, süreç, hizmet/ürün yeniliği, proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve kendi kendine yenilenme (Hisrich ve Antoncic, 2003) olarak farklı boyutlarla inceleme konusu yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında yapılacak olan anket çalışmasına; yenilik yapma, özerklik, rekabetçi girişkenlik ve proaktiflik gibi kurumsal girişimcilik boyutları yansıyacaktır.

Yukarıda da bahsi geçen bu boyutlar bağımsız birer kavramdan çok, iç girişimciliğin bileşenleri şeklinde değerlendirilmelidir. Bu sebeple, yalnızca kendi bağlamları içerisinde bağımsız kavramlar olarak bu boyutları ele alıp ayrıntılı bir şekilde tüm yönleriyle açıklamaya çalışmak, bizi çalışmanın asıl amacından ve konu bütünlüğünden uzaklaştıracağından, kavramlar yalnızca iç girişimcilik ile alakaları bağlamında ele alınacaktır.

### **1.8.1. İnovasyon / Yenilikçilik; yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirme**

Yenilik, mevcut olan bir ürün veya üretim aşamalarının geliştirilmesinin yanında, yeni bir ürün veya üretim süreci keşfetmeyi de içermektedir. İnovasyon ise, hem bir neticeyi (yeniliği) hem de bir süreci (yenilenmeyi /yenilemeyi) kapsamaktadır. OECD ile AB yazınında, inovasyon, süreç olarak, "bir düşünceyi pazarlanabilir bir hizmet veya ürüne, yeni yahut geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım şekline ya da yeni bir içtimaî hizmet yöntemine dönüştürebilme" şeklinde ifade edilir (Korkmaz, 2004, s.8).

Firma düzeyindeki yenilikçiliğin bir tarafında ürün ve hizmetler ile alakalı olası yenilik alanları; (1) dünya genelinde tamamıyla yeni bir hizmet ya da ürün, (2) piyasa için yeni bir hizmet yahut ürün, (3) şirketin kendi imalat hattı içerisinde yeni bir hizmet yahut ürün, (4) yeni bir hizmet ve /veya ürün hattı, (5) mevcut hizmete yahut ürüne yeni kullanım sahaları geliştirme, (6) ürün iyileştirme ve (7) mevcut hizmetlerin ya da ürünlerin durumunu tekrardan ele alma şeklinde belirtilmektedir. Yenilikçiliğin öbür tarafında ise bir fonksiyonun yahut görevin başarılabilmesi bağlamında yeni ve daha iyi metotların keşfedilmesi bulunmaktadır. Günümüzde pek çok şirketin standart ve sıradan ürünlerinin dahi yüksek yenilikçi süreçler yoluyla imal edilerek rekabetçi üstünlük elde edebildikleri görülmektedir (Ağca ve Kurt, 2007, s.93-94).

Bahsi geçen bu yenilikçi süreçlerin kazandıracığı avantajlara bakılacak olursa bunlar; daha az maliyet, seri üretim ve dağıtım, kalitede artış ve müşteri hizmetlerinde ki memnuniyet artışı şeklinde sıralanabilir.

Bu çerçevede, iç girişimciliğin yenilikçilik boyutunun, hem süreç ve teknoloji hem de hizmet ve ürün yeniliklerini kapsadığı ifade edilebilir. Hâlihazırda bazı araştırmacıların da bu kavramı ürünler ve teknoloji ile alakalı yenilikler şeklinde iki kısma ayırdığı görülmektedir (Hisrich ve Antoncic, 2003, s.17). Lumpkin ve Dess (1997) ise bu ayrımı, teknolojik yenilikler ve ürün-pazar yeniliği şeklinde ifade etmektedir. Ürün-pazar yeniliğinin, ürün tasarımı, reklam, promosyon ve pazar araştırmasını içerdiğini, teknolojik yeniliğin ise süreç ve ürün geliştirme, Ar-ge, sektör bilgisi ve teknik uzmanlığı kapsadığını belirtmektedirler. Bu bahsi geçen araştırmacılar yenilikçilik ile alakalı alanın çok kapsamlı olduğunu ve farklı biçimlerinin olabileceğini ifade etmektedirler.

Küresel rekabetin yoğun olarak yaşandığı bugünlerde değişimi yakalayabilmek ve hayatta kalabilmeyi başarabilmek için inovasyon odaklı stratejiler geliştirmek ve bu stratejilere uyum sağlayabilecek örgütsel yapıya sahip olmak icap etmektedir (Damanpour, 1991; Hardy ve Dougherty, 1996; Bluedorn ve Barringer, 1999). yenilikçi eğilimli olmak, kurumsal girişimciliğin olmazsa olmaz en önemli ögesidir (Bulut vd., 2008, s.505).

### **1.8.2. Risk Alma**

Yazında, girişimciliğin önemli bir özelliği olarak yerini almıştır. Kaybetme ihtimali şeklinde tanımlanabilecek olan risk, faaliyet halinde ki işletmelerin yenilikçilik, yeni iş alanları bulma, agresif veya proaktif hareketlerinin nedenidir denilebilir (Özgen ve Erkocaoğlu, 2009, s.207). Risk alma; kişinin risk alma yoğunluğu; belirsizlik durumunda karar verebilme ve fırsatları yakalama bağlamında ki eğilimi. Ayrıca risk alma girişimcileri yöneticilerden ayıran en önemli faktördür (Kaya, 2001, s.544).

Girişimciliğe yatkınlığı olan firmaların genellikle, pazardaki fırsatları değerlendirmek ve yüksek getiriler sağlayabilmek maksadıyla, yüksek meblağlarla borçlanarak veya çok fazla kaynak tahsis etmek suretiyle riskli davranışlar içine girmeleri, risk alabilme temayüllerinin bir emaresi olarak görülmektedir. Bu sebeple organizasyon düzeyinde ki risk alma; piyasadaki fırsatları değerlendirebilmek maksadıyla hızlı bir şekilde harekete geçmeyi, kaynakları hızlı bir şekilde kombine

edebilmeyi ve de cesur operasyonlar yapabilmeyi gerekli kılmaktadır. Fırsatları yakalamada ve çok sık hizmet yahut yeni ürün sunumlarında gösterilen cesaret, iç girişimciliğin özellikleri olarak görülmektedir. Bu kapsamda girişimci işletmelerin sık periyotlarla çeşitli yeni hizmet ve/veya ürün seçenekleri geliştirerek pazar boşluklarını ve farklı pazar alanlarını hedef alan riski az pazar denemeleri yapmak suretiyle, riskleri daha iyi yönetmek için çaba gösterdikleri gözlemlenmektedir (Morris ve Kuratko, 2002, s.41; Hisrich ve Antoncic, 2003, s.17).

Bir diğer hususta; girişimciliği etkin bir şekilde kullanabilen bir işletmede, yöneticilerin iş görenlerin girişimcilik ruhunu canlandırmak suretiyle risk almalarını temin edecek liderlik tarzını benimsemeleri zorunluluğudur. Çünkü risk alma meyli her zaman somut bir davranışa dönüşmemektedir. İş görenlerin risk alabilmesi için, onların iyi niyetli olası kusurlarından kaynaklanabilecek zayiata tahammül edebileceği onlara açıkça söylenmelidir. Yani bir işletme içerisinde risk alma davranışının oluşabilmesi için öncelikle, yöneticilerin, iş görenlere güven vermeleri ve onları cesaretlendirmeleri gerekmektedir (Bulut vd., 2008, s.507-508).

İlaveten denilebilir ki, çevresel dönüşümlere, değişimlere ve krizlere rağmen yönetici takımının iş görenlerine güven verdiği ve onlara arka çıktığı çalışma ortamlarında iş görenlerin, alacakları tatmin ile kuruma bağlılıklarında artış olacaktır (Kabasakal ve Aycan, 2006). Bu durum, iş görenlerde örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarmakta, inisiyatif kullanabilme kabiliyetlerini geliştirmekte ve iş görenlerin bireysel ve grup performanslarında da artış göstermesine sebebiyet vermektedir (Davis, Schoorman ve Mayer, 1995; Robinson, 1996; Alpkan ve Bulut, 2006).

### **1.8.3. Proaktiflik**

Dinamik bir yapı anlamında proaktivite, değişimden ve de uyumdan farklı olarak, belli amaçlar istikametinde yeni bir oluşum ortaya koyma, yönetme ve nihayetinde sona erdirme faaliyetlerine öncülük etme davranış ve tutumlarını kapsamaktadır (Bulut vd., 2008, s.508). Slevin ve Covin'e (1988) göre, proaktiflik, yeni hizmet yahut ürünün tanıtımı, yeni idari tekniklerin uygulanması ve en yeni teknolojilerin kullanılması gibi önem arz eden iş alanlarında işletmelerin rakiplerini takip etmektense, onlardan önce bahsi geçen faaliyetleri başlatması ve sürdürmesidir. Bu noktadan hareketle denilebilir ki; proaktiflik, üst yönetimin temayüllerini ve icraatlarını yansıtan inisiyatif alma ve öncü olma olgularını içermektedir (Özgen ve Erkocaoğlu, 2009, s.207).

Stratejik girişimcilik davranışları ile alakalı araştırmalar incelendiğinde bu kavramın, değişen çevresel eğilimlere cevap verebilmekle beraber pazarın imkânları ve deneyimlerine yönelik devamlı bir arayış içinde olmayı belirtmek amacıyla kullanıla geldiği görülecektir. Dolayısıyla, proaktifliğin işlevini yitirmesiyle meydana gelebilecek davranışların, (1) rekabetin önünde yeni ürünlerin ve markaların oluşturulması, (2) firmadaki mevcut faaliyet hatlarıyla ilgili ya da ilgisiz yeni fırsatların araştırılması ve (3) yaşam döngüsü çerçevesinde olgunluk veya düşüş evresinde olan uygulamaların stratejik olarak elenmesidir (Kuratko ve Morris, 2002, s.44; Pitt vd., 2002, s.640).

#### **1.8.4. Kendini Yenileme**

Örgütlerin faaliyetlerini yürütürken bağlı olduğu veya izlediği yolu değiştirmesi şeklinde ifade edilmektedir ( Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013, s.106). Kendi kendine yenilenme, örgütsel ve stratejik değişimi ön plana çıkarmakta ve işletme ifadesinin yeniden tanımlanması, şirketin yeniliğe dönük kapsamlı ve büyük sistem değişikliklerini (re-organizasyon) kapsamaktadır (Zahra, 1993, s.321).

Ginsberg ve Guth (1990), firma düzeyindeki girişimciliğin iki boyuttan meydana gelen bir süreç olduğunu iddia etmektedirler. Bunların ilki, faaliyet halindeki organizasyon içerisinde “yeni iş girişimlerinin” başlatılmasıdır. İkinci boyut ise, organizasyonun temel yeteneklerinin yenilenmesiyle organizasyonun yenilenmesi anlamında “kendini yenileme ya da stratejik yenilenmedir” (Ağca ve Kurt, 2007, s.98). 1994 yılında Badern-Fuller ve Stopford, iç girişimcilik tanımının üç farklı şekilde yazında yer aldığını ifade etmişlerdir. Bunların ilki, yeni işlerin yaratılmasının mevcut organizasyonlarda gerçekleştirilmesi, İkincisi, mevcut organizasyonların transformasyonu veya yenilenmesi ile alakalı kapsamlı faaliyetler şeklinde tanımlanmakta, üçüncüsü ise sektör çapında rekabet kurallarını değiştirebilecek seviyede ki gayretleri kapsayan iç girişimcilik şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, organizasyonel yenilenmenin sürdürülebilir ve daha etkili ekonomik performansa sahip olabilmesi bağlamında kaynakların şablonunu ve bileşenlerini değiştirmeye yönelik, epeyce masraflı ve toptan bir dönüşüm prosesi olarak değerlendirilmektedirler.

Unutulmamalıdır ki yenilenme sürecinin devamlılığını sağlayabilmek için geniş kapsamlı ve işletmenin tamamını kapsayıcı gayretlere ihtiyaç vardır.

### **1.8.5. Rekabetçi Girişkenlik (Agresiflik)**

Bir örgütün pazara girerken yahut pazardaki mevcut durumunu güçlendirme sürecinde doğrudan ve güçlü bir şekilde rakiplerine meydan okuyabilme durumu olarak tanımlanmaktadır (Covin ve Covin, 1990, s.35).

Dess ve Lumpkin (1996,1997) göre değinilmesi gereken önemli bir hususta, rekabetçi agresiflik ve proaktifliğin iki farklı boyut olarak örgüt seviyesindeki girişimcilikte ele alınması gerekliliğidir. Yukarıda da bahsi geçtiği üzere rekabetçi agresiflik; bir işletmenin rakipleriyle agresif bir örgütsel ilişki içerisinde olması, proaktiflik ise, pazar fırsatlarını yakalamada öncü olması, gibi farklı manalara geldikleri anlaşılmaktadır. Benzer şekilde ve özet bir ifadeyle, Dess ve Lumpkin, (1997, s.49) “Proaktifliği fırsatlara yönelik bir cevap şeklinde betimlerken, rekabetçi agresifliği tehditlere yönelik bir cevap” şeklinde tanımlamaktadır.

Agresif rekabet eğilimine sahip bir kurum kültürünün işletme içerisinde oluşabilmesi için, yöneticiler gibi iş görenlerinde, rakiplerin hamlelerini takip etmesi ve bu hamleler ile alakalı bilgi akışını bilmeleri gerekmektedir. Ancak bu yolla çevreye uyum sağlayabilmeye ve rakiplere karşılık verebilmeye katkı sağlanabilir.

### **1.8.6. Yeni İş Girişimi Başlatma**

Örgütün büyüklüğüne bakılmaksızın mevcut pazarda veya ürünlerde yenilik ve yeni işler yapmak şeklinde tanımlanabilir (Antoncic, 2007, s.311). Yeni bir iş girişiminde, örgütsel yapıda değişikliğe sebep olan yeni bir örgütsel unsur oluşmakta iken, yeni bir iş alanı ortaya çıkarılmasında ise, mevcut örgütsel yapı dâhilinde gerçekleştirilen bir yenilik söz konusudur. Dolayısıyla, ölçeğinden bağımsız olarak örgütlerin tümünde, “yeni iş girişimi boyutu” yeni bir firmanın veya birimin oluşturulması anlamında kullanılırken, “yeni iş alanı boyutu” mevcut örgüt aracılığıyla yani, yeni bir yapı oluşturmaksızın, yeni iş alanlarına girme anlamında kullanılmaktadır (Hisrich ve Antoncic, 2003, s.16).

Yeni iş ortaya çıkarmaya yönelik girişimcilik, mevcut küçük işletmelerde de büyük işletmelerdeki gibi, , olabildiğince biçimsel, yarı özerk yahut özerk firma ya da birimler olarak hayata geçirilmektedir. Var olan bir işletme içerisinde ya da ona bağlı ortaklık biçiminde hayat bulan bu girişimler yazında, firma düzeyli girişimcilik, içsel girişimcilik, yeni içsel eğilimler, özerk iş birimi oluşturma ve kurum girişimciliği olmak üzere farklı adlarla yer almaktadır. Başka bir adı ise işletme içinde girişimcilik

gayretlerinin ve fikirlerinin ortaya konulduğu “kuluçka girişimciliği” dir (Hisrich ve Antoncic; 2003, s.16). Bu cins yeni oluşumlar mevcut bir organizasyonun egemenlik alanı içinde de dışında da meydana gelebilmektedir.

### **1.8.7. Özerklik**

Son zamanlarda yürütülen kuramsal çalışmalar girişimciliğin, girişimcinin özerk olma özelliği ile yakın bağlantı içinde olduğu konusu üzerinde durmaktadırlar. Bu sebeple önce özerklik kavramının ne manaya geldiğine ve de girişimci için neden önemli olduğuna değinmekte fayda vardır. Epistemolojik Özerklik, kişinin her mesafesindeki, yakın ya da uzak, açık ya da dolaylı, sosyo-politik, , psiko-sosyal ve kültürel çevresinin ona uygulamış olduğu baskıdan azat olabilme yetisini elde edip, özgür ve bağımsız karar verebilmesi ve hayatında bunu içselleştirmesi kabiliyeti şeklinde ifade edilmektedir (Noam, 2001, s.570-580).

Çağımızın girişimcisi her türlü normatiflikten uzak kendi kural ve prosedürlerini, günün şartlarını da göz önünde bulundurarak belirleyebilmelidir. Girişimcinin değişimlere ayak uydurarak küresel piyasadan veya iç rekabet piyasasından pay almak ve pazar payını koruyabilmek ya da genişletebilmek için, yenilikçi ve yaratıcı olması gerekmektedir. Ayrıca değişimle başa çıkabilmeli, gelişimi yakalayabilmek için gerekli yöntem ve stratejik planlamalarını ve uzun soluklu politikalarını oluşturup hür bir şekilde gerçekleştirebilmelidir.

Bünyelerindeki iç girişimciliği ilerletebilmek amacıyla birçok büyük işletmenin faaliyet birimlerine daha fazla yetki vermek, hiyerarşik yapılarını yassılaştırmak (azaltmak) suretiyle organizasyon yapılarında değişiklik yaptıkları gözlemlenmektedir. Bahsi geçen bu tür hareketler veya değişimler özerkliğin artırılmasına dönük uygulamalardır. Fakat unutulmamalıdır ki, yalnızca değişimleri tasarlamak, organizasyonel özerklik için yeterli olmayacaktır. Yapılması gereken; iş görenlerin özerkliği pratikte kullanmalarına destek olmaktır (Dess ve Lumpkin, 1996, s.142).

İlaveten organizasyondaki özerklik derecesini belirleyebilmek amacıyla, mühim kararlarda prosedürlerin ve biçimsel politikaların etkisi, formel organizasyon yapısındaki otoritenin belirginliği, her pozisyon için biçimsel iş tanımının yapılp yapılmayacağı, biçimsel faaliyet bütçelerinin gündelik kararlar üzerindeki etkisi ve biçimsel-yazılı planların yoğunluk durumu gibi hususlar araştırılmalıdır. İş görenlerin işlerini icra ederken özgürce karar alabilmeleri, kendi metotlarını uygulamaları,



kendilerini değerlendirmeleri ve marifetlerini kullanabilmeleri vb. hususlarda kendilerini özgür hissetme düzeyleri de belirlenmelidir (Ağca ve Kurt, 2007, s.96-97).

## **1.9. İ Girişimcilik ve Belirleyicileri**

Yazın incelendiğinde, i girişimcilik ile alakalı belirleyicilerin iki ana grupta incelenmiş olduğu görülecektir. İlk grupta organizasyon içi evre ile alakalı dışsal ve içsel hususiyetlerin bulunduğu organizasyonel belirleyiciler, ikinci grupta ise organizasyonun dış çevresiyle alakalı faktörlerin yer aldığı çevresel belirleyiciler bulunmaktadır (Zahra,1991; Hisrich ve Antoncic, 2001). Görüldüğü üzere, iki grupta da “firma performans” i girişimciliğe bağlı bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Birçok bilim adamının, i girişimcilik belirleyicileri ile neticeleri arasındaki münasebeti bu şekilde araştırdıklarını görmekteyiz. Bu araştırmalar ile i girişimcilik boyutları üzerinde, örgütsel ve çevresel belirleyicilerin etkileri (olumsuz ya da olumlu) belirlenmeye çalışılmıştır (Ağca ve Kurt, 2007, s.100-101).

### **1.9.1. Organizasyon İçi zellikler ve İ Girişimcilik**

İ girişimcilik için kaçınılmaz olan, fırsatçı bir organizasyon yapısının ortaya çıkabilmesi, organizasyonda ki ortam ile yakından alakalıdır. Bu sebeple, i girişimciliğe ket vuran yahut gelişmesine destek olan organizasyon içi faktörlerin neler olduğunun bilinmesi, i girişimcilik uygulamalarının başarılı olabilmesi için önem arz etmektedir. Yazında bazı araştırmacılar (Zahra,1991; Dess ve Lumpkin, 1996; Antoncic, 2000) başarılı bir şekilde i girişimcilik faaliyetlerinin uygulanabilmesi için organizasyonel faktörlerin ne kadar önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu değişkenler, iş görenlerin ve yöneticilerin yeni girişimler bağlamında fırsatları algılayabildikleri ortamlarda ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda bahsi geçen bu değişkenler, i girişimlerin değerlendirildiği, onaylandığı veya onaylanmadığı organizasyon ortamının oluşturulabilmesi için de önemli görülmektedir (Zahra, 1991, s.265).

Zahra (1991) i girişimciliğin organizasyonel belirleyicilerini “maddi ve maddi olmayan değişkenler” şeklinde iki kısımda incelemiştir. Maddi değişkenler biçimsel organizasyon özellikleri olan çevresel tarama mekanizması, iletişim ve kontrol mekanizması gibi hususları kapsarken, maddi olmayan değişkenler ise bir kurumun hâkim organizasyonel değerlerini (köklü inanç sistemleri gibi) içermektedir. Bu

değerler geniş bir ifadeyle bir işletmenin kendisini ve dış dünyayı değerlendirmesinde önemli etkiye sahiptir. Bahsi geçen bu iki değişken duruma göre iç girişimciliğe destek olabilmekte veya ket vurabilmektedir. Slevin ve Covin (1991) de, benzer şekilde de iç girişimciliğe etki eden organizasyon içi bağımsız değişkenleri, organizasyon kültürü, organizasyon yetenekleri ve kaynakları, üst yönetimin değer yargıları ve organizasyon yapısı şeklinde ifade etmişlerdir.

Sonuç itibariyle denilebilir ki; iç girişimciliğin bir işletmede ortaya çıkabilmesi ve başarılı olabilmesinde bazı araştırmacıların ifadesiyle (Ginsberg ve Guth, 1990; Slevin ve Covin, 1991; Zahra, 1991; Dess ve Lumpkin, 1996; Hisrich ve Antoncic, 2001) organizasyonların sahip olması gereken özellikler; “içsel iletişim”, “çevreyi tarama yoğunluğu”, “biçimsel kontrol mekanizmaları”, teşvik ile ödül sisteminin de bulunduğu “organizasyonel ve yönetsel destek” ile “organizasyonel değerler” dir.

### **1.9.2. Çevresel Özelliklerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri**

Genel itibariyle çevre, mevcut bir örgütte, gerek fiili gerekse de potansiyel olarak etki edebilecek tüm faktörleri kapsar. Aralarında bazı temel konularda farklılıklar bulunsa da, günümüzde örgütler; çevresinden girdiler alan, bu girdileri amaçlarını başarabilmek adına çıktılara çeviren birer açık sistem olarak görülmektedirler (Naktiyok ve Kök, 2006, s.82). Bu sebeple örgütlerin kalıcı olabilmesi, çevrelerine uyum kabiliyetleriyle ilintilidir. Örgütlerin girişim yönelimli olması, onun çevredeki değişim nedeniyle meydana gelen belirsizlik ortamına karşı duyarlı olmaya mecbur kılmaktadır.

Örgütlerin faaliyette buldukları çevrenin özellikleri, iç girişimciliğe verilen değerlerin bir belirleyicisidir. Zira çevrede fark edilen bir fırsat iç girişimciliğin başlangıç noktasıdır. Çevresel gelişmelerden hem etkilendiklerini hemde onları etkileyebileceklerinin farkında olan girişimciler, girişimcilik faaliyetlerini, çevresel belirsizliğe ve çalkantıya cevap verip, yerinde bir stratejik duruş oluşturabilmek adına yapmaktadırlar (Onay ve Çavuşoğlu, 2010, s.50). Özet bir ifadeyle, örgütlerin teşebbüs yönelimine, çevresel belirsizlik, dinamizm ve değişim özellikleri destek olur ya da ket vurur.

Örneğin, pazar fırsatlarının azlığı, radikal endüstri değişimleri, endüstri üzerindeki yoğun düzenleyici engellemeler, ürün veya pazar ile alakalı belirsizlik ve rakipler arasındaki güçlü rekabet gibi hususlar bu bağlamda söylenebilir. Bu tür gelişmeler, iç girişimciliğe hız kazandıran gelişmelerdir. Bu mevzu ile alakalı olarak

yapılan araştırmalarda bu görüşleri desteklemektedir. rnek olarak, çevresel şartlardaki değişimin girişimsel davranışa nasıl etki edebileceğini inceleyen Friesen ve Miller, rekabetçi proaktiflik ile yenilikçi davranışlardaki değişimlerin, çevresel olumsuzluktaki değişimler ile büyük oranda ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı şekilde Slevin ve Covin 'de, yapmış oldukları araştırmalarda, girişimci düzeyleri yüksek örgütlerin, çoğunlukla olumsuz çevrelerde çok iyi performans sergiledikleri, girişimci düzeyleri düşük olan örgütlerin ise, ekseriyetle tehlikesi daha az olan çevrelerde faaliyette bulduklarını tespit etmişlerdir. Zahra tarafından 102 imalat örgütünde yapılmış olan bir araştırmada ise, çevreden kaynaklanan olumsuzlukların i girişimciliğin özel göstergeleriyle (rn geliştirme vb.) güçlü bağlantısının olduğu tespit edilmiştir (Naktiyok ve Kök, 2006, s.83).

Netice itibariyle, işletmeleri i girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaya "eken" belirgin çevresel elverişlilikler; "sektördeki büyüme algılaması", "teknolojik imkânlar", "evresel dinamizm" ve "yeni ürünlere olan talep" gibi özellikler iken, işletmeleri i girişimciliğe "iten" saldırgan yahut elverişli olmayan evre özellikleri olarak, tüketicilerin demografik yapılarında, teknolojiye ve yabancı ile yerli rakiplerin sayılarındaki değişiklikleri kapsayan "evredeki elverişli olmayan radikal değişimler", yasal düzenlemelerde ve sektördeki yeni ve mevcut yabancı ile yerli üreticilerden kaynaklanan "yoğun rekabet" şeklinde sıralanabilir (Ağca ve Kurt, 2007, s.84).

#### **1.10. İ Girişimcilik için Gerekli Koşullar ve önündeki Engeller**

Yukarıda bahsi geçenlere ek olarak İşletme içerisinde i girişimcilik ortamının oluşturulmasında diğer bazı koşullarda değinmekte fayda vardır. Aşağıda bunlar sıralanmaktadır (Peters ve Hisrich, Entrepreneurship, s.49):

- a) **ncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmamalıdır:** İşletme yaratıcılığın, yeni hizmet ve ürünlerin ortaya çıkmasına engel olacak öncelikli fırsat parametresi yahut kısıtlayıcısı olup olmadığından emin olmak zorundadır.
- b) **Teknolojiye işletme öncü olmalıdır:** Yeni ve başarılı ürün fikirlerinin geliştirilebilmesinde Ar-Ge faaliyetlerinin önemi büyüktür. Dolayısıyla, işletmeler teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli, yeni hizmetlerin veya ürünlerin geliştirilmesini zendirmelidirler. Bu durum satışlara dolayısıyla yatırımın hızlı bir şekilde geri dönüşüne yansıtacaktır.

- c) **Yeni fikirler teşvik edilmeli, olası hatalara karşı müsamahalı olunmalı:** İşletme iç girişimciliği tesis etmek arzusunda ise, yeni hizmet veya ürün oluşturulurken ortaya çıkabilecek hata ve yenilgilere müsamaha gösterilebilecek bir ortamın mevcudiyeti son derece önemlidir.
- d) **İşletmenin kaynakları kolayca erişilebilir ve de kullanılabilir olmalıdır:** Bu başlık altında bir iç girişimciye ait şu ifade çok önemlidir. “Eğer işletmem benden hakikaten yeni bir birliktelik kurmam için gayretimi, zamanımı ve kariyerimi ortaya koymamı bekliyorsa, o zaman gerekli olan insan kaynağını ve parayı hizmete koymalıdır.” Bu sebeple işletme içerisindeki tüm birimler “fayda-maliyet” ilişkisini yapmalıdırlar.
- e) **Ödüllandirme sisteminin varlığı önemlidir:** Yeni girişimin oluşabilmesi için gayret sarf eden iç girişimci, enerjisi ve gayreti karşılığında ödülü hak ettiğini düşünmekte ve beklemektedir. Bu nedenle, eğer ödüllendirme mekanizması etkili bir şekilde işlemiyor yahut işlettilirilmiyor ise, bu durumundan işletme olumsuz şekilde etkilenecektir.
- f) **Sponsor desteği önemlidir:** Bu destekleyiciler hem yaratıcılığı, yeni hizmet ve/veya ürünün geliştirilmesini desteklemeli hem de yeni yöntemlerin oluşturulabilmesinde esnek planlamaya sahip olmalıdırlar.
- g) **İç girişimcilik faaliyetlerinin tümü üst yönetim tarafından desteklenmelidir:** Finansal, insani ve fiziksel vd. kaynakların gerektiğinde erişime kolay şekilde hazır tutulması yönetim tarafından temin edilmelidir.
- h) **İşletme kısıtlamalarının esnek olması:** Değişen şartlara göre hedef pazarını belirleyebilme kabiliyetine haiz işletmelerde yeni fikirlerin, süreçlerin ve ürünlerin oluşabilmesi daha kolay olmaktadır.
- i) **Yetki ve sorumluluk verilmesi:** İç girişimcilik ortamının oluşturulmasında tüm iş görenlere inisiyatif kullanabilecekleri bir ortam sunulması son derece önemlidir. Aksi durumda yaratıcı olmaları beklenmemelidir.

Özet bir ifadeyle, bir işletmede düşünce yapısının iç girişimciliğe dönük olarak yeniden şekillendirebilmesi için yapılması gerekli olan ilk uygulama yönetim felsefesinin yeniden ele alınmasıdır. Eskide kalmış yönetim yaklaşımları terk edilerek yeni değerleri barındıran kültür işletmede hâkim kılınmalıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için; üst yönetim tarafından iç girişimcilik desteklenmeli, potansiyel iç girişimciler ortaya çıkarılmalı, tecrübelerle iç girişimcilik teşvik edilmeli,

stratejik faaliyetlerde düzen ve çeşitlilik sağlanmalı, işletmenin ve iç girişimcilerin işletme düzeyinde beraber çalışmaları sağlanmalıdır.

Tüm bu bahsedilen ortam gerçekleştiğinde iç girişimciliğin getirilerine bakılacak olursa ilk olarak denilebilir ki, örgütlerin faaliyetlerine kesin suretle olumlu anlamda etki edecektir ilaveten, kapasite artırımlarına, performans artışına, kaynak yaratılmasına, durağanlıktan kurtulup ataleti yenmek suretiyle dinazorlaşmalarını engelleyerek değişimi ve dinamizmi yakalayabilmelerine, hem dış hem de iç pazarda faaliyetlerini sağlıklı ve kalıcı bir şekilde devam ettirebilmelerine imkân sunacağı görülecektir.

Üzerinde özellikle durulması gereken önemli diğer bir hususta, üst düzey yöneticilerin bu bağlamda oynadığı daha doğrusu üstlendiği roldür. Üst düzey yöneticiler başta olmak üzere tüm örgüt mensuplarının yenilikçi, riskten çekinmeyen, proaktif bir kültürü benimsemeleri elzemdir. Böylelikle çevreden kaynaklanan fırsatları değerlendirebilmek adına inisiyatif alarak harekete geçilecek ve nihayetinde çevredeki değişimlerden istifade edebilecektir. Bunun gerçekleşebilmesi için özellikle yönetici takımının, örgüt içerisindeki girişimsel faaliyetleri özendirilmesi ve destek vermesi icap etmektedir. Üst yönetim iç girişimcilerin, iş yapma ve başarı hususunda istek, şevk ve heyecanlarını sürekli canlı tutmalıdır. Genelde girişimciler, iç girişimciler kendileri ile alakalı olaylar hakkında denetimin kendilerinde olmasını arzu ederler. Dolayısıyla başkalarından emir aldıklarında yahut başkalarının denetiminde olduklarını hissettiklerinde beklenen verimi gösteremeyeceklerdir. Bu sebeple; girişimsel faaliyetlerin örgüt içinde yerleşmesi ve yaygınlaşması arzulanıyorsa; iç girişimcilere karar verebilme ve sorumluluk verilmeli, yeni fikirler ortaya koyabilmeleri için teşvik edilmeli ve de ödüllendirilmelidirler.

Genel bir bakış ile iç girişimcilik stratejisinin oluşturulabilmesinde önem arz eden dört husus olduğu görülecektir. Bunlar;

1. Vizyon belirleme ve geliştirme.
2. Yenilikçi çalışmaların teşvik edilmesi ve özendirilmesi.
3. İç girişimciliğe uygun ortamın oluşturulması.
4. Gruplar meydana getirme.

Benzer şekilde Hisrich (1995) İfadelerinden, iç girişimcilik ortamının gelişmesi için gerekli etmenler özetlenecek olursa şu şekilde sıralanabilir (Yıldız, 2007, s.14):

- 1) Yeni fikirler özendirilmeli.

- 2) Deneme-yanılma hususunda inisiyatifli olunmalı.
- 3) Başarısızlıklara müsamaha gösterilmeli.
- 4) Kaynaklar mevcut ve ulaşılabilir olmalı.
- 5) Çoklu disiplinli takım çalışması yaklaşımı benimsenmeli.
- 6) Gönüllü programlar olmalı.
- 7) Uzun zaman ufku.
- 8) Cazip ödüllendirme mekanizması olmalı.
- 9) Yöneticilerin desteği elzemdir.

### 1.10.1. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller

Bakıldığında bu engellerin, daha ziyade işletmelerin gelişme aşamalarında uygulanan yetersiz yönetim teknikleri neticesinde ortaya çıktığı görülecektir. Yani geleneksel yönetim teknikleri iş görenlerin iç girişimcilik gayretlerine ket vurucu bir etkiye sahiptir denilebilir. Bu yönetim teknikleri ve bunların olumsuz etkileri ile bunlara karşı uygulanması gereken stratejiler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 7 Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle Bunlara Karşı Uygulanması Gereken Stratejiler**

Geleneksel Yönetim Teknikleri	Olumsuz Etkiler	Karşı Stratejiler
Hatalardan korunabilmek amacıyla standart süreçler uygulamak.	Kaynaklar boşa gider, yaratıcı çözümlere engel olur.	Her duruma özgü kurallar belirlemek
Yalnızca etkinlik sağlayabilme amacıyla kaynakları kullanmak	Piyasa payında düşme, rekabet gücünde kayıp.	Piyasa payı elde etme gibi mühim hususlara konsantre olmak.
Kontrol etmekten ziyade plan yapmak.	Varsayımları değiştirmesi muhtemel koşulların göz ardı edilmesi.	Planları öğrenme sürecini yansıtabilecek biçimde değiştirmek.
Planların uzun dönemli olması.	Ulaşılabilmesi zor hedeflerin konulması neticesinde kaynak kaybı oluşması.	Ana hedef belirlendikten sonra ara hedeflerin belirlenmesi ve her birinin yeniden ele alınması.
Fonksiyonel yönetim	İşletmenin veya girişimcinin başarısızlığı	Girişimcilere hem disiplinler arası hem de yönetsel manada destek olmak
Risk üstlenmek	Fırsatları değerlendirememek.	Küçük adımlar ile ilerlemek
Maliyeti ne olursa olsun işletmeyi korumaya gayret etmek.	Yeni girişimlerin, işletme tehlikeye düştüğünde boşa gitmesi.	Makul risklere katlanmak suretiyle yenilikler meydana getirebilecek döngünün sağlanması.
Önceki deneyimleri göz	Rekabet ve Piyasa ile alakalı hatalı	Kendi kendine öğrenen

önünde bulundurarak yeni adımlar atmak.	kararların verilmesi	stratejilerin oluşturulması ve makul risklerin üstlenilmesi
Yarışmıcı iş görenlerin özendirilmesi	Yenilikçilerin kaybedilme riski.	Yenilikçi ve Geleneksel iş görenlerin ayrılması.

**Kaynak:** (Ürper vd., 2013, s.31)

İç girişimcilik açısından, yukarıdaki tabloda ifade edilen engelleri anlamak son derece önemlidir. Zira motive edici faaliyetleri bahsi geçen bu engeller etkisiz hale getirebilir. Bu noktadan hareketle denilebilir ki; İç girişimcilikte başarılı olmanın anahtarı, bahsi geçen engellerin anlaşılması ve onlara alternatif yönetim biçimlerinin geliştirilmesidir.

Aşağıda sayılan hususlar da başarılı bir şekilde yeniliklerin uygulanabilmesi bakımından son derece önemlidir (Ürper vd. 2013, s.32):

- 1) **Vizyon ve Ortam:** Yenilikçi işletmeler yeniliklere destek olan bir işletme ortamına ve belirli bir vizyona sahip olmalıdırlar.
- 2) **Küçük ve Karmaşık Olmayan İşletmeler:** Yenilikçi işletmeler komplike olmayan bir yapıya ve küçük proje takımlarına sahip olmalıdırlar.
- 3) **Çoklu Yaklaşımlar:** Yenilikçi yöneticiler ayrı birçok projenin paralel bir şekilde devam etmesini temin ederler.
- 4) **Piyasaya Uyum:** Yenilikçi işletmelerin vizyonları piyasanın gerçekleriyle uyumlu olmalıdır.
- 5) **Etkileşimli Öğrenme:** Geleneksel işletme yöntemleri ile yenilikçi bir ortamda öğrenme ve yeni fikirler birbiriyle uyum gösteremez.
- 6) **Odak Gruplar Oluşturma:** Günümüzde yenilikçi işletmelerin tercih ettiği gruplar, geleneksel otoritenin dışında kalan gruplardır. Böylece bürokrasi devre dışı bırakılmak suretiyle grup kimliğinin oluşması sağlanır.

### 1.10.2. İşletmelerin Düşünce Sistemlerinin Yeniden Yapılandırılması

Bu konu ile alakalı çalışmada bazı hususlara değinilmiş olsa da detaylı olarak irdelenmede fayda vardır. Bu konuda ki sorun, üst düzey yöneticilerin yenilikçi düşüncelerin bu ortamda çıkamayacağına inanmalarından kaynaklanmaktadır. Nedeni şu ki, geleneksel yöneticiler sınırları belirli olmayan yani özgürlüğü teşvik eden faaliyetleri hayata geçirecek politikaları uygulama hususunda ayak direyebilmektedirler. Ancak, yöneticiler yenilikçi iş görenlerin gerçek potansiyellerine ulaşabilmelerini sağlayacak politikalar geliştirmelidirler. Aşağıda sıralanan aşamalar

bu yeni düşünce sisteminin oluşabilmesi için önem arz etmektedir: (Kuratko, Hodgetts, Entrepreneurship, 1998, s.58- 59)

- 1) **Amaçların açık bir şekilde belirlenmesi:** Bu hususta yöneticilerin ve iş görenlerin anlaşmaları gerekmektedir. Önemli aşamalar ancak bu şekilde kaydedilebilir.
- 2) **Destekleme ve geri bildirim sistemlerinin oluşturulması:** Bu sistemler uygulandığında olası mucitler ile iç girişimcilerin kabul göreceklere ve ödüllendirileceklerini anlamalarını sağlayacaktır.
- 3) **Sonuç odaklı ödüllendirme:** İşletmeler, çalışanlara risk alıp başarılı olma hususunda cesaret veren ve teşvik eden bir ödüllendirme sistemine sahip olmalıdırlar.
- 4) **Bireysel sorumluluğun vurgulanması:** Hesap verilebilirlik ve güven yenilikçi bir programın başarılı olabilmesinde önemli iki faktördür.



## 2. İKİNCİ BÖLÜM

### 2.1. Toplum ve Kültür

Örgüt, kültür ve toplum üçlüsü birbirlerinden ayrı düşünülemez kadar birbirine bağlı ve iç içedirler. Bu durum örgüt kültürü içinde geçerlidir. Yani toplumsal kültür örgüt kültürünün örgüt kültürü de toplumsal kültürün aynası olabilmektedir (Nişancı, 2012, s.1285). Bu sebepten ilk başta, toplum denildiğinde ne anlamamız gerektiğine bakmak yerinde olacaktır. En geniş manada toplum; insanlara etki eden ilişkiler bütünüdür. Fakat toplum bireylerin toplamı anlamına gelmez. Yani toplum tek tek insanların bireysel davranışlarından meydana gelmez. Ünlü Fransız sosyolog Durkheim'in de ifade ettiği gibi toplum yalnızca parçaların toplamı demek değildir. Durkheim toplumu yaşayan bir organizma olarak tanımlar. Nasıl organizmayı meydana getiren parçaların birbirleriyle kurmuş oldukları ilişkilerin bütünü ile organizma hayat buluyorsa toplumda onu oluşturan kişi, grup ve kurumların toplamı değil, bunların birbirleri ile oluşturdukları ilişkilerin bir bütünüdür (akt. Özkalp vd., 2014, s.9). Toplumu meydana getiren gruplar fonksiyonel olarak birbirinden farklı olsalar bile, benimsedikleri maddi ve manevi değerler ile yaşam tarzları benzerlik gösterir. Giddens 'de toplum ve kültür ilişkisine vurgu yapmış ve her ikisinin de varlıklarının birbirlerine bağlı olduğunu iddia etmiştir. Ona göre kültür, insanoğlunun kendi elleriyle yapmış olduğu şeylerin (artifactler) bütünüdür, günümüz toplumunu meydana getiren öğelerin başında bu artifactler gelmektedir (Giddens, 1998, s.26 – 27).

Birçok farklı bilim dalında araştırma konusu olan “kültür”ün haliyle birbirinden farklı çok sayıda tanımı yapılmıştır. Cemil Meriç'in ifadesine göre, iki Amerikalı yazar, kültürün 160 farklı tanımını bulmuşlardır. Bu tanımlardan bazıları psikolojik, bazıları tarihi, bazıları genetik, bazıları ise sosyolojik açıdan yaklaşımları değerlendirmek suretiyle ele alınmışlardır (Meriç, 1998, s.87-88). Kroeber ve Kluckhohn de (1952), yayımladıkları antolojide kültürün 164 farklı tanımını bir araya getirmiş ve tartışmışlardır (Güney ve Nurmakhamatuly, 2007, s.68). Bu tariflerin günümüzde 200'e kadar çıktığı görülmektedir (Baykara, 1997, s.5).

“Kültür” kelimesinin köküne ve manasına bakılacak olursa kültür, Latince “colere” den türetilmiş bir sözcüktür. Sözcük manası itibariyle “colere” sipariş, ekin, bakım gibi anlamları içermektedir (Kartarı, 2006, s.14). İlk olarak “Cultura” sözcüğünün Voltaire tarafından; insan aklının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi

anlamına gelecek şekilde kullanıldığı görülmektedir. Alman diline 1793 yılında giren bu sözcük Alman Dili Sözlüğünde “cultur” şeklinde kullanılmıştır. Yıllar içinde bugünkü hali ile tüm dillerde kullanılmaktadır (Soydaş, 2010, s.31).

1871 yılında ilk olarak antropolog olan Tylor kültürü; toplumun bir parçası olan insanoğlunun ortaya koymuş olduğu hukuk, sanat, görenek, bilgi, ahlak, inanç ve benzeri diğer marifetler ile alışkanlıklar şeklinde tanımlamıştır (Güvenç, 1985, s.24-25, 1999, s.101). Bu tanım genel itibariyle geçerliliğini hâlâ muhafaza etmektedir. Genel bir ifadeyle Benedict ‘te (1934) kültürü “İnsanları birbirine bağlayan şey – fikirler ve paylaştıkları standartlar” şeklinde betimlemiştir. Daha sonra 1964 yılında ünlü bir antropolog olan Herskovitz ise kültürü, genetik olmayan, yani insanoğlunun biçimlendirdiği ve çevreden öğrenilenler şeklinde betimlemektedir (akt. Azizoğlu, 2011, s.2).

Anlaşıyor ki kültür, kim tarafından ve hangi bağlamda kullanıldığıyla ilintili olarak anlam değiştirebilen, değişik biçimlerde betimlenebilen bir kavramdır. Yani kültür ona alaka duyan bilim dalına göre tanım/anlam değişikliği göstermektedir. Mesela Birdwhistell'e göre kültür yapıyı ifade etmektedir, iletişim ise sürece yoğunlaşmaktadır. Edward T. Hall'a göre ise "kültür iletişim, iletişim de kültürdür". Brislin'e göre "bir kültür, tecrübeleri, ortak inançları ve değer yargıları ile belirlenebilen, bu ortak deneyimleriyle birbirine bağlanmış ve müşterek tarihi geçmişe sahip grup şeklinde anlaşılabilir". Levi-Strauss bakıldığında onun, kültürü, ortak sembolik asistem şeklinde ifade ettiği görülmektedir. Goodenough ise kültürü bilişsel sistem olarak kabul etmektedir, hatta onların öncülerinden biridir. Onun ifadesiyle, kültür, kişinin olan bitenler hususunda ne hissettiğine ve onunla ilgili olarak neyi ne şekilde yapabileceğine yani neyin nasıl olabileceğine karar verebilmesi için gerekli olan şartları kapsar (akt. Kartarı, 2001, s.13-14).

Görüldüğü üzere birçok tanımlama vardır fakat tüm bu tanımlamalar, iki genel başlık altında toplanabilir:

- a. Fikirler sistemi kategorisi.
- b. Bütüncü tanımlar kategorisi,

Birinci kategori açısından kültür, bir tür şifredir, zihinsel bir oluşumdur. Bu manada davranış, zihinde şekillendikten sonra eyleme dönüşmektedir. Madem davranışın oluşmasına neden olan düşüncedir, o zaman kültür, düşünceler sistemidir. Çünkü düşüncenin dışarıya yansımından başka bir şey değildir kültür öğeleri.

Diğer kategori açısından bakıldığında kültür, kazanılan bir davranış kalıbıdır ve insanın oluşturmuş ve yapmış olduğu her şeyi kapsayan bir yaşam şeklidir. Kültür, böyle bir yaşam şekli vasfıyla konuşmadan müziğe; gelenekten töreye; konuttan giyeceğe; yiyecekten içeceğe kadar bütün insanî davranış biçimlerini kapsayan komplike bir oluşum, bir bütündür (Vıvelo, 1981, s.50-52).

Kültürün ne olduğunun daha iyi anlaşılması bakımından birkaç tanıma daha yer vermek faydalı olacaktır. Bu bağlamda farklı yazarların kültür tanımlarına da bakılacak olursa; Kültür, aletlerden ve tüketim mallarından, insana mahsus düşün ve maharetlerden, çeşitli toplumsal gruplaşmalar için yapılmış olan anayasal belgelerden, törelerden ve inançlardan meydana gelen bütünsel bir yekûn dır (Malinowski, 1990, s.39).

Meriç ise kültürü şu şekilde tanımlamaktadır: “Az veya çok kalıplaşan düşünüş, duyuş ve davranış tarzları... Bu bütünü birçok birey öğrenir ve bölüşür” (1986, s.12).

Marx’ın bakışıyla kültür, tabiatın yarattıklarına karşılık, insanların meydana getirdiği her şeydir. Veyis (1971) ise kültürü, bireylerin toplumsal ve fiziksel çevrelerine uyum sağlayabilme maksadıyla oluşturmuş oldukları maddi ve manevi eserlerin tamamı şeklinde tanımlamıştır. Linton’a göre kültür, belirli bir cemiyetin mensuplarınca birbirlerine aktarılan davranışlar ile öğrenilmiş davranışların sonucudur. Benzer şekilde Kotter’de kültürü, insan gruplarının, bir neslin diğer nesile aktardığı paylaşılan tutum, davranış kalıpları ve değerler olarak betimlemektedir Wells’de (1984) kültürü, Kotter ve Linton’un tanımlamalarına benzer şekilde, kalıplaşmış davranış şekilleri ile kuşaktan kuşağa aktarılan bilgi birikimi şeklinde tanımlamaktadır (Kurt ve Livvarçin, 2012, s.228).

Kültür; toplumlari birbirlerinden ayıran değerlerin, inançların, davranışların, tutum ve tavırların, gelenek ve göreneklerin tamamıdır (Griffin, 1996), (Güney ve Nurmakhamatuly, 2007, s.68).

Benzer şekilde Sargut ’ta kültürü, bir grup insanı diğer bir gruptan ayıran ortaklaşa düşünme biçimi şeklinde tanımlarken, Güvenç ise kültürü, toplumun bir parçası olan insanın yaparak, yaşayarak öğrenmiş ve öğretmiş olduğu manevi ve maddi her şeyden meydana gelmiş olan karmaşık bir bütün şeklinde tanımlamaktadır (Sığırı ve Tığlı, 2006, s. 328).

Herskovits'e göre kültür, "insanın yaptığı her şeyin toplamıdır". Geertz'e göre ise "bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür" (akt. Köse vd., 2001, s.221).

Diğer farklı bakış açılarıyla kültür tanımlamalarına devam edilecek olursa kültür, bireyler arasında paylaşılan değerler olarak "nelerin iyi nelerin kötü, nelerin doğru, nelerin yanlış olduğunu," belirleyen ve grup üyelerince kabul gören hem düşünce hem de davranış biçimlerini belirleyebilen bir sistemdir (Güney, 2007, s.201).

Trompenaars ise, kültürün ne anlama geldiğini daha iyi açıklayabilmek maksadıyla onu soğanın tabakalarına benzetmiştir. Dıştaki tabaka, hangi kültürel unsurlarla insanların öncelikli olarak etkileşimde bulunduğunu göstermektedir. Gözlemlenebilir öğeler arasında yemek, dil, giyim ve yerleşim biçimi sayılabilir. Orta tabaka ise toplumların sahip olduğu değerleri ve normları belirtmektedir. Soğanın en içte bulunan kısmı ayrı bir önem taşımaktadır zira o kısım anlaşıldığında, diğer kültürler ile başarıyla çalışılması mümkün olabilmektedir. Evrim süreciyle toplum içerisinde meydana gelen pek çok metot ve kural bu kısımda yer almaktadır. Toplumlar, karşılaştıkları problemlerin çözümünde bu kuralları devreye sokmaktadırlar. (Trompenaars, 1997, s.42).

Bu çalışmada görüşleri esas alınan araştırmacı Hofstede, (1981, s.25) kültürün oluşmasında çevreyle ilgili (demografik, coğrafik, tarih, genetik, kentleşme vb.) etkenlerin, toplumu meydana getiren çoğunluğun sahip olduğu değer sistemlerinin ve diğer özelliklerinin büyük öneme sahip olduğunu ifade etmektedir (Yeloğlu, 2011, s.156).

Buna ek olarak Hofstede kültürün, aklın ortaklaşa programlanması neticesinde meydana geldiğini ve mevcudiyetini bu programlama çerçevesinde sürdürdüğünü belirtmiştir. Üç aşamadan oluşan aklın ortaklaşa programlanması, sırasıyla şu şekildedir; insan doğası, kültür ve kişiliktir (Hofstede, 1984, s.142). Piramidin en alt kısmında yer alan "insan doğası" kalımsaldır ve evrenseldir yani tüm insanlığa özgüdür. Bir üst basamakta bulunan "kültür" ise bir gruba özgü olup o grup üyelerince öğrenilebilen özellikleri kapsamaktadır. Piramidin en üst kısmında yer alan "kişilik" ise, kalımsal, bireye özgü ve öğrenilebilir davranışları içermektedir (Hofstede, 2006, s.5). Bu tasvir aşağıdaki şekilde görselleştirilmiştir.



### Şekil 3 Hofstede'nin Kültür Bileşenleri

**Kaynak:** Minkov M., Hofstede, G.J., Hofstede G., (2010). Cultures and Organizations. McGraw-Hill Book Company, New York. s. 6.

Kültürün kesin ve belirgin olmayan tanımlarına kıyasla Uygur'un kültür tanımı geniş bir perspektiftedir, onun ifadesiyle; "Kuşbakışı bir yaklaşımla, kültür: insanın yarattığı, içinde insanın var olduğu bütün gerçekliklerdir. O halde kültür ifadesinde insan dünyasını kapsayan, yani insanın varlığının görüldüğü her şey anlaşılabilir. Kültür, tabiatın insanlaştırma tarzı, bu insanlaştırmaya mahsus süreç ve verimdir. Kültür, insanın kendisini evinde hissetmesini sağlayabilecek bir dünya oluşturmaktır. Buna açıdan kültür, böylesi bir dünyanın anlam-varlığıyla ilintili tüm tahayyül edilen birlikleri kapsar: İnsanın nasıl var olduğu ve ne olduğudur kültür. İnsanın ne türlü düşündüğü, yaptığı, duyduğu, dilediği; insanın kendi kendini nasıl değerlendirdiği, özünü nasıl gördüğü; ülkülerini, değerlerini, arzularını ne şekilde düzenlediği, -tüm bu sayılanlar kültürün öğelerindedir. İnsanın nasıl bir yaşama- tarzı, var olma programı, eylem-kalıbı benimsemiş olduğu hep kültürdür. İktisadi, teknik, hukuk, bilim, estetik, devlet, yöntem – insanın oluşturduğu her şey kültürün kapsamındadır. Dernekler, örgütler, mektepler kurumlar, tüm kendileriyle alakalı şeyler ile beraber kültürden sayılırlar. Bireyler arasındaki her tür karşılıklı etkileşimlere, her tür yapıp ortaya koyma alışmışlıklarına, tüm manevi ve maddesel eser ve ürünlere kültür denmektedir" (Uygur, 1984, s.5).

Bozkurt Güvenç ise kültür kavramının yaygınlığını 4 başlık altında ifade etmiştir (akt. Baykara, 1997, s.6-9). Bunlar;

- 1) Bir dizi sosyal sürecin bileşkesinin adıdır kültür.
- 2) Kültür belli bir toplumun kendisidir.

- 3) Kùltür, toplumun ve bir insanın teorisidir.
- 4) Kùltür, bir toplumun yahut tüm toplumların birikimli (medeniyeti) uygarlığıdır.

Güvenç genel bir ifadeyle kùltürü şöyle tanımlar: Kùltür, tarihidir, öğrenilir ve devamlılığı vardır, bir kurallar sistemidir, içtimaidir, ihtiyaçları karşılar, değişebilir, bütünleştirici özelliğe sahiptir. Bu arada Güvenç kùltürün soyut bir kavram olduğunu ifade etmektedir, fakat bahsedilen soyutluk yalnızca kavramın kendisiyle alakalıdır. İçinde sayılanlar somutturlar.

“ Kùltür; herhangi bir sosyal birimin, dış çevreye uyum sağlama ile kendi içerisinde bütünleşme aşamasında beliren sorunlara hâkim olabilme ve ihtiyaçlarını giderebilme gayreti arasında ortaya çıkan, geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde ispatlanmış olan, gruba yeni dâhil olanlara da, düşünme, algılama ve hissetme biçimleri şeklinde aktarılan, maddi ve maddi olmayan yaşam tarzlarını bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyebilen varsayımlar ile bunların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin bütünüdür” (Bozkurt, 1996, s.90).

Netice itibariyle yapılan tanımlamalardaki ortak noktalardan hareketle kùltür için özet bir biçimde şu şekilde bir tanımlama yapılabilir: Belirli bir cemiyete mahsus, özgü davranış ve yaşayış biçimlerini ifade eden, milli ve tarihi olan değerlerin tamamıdır.

Kùltür hususunda göz önünde bulundurulması gereken diğer önemli bir hususta Tayeb'in (1994) ifadesiyle, kùltürel değerler ve davranışların farklılık arz etmesidir. Şöyle ki; aynı sınırlar içinde, aynı ülkedeki grupların bile kùltürleri birbirinden değişik olabilmektedir (Yeloğlu, 2011, s.156).

Bu başlık altında önemli diğer bir hususta, değişik yazarlarca inceleme konusu olmuş olan, toplumlara has bir kavram olan kùltürün ne olduğu ile nasıl araştırılması gerektiğidir Örneğin, Adler'e (1980, s.30) göre, yönetim ve kùltür araştırmalarında farklılık arz eden yaklaşımlar mevcuttur. Farklı gruplar altında bunları kategorize eden Adler'e göre bunlar; 1) Dar kapsamlı araştırmalar; sadece bir kùltürün incelenmesi ve onun özelliklerinin tespit edilmesini kapsamaktadır. 2) Merkezil araştırmalar; bir ülkeye mahsus kùltürel özelliklerin diğer kùltürler üzerinde de etkili olup olamayacağı araştırılmaktadır. 3) Çok merkezli araştırmalar ise; farklı memleketlerdeki kùltürleri inceleyerek betimlemeye çalışır. 4) Son olarak Karşılaştırmalı araştırmalarda ise; farklı ülkelerde ki kùltürlerin özellikleri incelenir ve bu özellikler birbirleriyle kıyaslanır

(Yeloğlu, 2011, s.155). Bu sınıflamalar göz önünde bulundurulduğunda yapılan bu çalışmanın karşılaştırmalı araştırma (Comperative research) kategorisinde olduğu söylenebilir.

## **2.2. Kültürün Özellikleri ve Unsurları**

### **2.2.1. Kültürün Özellikleri**

Yukarıda ki başlık altında da bahsi geçtiği üzere, kültür kavramının farklı farklı tanımları mevcuttur, bunlar incelendiğinde, ortak bazı özelliklerin varlığı göze çarpmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Güney ve Nurmakhamatuly, 2007, s.69):

- 1) Öğrenilir; kültür deneyimlerle ve öğrenilerek elde edilir, buradan anlaşılıyor ki; kültür kalıtsal biyolojik temellere dayanmaz. Yani sosyalleşmeyle bireyin ailesinden, okulundan ve çevresindeki diğer sosyal kurumlardan öğrenmiş olduğu değerler ile normlardır. Kültürel öğrenmenin ikinci yolu, yabancı kültürü benimseme ve yabancı kültürden öğrenmedir.
- 2) Paylaşılır; bir organizasyonun, grubun veya toplumun mensubu olan insanlar kültürü paylaşır, kişilere mahsus değildir. Toplumlar kendi kültürlerini beraberce yaşamayı ve paylaşmayı severler. Bu paylaşım kültürel değerlerin bireylerce kolektif yaşanması ve birbirlerine aktarılması suretiyle pekişmektedir.
- 3) Kuşaktan kuşağa aktarılabilir; kültür aile mensupları, sosyal kurumlar ve benzeri vasıtalar ile nesilden nesile formal yahut informal olarak aktarılmaktadır.
- 4) Semboliktir; bir nesneyi veya kavramı ifade edebilmek maksadıyla bir başka nesne yahut kavramın sembolize edilmesi ya da kullanılması hususunda ki insan kapasitesine dayanmaktadır.
- 5) Uyarlanabilir; Farklı kültürler ile etkileşim neticesinde kültürel benimsenme aşamasında benimsenen kültürel değerlerin bazen birebir aynı alınması yerine, adapte edilmek suretiyle alındığı gözlemlenebilir. Yani toplumlar farklı kültürlerden aldıklarını kendi kültürlerine uyarlamak suretiyle alırlar. Belirli bir kültür, din, milliyet, ırk, dil, coğrafi bölge ve yaşam biçimi gibi özellikler temelinde daha homojen özelliğe sahip birtakım alt kültürleri barındırabilmektedir. Örneğin, Almanya'da yaşamakta olan Türkler Almanya için bir alt kültür hâline gelmişlerdir.

- 6) Dinamiktir; Genelde kültürde ki değişimler zamana yayılmış ve de yavaştır. Bu değişimler nesiller karşılaştırıldığında daha belirgin olarak görülmektedir. Bununla beraber, bazen dış kaynaklı baskılar sonucunda toplumlar önemli kültürel değişimlere uğrayabilirler.

Bu sayılanlara şu eklemeler de yapılabilir (Dönmezer,1994, s.106) :

- 1) Kültür toplumları birbirinden ayırmaya yarayan bir tür markadır.
- 2) Kültür sosyal kişiliğin belirip oluşmasında, bütün toplumlar için egemen bir faktördür.
- 3) Toplum değerlerini bir bütün haline getiren kültür, aynı zamanda onları düzenli bir şekilde de taşır.
- 4) Kültür sosyal yapının bir kopyasıdır.
- 5) Kültür öğrenilmiş davranışlardan meydana gelir.
- 6) Kültür toplumun mensuplarınca paylaşılır.
- 7) Kültür, yardımlaşmanın, dayanışmanın en önemli temellerinden biridir.
- 8) Kültür değişime uğrayabilir.

Toplumlar, yalnızca bir araya gelen insanlardan veya küçük gruplardan meydana gelmiş kuru kalabalık değildir. Onları bir arada tutmakta olan davranışlar, normlar, tutumlar ve değerlerden müteşekkil kültürleri mevcuttur. Sonuçta, yeryüzünde var olan toplumlar adedince kültürlerinde olacağı söylenebilir. Kültür sahip olduğu unsurlar bakımından bazı sınıflandırmalara tabi tutulabilir. Bunların bazıları aşağıda başlıklar halinde verilmektedir.

### **2.2.2. Genel Kültür ve Alt Kültür**

Genel kültür, bir ülkenin yahut toplumun, her coğrafi bölgesinde, her sosyal grubunda benimsenen, yaşanan ve yaygın olan egemen unsurlardan oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile toplumdaki tüm eylem düzlemlerinde görülen kültüre genel kültür denmektedir (Eroğlu,1996:109). Bir toplumun yahut ülkenin hareket tarzları, hâkim değerleri, inançları ve müeyyidelerin türleri genel kültürü meydana getiren parçalardandır (Erdoğan, 1994, s.122).

Bir üst sistem olan genel kültür, çok sayıdaki alt sistemden oluşmuştur (Eroğlu, 1996, s.109). Bazı hâkim değerleri de kapsayan alt kültürlerin kendilerine özgü yaşam şekilleri ve değerleri de mevcuttur (Erdoğan,1994, s.123)



### 2.2.3. Manevi ve Maddi Kültür

Bir toplumun aletleri, eserleri ve teknolojisi maddi kültürün unsurlarıdır. İnsanoğlunun yapmış olduğu eserler ve aletler maddi kültürü temsil ederler. Bunlar, ham maddeyi el emeğiyle belirli işlemlerden geçirerek ona şekil vermesiyle meydana gelmektedir (Özkalp, 1995, s.41). Ev biçimleri, sanat yapıtları mimarisi ve benzerleri toplumun maddi kültürüne birer örnektir.

Toplumda yerleşik olan inançlar, din, hukuk, konuşulmakta olan dil, ahlâk anlayışı, cenaze töreni ve evliliğe değin her alanda var olan görenekler ve gelenekler, çocuk yetiştirme tarzları toplumun manevi kültürünü meydana getiren unsurlardır (Fındıkçı, 1996, s.87-88).

Maddi ve manevi yönleriyle kültür, kendisini oluşturan topluma veya örgüt üyelerine, davranışları hususunda belirli kalıplar belirler.

1969 yılında antropolog Lewis de kültürün öğelerini şu şekilde ifade etmiştir:

Tüm kültürlerde ideolojik, sosyolojik ve teknolojik olmak üzere üç ana unsur vardır: İdeolojik ögesi; ahlak, ritüeller, sanat, inançlar, mitler ve dini öğeleri, sosyolojik ögesi; insan ilişkilerini kapsar. Kültürün teknolojik ögesi ise; materyaller, aletler ve tekniklerle ilgilenir. (Bjerke, 1999, s. 42).

### 2.2.4. Karşı Kültür

Toplumda, politik ve sosyo-ekonomik olmak üzere hemen hemen her alanda yerleşik olmakla birlikte başta aile olmak üzere okul, diğer örgütler ve bilhassa kitle haberleşme araçları vasıtalarıyla empoze edilen genel kültürü tasvip etmeyenlerin, değişik mecralarda oluşturmaya çalıştıkları şeyler, karşı kültür olarak ifade edilir.

Karşı kültürü oluşturma peşindekiler, hem temel hem de genel kültürü bilmektedirler. Fakat bunlar, temel kültürün birtakım unsurlarını ya da tümünü zayıflatabilmek yahut yıkmak suretiyle, temel kültüre karşı yapay bir kültür tesis etme arzusundadırlar. Anlaşıyor ki, bir toplumun değerleriyle ve normlarıyla çatışan, hoşgörü sınırlarını zorlayan, politik ve sosyo-ekonomik düzenin karşısındaki oluşumlar karşı kültürü meydana getirirler (Eroğlu, 1996, s.113).

Diğer önemli bir hususta, karşı kültürün oluşmasının en önemli nedeninin, örgütler gibi sosyal sistem içerisinde yer alan bazı alt kültür unsurlarının olduğudur.

### 2.2.5. Kültürün Unsurları

Kültüre yönelik yapılmış olan çalışmalara geçmeden önce, milletler arasında öncü kültürel farklılıklar hususunda belirleyici öneme haiz bazı unsurlara değinmek faydalı olacaktır. Bunlar aşağıdaki tabloda toplu olarak gösterilmektedir.

**Tablo 8: Kültür Bileşenleri**

Hukuk	Yaş derecesi	Yemek	Yemek vakitleri
Dil ve İletişim	Kamu organizasyonu	Dans	Miras hukuku
Aile	Dinî merasimler	Kozmoloji	Oyunlar
Bayram ve Kutlamalar	Büyü vb. Batıl inançlar	Ortak çalışabilme	Müzik
Cenaze merasimi	Atletik sporlar	İş bölümü	Nüfus politikası
Yiyecek yasakları (Domuz eti gibi)	Maddi mücevherler	Süsleme sanatı	Rakamlar
Folklor	Takvim	Dans	Statü farklılıkları
Görgü	Temizlik eğitimi	Eğitim	Ziyaret
Ahlak	Ceza kanunları	Rüya yorumlama	Ticaret

**Kaynak:** (Robock ve Simmonds, 1983, s.401-403)

Bu sayılanlardan bu çalışma ile alakalı olan bazı unsurları açıklamakta fayda vardır.

#### 2.2.5.1. Dil ve İletişim

Dil yalnızca iletişim aracı değil aynı zamanda kültürün önemli bir ögesidir, öyle ki dil insanların davranışlarına da, algısına da etki edebilmektedir. Kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasına, bireyler arasındaki iletişime ve sosyal münasebetlerin düzenlenmesine aracılık eden dildir. Dil aynı zamanda kültürün öğrenilmesine ve kavramların simgelenmesine de vesile olur (Eroğlu, 1996, s.115).

Dil, bir toplumun kültüründe oluşmuş olan tüm birikimleri temsil eden bir rol üstlenmektedir. Sevinçler, kızgınlıklar, günlük alışkanlıklar ve değer yargıları dil aracılığıyla ifade edilebilmekte ve betimlenebilmektedir. Bu fonksiyonu sebebiyle kültür ile dil arasında güçlü bir bağ vardır (Özgür, 2007, s.10).

Kültürler arasında farklılık gösteren diğer bir hususta, sözlü veya sözlü olmayan iletişim şekilleridir. Aynı dilin konuşulduğu bir ülkenin içerisinde bulunan

değişik kültürler arasında dahi iletişim şekilleri bakımından birtakım farklılıklar olabilmektedir (örnek; aksan, şive... vb.). Aynı şekilde; mimik, jest ve vücut hareketlerine dayanan vücut dili de kültürler arasında anlam farklılıkları gösterebilmektedir (Azizoğlu, 2011, s.5). Örneğin Amerikalı bir idareci görüşmenin bitmesinin ardından, başparmağı ile “okey” manasında bir işaret yapabilir. Bu işaret Japonya da rüşvet talep edildiği, Güney Fransa da pekte önemli olmayan bir işin bittiği, Brezilya da ise haysiyetlerine dokunan bir hareket şeklinde yorumlanabilmektedir. Diğer yandan Kuzey Avrupalılar iletişim esnasında ellerini kullanmada oldukça çekingen ve mesafeli iken, Güney Avrupalılar iletişim esnasında vücutlarını çokça kullanmaktadırlar (Aktaş ve Sofyalıoğlu, 2001, s.85).

Aynı kültüre mensup bireyler birbirleri ile iletişim esnasında kullanmış oldukları sözsüz iletişimi anlayabilirken, başka kültürlere mensup kişilerle konuşurken kullanılan sözsüz iletişimi algılayamayabilirler yahut yanlış anlayabilirler. Bilhassa yüksek kontekst (bağlamlı) kültürlerde sözsüz iletişim daha da önemlidir. Çünkü bu kültürlerde, kişiler doğrudan ve sözlü mesajlar vermekten ziyade, dolaylı ve sözlü olmayan mesajlar vermeyi tercih etmektedirler. Buna karşın, düşük kontekst (bağlamlı) kültürlerde bireyler, sözsüz mesajları algılamaya çalışmak yerine sözlü ve doğrudan mesaj vermeyi tercih ederler. Bu noktada da, kültürel sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Gegez vd., 2003, s.102).

#### **2.2.5.2. Din ve İnançlar**

Kültürü meydana getiren temel unsurlardan biri de dindir. Öyle ki, kültür konusunda çalışma yapan bazı araştırmacılar ve düşünürler, dini, kültüre yön veren, onu belirleyen ana etken olarak değerlendirmektedirler. Bu araştırmacılardan biri olan Thomas Eliot örnek olarak verilebilir, ona göre; bir kültür sadece dine bağlı bir şekilde ortaya çıkabilir ve gelişebilir. Tek bir dinden birkaç kültür bile ortaya çıkabilir. Ayrıca dışarıya kapalı toplumlarda kültür ve dindeki gelişmeler birbirinden ayrı düşünülemez (Turan,1990, s.83).

Başta Müslümanlık, Hristiyanlık, Budizm ve Hinduizm gibi büyük dinler olmak üzere dünyada birçok din mevcuttur. Ülkemizde olduğu gibi diğer birkaç ülkede var olan laik sistemin aksine, bazı ülkelerde din hükümetler üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu tür ülkelerde din, kadının toplumda üstlenmesi gereken rolden tüketim davranışlarına ve insanların hayata bakışına kadar pek çok alanda etkili olabilmektedir.

Ayrıca bütün kültürlerde inanılan din kapsamında insanlar bazı doğaüstü olaylara da inanmaktadırlar. Dinler bilhassa dini tatiller, tabular, felsefi sistemler ve renkler gibi kültürel kavramları biçimlendirmektedirler. Toplumların inanışları aynı zamanda o toplumun sosyal gerçeklere bakışını da göstermektedir. Anlaşıyor ki din insanların inançlarının ve ortak duygularının gelişmesinde etkili bir toplumsal kurumdur. İnanç ise kişinin dünyasındaki bilgilerin ve algıların sürekli bir organizasyonudur. Mutlaka her birey belli konularda birtakım inançlara sahiptirler. Bir toplumda İnançlarda benzerlikler arttıkça, o toplumda ki kültür bağı daha da güçlenecektir (Özkalp, 1995, s.41).

Denebilir ki din, insanların gündelik hayatlarını, kültürel altyapılarını, psikolojik yapılarını, çalışma karşısındaki tutumlarını, alışkanlıklarını, üretim, tüketim ve harcama biçimlerini kısaca insan ile alakalı olan her şeyi etkilemekte ve büyük ölçüde değiştirip yönlendirmektedir (Dodd ve Seaman, 1998, s.71) .

Ülkeler bazında da dinin etkisine bakılacak olursa; bu etki Protestan Kuzey Avrupa da nispeten dolaylı olabilirken, Cezayir gibi aşırı denebilecek dinciliğin yükselişte olduğu ülkelerde oldukça derin olabilmektedir. Bir kısım ülkeler resmi olarak Marksizm-Leninizm gibi materyalist düşünceleri benimserken (Çin Vietnam, Küba gibi) kimi ülkelerde davranışlarına yön vermede güçlü etkiye sahip geleneksel dini inançları benimsemektedirler. Bu bağlamda Türkiye' ye bakılacak olursa, Türk İslam Sentezi kuramcılarında Mehmet Kaplan'ın ifadesiyle: “ Din, Türk milletini yöğüran etkenlerin başında yer almaktadır, teferruatına varıncaya kadar bütün varlığımız asırlarca İslamiyet ile yoğrulmuştur” (akt. Turan, 1990, s.84).

Netice itibari ile Eliot 'unda belirttiği gibi “ Kültür, dinin özünü, din de kültürün getirdiklerini kabul etmek/benimsemek durumundadır” (akt. Turan, 1990, s.84). İlaveten kültürler arasındaki benzerliklerin temelinde paylaşılan inançların, dinin etkisi tartışılmaz bir gerçektir.

### **2.2.5.3. Ekonomik Hayat**

Ülkelerin farklı ekonomik refah seviyelerine sahip olması olası, normal bir durumdur; hatta aynı ülkenin içerisindeki kişiler de farklı ekonomik refah seviyelerine sahip olabilirler. Bu bahsedilen ekonomik refah düzeyinde ki farklılıklar kültürde de farklı biçimlerde farklılaşmaya sebebiyet verebilir. Örnek verilecek olursa; gelişmekte olan ülkelerde, farklı zevklere sahip ve de değişik tüketim alışkanlıkları sergileyen insan grupları gösterilebilir (Özgür, 2007, s.9).

#### 2.2.5.4. Değerler, Normlar ve Tutumlar

Normlar kültürlerin değerlerine göre düzenlenir. Kültürlerin ihtiyaç hissettikleri ve öncelik verdikleri şeyler birbirinden farklılık arz edebilir. Örneğin; fakirliğin yaygın olduğu kültürlerde, yeterli barınma imkânlarına ve Gıda'ya verilen önem büyüktür. Buna karşın zengin kültürlerde daha ziyade maddi şeylere değer verilmektedir. Örnek; makam, para... vb.

Değerler, kişiler, gruplar ve toplumları birbirinden ayıran önemli duyguların oluşturmuş olduğu fikirler ve kavramlar topluluğudur (Erdoğan,1994, s.133). Değerler, kişilerin yaşamında önemli yere sahip, toplumdaki bireylerce de paylaşılan, kötü, iyi, tasvip edilen, edilmeyen olacak şekilde kişilere yön veren, tercihleri hususunda yol gösteren kavram ve inançlar şeklinde de betimlenebilir (Özkalp vd., 2013, s.94).

Bu tanım kapsamında, değerlerin, bireylere yaşamlarında ışık tutan, onların ilişkilerini biçimlendiren, önceliklerini tayin eden; toplumsal hayatı yaşanabilir ve anlamlı kılan, gerek toplumların ayırt edilebilmesini gerekse de kaynaşmasını "sağlayan pekiştirici ve kuşatıcı" inançlar ve ilkeler olduğu söylenebilir. Yani "değerler, kültüre ve topluma anlam ve önem veren ölçütlerdir."(Yazıcı, 2013, s.1494).

Sosyal bilimciler toplumsal değerleri, geleneksel ve modern değerler şeklinde bir sınıflandırmaya da tabi tutmuşlardır. Bu sınıflandırmaya göre (Aydın, 2003), insanlık, adalet, ciddiyet, bilgelik, kibarlık, dürüstlük, sevgi, sadakat, dostluk, bereket, şeref, hayatın anlamı, iç huzur, dindarlık, maneviyat, geleneklere, ebeveyn ve yaşlılara saygı, faziletli ve ahlaklı olmak, aileye bağlılık, otoritelere itaat, aidiyet hissi, yardımseverlik, hiyerarşiye itibar, israf etmemek, bir işte kararlı olmak, işlerde aceleci davranmamak, tedbirli olmak, kendini kontrol etmek, iyiliğe teşekkür etmek, alçak gönüllü olmak ve mutedil olmak ve sorumluluk taşımak gibi değerler geleneksel; eşitlik, evrensellik, doğayla birlik, özgürlük, barışseverlik, insan hakları, bağımsızlık, demokrasi, çevreci olmak, sevecen olmak, refah içinde olmak, sosyal düzen, sosyal bütünlük, iyi bir dış dış görünüş/ımaj, sosyal itibar, çevresinde etkili olmak, sosyal güç, kontrol gücü, kendine saygı, hırslı olmak, başarılı ve cesur olmak, zenginlik, temizlik, yaratıcılık/yapıcılık, sağlık, araştırmacı ve akıllı olmak, değişik bir hayat, geniş görüşe sahip olmak, kendini belirlemek ve heyecan verici bir hayat gibi değerler de modern değerler olarak ifade edilmektedir. "(Yazıcı, 2013, s.1495).

Normlar, belirli rolleri bulunan bireylerin uymaları gerekli olan emirler, kurallar ve ölçülerdir (Erdoğan,1994, s.133). Bir toplumun kültürü büyük ölçüde

normlardan meydana gelir (Özkalp, 1995, s.43). Normlar, değerlere dayanmaktadır ve neyin yanlış neyin doğru olduğunu belirlerler (Özgür, 2007, s.11).

Anlaşıyor ki; normlar, yaptırım gücü bulunan kurallar bütünüdür. Her toplumda kişilerin davranışlarını ve tutumlarını belirleyen, nasıl yemek yenmesi gerektiği, nasıl giyinileceği ve belirli yerlerde nasıl davranılması gerektiğine kadar çeşitli normlar bulunmaktadır.

“Niçin bizim toplumumuzda erkekler pantolon, kadınlar etek giyer?”, “Neden yemek yerken kaşık, çatal, bıçak kullanıyoruz?”, “Niçin çok eşli evliliğe müsaade edilmez ?” Bu tür sorular yöneltildiğinde karşımıza, “Çünkü geleneklerimiz bunu söyler, doğru kabul edilen davranışlar bunlardır, böyle öğrendik ya da bilemiyorum.” benzeri yanıtlar alınır. Bütün bu sayılanların ve diğer toplumsal davranışların sebebi normlardır. (<http://notoku.com>).

Normlar ve Değerler arasındaki fark ise; Normların belirgin ve yol gösterici olması, Değerlerin ise soyut ve genel kavramlardan oluşmasıdır. Ayrıca Değerler kültür aracılığıyla empoze edildiği için onları tanımlamak ve saptamak normlar kadar kolay olmamaktadır.

Tutumlar ise değerlerin neticesinde oluşan duyguları, düşünceleri ve eylemleri kapsamaktadır. Her bir bireyin çevresindeki nesne, insan, fikir, kurum ve olaylara ilişkin farklı tutumları mevcuttur. Bu bahsi geçenlere nasıl tepki verilmesi gerekliliği büyük oranda tutumlar tarafından tayin edilmektedir. Bu sebeple, bir karar yahut hüküm vermeden önce bilinmesi gerekli olan genel şartlar ile hükümlerin düşünsel yönünü tutumlar belirler (Özkalp ve Kocacık, 1991, s.294).

Örneğin Ülkemizde bir görüşmeye 15 dakika geç kalmak, trafik bahanesiyle sorun olmazken, bazı Batı ülkelerinde bu durum saygısızlık olarak yorumlanmaktadır (Gegez vd., 2003, s.109) .

Sonuç olarak denilebilir ki, Tutumlar kültürün manevi yönünü teşkil etmektedirler. Bu nedenle davranışların önceden tahmin edilebilmesi ve kontrol edilebilmesini sağlayacağı için tutumların göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

#### **2.2.5.5. Örf, Gelenek ve Adetler**

Toplum içinde kişilerin günlük tutumlarını, yaşam tarzlarını ve hareket usullerini düzenleyen kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar uzun zamanlar içinde kökleşmişlerdir ve bu kurallara uymayı, bireyler kendilerini sosyal baskılar sebebiyle mecbur hissetmektedirler. Söz konusu bu kurallar kendiliğinden oluşmakta ve

kendiliğinden silinip unutulmaktadır. Bahsi geçen bu kurallara adetler, örfler denilmektedir (Dönmezer, 1994, s.245).

Açık bir şekilde ifade edilen ve resmi olarak yaptırım gücü bulunan kurallar örf olarak adlandırılırlar. Örfler, çoğu kez toplumun katı beklentileri şeklinde nitelendirilen davranışlar ve bir kısım örnek tutumlardır. Örfler aynı zamanda, toplumu bir arada tutabilen değerler sisteminin temel taşlarından biridir. Söz konusu bu sistem, şartlar dâhilinde bazen bir hukuk sistemine veya o sistemdeki bir yasa maddesine gerekçe oluşturabilmektedir.

Örflerin birey-birey, birey- aile, bireyle akrabalar ile komşular, bireyle halk ve ulus arasındaki münasebetleri, tutum ile tavırları, davranışları belirleme ve düzenleme rolleri bulunmaktadır. Toplum içerisindeki bireyleri devamlı olarak baskı altında tutabilen örfler, yasaklayıcı veya zorlayıcı müeyyideler ile kişinin cemaatle, grupta yahut toplum ile uyumlu olmasını temin eder(<http://dspace.trakya.edu.tr>).

Yaygın olan ve toplumun ekseriyeti tarafından uzun zamanlar tekrar edegelen ve herhangi bir müeyyidesi bulunmayan veya müeyyidesi çok yumuşak olan davranışlar “adetler” olarak adlandırılmaktadır.

Adetler de örfler gibi sosyal ilişkileri biçimlendirmekte ve denetlemektedirler. Toplumsal hayatın düzenli bir şekilde devam etmesinde ve kuralların uygulanmasında adetlerin etkisi görülebilmektedir; örneğin yemek ve sofranın düzeni; uğurlamalar ve karşılama; kız isteme, nişanlılık ve evlenme usulleri; geçiş dönemleri ile alakalı kutlamalar; cinsler, yaş grupları ve meslek çalışanları arasındaki ilişkilerin biçimleri; hal hatır sorma ve selamlaşma esnasında uyulması gereken prensipler; bayramlar gibi önemli günler ile alakalı davranış şekilleri; yas’ a ortak olma ve baş sağlığı dileme gibi durumlarda söylenmesi gereken sözler, takınılması gereken tavırlar ile tutumlar adetlerin alanına girmektedir (<http://dspace.trakya.edu.tr>).

Adetler çeşitli menşelerden gelmiş ve zamanla biçim değiştirmişlerdir; bunlar arasında; geçmiştekilerin dünya görüşleri, yaşam tarzları, ilgi çekici olaylar ve rastlantılar sayılabilir. Bir toplum içerisinde, toplumun genelini alakadar eden adetler olabileceği gibi, bazı etnik grupların, mezheplerin, mesleklerin vb. kendilerine has adetleri de mevcuttur. Bazı adetler oldukça durağan ve süreklilyken, bazıları da zaman içerisinde değişebilen özelliktedir.

Gelenekler ise kapsamlı bir ifadeyle; bir nesilden diğerine aktarılan boş/batıl inanç, bilgi, tasarım, yaşam biçimi vb. gibi maddi olmayan kültürdür. Gelenekler sözlü ve yazılı olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadırlar.

Gelenekler adetlerden daha güçlü bir şekilde, toplumsal hayatın denetlenmesinde ve düzenlenmesinde rol üstlenmektedirler. Nitelikleri uyarınca tutucu özelliğe sahip olan gelenekler politika, hukuk, din ve aile gibi toplumsal kurumlar üzerinde etkiye sahiptirler; fakat sanat ile bilim geleneklerden daha az etkilenirler.

Kişinin aidiyeti bulunduğu toplumun veya grubun geleneklerine karşı gelmesi, karşı gelmenin boyutuna göre kişinin dışlanmasından saldırıya maruz kalmasına, aşağı görülmesinden alay konusu olmasına kadar genişleyebilen tepkilere uğramasına neden olabilmektedir. Ayrıca geleneklerin de örfler gibi yasalar ile belirlenmiş türleri bulunmaktadır (<http://dspace.trakya.edu.tr>).

#### **2.2.5.6. Yasalar**

Toplumda yetkiyi elinde bulunduran organlarının karar almasıyla geleneklere aykırı olan eylemler resmi yaptırım olan cezalar ile karşılaşılır ki, bunlara yasalar denilmektedir. Yasalar kendilerine uyulmaması durumunda, toplumun örgütlü olan ve zor kullanılmasının bildirildiği, yaptırımlarla rasyonel olarak desteklenen sosyal kurallardır. Bu bahsi geçen kuralların arkasında devletin desteği ve zorlayıcı gücü vardır (Dönmezer, 1994, s.253).

Yasaların adetlerden ve örflerden farkı, istenerek ve bilerek oluşturulmaları ve yürürlüğe konulmalarıdır.

#### **2.2.5.7. Sanat**

Bir toplumu diğer toplumlardan ayıran, o topluma özgü zevklerin ve duyguların tezahürü ve şekillenmesidir. O toplumun güzeli bulma ve yaratma biçimidir. İnsanlar beslenir, barınır, ruhsal ve sosyal gereksinmelerini giderebilmek için çalışır. Bunları yaparken bir yandan da ruhunu okşamak, oyalanmak ve yeni güzellikler meydana getirmek isterler. İşte bunun neticesinde sanat eserleri ortaya çıkmaktadır.

Vurgulamak gerekir ki, her milletin sanat eğilimi farklılık arz eder. Söz, mekân, ses, renk, zevk ve anlayışı farklı farklıdır. Demek oluyor ki sanat bir toplumun ortak zevkinin ifade edilışıdır. Bu kültür unsuru mimari, edebiyat, resim, heykel vb... gibi dallara ayrılmaktadır (<http://www.uslanmam.com>).



### **2.2.5.8. Estetik**

Güzel kavramı, renklerin algılanması gibi olgular kültürün estetik anlayışından etkilenmektedir. Örneğin, Afrika'da bazı kabilelerde dişlerin sarı olması çekici bulunmaktadır. Yine bazı kabilelerde boyuna takılan halkaların onu taşıyan kişiyi daha da güzelleştirdiğine inanılır (Gegez vd., 2013, s.56).

### **2.2.5.9. Tarih**

Kültürü oluşturan unsurlardan biri olan tarih, bir milletin yüzyıllar içindeki yürüyüş ve görünüşüdür. Tarih bugünün insanına geçmişi öğretmek ve onunla bağ kurdurmak suretiyle onu geleceğe taşır. İnsanlar arasında kader birliği bilincini sağlar. Aynı milletin mensubu olan bireyler tarih sayesinde akrabalıklarını bilirler. Aynı zamanda tarih, bir millete nereden gelmekte olduğu ve nereye gitmesi gerektiği hususunda yol gösteren bir kültürel unsur olarak, o milletin yaşamında önemli bir yere sahiptir (<http://www.uslanmam.com>).

## **2.3. Kültür Konusunda Yapılan Çalışmalar (Boyutları)**

Toplumsal kültür, uzun yıllar önce belirlenmiş ve kabul görmüş davranışsal normları içermektedir. Bu normlar, tarihsel bir birikim neticesinde oluşur ve içinde yaşanılan toplumun özelliklerini bir araya getirip o toplumun kültürel mirasını oluştururlar. Bir toplumu diğer toplumlardan ayıran ve kendine özgü kılan işte bu mirastır. Bu yüzden her ne kadar kültürlerin birbirlerine benzedikleri düşünülse de, aynı değildirler. Her kültürün, dışarıdan bakıldığında hemen fark edilemeyen fakat onu diğer kültürlerden farklı kılan yönleri mutlaka bulunmaktadır. Çünkü kültür; yukarıda da detaylandırıldığı gibi, aile yapısı, bireyin yaşamı, eğitim, din, politik durum, teknoloji, yaşanılan bölge, coğrafya, sosyo-ekonomik çevre ile olanaklar ve tarih gibi birçok faktörden etkilenmektedir. İşte bu sebepten dolayı, farklı toplumlar, kültürler arasındaki farklılıkların nedenlerini sorgulamak, bulabilmek amacıyla pek çok araştırma yapılmıştır.

Ayrıca, gelişen dünyamızda değişik kültürlere mensup fertlerin birbirleriyle etkileşimleri kaçınılmaz hale gelmiştir, bu durum “kültürel farklılıkları” aşılması gereken bir mâni olarak karşımıza çıkarmaktadır. Ama bahsi geçen kültürel farklılıklar doğru bir şekilde yönetildiğinde, farklılıkların getirilerinden yararlanmak mümkün hale gelecektir. İşte bu gibi nedenlerden ve yukarıda da bahsi geçen nedenlerden dolayı

kültürler arasındaki farklılaşmaları ortaya koyabilmeye yönelik birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

### **2.3.1. Edward T. Hall**

İşletme yazınında, kültürlerdeki değer sistemlerine etki ettiği düşünülen diğer bir yaklaşımda düşük ve yüksek kültür karşılaştırmasıdır. Düşük kültürler; insanların birbirlerine yabancılaştığı, nispeten bireyselleştiği, bölündüğü ve birbirleriyle ilgilenme düzeyleri çok düşük düzeyde olan bir kültür (Hall, 1976, s.36) olarak ifade edilmektedir. Yüksek kültürler ise, bireylerin birbirlerine yakın ilgi gösterdikleri bir kültürdür. Bu yakın ilgi ve ilişki neticesinde bir toplumsal hiyerarşi yapısı oluşmaktadır, kişinin duyguları özdenetim altındadır ve bilgiler derin anlam taşıyan basit mesajlarla paylaşılır (Hall 1976, s.36). Hall, kültürleri “geniş (yüksek) bağlamlı” (ilişki öncelikli), “dar (düşük) bağlamlı” (ş öncelikli) şeklinde sıralamaktadır (1981, s.105-116). Hall araştırmalarında, dar bağlamlı kültürlerde, iletişimde genelde sadece kelimelerin yeterli olabildiğine geniş bağlamlı olan kültürlerde ise, “ne söylendiğinden” çok, “nasıl söylendiğinin” önem arz ettiğini tespit etmiştir. Bu durumu bilmeyen farklı kültürlerdeki insanların iletişimde sorun çıkma ihtimali yüksektir

### **2.3.2. Kluckhohn ve Strodtbeck**

İnsanların doğası, diğer insanlar ile ilişkileri, doğayla ve dünya ile olan ilişkileri, zamana ve mekâna bakış açıları ve hareket tarzları gibi altı temel alan kültürel yönelimleri ortaya koymaktadır. Bu boyutlar; Ben kimim? Diğer insanlar ile nasıl ilişki kuruyorum? Dünyayı nasıl görüyorum? Zamanı ve mekânı nasıl kullanıyorum? Nasıl yapıyorum? Şeklindeki suallere cevap aramaktadır (Adler, 1991).

#### **2.3.2.1. Fons Trompenaars ve Charles Hampden – Turner**

Fons Trompenaars ve Charles Hampden – Turner (1998) ise kültürler arası farklılaşmayı ve kültürü; evrensellik – ayrıntıcılık, bireycilik – toplumculuk, içe yönelik – dışa yönelik yönlendirme, çözümlenme – bütünleme, bölümsel zaman senkronize zaman, eşitlik – hiyerarşi ve ulaşılmak istenen statü – ulaşılmış statü olarak ifade edilebilecek yedi ikilemi ortaya koymak suretiyle araştırmışlardır (Sığırı ve Tığlı, 2006, s.330).

Başka bir araştırmacı Schwartz (1999) ise, kültürel boyutları; kontrol kurma/uyum, hiyerarşi/egalitarian ve muhafazakârlık/otonomi şeklinde sıralamıştır.

### 2.3.2.2. Geert Hofstede

Diğer bir çalışmayı ise, Hofstede gerçekleştirmiştir. Hofstede, 72 farklı ülkede IBM iş görenleri üzerinde 1967 ile 1980 yılları arasında yaptığı araştırmalarda 116,000 adet cevaplandırılmış ankete sahip olmuştur. Hofstede (2000, s.41), bu çalışmayı, farklı ülkelerdeki IBM iş görenleri arasındaki değer farklılıklarını tespit edebilmek için gerçekleştirmiştir. Hofstede (2000, s.29) elde etmiş olduğu sonuçlar neticesinde ülkeler, cinsiyetler ve meslekler arasındaki farklılıkları sınıflandırarak dört adet kültür boyutunun olduğunu ifade etmiştir, bu boyutları güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk, dişilik-erillik şeklinde ifade etmiştir (Hofstede, 1991, s.13-14). Sonradan Hofstede ve Harris Bond bu dört boyuta beşinci bir boyut daha eklemiştir (Bond ve Hofstede, 1988, s.11). Önceleri “Confucian Dynamism” Konfüçyüs Dinamizmi şeklinde isimlendirilen bu boyut; daha sonra “Long- Term Orientation” uzun/kısa vadeli yönelim şeklinde ifade edilerek, diğer dört boyutun kapsamında olmayan Asya kültürlerinin özellikleri de dâhil edilmiştir (Hofstede, 2011, s.13). Daha sonra Hofstede araştırmacı Michael Minkov ile beraber yürüttükleri çalışmalar neticesinde, ‘hoşgörü’ başlığıyla daha önceki beş boyutuna eklemeye bulunarak toplamda altı boyut elde etmiştir. Bu altı boyuta kısaca değinmek gerekirse (Hofstede, 2011, s.8):

1. **Güç mesafesi (power distance):** İnsanların eşitsizliği temel problemine getirilen farklı çözümler ile ilgilidir.
2. **Bireycilik ve kolektivizm (individualism- collectivism):** Bireylerin birincil gruplara uyumu ile alakalıdır.
3. **Erillik ve dişilik (femininity- masculinity):** Kadın ve erkeğe dair duygusal rol bölünmesini ifade eder.
4. **Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance):** Bir toplumda, bilinmeyen gelecek karşısındaki stres düzeyini ifade eder.
5. **Uzun vadeli yönelim ve kısa vadeli yönelim (Long – Term Orientation):** İnsanların gayretlerinin geleceğe, şimdiye veya geçmişe odaklı olmasıyla alakalıdır.
6. **Hoşgörü:** Bireylerin yaşamdan zevk almalarını sağlayan doğal dürtülerini tatmin etmeleri veya kontrol etmeleri noktasında tercihlerini ifade eder.

Özellikle belirtilmesi gereken diğer bir hususta Hofstede'nin, ülkeler bazında kültürel boyut puanları belirlerken Türkiye için 'kısa/uzun vadeli yönelim' yerine altıncı boyut olarak, 1980'lerde organizasyonlar bazında yaptığı araştırmalar neticesinde ortaya koyduğu ek boyutlardan biri olan 'normativizm /pragmatizm' boyutunu ele almış olmasıdır.

Yukarıda da kısaca değinilen, Hofstede'nin uluslararası organizasyonlar ve ülkeler bazında yapmış olduğu çalışmalar neticesinde oluşturduğu kültürel boyutlar olan; 'kolektivizm/bireycilik', 'güç aralığı', 'belirsizlikten kaçınma', 'dişilik/erillik', 'uzun/kısa vadeli yönelim', 'hoşgörü' ve 'normativizm/pragmatizm' boyutları bu kısımda detaylı olarak incelenecektir.

#### **2.3.2.2.1. Belirsizlikten Kaçınma**

Bu boyut; toplumların, bilginin açık ve yeterli olmadığı ya da hiç olmadığı, değişimin boyutunun ve hızının öngörülemediği zamanlarda duyulan endişe düzeyi ile alakalıdır (Hofstede, 1984, s.25). Belirsizlikten kaçınma bir toplumda yüksek ise; bireyler hayatlarını garanti altına alma maksadıyla yazılı ve biçimsel kuralları artırmak, değişik fikirlere karşı durma ve kesin doğruları bulma gibi faaliyetlerde bulunmaları kaçınılmazdır (Varoğlu vd., 2000, s.421-441). Kültürlerde belirsizlikten kaçınma bağlamında öne çıkan değerlere bakıldığında; eğer belirsizlikten kaçınma düşük ise, kurallar esnektir, titizlik öğrenilir, duygular açığa vurulmaz ve törensel davranışlar azdır. Buna karşın belirsizlikten kaçınma yüksek olduğunda; kuralların katı olduğu, duyguların rahatça ifade edildiği, törensel davranışlarda nispeten artışın olduğu ve titizliğin insanın doğasında olduğu tespit edilmiştir (Hofstede, 1984, s.25). Ayrıca belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, insanların uyumlu ve sakin oldukları ve fikir ayrılıklarını kabul etme derecelerinin yüksek olduğu görülürken, yüksek olan toplumlarda; insanların daha stresli ve gergin olduğu gözlemlenmiştir (Hofstede ve Soeters, 2002, s.3).

Yine Hofstede 'ye göre, belirsizlikteki aşırılık hoş görülemez kuşkular meydana getirir. Toplumlar, bu kuşkuları ve kuruntuları azaltmak amacıyla çeşitli metotlar geliştirmiştir. Bu metotlar, hukukun, teknolojinin ve dinin baskın olmasıyla ilintilidir. Kurallar ve Hukuk diğer insanların hareketlerinden doğabilecek belirsizlikleri önlemeye çalışır. Teknoloji ise en basitinden en yükseğine kadar tabiat kaynaklı belirsizlikten kaçınmayı sağlar. Din, insanların geleceklerini yönlendirdiklerine, kontrol ettiklerine, inanılan güçler ile alakalıdır ve kötü yahut iyi

her şeyin müsebbibi yaratıcıdır. Yaratıcı, insanları bazen kötülüklerle bezen de iyiliklerle sına tabi tutmaktadır. İyiliklerle karşılaşıldığında şükretmek, kötülüklerle karşılaşıldığında sabretmek icap eder. Toplumlar da, kuşku ları azaltma yönünde bahsi geçen öğelerden hangisinin veya hangilerinin ön planda oldu ğu önem arz eder (Sı ğrı ve Tı ğlı, 2006, s.332).

Sargut'a (1994) göre belirsizli ğin azaltılmadı ğı durumlarda veyahut belirsizlikteki artış, toplumlarda karmaşa yaratır, bu durumda insan, Yaratıcı 'ya, politikacılara veya kahramanlara sığınarak belirsizli ği azaltmaya çalışmaktadır. Bu gibi toplumlarda genellikle ekonomik kriz ve terör gibi olgular kargaşa yaratabilmektedir (akt. Sı ğrı ve Tı ğlı, 2006, s.332). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek ve düşük olmasının yansımaları aşa ğıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 9: Hofstede Belirsizlikten Kaçınma**

<b>Belirsizlikten Kaçınma Düşük İse</b>	<b>Belirsizlikten Kaçınma Yüksek İse</b>
Gençlere yönelik tutum olumludur.	Gençlere yönelik tutum olumsuzdur.
Birden fazla doğru olabilir.	Do ğru tek dir.
Karmaşık durumlarda rahat davranılıp, risk alınmalıdır.	Karmaşık durumlar için önlem alınmalı ve riskten kaçınılmalıdır.
Farklı olanlar merak uyandırır.	Farklı olan tehlikeye yol açar.
Kurallar esnek olmalıdır.	Kurallar katı olmalıdır.
Bireyler tartışmaya ve öğrenmeye eğilimlidir.	Bireyler düzene ve do ğrulara ba ğlıdır.
Kurallar icap etti ği durumlarda vardır.	Kurallar gerekli olmasa da var olmalıdır.
Dakiklik ve titizlik öğrenilmelidir.	Dakiklik ve titizlik insanın doğasında vardır.
Tembellik yapılabilir.	Devamlı meşgul olmak gerekir.
Duyguları gizlemek olmaz.	Duygular gizlenmelidir.
Törens el davranışlar azdır.	Törens el davranışlar fazladır.
Belirsizlikten kaçınılamaz	Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması icap eder.

**Kaynak:** (Demirel ve Kışman, 2014, s.700).

#### **2.3.2.2.2. Güç Mesafesi**

Bir Toplumun bireylerinde ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir şekilde dağılmış olması ile alakalıdır. Toplum üyeleri arasında, gücün yol açmış oldu ğu mesafe o toplumun değerleri mukabilinde gerçekleşmektedir. Ayrıca güç düzeyindeki bu farklılıklar zaman içerisinde de kabul görmektedir. Toplumların genelinde; eğitim, yaş, aile ve makam gibi etkenlerin bireyleri güçlü kılabilere ği bilinmektedir. Güç dengesindeki dağılım her toplum farklı şekilde gerçekleşebilmektedir (Hofstede, 1984, s.27). Bazı kültürlerde ve toplumlarda az güce sahip olan bireyler, gücün eşit bir

şekilde dağılmamış olmasını kolayca kabullenebilmektedirler. Böyle toplumlarda, güce sahip olanların haklılığı doğruyu bilmelerinden değil güçlü olmalarından kaynaklanmaktadır (Sargut, 2001, s.182). Hofstede'nin (1980) çalışmasında ayrıca güç mesafesi ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Şöyle ki; eğitimsiz bireylerde güç mesafesinin yüksek, eğitimlilerde ise daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Güç mesafesinin yüksek ve düşük olmasının yansımaları genel bir bakış ile aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 10: Hofstede Güç Mesafesi**

<b>Düşük Güç Mesafesi</b>	<b>Yüksek Güç Mesafesi</b>
Ayrıcalıklar ön planda değildir.	Ayrıcalıklar ön plandadır.
Güç uygulamak legaldir.	Yanlış ve doğruyu gücü olan tayin eder.
İnsanların bağımlılık seviyeleri eşittir.	Güçsüzler güçlülere bağımlıdır.
Güçsüzler ile güçlüler uyum içindedirler.	Güçsüzler ile güçlüler çatışırlar.
Çocuklara ailenin bir bireyi muamelesi yapılır.	Çocuklara itaat öğretilir.
Güçsüzler iş birliği yapar.	Güçsüzlerin işbirliği düşük seviyededir.
Toplumların eşitsizlik seviyesi düşüktür.	Güçlüler ayrıcalıklıdır.

**Kaynak:** (Demirel ve Kışman, 2014, s.698).

### 2.3.2.2.3. Baskın Değerler (Dişilik — Erillik)

Bir toplumun değerlerinden hareketle, sahip olunan kültürün diş mi, erkek mi olduğunu tespit etmek mümkündür. Hofstede'nin ifadesiyle, bir toplumda; insana verilen değer arka planda, diğer insanları önemsememe, atılganlık (girişimcilik), rekabet ve çok para kazanma gibi materyalist değerler ön planda ise, bu toplumda erkek kültür egemendir (Hofstede, 1980, s.142). Diş kültürün göstergelerine bakıldığında ise, yaşamın genel niteliklerinin ve insana verilen değerlerin ön planda olduğu görülecektir. Dişilikle ilgili kavramların genellikle, nezaket, şefkatli, merhametli, sevgi dolu olma, duyarlı, sadık, anlayışlı olmak gibi değerleri kapsadığı görülmektedir. Ayrıca diş kültürlerde; kişiler arasındaki sıcak ilişkiler, dayanışma, hizmet etme, zayıf bireylere karşı ilgi gösterilmesi gibi eğilimler ön plana çıkmaktadır. Geleneksel erkek değerleri ise, saldırganlık, yarışmacılık, yükselme tutkusunu, kendine güvenme, dediğim dedik tavır, bağımsızlık, baskıcı tavır takınmak benzeri değerlerdir

(Sargut, 2001, s.175). Bu değerlere genel bir bakış için aşağıdaki tablo yararlı olacaktır.

**Tablo 11: Hofstede Baskın Değerler**

<b>Erkeksi Kültür</b>	<b>Kadınsı Kültür</b>
Tavır koyma	Sıcakkanlılık
Dediğim dedik	Nezakat
Yükselme arzusu	Merhametli olma
Egemen	Başkalarına karşı duyarlı
Mücadeleci	Sadık olma
Baskıcı	Halden anlayan
Kendine güveni yüksek	Sevgi dolu
Bağımsız	Anlayışlılık
Saldırganlık	Şefkatli olma

**Kaynak:** (Demirel ve Kışman, 2014, s.699).

#### **2.3.2.2.4. Bireycilik — Toplumculuk**

Bu boyut en önemli boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bireycilik ve kolektivizm kültürlerin değişiklik gösterdiği alanda temel boyut olarak belirlenmiştir (Hofstede, 1991; Triandis, 1995; Triandis vd. 1988).Toplumculuk (kolektivizm) sıkı toplumsal çerçeveleri ifade eder. İnsanlar kendi grupları ile diğerlerini ayrı tutarlar. İçinde etkinlik gösterilen gruplar diğerlerinden farklılaştırılır. Bu gruplar üyelerini kollar, karşılık olarak da sadakat beklerler. Bu tip kültür, üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetim altında tutar. Bireycilik de; insanların kendi ihtiyaçlarına mı yoksa grubun ihtiyaçlarına mı önem verdiği ile alakalıdır. Bireyci kültürlerde denetim, bireyin içsel baskısıyla sağlanabilir (Sargut, 2001, s.185). Başka bir ifade ile bireycilik-kolektivizm boyutu, ülkedeki kişilerin kendi başlarına hareket etmeyi grup olarak hareket etmeye tercih edip etmemeleri ile alakalıdır. Şöyle ki; bireyci toplumlarda kişilerin çıkarları grubun menfaatlerinden daha önemlidir, buna karşın kolektivist toplumlarda, gruba uyum ve grubun menfaatleri bireyin çıkarlarının üstündedir.

Ayrıca eskiden yapılan birçok bilimsel araştırmada; ortaklaşa davranış eğiliminin yoğun olduğu kültürlerde sosyal kaytarmanın arttığı ileri sürülmekteydi. Günümüze gelindiğinde yapılan araştırmalar, ortaklaşa davranma kültürünün hâkim olduğu toplumlarda, insanların ortak amaçları gerçekleştirebilmek maksadıyla daha

fazla çaba harcadıklarını ve bundan dolayı kaytarmacılığın düşük düzeyde kaldığını göstermiştir.

Aşağıda ki tablo bu boyutu daha iyi anlayabilmede yardımcı olacaktır.

**Tablo 12: Hofstede Toplulukçuluk –Bireycilik**

<b>Toplulukçu Kültürler</b>	<b>Bireyci Topluluklar</b>
Geleneklere sıkı sıkıya bağlı	Yeni olan şeylere olumlu bakış
Yalnızca küçük yaşta olanlar öğrenebilir, belli yaşın üzerindeki öğrenci olamaz	Kimse yeni bir şey öğrenmek için yaşlı değildir, öğrenmenin yaşı olmaz.
Bireyler birbirlerini koruyup kollayan büyük gruplar içinde bulunurlar	Bireyler sadece kendilerinden ve yakın çevrelerinden sorumludur
Grup uyumu ve çıkarları her zaman korunmalıdır	Bireyin menfaatleri ve kendi içlerindeki uyum önemlidir
Bireyler birbirlerine tavrı yapmamalı, grup uyumuna önem vermelidirler	Yüz düşürmeme ve grup uyumu düşüncesi fazla anlam ifade etmez
Eğitim bireylerin toplum içinde yer edinmesi ve statülerini yükseltebilmesi bakımından önemlidir	Eğitim bireyin yetenekleri dâhilinde ekonomik durumunu iyileştirebilmesi için bir araçtır
Bireyler arasında yüksek derecede iletişim vardır	Bireyler arasında iletişim önem arz etmez

**Kaynak:** (Hofstede, G.,1986, s.312).

#### **2.3.2.2.5. Uzun/Kısa Vadeli Yönelim**

Bu boyut, bireyin yaşantısındaki olayları görüş şekliyle alakalıdır. “Uzun Erimli Uyum, ileriki ödüllere yönelik, bilhassa azim ve tutumluluk gibi erdemlerin teşvik edilmesidir. Buna karşın Kısa Erimli Uyum, geçmişe ve şimdiye ilişkin, özellikle geleneğe saygı, ‘Ün’ün korunması ve toplumsal yükümlülüklerin yerine getirilmesi gibi erdemlerin teşvik edilmesidir” (Hofstede, 2001, s.359).

Uzun döneme yönelik kültür, geleceğe yönelik olan ve dinamik geniş bir görüş açısını içerirken, kısa döneme yönelik kültür ise, şimdiki zamana veya geçmişe odaklı daha dar bir görüş açısını ifade etmektedir. Dolayısıyla statik bir özelliğe sahiptir. Bazı insanlar, yaşantılarında gelişen olayları gelecek odaklı yani daha geniş bir açıyla görebilirken, bazıları ise sadece olayların kısa dönemde ki sonuçlarını görebilmektedir.



Uzun dönem eğilimli toplumlardaki insanlar birçok şeyi bilirler, yatırım maksatlı tasarruf ederler ve sabırlıdırlar. Bu açıdan bu insanlar düşüncelerinde dinamiktir ve ilişkiler genel itibariyle statüleri göre düzenlenmiştir. Kısa dönem yönelimli kültürler de ise insanlar sadece bir mutlak gerçeğin olduğuna inanır ve hemen sonuç beklerler (Altay, 2004, s.307).

Ayrıca bu boyutta; zaman, örgütler ve bireyler açısından oldukça önemli ve kıt bir kaynaktır. Batılı toplumlarda zaman; belli dilimlere ayrılmış, standart, düzenli, planlı, tarafsız, ölçülebilir, doğrusal bir şekilde düşünülür. Bunun yanında Kuzey Avrupa ülkelerinde ve bazı Doğu toplumlarında ise zaman, geleneksel olarak algılanmakta ve tüm yaşamı içeren, sınırsız, çevrimsel/devirli ve çok boyutlu olarak görülmekte ve de kullanılmaktadır (Hofstede, 2011).

#### **2.3.2.2.6. Pragmatizm / Normativizm**

Hofstede kültürel boyutları özetlediği bir makalesinde (2011, s.21) bu boyutların toplumlar bazında değerlendirilebileceği gibi organizasyonlar düzeyinde de ele alınabileceğini ifade etmekte; IBM çalışanlarını kapsayan söz konusu çalışmasına benzer şekilde, daha önce 1980’de bir ekip eşliğinde yapmış olduğu çalışmasından da bu konudan bahsetmektedir. Toplum yapısından daha ziyade organizasyon yapısına odaklanan bu çalışması kapsamında diğer boyutlara ilave edilmesinin faydalı olacağını düşündüğü 6 boyut ortaya koymaktadır. Bahsi geçen bu çalışma oyuncak şirketlerinden zabıta kolordularına kadar birçok organizasyonda çalışan birimleri kapsamış; açık uçlu görüşme, zorunlu seçmeli anket ve organizasyon düzeyinde ölçülebilir özellikler toplama şeklinde üç aşamadan oluşturulmuştur. Nitel ve nicel verilerin analiz edilmesi neticesinde; iş odaklı veya işçi odaklı çalışma, süreç odaklı veya sonuç odaklı olma, profesyonel veya dar görüşlü olma, kapalı sistem veya açık sistem niteliği taşıma, sıkı veya gevşek kontrol, normatif veya pragmatik olma biçiminde boyutlar ortaya konulmuştur. Türkiye’nin kültürel boyutlar çerçevesindeki profilini ortaya koyduğu metinde (T.H.C., 2015b) ‘pragmatizm’ boyutunun, toplumların hazırda var olan ve gelecekteki olası problemlerle mücadele ederken, geçmişi ile olan bağlarını ne derece koruduğunu ifade ettiğine değinmiştir. Bu boyutun oranının düşük olduğu toplumlar kuralcı bir yapıya sahiptirler ve kabul görmüş geleneklere, normlara sadık olmayı yeğlerler ve toplumsal değişimlerden endişe duyarlar. Orandaki yükseklik ise, koşullara uyum sağlandığını, değişime açık olduğunu göstermektedir.

### **2.3.2.2.7. Hoşgörü**

Michael Minkov 'un (2010) dünya değerlerini analiz ettiği bir araştırmasının neticesi, Hofstede boyutlarına altıncı boyut olarak ilave edilmiştir. Hofstede (2011, s.15) çalışma sonucunda 'hoşgörü' şeklinde adlandırılan bu kültürel boyutun, önceki boyutlardan farklı bir niteliğe sahip olduğunu ve "mutluluk araştırmaları" kapsamında değerlendirilebileceğini ifade etmiştir. Hoşgörü boyutu, bir toplumdaki bireylerin dürtülerini ve arzularını kontrol edebilme derecelerini ifade etmektedir. Bu kapsamda güçlü bir şekilde kontrol edebilmeye 'kısıtlama (restraint)', daha zayıf kontrol edebilmeye ise 'hoşgörü' denilmiştir. Bu özellikler çerçevesinde toplumlar 'ölçülü' yahut 'hoşgörülü' şeklinde tanımlanabilmektedir. Hofstede'nin 93 ülkeyi inceledikten sonra elde etmiş olduğu neticeler gösteriyor ki; hoşgörünün yüksek olduğu toplumlarda bireylerin yaşamlarının odak noktasında 'mutluluk' yer almaktadır. Bu bağlamda öncelikli amaçları, yaşamdan haz, keyif ve zevk almaktır. Bu bakış açısıyla hoşgörülü toplumların; içgüdülerini ve isteklerini daha az kısıtladığı ve daha ziyade yaşam kalitelerine önem verdikleri görülmüştür (Doğan, 2015, s.51-52). Hoşgörülü ülkeler; Avustralya, İsveç, ABD, İngiltere ve Kanada. Kısıtlama 'nın olduğu ülkeler ise Rusya, Mısır, Hindistan, Pakistan ve Çin gibi ülkeler.)Türkiye 49, Almanya ise 40 puanla ortalarda yer almaktadır.

### **2.3.2.3. Denetim Noktası**

Bu boyut, değişim karşısında ortaya konan tepkiyi tespit etmektedir. Şayet kişi özdenetimini gerçekleştirip kaderine hâkim olduğu kanaatindeyse, değişim karşısında olumlu tepki verecektir. Denetim noktasında insanlar iki kısımda kategorize edilirler: dışsallar ve içsellar. Dışsallar başarısızlıklarının veya başarılarının kendi davranışları ile bağlantı olduğuna inanmazlar. Başarısızlığı çevresel faktörler ile başarıyı ise torpil ile ilişkilendirirler. Dışsallar sorumluluk üstlenmekten, çalışmaktan imtina ederler. Sorumluluk almaları yahut çalışmaları yalnızca dışarıdan yönlendirilme ile mümkün olmaktadır. Buna karşın içsellar kaderlerini denetleyebileceklerine inanırlar. Çevreden gelen olumlu ya da olumsuz tepkilere, kendi davranışlarının sebep olduğu inancındadırlar. (Sargut, 2001, s.196).

### **2.3.2.4. Bir Kültür Boyutu Olarak Sıkılık – Esneklik**

Kültürü anlayabilme bağlamında niçin yalnızca değerlerden faydalanılması gerektiğini Gelfand ve diğerleri (2006) sorgulamıştır. Onlara göre değerlere

yoğunlaşmak, kurallar, normlar, sosyal ağ ve çevre gibi daha büyük sosyal yapıların davranışlar üzerindeki etkisini göz ardı etme olacaktır. Onlar bakımından bu durum, psikoloji literatüründe uzun zamandır devam edegelen, edimin belirlenebilmesinde kişilik ile duyumsallığın rolü tartışması ile benzeşmektedir. Kültürel çalışmalarda, kişisel değişkenlere (değerler vb.) yoğunlaşırken durumsal kısıtları ve normları göz ardı etmektedir.

Bu noksanlığı gidermek maksadıyla Gelfand ve diğerleri, “belirli bir topluluk içerisinde sosyal normların ve müeyyidelerin ihtiva, önem ve etki gücü” şeklinde ifade edilebilecek S-E boyutunu yazına sunmuş, boyutun örgütsel ve bireysel düzeyde muhtemel etkilerini ve tezahürlerini münazara etmişlerdir. Onların ifade ettiğine göre, bu boyut (S-E) ilk olarak 1968 yılında Pelto tarafından kuramsallaştırılmıştır. Daha sonra 1989 yılında Triandis ise bu boyutu, diğer boyutlar ile ilintili ama buna rağmen özgün bir boyut şeklinde ifade etmiştir. Örneğin kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma, davranışın belirsizlikten ve stresten, güç aralığı ise otoriteden nasıl etkilendiğiyle ilgilenirken, S-E, davranışların, sosyal yaptırımların ve normların gücünden nasıl etkilendiğini sorgulamaktadır. S-E’ye çok benzediği düşünülen toplulukçuluk-bireycilik boyutu ise davranışın bireyin aidiyeti bulunduğu gruptan yahut diğerlerinden nasıl etkilendiği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Sıkı toplumlarda normlar, tartışmaya yol açmayacak şekilde açık belirlenmiştir. Normlarda büyük sapmalar olduğunda yaptırımlar söz konusu olurken, küçük sapmalar anlayışla karşılanmaktadır. Diğer yandan esnek toplumlarda ise her sosyal durum için belirlenmiş normlar bulunmamaktadır, ayrıca davranışlarda, normlardan sapmalar olursa anlayışla karşılanabilmektedir.

Sıkı toplumlarda kişi kendi davranışlarının normlara uygun olup olmadığına dikkat etmenin yanında diğer bireylerin olası norm ihlalleri karşısında tetikte ve tepkilidir. Bahsi geçen bu sebeplerden dolayı sıkı toplumlarda bireyler, sorunları çözerken veya karar aşamasında iken daha uyumludur. Esnek toplumlarda ise, sapmalara verilen cezaların düşük seviyelerde olması, hesap verme zorunluğunun daha az hissedilmesi gibi sebeplerden sıkı toplumlardaki gibi kaygılara pek rastlanılmaz (Wasti ve Fiş, 2011, s.5-6).

#### **2.3.2.5. Dikey-Yatay Toplulukçuluk, Bireycilik**

Sosyal psikologlar bireylerin toplulukçuluk-bireycilik eğilimlerinin nedenlerini ve sonuçlarını araştırdıklarında, bu konunun nedenli karmaşık olduğunu da ifade

etmişlerdir. Bazı araştırmalar neticesinde, bir insanın sosyal yaşantısını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesi için hem toplulukçu hemde bireyci olması gerektiği yani bu eğilimleri dengede tutması gerektiği düşünçesine varılmıştır. Zira aşırı toplulukçuluğun insan hakları bakımından yoksun kalınması anlamına geleceği, aşırı bireyciliğin ise bir modernleşme sorunu olduğu ifade edilmiştir (Triandis, 1995, s.2). Aslında bu iki boyutun kesin çizgilerle birbirinden ayrıştırılamayacağının fark edilmesi, Singelis ve arkadaşlarını (1995) yeni bir ölçek geliştirmeye sevk etmiştir. Bahsi geçen bu ölçekte, Hofstede'nin ortaya koyduğu toplulukçuluk-bireycilik kavramları ile hiyerarşi ve güç mesafesi kavramlarının birleştirilmesiyle dikey bireycilik, yatay bireycilik, dikey ve yatay toplulukçuluk kavramları ortaya konmuştur.

Gelfand ve Holcombe'nin ifadeleriyle Yatay bireyci özelliği taşıyan bireyler başkalarından ayrılmak yahut yüksek statüye sahip olmak yerine kendine özgün kimliklerini muhafaza etmek ve sorunları kendileri çözmek isterler. Dikey bireyci kişiler ise farklı olmak ve yüksek statüye sahip olmak isterler. Dikey toplulukçulukta insanlar özellikle iç grup bütünlüğu hususunda hassastırlar, öyle ki iç grubun amaçları uğruna şahsi amaçlarından bile vazgeçebilirler. Bu yapılara daha ziyade Batı Asya kültürlerinde rastlanmaktadır. Dördüncü boyut olan Yatay toplulukçulukta ise insanlar kendilerini diğerleriyle eşit görürler ve ortak amaçlar uğruna mücadele ederler, dolayısıyla karşılıklı bağlılıkta yüksektir. Fakat otoriteye de boyun eğilmez. (Karababa, 2010, s.21).

Genel bir bakışla, Dikey boyut hem bireyci hemde toplulukçu toplumlarda eşitsizliği kabullenmeyi ve ayrıcalıklar doğrultusunda bir sırayı ifade etmektedir. Buna karşın yatay boyutta ise bireyler birçok özellik bakımından; bilhassa da statü bakımından kendilerini diğerleriyle benzer görmektedirler. Dolayısıyla dışarıda kalmak istenmeyeceğinden özdeş bir benlik bilinci oluşmaktadır (Triandis, 1995, s.44).

#### **2.4. Kültür Girişimcilik İlişkisi ve Girişimci Toplum için Gereklilikler**

Kültür girişimcilik ilişkisine başlamadan önce, meseleye bir bütün olarak bakabilme bağlamında daha önce de değinilen sosyal yapıya tekrardan kısaca değinmekte fayda vardır. Çünkü sosyal yapı ile girişimcilik arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Bilindiği üzere sosyal yapı, kurumlaşmış sosyal ilişki ağlarıdır. Sosyal yapılar, nitelikleri mukabilinde kültürel formlar, kurumsal örüntüler ve davranış kalıpları meydana getirirler. Bu yapılara hâkim normlar ve değerler, o toplumun yaşam

stilllerine, düşünme ve algılama biçimlerine ve insan ilişkilerine yön verirler. Her sosyal yapının, belirli bir insan tipi, düşünme ve yaşam tarzı, ne şekilde ve nasıl davranılması gerektiğiyle alakalı kalıplaşmış modelleri mevcuttur. Böylelikle bireyler, genellikle, onay gören davranışlar içinde bulunarak toplumda kabul gören bir kişilik olmak isterler.

Sosyologlar, toplumdaki eylem kalıplarının ortaya çıkmasında sosyal yapı içerisindeki; toplumsal örgütlenme biçimleri, sosyal ilişkiler ve kurumlar ile ilişkili olduğunu ifade ederler. Sosyal yapıyı meydana getiren kurumsal örüntülerin, kişilik üzerindeki etkisi büyüktür. Şöyle ki; politik sistem, eğitim, aile, din, hukuk vb. kurumlar, özgün düşünce yapısı ve davranış kalıpları oluşturarak toplumsal uygulamalara şekil verebilmektedirler (Giddens, 2000, s.43). Bu sayılanlar arasında benlik/kişilik oluşumuna etki etme bakımından ailenin önemi özellikle vurgulanmalıdır. Bilhassa ataerkil ailelerde, ailenin etkisi, anne babanın yoğun denetimleri nedeniyle itaat kültürü oluşmaktadır (Jahoda, 1993, s.625). Genel itibariyle dışa kapalı olan bu yapılar, geleneksel denetimin gücü sebebiyle, aile bireyleri bilinen, alışıldık, benzerlik üzerine temellenmiş ilişkiler geliştirmişlerdir. Bu yapı içerisinde kişisel başarı hedeflemek, yenilikçiliğe açık, üretken ve dinamik olmak ve risk almak gibi girişimciliğe ait değerler desteklenmez. Tüm bu sebeplerden dolayı, geleneksel aile yapılarının, anti girişimci bireyler üreten bir sosyalize ünite özelliğe sahip olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, modern aile yapıları ve toplumların görece değişken, rekabetçi, dinamik bir kültür özelliğine sahip olduğu bilinmektedir (Aytaç ve İlhan, 2007, s.108).

Bu bağlamda ailenin önemine bir örnekte, Silicon Valley'den gelen şu ifadedir; kültürel faktörler arasında 'aile özellikleri' girişimciliğe destek olma açısında ilk sırada yer almaktadır. Gerçekleştirilen araştırmalarda, girişimcilerin daha ziyade, bağımsızlığı önemseyen ebeveynlerin çocukları olduğu görülmektedir. Dolayısıyla söylenebilir ki, ailedeki ortam, girişimciliği destekler nitelikte ise, böyle bir toplumda daha çok girişimci çıkacaktır (Hisrich-Peters, 2001, s.11-2002, s.54).

Diğer yandan, toplumda hâkim olan sosyal ilişki biçimleri de, girişimciliğe kapalı olmayı yahut açık olmayı etkileyebilmektedir. Parsons'da bu bağlamda şunları ifade etmiştir: "girişimcilik, aile ve akrabalık bağlarına dayalı yüz yüze, samimi sosyal ilişkiler yerine, daha ziyade ikincil, gayrişahsi, rasyonel ve anonim özelliklere sahip sosyal ilişki konseptlerinden beslenir." (Şaylan, 1974, s.209-211).

Yine, Parsons'ın ifade ettiği gibi, ekonomik faaliyetler toplumun kurumsal çatısı altında ifa edilmektedir. Girişimci davranışlar toplumsal yapının olanaklarından doğarlar. Üretim süreçleri ve bunlara yön veren girişimciler, toplumun normatif düzeninin somut birer türevidirler. İktisadi faaliyetler, toplumun kültürel, dini ve politik yapısı tarafından düzenlenmekte, verili ortamlar, girişimcilikte birinci derecede rol oynamaktadır (Parsons, 1967; Erol, 2002, s.120).

Hofstede'nin de bu kapsamda düşünçesine bakılacak olursa, , girişimcilerin ve girişimciliğin ortaya çıkışında bireyci ve kolektivist toplumsal yapılar bakımından farklılık bulunduğu kanaatindedir. Hofstede 'ye göre,

Kolektivist toplumlarda;

- a) Toplum tarafından özel hayat denetlenir.
- b) Ekonomi ortak çıkarlara uygun dizayn edilir.
- c) Eşitlik anlayışı kişisel özgürlükler üzerine baskındır.
- d) Toplumdaki nihai hedef uzlaşma ve uyumdur.
- e) Bireyler büyük ailelerde veya sadakate dayalı gruplar içinde doğar ve büyürler.
- f) Kişilikler, birbirine bağlı sosyal ilişki ağları içerisinde oluşur.
- g) Çocuklar, “ben” değil “biz” duygusuyla yetiştirilirler.
- h) Eğitimin maksadı, “nasıl yapılacağını öğretmektir.”
- i) İşveren ile iş gören arasındaki münasebet ahlaki değerler çerçevesindedir.
- j) Ortak menfaatler kişisel menfaatlerin üstündedir.
- k) Grup tarafından kararlar önceden belirlenir.

Bireyci toplumlarda ise;

- a) Özel yaşam gizlilik kapsamında değerlendirilir.
- b) Ekonomi kişisel menfaatler üzerinde şekillenir.
- c) Bireysel eşitlik ideolojileri, eşitlik ideolojileri üzerine baskındır.
- d) Nihai hedef, her şahsın kendi hedeflerini gerçekleştirmesidir.
- e) Kimlik bireysel esaslar üzerinde temellenir.
- f) Çocuklar “biz” değil “ben” duygusuyla yetiştirilir.
- g) Eğitimin maksadı “öğrenmeyi nasıl öğretmektir.”

- h) İşveren ve iş gören arasındaki ilişki karşılıklı çıkarlar üzerine inşa edilmiş bir sözleşmeye dayanır.
- i) Yönetim bireyci bir özelliğe sahiptir.
- j) Bireyin çıkarları toplumun çıkarlarının önündedir.
- k) Her bireyin, kendine özgü düşünceye sahip olması beklenir.

Hofstede, girişimci eylem kalıplarının ortaya çıkmasında, toplumsal yapıların belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ifade eder. Hofstede 'ye göre, bireyci toplumlar girişimci eğilimleri teşvik ederken, kolektivist toplumlar ise baskırlar (1994, s.67-73).

Bu başlık altında bahsedilenleri girişimcilik çerçevesinde özetlemek gerekirse; özgürlükçü/bireyci sosyo-kültürel yapılarda girişimcilik gelişme gösterebilmektedir. Bu yapılarda, sosyal denetim düşük olduğundan girişimciler için potansiyellerini gösterme ve geliştirme bakımından özgür ortam oluşmaktadır. Netice itibari ile girişimciliğe kapalılığı yahut açıklığı toplumun yapısal özellikleri belirleyebilmektedir denilebilir.

#### **2.4.1. Girişimcilik ve Kültür İlişkisi**

Neden girişimcilik hususunda bazı toplumlar yüksek başarılar sergilerken diğer toplumlarda aynı başarıyı göremiyoruz? Girişimcilik ile toplumsal kültür arasında bir ilişki söz konusu mu dur? Eğer söz konusu ise, girişimcilik için hangi tür kültürel havzalar daha uygundur? Şüphesiz, buna benzer sualler, bizleri, kültürel farklılıklar ve kültürün doğası üzerinde odaklanmaya sevk etmektedir.

Literatür tarandığında birçok yazar tarafından ulusal kültürlerin girişimcilik ve iç girişimcilik kültürüne etki edebilecek farklı kültürel ve sosyal boyutlarına vurgu yapılmıştır. Batı'da Weber, Hofstede ve McClelland gibi araştırmacılar girişimciliği ulusal kültür kodlarıyla ilişkilendirirken, ülkemizde Türkdogan, Ülgener, Mardin ve Kongar gibi sosyal bilimciler kültür ve iktisadi kalkınma konusunu ilişkilendirerek incelemişlerdir.

Tamamıyla bir davranış biçimi ve düşünce yapısı olan girişimcilik, aynı zamanda kültürel bir refleks ve ifade aracıdır ve bu çalışmada da sürekli dikkat çekildiği üzere, toplumların sosyo-kültürel ortamlarıyla sıkı bir ilişki içindedir. Zira toplumların kültürel bağlamları, girişimcilik stillerini yahut girişimci yaklaşımlarını önemli derece de etkilemektedir. Aynı zamanda kültür, toplumdaki bireyler için, genel davranış düzlemi oluşturmakta; belirsizlikten kaçınmada, değişime karşı direnç

göstermede, risk almada, yeniliklere gösterilen tepkide yönlendirici, belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu sebeple, girişimcilik, farklı kültürlerde farklı biçimlerde ortaya çıkmakta, ülkeden ülkeye, hatta bölgeden bölgeye farklılık gösterebilmektedir (Bygrave ve Minniti, 2000, s.25).

Kültür, bir toplumun kurumsal yapılarına ve etkileşim süreçlerine etki ederek üyelerinin çalışma ve üretim şekillerini, tüm vaziyet alışlarını, örgütlenme ile yönetim tarzlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Tosun, 1990, s.145). Kısaca kültür, grup üyelerinin ortak özellikleri olup, kişiden kişiye aktarıla gelen öğrenilmiş yaşam biçimleridir. Aile içinde alınan eğitimden geleneklere, davranış kalıpları, ahlaki normlar, sosyal çevre, yaşam stillerine değin birçok öğede kültürün izlerini görmek mümkündür. Öyle ki tercihlerimiz ve ön kabullerimiz önemli ölçüde, içinde bulunduğumuz toplumsal kültürün bir eseridir.

Kültür ile girişimcilik faaliyetleri arasındaki ilişki penceresinden bakıldığında, hangi tür kültürlerin girişimciliğe ket vurduğu hangilerinin destek olduğu sorusu önem arz etmektedir. Bu kapsamda girişimciliğe destek olan kültürlerin üç önemli davranışı öne çıkarttıklarını ileri süren McClelland (1962) bunları şu şekilde sıralamıştır: 1. performansa yönelik geri bildirim talep etme 2. sorumluluk alabilme ve 3. ölçülü risk alma (Johnson, 1990, s.40).

Toplumsal kültür ile girişimcilik arasında kuvvetli bir bağ olduğunu savunan Morrison ise, girişimcilik ile alakalı tutumların, kültür tarafından büyük ölçüde belirlediğini iddia etmektedir. Onun ifadesiyle, kültür bünyesinde, girişimciliği teşvik eden, bu yönde faaliyete sevk eden güdülere yer vermektedir. Örneklendirilecek olursa, kişisel başarısızlıklar ve yapılan yanlışlar demokratik kültürlerde çok büyütülmez ve bunlara tolerans gösterilir, dolayısıyla bu durum, bireyleri yeni bir şeyler denemeye yani girişimciliğe yönlendirir (Morrison, 2000, s.62-66).

Lau ve Busenitz da gerçekleştirdikleri araştırmalar neticesinde, “belirsizlikten kaçınmayı” destekleyen kültürlerde girişimci temayüllerin gelişmeyeceğini belirtmişlerdir. Niçin bazı kültürlerin diğer kültürlerden daha fazla girişimci tiplere açıklık gösterdiğini araştırırken de, bu farklılığa o toplumların kültürel biricikliğinin yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır. Onların ifadesiyle, bu tip kültürlerde birtakım değerler (belirsizlikten kaçınma, zaman yönelimi, bireycilik ve güç mesafesi), bazı bireysel değişkenler (başarma arzusu, risk alabilme ve kontrol odağı) ve uygun sosyal bağlam (sosyal dinamiklik, Pazar şartları ve ekolojik niş) tüm bunlar birlikte yeni bir



zihin yapısı meydana getirmekte ve işletme kurma gayretlerine destek olmaktadır (1997, s.31).

Benzer şekilde yapılan bir çok ampirik çalışmada, kültür boyutlarından bireycilik ve kolektivizm ile iç girişimcilik alt boyutlarından risk alma ile örgüt kültürü, çevresel değişkenlerden endüstrideki gelişmeler, teknolojik fırsatlar ve örgütsel değişkenlerden kişisel rekabetçi değerler, örgütsel destek ile iç girişimcilik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Abraham, 1997, s. 183 ve Hisrich, Antoncic, 2000, s. 31).

Açıkça anlaşılmaktadır ki; kültürel değerler girişimciliği ve iç girişimciliği etkilemektedir. Toplumun genel kültürünün parametrelerinden meydana gelmiş olan alt kültürler çerçevesinde tutum sergileyen girişimcilerin, haliyle kişilik yapıları da bunlardan etkilenmektedir. Özet bir ifadeyle pasif yahut aktif olmak büyük ölçüde kültür ile ilintilidir (Demirel ve Tikici, 2004, s.54).

Bir girişimde bulunma isteği; bireyin ailesi, kültürü, alt kültürü, arkadaşları ve öğretmenlerinden kaynaklanan, beklenen bir sonuçtur. Bir bireyin girişimde bulunmasını önemseyen bir kültür, önemsemeyen diğer bir kültürden daha çok yeni ve riskli işletmelerin kurulmasını sağlayacaktır. Eğer bir kültür, bireylerin bireysel fırsatlara sahip olmasına, kendi işini kurmasına, başarılı olmasına ve para kazanmasına önem veriyor ise o kültür girişimciliği destekliyor. Bu tip kültürlerin hâkim olduğu ortamlarda, çok sayıda işletmenin kurulması beklenen bir durumdur. Diğer yandan; başarılı, yeni işletmelerin kurulmasına önem verilmiyor, buna karşın başarısızlıklar itibar kaybı olarak görülüyorsa, bu tip kültürlerde de girişimcilik, çok sayıda yeni işletme kurma teşebbüsü beklenen bir durum olamaz (Güney ve Nurmakhmatuly, 2007, s.69).

Girişimcilik için özellikle eğitim sistemi de büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda denilebilir ki; müfredatta girişimciliğe yer veren ve ezbercilik yerine uygulamalı öğrenmeyi tercih eden eğitim sistemlerine tabi tutulan bireylerin, girişimcilik eğilimlerinin yüksek olması kaçınılmazdır (Demirel ve Tikici, 2004, s.55). Camp ve Hay (1999) eğitim ve öğretimin kişiye, bağımsızlık, otonomi ve kendine güven kazandıracağını ifade ederler. Ayrıca bu sayılan niteliklerin yeni bir iş girişiminde bulunma, işi kurma ve ilerletebilmede etkili olacağını vurgulamışlardır. Tüm bunlara ilaveten eğitimin bireylerin, ufkunu genişleteceği, fırsatları algılamada

avantajlı kılacağı dolayısıyla alternatif kariyer seçenekleri sunacağı da ifade edilmektedir (Verheul vd., 2003, s.582).

Girişimciliğin başarılı olabilmesinde, eğitimin yanısıra toplumun güven seviyesi de önemli bir rol oynamaktadır. Şöyle ki; etrafında güvenilecek insanların sayısının çok olması, o toplumdaki girişimcilik gayretlerinin artmasına sebep olmaktadır. Güven seviyesinin yüksek olması müteşebbislerin, rahatlıkla başka kişilerle işbirliğinde bulunmalarını ve de yetki ve sorumluluklarını devretmelerini kolaylaştırır. Yönetici veya girişimci konumunda olanlar çalışanlarına işlerini özgürce yapabilme imkânı sunarlar. Yüksek güven; sıkı denetimi ve disiplini ön planda tutan, katı hiyerarşik yapılanmalara uygunluk göstermez. Bu iklimin egemen olduğu toplumlarda dinamik ve dış eğilimli örgütler başarı gösterebilirler (Casson, 1990, s.14).

Kimi geleneksel değerler ile toplumsal inanç sistemleri de başarı güdüsünü ve girişimcilik gayretlerini teşvik edebilmektedir. Protestanlığın, Batı toplumunda girişimci bireylerin ortaya çıkmasına olan katkısı bu kapsamda değerlendirilebilir. Weber'e göre, Protestan öğretilerde, çalışmaya, üretime, sermayeye ve maddiyata verilen önemin fazla olması ayrıca kişileri miskinlik, tembellik ve ataletten kurtarmaya dönük telkinler, bireyleri çalışmaya ve üretmeye yönlendiren güdüler olmuş böylelikle iyi bir mümin olacaklarına inandırmıştır. Yine Weber, Protestan öğretinin; başarı güdüsü, bireycilik, rasyonelite, girişimci mesleklerin kabul görmesi, asketizm ve özgüvene vurgu yapan bir kültürü teşvik ettiğini iddia etmiştir (akt. Basu ve Altınay, 2002, s.373).

Batıda kapitalizmin gelişimi Protestan iş ahlakına bağlı olmakla birlikte, bilhassa Doğu Asya'da Konfüçyüs öğretisine bağlı olarak farklı kapitalist biçimlerin oluştuğu gözlenmektedir. Türkiye'de de 1990 sonrası özellikle MÜSİAD'ın öncülüğünü yaptığı farklı kapitalist biçimlerin oluşmuş olması, Protestan iş ahlakının kapitalizmi kurmak için tek ve en iyi yol olmadığını göstermiştir (Yazıcı ve Şahin, 2006, s.26). Zira İslam inancının girişimciliği nasıl teşvik ettiği şu hadislerden net bir şekilde anlaşılmaktadır "Ticaret yapın, çünkü rızkın onda dokuzu oradadır.", "Muhakkak Allah buyurdu ki; 'İki ortaktan biri diğerine hıyanet etmediği sürece onların üçüncüsü benim.", "Veren el, alan elden daha hayırlıdır". Ayrıca Kur'anı Kerim'de yer alan ayetlerden bazılarını bakılacak olursa; "Şüphesiz insan için kendi çalışmasından başkası yoktur ve çalışması da ileride görülecektir." (Necm: 39-40). "Yeryüzüne dağılın ve Allah'ın fazlından nasibinizi arayın." (Cuma: 10).

Farklı olarak Batı'da girişimcilik yalnızca bireyin kişisel kimliğini ilgilendirirken, Türkiye gibi kolektif davranış yapısına sahip toplumlarda; sosyal bağlardan kopuk bir kavram olmadığı, tam aksine sosyal kimlik güçlendiği ölçüde bireylerin kendini mutlu hissettiği bir girişimcilik olgusundan bahsedilebilir (Yazıcı ve Şahin, 2006, s.26).

Bilindiği ve bu çalışmada da bahsi geçtiği üzere, dünya çapında kültüre yönelik yapılan çalışmalardan biri de Hofstede 'ye aittir. Dört ana başlık altında Hofstede'nin kültür boyutları toplanabilir (Hofstede 1980). Bu başlıklar, kadınsılık-erkeksilik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve bireycilik-toplumculuk şeklinde sıralanabilir (Hofstede, 1981, s.25). Bu başlıklara son yıllarda "uzun vadeye odaklanabilme" boyutu da dâhil edilmiştir.

Hofstede'nin bahsettiği boyutlar ile girişimcilik ilişkisine bakılacak olursa;

**Güç Mesafesi:** Girişimcilik kapsamında bakıldığında, düşük güç mesafesine sahip toplumlarda, girişimcilik daha çok gelişme potansiyeli taşıırken güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise bu potansiyel daha düşük seviyededir (Cansız, 2013, s.24-25).

**Belirsizlikten Kaçınma:** Girişimcilik faaliyetlerinin uzun dönemli kararlar ve yatırımlar gerektirmesi, girişimcileri belirsizliğe karşı toleranslı olmaya mecbur kılar. Belirsizlik karşısında toleranslı olan bireyler; başkalarına karşı duyarlılık gösterme, bilişime ve öğrenmeye önem verme, risk karşısında yüksek espri gösterme ve hiyerarşiye önem vermeme gibi özelliklere sahip tipik girişimcilerdir (Sargut, 2001, s.180). Shane (1993) nın da ifadesiyle; Belirsizliğe karşı toleransın yüksek olduğu toplumlarda insanlar; daha yenilikçi olmakta, daha fazla risk almakta, daha fazla proaktif davranış özellikleri göstermekte ve sonuç itibariyle daha yüksek bir girişimcilik potansiyeline sahip olmaktadır (Cansız, 2013, s.25).

**Baskın Değerler (Erillik ve Dişilik):** Erkeksi bir toplumdaki insanların, daha rekabetçi, hırslı, iddialı olması ve maddi başarıları önemsemesi, kendisi için güçlü ve büyük şeylere saygı gösterdiğine işaret etmekte, dolayısıyla girişimciliğe meyilli olma özelliği göstermektedir. Diğer taraftan, rekabet ve iddia kadınsı özelliğe sahip toplumlarda fazla önemsenmemektedir (Hofstede, 1980, s.390; 1983, s.63; 1984, s.390), (Sargut, 2001, s.175). Tüm bu ifadeler ışığında, erkeksi özellik gösteren kültürler ile dişî özellikli kültürler karşılaştırıldığında, Erkeksi kültürün

girişimcilik bağlamında daha ileride olduğu görülecektir (Yeloğlu, 2001), (Hofstede, 1980).

**Bireycilik – Toplumculuk:** Hofstede 'ye (2001) göre, bireyci ve toplumcu kültürler göre girişimcilik faaliyetleri önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Şöyle ki bireyci özellik taşıyan kültürlerde müteşebbis şahsiyet daha hızlı oluşabilmektedir. Yine ona göre, sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan ülkelerin insanları toplumcu davranışa, gelişmiş olan ülkelerin insanları ise bireyci davranışa yönelmektedir (Seymen vd., 2005:161-162). Sonuç itibariyle, girişimcilik çerçevesinde bakıldığında bireyci kültürlerde yaygın olan değerlerin; kendine güven, rasyonalizm, bağımsızlık eğilimi, iç denetim odaklı olma vd. olduğu görülecektir. Bu değerler girişimci olabilmek için sahip olunması gerekli olan değerlerdir. Dolayısıyla bireyciliğin baskın olduğu kültürlerde girişimcilerin sayısının fazlalığı beklenen bir neticedir.

Toplumsal kültürün girişimcilik üzerindeki etkilerini araştıran birçok bilim adamının Hofstede'nin kültürel farklılık boyutlarından faydalandığı söylenebilir. Örnek olarak Mcgrath ve arkadaşları (1992) girişimcilerin; düşük belirsizliğe tolerans, yüksek bireycilik, yüksek ataerkillik ve yüksek güç mesafesi gibi özelliklere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Diğer bir araştırma, Mitchel ve arkadaşları (2000) tarafından yedi ayrı ülkede 753 girişimci ve girişimci olmayan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada, yeni bir girişimde bulunma kararının kültürler arasında farklılaşıp, farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırma neticesinde, güç mesafesi ve bireycilik boyutlarının, yeni girişimde bulunma kararı ile olumlu yönde olduğu görülmüştür. Benzer bir araştırma Mueller ve Thomas (2000) tarafından dokuz ayrı ülkede yapılmıştır. Araştırmanın amacı; kültürler arasında girişimci özelliklerin farklılaşıp farklılaşmadığı idi, netice de; belirsizlikten kaçınmanın düşük, bireyciliğin yüksek olduğu kültürlerde girişimci eğilimin en üst düzeyde olduğu, ayrıca bu kültürlerde girişimcilerin içsel kontrol odaklı oldukları sonucuna varılmıştır (Şeşen vd., 2014, s.95).

Ayrıca benzer şekilde Zahra ve arkadaşları, Kültürel boyutlardan bazılarının bireysellik-kolektiftik, dışsal odaklılık-içsel odaklılık, merkeziyetçi âdemi merkeziyetçilik, kısa dönem-uzun dönemlilik, (belirsizlikten kaçınma derecesi), girişimciliğin (yenilik yapma, proaktiflik, risk alma) boyutları ile ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Zahra ve vd., 2004). Trompenaars ise, yukarıdaki kültürel boyutlar ile

iktisadi büyüme ve gelişme arasında bir ilişki olmasının yanında, girişimcilik ile arasında da yüksek bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır (Sayılı ve Ağca, 2009, s.123).

Ayrıca göz önünde bulundurulması ve değinilmesi gereken önemli bir hususta; toplulukçu kültürlerdeki başarı güdüsünün bireyci olanlardan farklı olduğu gerçeğidir. Başarı güdüsü toplulukçu kültürlerde, “bireyselliğin”, “benliğin” ve “ilişkisel benliğin” ötesine geçerek diğerlerinin benliğinde yayılır. Bu toplumlarda, karşılıklı bağımlılığa dayalı insan münasebetleri egemen olduğundan, “sosyal bir başarı güdüsü” olduğu ifade edilmektedir. Şayet başarı güdüsü, bireysel bazda oluşturulup ölçülürse, kolektivist kültürlerdeki birçok kişinin bu özelliklere sahip olmadığı gibi bir sonuç ortaya çıkar. Esasında bu, toplumdaki farklı başarı güdülerini, bireysel temelde oluşturulmuş başarı güdüsünü ölçümlerinin, ölçememesinden kaynaklanan bir durumdur (Rosen, 1962; Bradburn, 1963; DeVos, 1968; Bond, 1986; Agarwal-Misra, 1986; Yu ve K-S.Yang, 1994; Kağıtçıbaşı, 2000). Örneğin, girişimcilik için önemli olan başarı güdüsü, Hindistan ile Amerikan toplumunda farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Hindistan gibi, toplulukçu ve grup sadakatine bağlılığın son derece önemli olduğu bir toplumda bireysel başarı güdüsü epeyce zayıftır. Bu topluma, bireysel başarı güdüsü aşılama denemeleri başarısızlıkla neticelenmektedir. Ancak bu durumdan, bu kültürlerde başarı çabaları ve güdüsünün olmadığı anlaşılmamalıdır. Zira toplumsal bazda en büyük iktisadi başarılar Pasifik’teki kolektivist kültürlerde gözlemlenmektedir. Amerikan toplumunda ise başarı güdüsü, genel itibariyle, rekabet, bireysel gayret ve faaliyete geçme olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda bu durum, bireycilik öğretisiyle de uyumaktadır. Bu zihniyet, grup sadakati ve kişisel uyumu ön planda tutan kültürler ile tezat içindedir.

Genel olarak ABD’deki serbest piyasa şeklinin birinci türden bir kültürel ortamın neticesi olduğu belirtilmektedir. İkinci tür denildiğinde ise genellikle doğu toplumları kastedilmektedir. Fakat sanayileşmiş ve kalkınmış Japonya gibi örnekler ile sonradan ortaya çıkan Asya’daki diğer kalkınma hamleleri bize girişimciliğin tek bir türünün bulunmadığını, yaşanan kültürel ortama uygun girişimcilik hikâyelerinin olabileceğini ispatlamaktadır.

Bu kapsamda (Ernst ve Young, 2011) tarafından yapılan bir araştırmaya da değinilmesi gerekir. Bu araştırmada; G20 üyesi devletlerde ki 1001 müteşebbise, ülke kültürlerinin girişimciliği teşvik edip etmediği sorulmuştur. Araştırmaya katılanların yüzde 33’ü ülke kültürlerinin ‘girişimciliği özendirdiği’ önermesine “tamamen

katılıyorum”, yüzde 43’ü ise “katılıyorum” cevaplarını vermiştir. “Tamamen Katılıyorum” cevabını verenlerde ABD yüzde 60 ile ilk sırada gelmektedir. Yine aynı önermeye “tamamen katılıyorum” yahut “katılıyorum” şeklinde cevap verenlerde en yüksek oran Hindistan’da (%98) görülmüştür; Hindistan’ı, Çin (%92), Kanada (%88), ABD (%88) ve Suudi Arabistan (%86) takip etmiştir. Ülkemizde de yukarıda değinilen önermeye “tamamen katılıyorum” ya da “katılıyorum” şeklinde cevap verenlerin oranının yüzde 82 olduğu görülmektedir, bu oran G20 ortalamasından (%76) daha yüksektir (Kalkınma Bakanlığı, 2014, s.62).

Buradan çıkarılabilecek netice; girişimcilik kavramının durağan değil, aksine kapitalizm ile birlikte değişime uğrayan dinamik bir kavram olduğudur. Ayrıca sürecin, bireysel girişimcilikten ortak girişimcilik istikametinde gelişme gösterdiğiidir. Bu durum 2008 yılında gerçekleştirilen Dünya Ekonomik Forum’unun Davos’taki zirvesinde de özellikle vurgulanmıştır. İfade de; işbirlikçi yenilikçilik alanlarına olan ilgide ki artış ile ortak girişimciliğin geleceğinin parlak olduğudur (Öztürk, 2008, s.25).

Sonuç olarak, girişimciliğin, kültürlerarası farklılık konusu kapsamında önemli ölçüde farklılaştığı, girişimci davranışlarına bahsi geçen bu farklılıkların değişik biçimlerde etki ettiğini söylemek mümkündür. Farklı kültürler, kendi içlerinde farklı davranış ölçüleri; yenilikçilik, özerklik, girişimcilik isteği, değişiklik arzusu vb. eğilimler meydana getirebilmektedir. Bu durum, Batı ile Doğu dünyaları, kolektivist ve bireyci kültürler, azgelişmiş ve gelişmişlik kavramları açısından oldukça belirgindir. Ayrıca unutulmaması gerekir ki; , her kültür kendi içerisinde dinamik/atak davranışlar üretme kapasitesine sahiptir, ancak bunun bazen yönetsel bazen de toplumsal kültür unsurlarındaki zayıflamanın bir neticesi olarak, girişimsel gerilemelere sebep olabileceğini göz önünde bulundurmak gerekir. Zira müteşebbisliğin temel unsurlarını tolere eden değer sistemleri ile kültürel ön kabullere yapılarında yer veren kültürlerde, güçlü bir girişimcilik ruhu, zihniyeti ve davranış şekilleri gelişme kaydetmekte, denetleyici ve aşırı otoriter olan yönetsel kültürde, toplum içinde, daha ziyade pasifist bir kültür ve bu kültüre uygun davranış biçimleri yaygın hale gelmektedir. Netice itibariyle söylenebilir ki; kültürel farklılıklar iki ana hususu belirlemektedir, birincisi, girişimciliğin ortaya çıkıp çıkmayacağı ikincisi ise, ne tür bir girişimciliğin ve hangi kriterlere içkin girişimci davranışların ortaya çıkabileceğidir.

#### 2.4.2. Girişimci Toplum için Gereklilikler

Ekonomik gelişmişlik düzeyi, girişimciliğin gelişebilmesi bakımından önem arz etmektedir. Yeterli sermaye birikimine sahip olunması, bankacılık sisteminin gelişmiş olması, melek yatırımlar ve girişim sermayesi için gerekli yasal düzenlemeler ve teknik altyapı ile yenilik ve teknolojik beceriler, hukuk ve vergilendirme sistemi gibi cazip iş ortamı sağlayan etkenler girişimciliğin gelişme gösterebilmesinde büyük öneme sahiptir. Fakat tüm bu sayılanlar girişimciliğin gelişmesi için yeterli olacaktır denemez. Çünkü uygun iş ortamının yanında, yukarı da bahsi geçtiği üzere, sosyal ve kültürel faktörler de girişimciliği önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Girişimciliğin ortaya çıkabilmesi için gerekli olan girişimci kişiliğin gelişebilmesinde ve bu istikamette faaliyette bulunulabilmesinde, doğuştan sahip olunan özelliklerin etkisi önem arz etmektedir. Fakat sonradan edinilen özellikler daha çok belirleyici olmaktadır. Zira son zamanlarda yapılan tartışmalara bakıldığında, girişimciliğin öğrenilebileceği iddiası güç kazanmıştır.

Anlaşıyor ki; yeteneklerin geliştirilebilmesinde, bahsi geçen doğuştan gelen potansiyel özelliklerin açığa çıkabilmesinde ve nihayetinde girişimcilikte bulunabilmede; bireyin ailesi, eğitimi ve bilhassa içerisinde yaşadığı sosyo-kültürel ve ekonomik ortam hep birlikte büyük öneme sahiptir (Aytaç ve İlhan; 2007; Cansız, 2013, s.18).

Eskiden beri girişimciliğe teşvik eden temel güdülerin neler olduğu hususu tartışıla gelmiştir. Klasik iktisat öğretisinde girişimciliği tetikleyen en önemli güdü, kişisel çıkarları en üst seviyeye çıkarmaktır. Yani ekonomik fayda ve kazanç edinme arzusu. Diğer tartışma konusu ise, kişilik ve çevre faktörlerinden hangisinin girişimciliğin ortaya çıkmasında daha baskın olduğudur. Kişiliği ön plana çıkaran yaklaşımlar, girişimcilerin kişisel özelliklerini incelemişlerdir. Bu kapsamda öne çıkan girişimci özellikleri; risk alma, denetim odağı ve başarıya ihtiyacıdır. Girişimciliğin ortaya çıkmasında çevreyi ön planda tutan yaklaşımlar, pazarın işleyiş sistemi ile devlet/hükümet politikalarının etkili olduğunu vurgulamışlardır.

Değişik perspektiflerden girişimciliği inceleyen farklı yaklaşımların yanında bu yaklaşımlardan yola çıkarak bir senteze ulaşmayı hedefleyen çalışmalarda mevcuttur. Bu bağlamda, bu başlık altında yukarıda da değinildiği şekliyle yani, kişiliğin girişimciliğe etki ettiği ama diğer faktörlerinde birlikte düşünülmesi gerektiği, bu çalışmalarda vurgulanmıştır.

Yukarıda, çevreye ve kişiye bağlı unsurların girişimciliğe etki ettiğine değinildi. Bu kısımda daha ziyade, çevresel faktörler bağlamında girişimciliğin nasıl geliştiğine ve nelere bağlı olduğu hususuna değinilecektir. Bu bağlamda (Öztürk, 2008, s.17):

- a) Mülkiyet haklarının şeffaf ve sağlam olduğu kurumsal-yasal zemin, en başta gelmektedir.
- b) Ayrıca, ekonomiye kâr elde etmeye imkân tanıyan bir yapının egemen olması son derece önemlidir. Zira kârlılık yalnızca girişimcinin bireysel çabaları neticesinde elde edilen bir şey değildir. Yapılması gereken, makroekonomik istikrarı sağlamak ve yapısal dönüşümü gerçekleştirmek suretiyle üretim ekonomisinin önünü açmaktır.
- c) Yapısal anlamda, (i) emek piyasalarındaki aksaklıklar bertaraf edilmeli, (ii) vergi işlemleri basite indirgenmelidir, yani vergilendirmenin basit, adil, tabana yayılmış ve düşük olması gerekir. (iii) Piyasaya giriş ve çıkışlar serbest ve daha şeffaf olmalı, (iv) icra-iflas mevzuatı rekabete engel olmayacak şekilde oluşturulmalıdır. (v) Ticaret kanunları rekabeti, girişimciliği ve ortaklığı destekler şekilde düzenlenmeli, (vi) devletin, piyasalardaki rekabete engel olacak şekilde, piyasalar ve kaynaklar üzerinde baskı kurmasına engel olunmalıdır. (vii) Enerji, ulaşım, sağlık, eğitim ve iletişim vb. sektörleri kapsayacak şekilde kaliteli ve mümkün olduğunca rekabetçi fiyatlardan hizmet verebilen alt yapı hizmetleri sunulmalıdır.

Bu sayılanlardan pozitif dışsallığı yüksek olan sağlık, ulaşım ve eğitim sektörlerinde, özel sektör mümkün olduğunca devreye sokulmalıdır, eğer bu mümkün gözükmiyorsa, kamu sektörünün yine özel sektörle görevdeşlik içinde devreye girmesi icap etmektedir.

Yukarıda bahsedilenlere ek olarak şunlarda sıralanabilir (Yeşil Kitap, s.11-24)

- 1) Şirketin kurulması, işleyişi ve kapanması ile alakalı bürokratik engeller azaltılmalıdır.
- 2) Teknoloji transferini başarılı bir şekilde gerçekleştirecek örgütler var olmalıdır.
- 3) Güçlü bir bilimsel altyapı gereklidir.
- 4) Girişimcilere ve girişimciliğe destek veren kuruluşlar oluşturacakları platformlar/girişimci ağları vasıtasıyla koordinasyon sağlamalıdır.



- 5) Finansmana erişim kolaylaştırılmalıdır.
- 6) Yetişmiş eleman sayısı artırılmalı ve bunlara erişim kolay olmalıdır.
- 7) İşletmelerin bilgidan ve uluslararası fırsatlardan yararlanabilmesi için gerekenler yapılmalıdır.
- 8) Girişimcilik ön plana çıkarılmalı, bilhassa okullarda bu kapsamda programlar düzenlenmelidir.
- 9) Girişimcilik herkes için açık hale getirilmeli, özellikle sanal ortamda her türlü yönlendirme ve bilgilendirme yapılmalıdır.

Kısaca özetlenecek olursa; girişimciliğin eğitim sistemine dâhil edilmesi, girişimcilik kültürünün oluşturulması, işin kuruluşu ile tasfiyesine ilişkin engellerin azaltılması, yeni girişimcilere destek ve finansmana ulaşımın kolay kılınması, desteklerin, hedef grupların ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi, ülkede girişimci faaliyetlerin genel olarak artırılması amacına büyük ölçüde hizmet edecektir.

## **2.5. Almanya – Türkiye Kültür Karşılaştırması**

### **2.5.1. Türk Kültürü**

Kültür ve kimlik, bireylerin kişisel özelliklerinin şekillenmesinde büyük öneme sahip iç içe geçmiş kavramlardır. Bu bakış açısıyla, Türk kimliğinin de milli kültür içinde ki mevcut değerlere dayandığı söylenebilir. Girişimcilik kapsamında yapılan açıklamalarda da belirtildiği üzere, insanlarda girişimci ruhunun gelişmesi kişilik yapılarıyla sıkı bir bağlantı içindedir. Kültürel değerler çerçevesinde kişilik yapılarının geliştiğini ve şekillendiği vurgulayan A. Kurtka'nın yapmış olduğu analiz sonuçları ışığında, Türk Milletinin manevi değerleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kara, s.480):

- a) Gerçeğin peşinde olmanın kutsiyeti
- b) Kişisel iradeye saygı
- c) Adalet ve insanlığa yönelik
- d) İyilikseverlik
- e) İnançlara saygı
- f) İnsan haklarına saygılı
- g) Fetih ruhu ve cihangirlik
- h) Vatanperverlik
- i) Milliyetçilik
- j) Bağımsızlık aşkı

k) Çalışkanlığa yöneliş

Diğer taraftan Gümüş ise Türk toplumunun en önemli kültürel eksiklikleri şöyle sıralamaktadır (2012, s.217).

- a) Plana ve programa bağlı kalarak çalışmamak.
- b) Yetki ve sorumlulukları yeteri kadar dikkate almamak.
- c) Kayıplar, fire ve israf hususunda titiz davranmamak.
- d) İnsan kaynakları arasında çekişmelerin mevcudiyeti.
- e) Bilimsel düşünceye gerektiğince önem vermemek.
- f) İş ile özel hayatın gereğinden fazla iç içe olması ve birbirine karıştırılması.
- g) İş gerektiği gibi yapmama, işe yeterli özeni göstermeme.
- h) Hile yapma, aşırı kazanç elde etme ve çabuk zengin olma tutkusu.
- i) Adam kayırma, işe göre adam değil adama göre iş arama ve verme.
- j) Dakiklik ve zaman yönetimi konusunda hassas olmama buna karşın başkalarından hassas olmasını bekleme.

Şişman'ın (2002) tespitine göre ise ülkemizde kadercilik, risk almaktan kaçınma, az ile yetinme, yakın çevre haricindekilere fazla güvenmeme, çalışmanın bir mecburiyet ve angarya olarak görülmesi, kişisel gelişim ve rekabetten uzak durma, aile şirketlerinin çok olması, düzen ve imaj eksikliği, gelecekle ve günlük yaşamla alakalı plansızlık, özgüvenin yeterli olmayışı ve başarı motivasyonunda eksiklik gibi bazı özellikler, Türkiye'de gözle görülebilen temel sosyo-ekonomik tutum ve değerlerin bir kısmını oluşturmaktadır (Nişancı, 2012, s.1286).

Bu bilgilere ek olarak Paşa (2000, s.415), Türk kültürünün kuralcı, tutucu ve geleneklere bağlı bir özellik taşıdığını belirtmiştir.

Yapılan bir diğer çalışmada Türkiye'nin Çin ve Finlandiya gibi ülkeler ile beraber "Tepkisel (Reaktiv) – İyi dinleyiciler" kategorisinde olduğu tespit edilmiştir. Bu kategorinin tipik özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Schieferle, 2007, s.6):

- a) Kişi partnerinin zaman planlamasını dikkate alır.
- b) Sosyal yaşam ile iş yaşamı ilintilidir.
- c) Kişi karşısındakini iyi dinler ve anlamaya çalışır.
- d) Kişi konuşmacının sözünü kesmez.
- e) Kişi karşısındakinin saygınlığının korunması hususunda titiz davranır.

f) Kişiler daha ziyade; içe dönük, sabırlı, insana dönük, düşünceli ve de merhametlidirler.

### 2.5.1.1. Türk Kültürüne Hofstede'nin Belirlemiş Olduğu Kültür Boyutları Çerçevesinde Bakılacak Olursa

Hofstede'nin çalışmasından (akt. Kavoğlu, 2009, s.19-20):

**Güç Mesafesi:** Bu değerlendirmeye göre Türkiye 18. sırayı almıştır. (1=en fazla; 40=en az). Yani Hofstede'nin elde etmiş olduğu bu sonuca göre, Türk toplumunda, Fransa, Pakistan, Yugoslavya ve Meksika gibi devletler ile beraber yüksek derecede güç mesafesi ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 1980, s.147). Yüksek güç mesafesi, Türk toplumunda da, bireylerin, karar alma aşamalarında kendi fikirlerini ifade edebilmelerine yahut fazla güce sahip olmayan kişilerin otoriteyi eleştirmelerine engel olabilmektedir (Şekerli ve Gerede, 2011, s.21).

**Belirsizlikten Kaçınma:** Bu değerlendirmede Türkiye 16. sırada yer almaktadır. (1=belirsizlikten en çok kaçınma; 40= belirsizlikten en az kaçınma). Çalışma neticesine göre; Türk toplumu “belirsizlikten kaçınma” da yüksek kategoridedir (Hofstede, 1980, s.144). Bu tespit Sargut (2001; Wasti, 2002) tarafından da onaylanmaktadır. Sargut'a göre, bunun sebebi Türkiye'de mevcut olan yaşam boyu istihdam anlayışı, yani, güvencede olmak, belirsizlikten ve risk almaktan imtina etmek (Sargut, 2001, s.180, Hurley, 1999, s.57). Türkiye'de eğitimli gençlerin kariyer bakımından hala kamu kurumlarını tercih etmesi yine belirsizlikten kaçınma ile izah edilebilir.

**Bireysellik:** Bu değerlendirmede Türkiye 28. sırada yer almaktadır. (1=en yüksek bireycilik; 40 = en yüksek toplulukçuluk). Hofstede'nin yapmış olduğu çalışmaya bakıldığında, Türk toplumunun Japonya, Pakistan ve Arjantin gibi ortaklaşa davranış gösteren devletlerin oluşturduğu kümede yer aldığı görülecektir. Çelik'in yapmış olduğu çalışmada da Türk toplumunun %75'i toplumcu görünmektedir (Demirel ve Tikici, 2004, s.55). Benzer şekilde Sargut 'da, Türk toplumunun ortaklaşa davranmayı ön planda tutan bir kültüre sahip olduğunu ifade etmiştir. Hemşerilik, akrabalık ilişkilerinin önemli olduğu yine yazar tarafından ifade edilmektedir (Sargut,2000, s.185). Wasti de (1998, s.615), Aile yapısına, Türk toplumunun büyük önem atfettiğini, bilhassa kırsal kesimlerde akrabalığın, kan bağıının ve hemşeriliğin önemli olduğunu ileri sürmüştür. Ancak, şu husus gözden kaçırılmamalıdır ki, Türk toplumunun ortaklaşa davranış özelliği göstermesi, birey bazında bu durumun farklılık

göstermeyeceği anlamına gelmez. Yani toplum içinde, bireyci özelliğe sahip bireyler mutlaka olacaktır (Yeloğlu, 2011, s.164).

Her ne kadar daha önce değinilmiş olsa da özellikle bu başlık altında tekrardan bahsedilmesi gereken husus; bir insanın hem kolektivist hem de bireyci olduğu gerçeğidir. Zira sağlıklı bir sosyal yaşantının sürdürülebilmesi ancak bu eğilimlerin dengede tutulmasıyla mümkün olacaktır. Bu bağlamda aşırı toplulukçuluk ile insan haklarından yoksun kalınacağı, aşırı bireyciliğin ise bir modernleşme sorunu olduğu, üzerine tartışmalar devam etmektedir (Triandis, 1995, s.2).

**Baskın Değerler:** Türkiye nin 30. sırayla (1= yüksek erkeksi değerler; 40 = yüksek kadınsı değerler) feminen değerleri ağır basan bir kültüre sahip olduğu belirtilmiştir. Türkiye, Hofstede sınıflandırmasında Brezilya, İran, Peru, Tayland, Tayvan, Fransa, İsrail, Şili, İspanya gibi ülkelerle birlikte dişi özellik gösteren devletler grubunda bulunmaktadır (Hofstede,1980, s.151). Sargut 'un araştırmasında da feminen kültürlere atfedilen anlayışlılık, sıcaklık, sevgi dolu olmak, sadık olmak, halden anlamak, başkalarına karşı duyarlı olmak, nezaket, şefkat ve merhamet gibi özelliklerin Türk insanında ağır bastığı görülmüştür (Sargut, 2001, s.176). Bu bağlamda unutulmamalıdır ki; bireysel yahut coğrafik anlamda eril özellik gösterenler olacaktır. Zira Türk toplumu Batı toplumlarıyla kıyaslandığında, Türk toplumunun daha dişi özellikler gösterdiği görülecektir.

Bu başlık altında vurgulanması gereken önemli bir husus; Hofstedenin elde etmiş olduğu sonuçların, bazı ülkelere ilişkin gözlemlerle uzlaşmadığı, ölçme yöntemlerinin ve çalışmanın varsayımlarının bazı sorunlar içerdiği (Sığırı, 2006, s.43). Zira Türkiyeyi dişil kabul eden Hofstede, Türkiye ile benzerlikleri bulunan Yunanistan ve Japonya gibi ülkeleri erkek kültür grubunda sıralamaktadır.

Özetle Hofstede'nin (2000, s.500) çalışmalarında Türkiye; “yüksek güç mesafesi”, “yüksek belirsizlikten kaçınma”, “düşük bireycilik” ve “dişi özellikler” gösteren ülkelerden biridir.

### **2.5.1.2. Sargut 'un Türk Kültürü Tanımlamaları**

Girişimcilik çerçevesinde Sargut 'un Türk kültürüne yönelik görüşleri özetle şu şekildedir (Sargut, 2001, s.175):

- 1) Türk toplumunda denetim noktası dışsaldır.
- 2) Türk kültüründe belirsizlikten kaçınma yüksektir.

- 3) Türk toplumunda bireylerin değişime direnci yüksektir.
- 4) Türk kültürü ortaklaşa davranışı, bireyciliğin önünde tutmaktadır.
- 5) Türk kültüründe çatışmadan uzak durulur.
- 6) Uzlaşma ve yarışmadan kaçınma da Türk kültüründe öne çıkan özelliklerdir.

Anlaşıyor ki; denetim noktası bağlamında da Türk toplumu dışsal bir özelliğe sahiptir. Bu düşünce Hofstede'yi destekler niteliktedir Sargut'a göre, Türk toplumunda aynı zamanda belirsizlikten kaçınma eğiliminin ve güç mesafesinin yüksek olmasıdır. Denetim noktası kapsamında dışsallar ile içsaller arasında girişimcilik hususunda da farklılıklar olduğu bilinmektedir. Örneğin, içsaller elde etmiş oldukları sonuçların, kendi çabalarının eseri olduğu inancındadırlar. Başarılı olmak onlar için önemlidir, bu istikamette öğrenme, soru sorma ve mesuliyet alma eğilimleri yüksektir. Katılımcı yönetim biçimi tercihleridir. Yaratıcılık ve yenilik içeren projeler onlara mutluluk verir (Sargut, 2001, s.197). Bahsi geçen özellikler bilindiği üzere girişimcilerin sahip olması gereken özelliklerin içinde yer almaktadır.

Özen ve Berkman (2008) geleneksel değerlerin şekillenebilmesinde ve varlıklarını sürdürebilmesinde insan rolünün ve sosyal yapının etkili olduğu bazı temel varsayımlar ile hayata ilişkin değerleri Türkiye bağlamında şu şekilde ifade etmektedir (akt. Karababa, 2010, s.26):

- a) “Evren insanların kontrol edemeyeceği ve kavrayamayacağı kadar karmaşıktır (Türkiye de genelde hâkim olan bu yargı, toplumun dış denetim odaklı olduğunun kanıtıdır);
- b) Bu sebepten kader kabul edilmelidir (Bu eğilim uzun dönem eğilimli olmama ile açıklanabilir);
- c) Bu nedenle töre ve geleneklere mutlaka bağlı kalınmalıdır ve onlara uygun şekilde hareket etmek altın kuraldır ( Bu yargı yüksek güç mesafesi, otoriteye boyun eğme, Türkiye'deki kuruluşlarda aşırı formaliteye itimat etmeyi açıklayabilir);
- d) Bireylerin onlar için belirlenen değişiklik, bireycilik ve rekabeti hoş görmeyen tarzda hareket etmeleri beklenmektedir (Bu yargı Türk kültürünün toplulukçu yapıya sahip olduğunu gösterir ).

Genellikle araştırmacılar; güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları düşük, bireyciliği yüksek ve erkeksi özelliğe sahip olan kültürlerin girişimciliğin

gelişimi için daha uygun olduğunu ifade etmektedirler (Hayton vd., 2002). Bu bağlamda yakın dönemdeki değişimler, gelişmeler dışarda tutulacak olursa, Türk toplumu genel itibarıyla, bireyciliğin yeterince gelişmediği, kişisel öncelik ve faaliyetlerin zayıf, topluma bağlılığın ise yüksek olduğu, bir sosyal doku özelliği gösterdiği söylenebilir. Tüm bu bahsi geçen özellikler göz önünde bulundurulduğunda, girişimci yeteneğin olmadığı ve toplumun kültürel yönlendirmesinin kapitalist anlamında kullanıldığı haliyle bir girişimci tipolojisi meydana getirmediği görülmektedir. Bu manada Türk toplumunu, bürokratik, yani “memur toplumu” şeklinde tanımlamak mümkündür (Aytaç ve İlhan, 2007, s.114).

Fakat unutulmamalıdır ki; kültürel olgular zaman içerisinde değişime uğrayabilmektedir. Gelişmişlik bağlamında olumlu manada değişikliğe uğrayan ülkelerde bireycilik olgusunda değişim görülebilmektedir. Kültürel unsurların değişmeyeceği varsayımı kapsamında gelişmişlik farklılıklarının kültürel öğeler ile ilintili olduğu göz önünde bulundurulursa, az gelişmiş ülkelerde kalkınma ya hiç mümkün olmayacak yahut da çok yavaş olacaktır.

Bu bağlamda son yıllarda bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, sosyal ağların yaygın hale gelmesi, kamudaki iş imkânlarının daralması ve her alanda bireylerin güçlenmesi gibi sebepler kültürel yapıyı girişimciliğe destek olma yönünde değişim göstermeye mecbur kılmaktadır (Cansız, 2013, s.17).

Bahsedilen bu değişiklik, AB Komisyonunun yaptırmış olduğu bir araştırmada da ortaya çıkmıştır. Odak noktası ‘Girişimciliğin kültürel boyutları’ olan bu araştırma da : “Farklı işler arasında tercih hakkınız olduğunu farz edin, kendi işinizi yapmayı mı, ücretli olarak çalışmayı mı tercih edersiniz” sorusuna “kendi işimi yapmak isterim” cevabını verenlerin oranı AB’de (27)’de yüzde 45, Çin’de yüzde 71, ABD’de yüzde 55, Türkiye’de ise yüzde 51’dir. Diğer meslek grupları ile müteşebbislerin imajı kıyaslandığında ise AB (27)’deki katılımcıların yüzde 49’u müteşebbislerin imajını olumlu bulmaktadır. Bu oran ABD’de yüzde 73’, Danimarka’da ise yüzde 83’e ulaşmıştır. Türkiye’de ise katılımcıların çoğunluğu (Yüzde 63) girişimcilerin imajının olumlu bulduğunu belirtmişlerdir (Flash Eurobarometer, 2010, s.283).

### **2.5.2. Alman Kültürü**

Bu çalışmaya konu olan diğer ülke olan Almanya’nın kültürel özelliklerine bakılacak olursa, Alman kültürünü diğer kültürlerden ayıran belirgin bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Thomas, 2006, s.26):

- 1) Konu Odaklılık (Sachorientierung)
- 2) Kural yönelimli olmak (Regelorientierung)
- 3) Açıklık, Direkt olmak (Direktheit)
- 4) Kişilerarası mesafe farkı ( Interpersonale Distanzdifferenzierung)
- 5) İçselleştirilen Kontrol ( Internalisierte Kontrolle)
- 6) Sıkı Zaman Planlaması ( Die Strikte Zeitplanung)
- 7) Özel yaşam ile İş hayatının ayrı tutulması ( Trennung von Persönlichkeits-und Lebensbereichen)

Yukarıda sıralanan bu özellikler kısaca açıklanacak olursa

#### **2.5.2.1. Konu Odaklılık**

Önce bir meseleye yoğunlaşıp halledilir sonra diğerlerine geçilir, yani aynı anda birkaç iş yapılmaz. Bu özellik iş dünyasından bir örnekle örneklendirilecek olursa; bir proje üzerinde çalışan bir ekip kısımlara ayırdığı projede adım adım gider ve çalışanlar bu esnalarda (iş zamanlarında) sadece o adıma yoğunlaşır ve kimse farklı bir sohbet konusu açmaz.

#### **2.5.2.2. Kural Yönelimli Olma**

Almanya’da kurallar, yasalar, yönetmenlikler vb. yaşamın her alanını kapsayacak şekildedir ama bu kurallar sıkıcı, insanları baskı altına alacak mahiyetin dışında makul seviyededir. Bu kurallara aykırı her davranış, söz vs. hemen cezalandırılır, bunun amacı her alanda ki riskleri minimize etmektir. Ayrıca bu kurallar herkes için aynı şekliyle geçerlidir, mevki ve makam gibi ayrıcalıklar göz önünde bulundurulmaz, bir örnek ile açıklanacak olursa; ıssız bir yolda kırmızı ışığın yandığını gören sürücü, durmanın gereksiz olduğunu düşünüp geçerse emniyet müdürünün oğlu da olsa cezalandırılır. Bu yüzden adam kayırma, rüşvet gibi şeyler toplumda kabul görmez.

#### **2.5.2.3. Sıkı Zaman Planlaması**

Gerek iş yaşamında olsun gerek özel yaşamda olsun Almanlar için en önemli şey zamandır. Özel yaşamda kuaför olsun arkadaş buluşmaları olsun her şey belirlenen zamanda gerçekleşmesi lazım aksi durumda Almanlar kendilerini stres altında hissederler, bu yüzden Almanya’da insanlardan sıkça şu cümle duyulabilir “stres altındayım” (Ich bin total im Stress).

Özellikle iş dünyasında şiar “ zaman altındır” (Zeit ist Gold) cümlesidir. Bu yüzden iş yapmadan geçen zaman Almanlar için alışılmamış bir durumdur.

#### **2.5.2.4. Açıklık, Direkt Olmak**

Almanlar kendileri için önemli olan şeyleri dolambaçsız, direkt olarak ifade ederler. Almanların bazı iletişim özellikleri şunlardır;

Bir şeyin nasıl söylendiğinden ziyade ne söylendiği önem arz eder.

Söylenmek istene şey; direkt, açık bir şekilde ve dürüstçe ifade edilir. Bazen bu karşıdakini incitebilir ama bu amaçla söylenmemiştir.

Konuşmada yorumlama alanı yoktur, düşünülen şey söylenmiştir yani söylenen kast edilen şeyin ta kendisidir. Ekstra ne kast edilmiş olabilir diye düşünmek boşunadır.

Bir şey isteniyorsa ya da yardıma ihtiyaç varsa ima etmeniz bir şey getirmez, açıkça söylemeniz gerekir. Örneğin cadde de elinizde adres kâğıdı ile yol bulmaya çalışıyorsanız kimsenin yanınıza gelip size yardım etmesini beklemeyin, sizin açık bir şekilde yardım istemeniz gerekir.

#### **2.5.2.5. Yaşam Alanlarının Ayrı Tutulması**

Bu özellik bir örnek ile açıklanacak olursa; Parti de bir Alman ile tanıştınız ve arkadaş olmaya ve tekrar buluşmaya karar verdiniz, ertesi gün tanıştığınız insana işinizin düştüğü kırtasiye de gördünüz ve orda çalıştığını anladınız ve çok sevindiniz ama karşınızdakinden göreceğiniz yalnızca hafif bir gülümsemedir. O şahsın işine devam ettiğini görürsünüz, bu tavırla sizi tanımamışlıktan geldiğini düşünürseniz yanlış yapmış olursunuz çünkü o şahıs iştedir ve işini yapması gerekir. Aynı şekilde Almanlar beraber çalıştığı insanlara arkadaş gözüyle bakmazlar ve iş dışında ilişkileri neredeyse hiç yoktur. İş hayatı ve özel hayat yani yaşam alanları birbirinden ayrı tutulur.

#### **2.5.2.6. Dakiklik**

Dakiklik Almanların dünya çapında bilinen bir özelliğidir. Özellikle iş dünyasında dakikliğe çok önem verilir çünkü Almanlara göre dakiklik karşında ki insana saygının bir belirtisidir diğer bir ifade ile kimsenin zamanını “israf edemezsiniz” in bir ifadesidir. Bu durum gençler arasında da yaygındır öyle ki partilere bile en az yirmi dakika erken gelmek sıkça rastlanan bir durumdur.



### 2.5.2.7. Bireysellik

Almanya bireyselliği yüksek bir ülkedir. Bireysellik yüksek kişisel bağımsızlık ve özgürlük olarak değerlendirilir. Alman kültürünün her üyesi gruplardan veya organizelerden bağımsız bir birey olarak görülür.

Çoğunlukla Almanların görüşleri şu şekildedir; herkesin kendi özgü planları ve hedefleri aynı şekilde hikâyesi ve tecrübesi vardır. Herkes kendi yaşamı hakkında ki kararları kendi vermesi lazım ve sonuçlarına da kendisi katlanmalı. Bu yüzden Almanlar çocuklarını eğitirken onlara bir an önce kendi ayakları üzerine durması, bağımsız ve özgür olması yönünde telkinlerde bulunurlar.

Bu diğer bazı kültürlere bencil gelebilir ama egoizm ve bireycilik arasındaki sınır nerede bireysel davranış aracılığıyla başka bir kişi hasar görüyor ya da kısıtlanıyor. İşte bu sınırlar kurallar, yasalar veya sözleşmeler aracılığıyla düzenlenir böylece başkalarının duygularını dikkate alma ve adalet sağlanır.

Bireysellik ama şu da demek değildir; kişiler (Almanlar) hayatlarını toplumdan soyut şekilde idame ettiriyor, tabi ki öyle değil gruplara veya derneklere insanlar istediği zaman üye olabiliyor ve istemediği zaman da kolayca çıkabiliyorlar. Sadece aileye bağlılık terkedilemez ama Almanların aile bağları da çok sıkı değildir, Almanlar genelde anne, baba ve kardeşi aile olarak görür dede, amca, teyze gibi akrabalar ile mesafeli bir ilişki vardır.

Diğer bir çalışmada Almanya ve Amerika'nın "Doğrusal (Linear) aktif – bir işten sonra diğeri "kategorisine girdiği belirtilmiştir. Bu kategorinin karakteristik özellikleri şunlardır; bir proje planlandığı zaman adım adım gidilir, birinci adım bitmeden diğerine geçilmez yani aynı anda birkaç adım beraber yürümez.

Doğrusal (Linear)'ın tipik özellikleri ise şöylece sıralanabilir (Schieferle, 2007, s.5):

- 1) Planlara bağlı kalınır.
- 2) Herkes kendi işiyle meşgul olur.
- 3) Üyeler daha çok; içe dönük, sabırlı, sakin, görev odaklı ve nesneldir.
- 4) Gerçeklere bağlı kalınır.
- 5) Bürokrasi saygı görür.
- 6) Argümanlar mantık çerçevesindedir.
- 7) Vücut dili çok az kullanılır.
- 8) Konuşmacının sözü nadiren kesilir.

- 9) Sosyal yaşam ile iş yaşamı birbirinden ayrı tutulur.
- 10) Yardımseverlik, lütuf gönülsüz bir şekilde kabul görür.

Bu sayılanlara ek olarak şunlar sıralanabilir: Almanlar için mahremiyet ve ciddiyet önemlidir. İş yerlerinde eğlenceden hoşlanmazlar, mükemmeliyetçi yapıya sahiptirler, hata yapmaktan ve özür dilemek zorunda kalmaktan hoşlanmazlar. Toplum içerisinde hareketlerin uyumlu olması yönünde baskı mevcuttur. Konuşma esnasında sesin yükseltilmesi hoş karşılanmaz. Temizlik, düzen, azim, doğruluk ve sabır Almanların sayılabilecek diğer özelliklerindedir (<http://iskulturu.com/almanya-is-kulturu/>).

### **2.5.3. Alman Kültürüne Hofstede'nin Çalışmasından Bakılacak Olursa:**

Almanya'da, güç mesafesi düşük düzeydedir. Ama son olarak, 2002'de GLOBE'nin yapmış olduğu bir araştırmada, güç mesafesinin Almanya'da nispeten yüksek çıkmıştır. Almanya'da katılımcı ve doğrudan bir iletişim ve toplantı tarzı yaygın olarak görülmekte, liderlik ise uzmanlığa göre değerlendirilmektedir. (Karababa, 2010, s.23). İlaveten:

- a) Almanya; İngiltere, Amerika ve Danimarka gibi bireyci kültür özelliği gösterir. Fakat grup ve aile toplulukçuluğunda Almanya ortalama bir değere sahiptir.
- b) Almanya'da; Fransa, Japonya, Yunanistan, İspanya ve İsrail gibi belirsizlikten kaçınma oranı yüksektir. Almanlar yüksek belirsizliklerini uzmanlığa dayanarak ve sıkı çalışarak telafi ederler.
- c) Almanya, Amerika gibi erkeksi kültüre sahiptir. Almanya'da Performansa çok önem verilir, Yöneticilerden iddialı ve kararlı olması beklenir, insanlar çalışmak için yaşarlar.
- d) Almanya, uzun zaman eğilimlidir: Pragmatik bir yapıya sahip olan Almanya'da insanlar doğruların zamana, duruma ve çevreye bağlı olduğuna inanmaktadır. Dolayısıyla geleneklerini değişen koşullara uydurma kabiliyetine sahiptirler. Yatırım, tasarruf ve sebata önem atfedilir.
- e) Hoşgörü oranının düşük olması, Alman kültürünün oldukça baskı altında olduğunu göstermektedir, kendilerini şımartmanın yanlış olduğu düşüncesi yaygındır (<http://iskulturu.com/almanya-is-kulturu/>).

Hayata ilişkin değerler ve kültürel etkenlerden yola çıkarak Almanya'da sosyal yapı ve bireylerin etkin olduğu bazı temel varsayımları şu şekilde özetleyebiliriz;

- 1) Aile ve grup toplulukçuluğunun orta düzeyde, kurumsal toplulukçuluğun düşük düzeyde olması (Kurumsal ödüllendirilmeler ve desteklerde toplulukçu davranışların benimsenmemesi rekabetin kabul gören bir değer olduğunu gösterebilir). Bunun yanında aile ve grup bağlamında toplulukçuluğun nispeten benimsenmesi iç grup ve dış grup algısının varlığını destekleyebilir.
- 2) Belirsizlikten kaçınma yüksek düzeydedir ( Bu eğilim; hem endüstriyel hayatı, hem de diğer yaşam alanlarını düzenleyen kurallar bütünü ile izah edilebilir). Ayrıca ifade edilebilir ki; Almanlar yüksek belirsizliklerini, uzmanlığa dayanarak telafi etemeye çalışırlar.
- 3) Uzun dönem eğilimli olmak (Bu durum Alman Toplumunun kaderci olmadığının bir göstergesidir) (Brodbeck, Frese, Javidan, 2002, s.18), (Karababa, 2010, s.23).

Genel bir bakışla Almanya ve Japonya gibi bazı devletlerin çeşitli başarılarının onların vazife, disiplin, işbirliği, toplumsal özveri, itaat, araştırma, bilimsel eğitim, planlı hareket ve çalışkanlık gibi kültürel bazı özellikleriyle bağlantılı olduğu bilinmektedir.

Bunlara ek olarak Almanlara ait olumsuz özelliklere de bakılacak olursa; Arı'nın ifadesiyle (1999, s.55-56) kabadırlar (Asunakutlu ve Safran, 2004, s.36). Bu durumun aslında karşısındaki insanın hislerine önem vermeden nizama uyma, disiplin ve egoistliğin doğurduğu bir sonuç olduğu söylenebilir.

Her iki ülkenin kültürü ve Hofstede'nin boyutları çerçevesinde nerede konumlandıkları karşılaştırılmıştır. Bu kapsamda genel bir bakış olması ve kıyaslamaya yardımcı olması düşüncesiyle, iki ülkenin Hofstede boyutları çerçevesinde puanlamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 13: Hofstede Kültür Boyutları Türkiye - Almanya Karşılaştırması**

Hofstede Kültür Boyutları	Almanya	Türkiye
Güç mesafesi	35	66
Bireyci- Toplumcu	67	37
Erillik- Dişilik	66	45
Belirsizlikten Kaçınma	65	85
Uzun-Kısa Dönemlilik	83	46
Hoşgörü	40	49

**Kaynak:** (Kartarı, 1997, s. 22-23) (Dizin Değeri: 0-100) Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

## 2.6. Toplumsal Kültürden Kurum Kültürüne

Günümüzün küreselleşen dünyasında, örgütlerin ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmeleri ancak rekabet güçlerini artırmaları ile mümkün olabilir. Rekabet potansiyelini artırabilmek için, iş görenlerin kendilerini çalıştığı kuruluş ile bütünleştirmeleri, kuruluş için gerektiğinde özveride bulunabilmeleri son derece önemlidir. Bu durum örgüt içinde ortak bir gücün oluşmasına neden olur. İşte hemen hemen tüm örgütlerde mevcut olan bu ortak güç “kültür” dür.

Bahsi geçen kültürün nelerden etkilendiğine bakılacak olursa şunlar söylenebilir; bireyler içinde yetiştikleri toplumun ve kültürün özelliklerini, örgüte girdikleri ilk günden itibaren beraberinde getirirler. Doğal olarak ayrı ayrı toplumlarda yetişen bireylerin yaşam ve dış dünyayı algılama biçimleri birbirinden farklılık arz edecektir. Bahsi geçen bu farklılıklar kişilerin çalışma prensiplerini, organizasyonların iş yaşamına yaklaşımlarını ve yönetim tarzlarını da farklılaştıracaktır (Azizoğlu, 2011, s.10).

Yukarıda bahsedilen etkiyi Sargut 'ta şu şekilde ifade etmektedir; Örgütler, çevre ile birlikte değişimi gerçekleştirerek yaşamını devam ettiren ve çevreye uyum sağlayan organizmalardır (Sargut, 2001, s.107) . Bu noktadan hareketle, coğrafyanın kültürel özellikleri ile sosyo-politik özelliklerinin firmalara rehberlik ettiğini söylemek yanlış olmaz. Diğer bir ifadeyle, kurumlar şartların ve kültürün şekil verdiği yapılardır denebilir.

Malinowski 'nin de dediği gibi, insanın doğaya karşı fakat kendisi için var ettiği bir vasıttan ibaret olan ve kültür olarak adlandırılan sosyal bir kurum ve olguyu oluşturur (akt. Köse vd., 2001, s.220). Anlaşılıyor ki; örgütleri, faaliyette buldukları sosyal sistemin bir parçası olarak değerlendirmek yerinde olacaktır.

Bahsi geçen bu etkinin ne zaman farkına varıldığına ve araştırma konusu olduğuna bakacak olursak; 1970'li yılların sonlarından itibaren bilhassa Japon firmalarının Amerikan firmalarına kıyasla daha iyi performans gösterdiğinin görülmesi üzerine, yapılan araştırmalarda kültürler arası farklılıkların örgüt yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği fikrini doğurmuştur. Bu fikir doğrultusunda yapılan çalışmalarda; içinde insanın olduğu sistemleri, mevcut olan kültürden izole ederek düşünmenin mümkün olamayacağı neticesine varılmıştır. Özetle, bireyler içinde yetiştikleri kültürlerin birer yansımasıdır ve ait oldukları kültürün özelliklerini, içinde bulunacakları sistemlere de taşırlar. Sistem içerisine taşınmış olan kültürel özellikler zaman içerisinde alt kültürleri oluştururlar ve örgütlerin tanıtımında adeta bir kimlik vazifesi görürler (ncl vd., 2016, s.256).

Yukarıda bahsi geçen nedenlerden dolayı, örgüt kültürü üzerine yapılacak araştırmalarda örgüt kültürünün biçimlenmesinde, yaşanılan toplumun kültürünün etkisinin büyük olacağı gerçeğini unutmamak gerekir. Bu çerçevede denilebilir ki, küresel çapta faaliyette bulunmayı planlayan işletmelerin ancak kültür faktörünü göz önünde bulundurarak, örgüt ile toplum kültürü arasında bir denge sağlayabileceklerini bilmeleri gerekir. Yeni kurulacak olan birimler, zamanla küresel işletme ile içinde bulunulan toplumun kültürü arasında denge sağlayabilecek alt-kültürleri meydana getirirler. Bu durumun doğal bir neticesi olarak, farklı kültürlerde faaliyette bulunan bir örgütün Őubeleri arasında kültür bakımından farklılıklar olacaktır. İşletme yöneticileri işte bu durumu göz önünde bulundurmalıdırlar (Azizoğlu, 2011, s.10).

Buradan anlaşılıyor ki; kültürlerin tümü için geçerli olabilecek, genel motivasyon ve başarılı yönetim uygulamaları olası değildir. rneklendirilecek olursa, Japon firmalarında başarı gösteren kalite kontrol emberi Amerikan firmalarında uygulanmış ve sınırlı derecede başarılı olmuştur (Lawler,1986), ayrıca ABD'de yaygın olarak uygulanan bireysel performansın takdir edilmesi yöntemi, ABD dışındaki ülkelerde aynı seviyede başarıyı yakalayamamıştır.

Ayrıca 1985 yılında yapılan bir konferansta sunulmuş olan bir çalışmada ABD, Japonya, Hong Kong ve Kore'deki yöneticiler karşılaştırılmıştır. Netice de ABD'de

bağımsızlık ve bireysellik, Japonya’da ise tabiiyet ve kolektiflik, gibi değerler ön plana çıkmıştır. Amerikalılar personelin, kendilerini alakadar eden kararlara iştirak etmelerini kabul ederken, Fransız, Hint, İtalyan ve Alman idareciler, işte kalite için, çoğunlukla sert bir disiplin ve otoriteye boyun eğmenin gerekli olduğunu düşünüyorlar. Türk kültüründe, riskten kaçınma, yazgıcılık, kişisel girişim ve rekabetten uzak durma, çalışmanın angarya görülmesi, kanaatkârlık, plansızlık, güvensizlik, başarı güdüsünde noksanlık ve öz güvenin yeterli olmayışı gibi toplumsal özelliklerin, yöneticilerimize, değişim ve yenilikten uzak durma, görev çevresinde farklı hareket etme, yazılı kurallara bağlı kalma, belirsizlikten kaçınma ve risk almaktan kaçınma şeklinde yansıdığı görülmüştür (Nişancı, 2012, s.1288).

Sonuç itibariyle Hofstede ve diğer araştırmacıların (1990) da tartıştığı üzere, toplumsal kültürün oluşmasında etki sahibi olan bireylerin, değerlerinin çoğu oluşmuş yetişkinler olarak girdikleri ve uzun zaman geçirdikleri örgütlerin kültürlerinin oluşmasına etki etmemeleri düşünülemez (Robert ve Wasti, 2002; Yılmaz vd., 2005).

Bu bağlamda çalışmanın amacı kapsamında, Hofstede’nin belirlemiş olduğu kültürel boyutlar çerçevesinde farklı kültürel özelliklerin, kurumların kültürel özelliklerine yansımalarını anlamak için aşağıdaki tablonun incelenmesi faydalı olacaktır.

**Tablo 14: Toplumsal Kültürün Kurumlar Üzerindeki Etkileri**

<b>Güç Mesafesi</b>		<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	
<b>Düşük Düzeyde</b>	<b>Yüksek Düzeyde</b>	<b>Düşük Düzeyde</b>	<b>Yüksek Düzeyde</b>
İmtiyaz ve statü sembolleri hoş karşılanmaz.	İmtiyaz ve statü sembolleri önemlidir.	Değişime direnç az.	Değişime direnç fazla.
Yönetici kaynak bulabilen ve demokratiktir.	Yönetici otokratik ve babacandır.	Başarı ve ait olma duygusu önemli.	Güvenlik ve fiziki imkânlar önemli.
Hiyerarşi düşük.	Hiyerarşi yüksek. (Merkezileşme var)	Faaliyetlerde esnek yapılaşma.	Faaliyetlerde katı yapılaşma.
Kademeler arasında ücret farkı az.	Kademeler arasında ücret farkı yüksek.	Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksek.	Yöneticilerin risk alma eğilimi düşük.
Astlar kendilerine danışılmasını bekler.	Astlar kendilerine yapacaklarının söylenmesini bekler.	Uzmanlaşmaya verilen önem az.	Uzmanlaşmaya verilen önem fazla.
		Yöneticiler çalışanlara yöneliktir.	Yöneticiler ayrıntılar üzerine yoğunlaşır.
<b>Bireycilik ve Toplumculuk</b>		<b>Erillik ve Dişilik</b>	
<b>Bireycilik</b>	<b>Toplumculuk</b>	<b>Erillik</b>	<b>Dişilik</b>
İş görenler ile kurum arasında çıkar ilişkisi vardır.	İş görenler ile kurum arasında psikolojik bir bağ vardır.	Yöneticiler karar verici ve değerlendircidir.	Yöneticiler, astlarına inisiyatif verir ve danışır.
Kurallar iş sözleşmesine göre işler.	Aile ilişkisi gibi kurallar.	Yaşam, işe göre düzenlenir.	İş, yaşama göre düzenlenir.
Kararlar yalnızca kurallara ve bireysel yeteneklere göre alınır.	Kararlar gruba göre alınır.	Bireysel başarı önemli.	Grup başarısı önemli.
Yönetim, bireylerin yönetimidir.	Yönetim, grubun yönetimidir.	Çatışmaların mücadelecı bir şekilde çözümü önemli.	Çatışmaların çözülmesi müzakere ile olur.
Görev, ilişkilerin önünde yer alır.	İlişkiler görevin önünde yer alır.	Rekabet ve performans üzerinde yoğunlaşma.	Eşitlik, dayanışma ve yaşam kalitesi üzerinde yoğunlaşma.

**Kaynak:** (Eğinli ve Çakır, 2011, s.41).

Tabloda 'ki bilgiler kapsamında detaya inilecek olursa şunlar söylenebilir; güç mesafesi düşük olan ülkelerde işçiler daha bağımsız olup demokratik yönetim tarzını benimsemektedirler, örgüt düzeyinde, merkezi olmayan yapı hâkimdir, ast ile üst arasında fark azdır. Ast olan bir birey zamanla üst olabilir, roller değişebilir, ücret sistemi dengelidir ve demokrat olan yönetici idealdir. Kararlar ortaklaşa alınır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde ise otokratik yönetim tarzı hâkimdir. Özetle, düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda, iş görenler alınacak olan kararlara katılmak isterler yani gücün merkezde toplanmasını hoş karşılamazlar. Güç mesafesi

fazla olan toplumlarda ise gücün merkezileşmesi kabul görür. Dolayısıyla iş görenler yöneticilerin belirledikleri yapı içerisinde hareket ederler ve talimatları beklerler. (Altay, 2004, s.304).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde örgütlerin eğilimleri, risk almaktan çekinen yöneticilerin ve detaylı yazılı kaidelerin ve prosedürlerin olmasıdır. Belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu toplumlarda iş garantisi, gelir, emeklilik ikramiyesi ve kariyer önemlidir. Düzenlemeler ve kurallar detaylı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir, risk alma düşüktür. Çalışanlarda geleceğe dair endişe ve iş stresi seviyesi yüksektir (Hofstede, 2011).

Toplumculuk/Bireycilik boyutunda örgüt içinde mühim olan normlar ve değerler, öncelikle kişisel ihtiyaçların mı yoksa grubun ihtiyaçlarının mı karşılanmasına ehemmiyet verildiğiyle ilintilidir. Toplulukçu yapıya sahip örgütlerde, yöneticiler ve iş görenler arasında ki münasebet ahlaki temellere dayalıdır. Çalışanın performansının düşük olması, işten çıkarılması için yeterli bir sebep değildir. Japon örgütleri bu durum için en güzel örnektir (Öncül vd., 2011, s.260). Ayrıca kolektif yönetim uygulamalarında grup dayanışmasına ve grup ödülüne önem verilir. Organizasyonlarda bireycilik ise özerklik, kişisel mesuliyet ve bireysel ödüllendirme şeklinde kendini gösterir.

Dişilik/Erillik boyutunda ise; insanlara ve insanlar arası ilişkilere verilen değer önem arz etmektedir. Eril kültürün baskın olduğu bir örgütte yükselme arzusu, rekabetin önemli olması, otokratik ve baskıcı tavırlar, girişkenlik, para kazanma tutkusu ve maddeci eğilimler görülürken, Dişil özelliğe sahip örgütlerde ise, iş görenlerin katılımı, eşitlik ve yardımlaşma ön plandadır. Ayrıca ilişkilerde nezaket, merhamet ve sevgi hâkimdir. (Öncül vd., 2011, s.260).

## **2.7. Örgüt Kültürü Kavramı, Özellikleri ve Temel Unsurları**

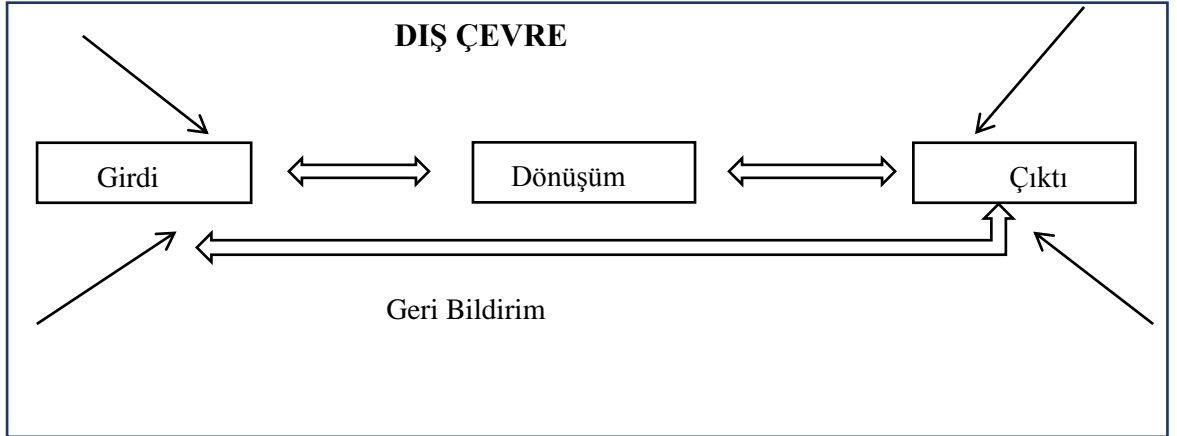
Örgüt kültürü kavramına geçmeden önce kısaca Örgütün ne olduğuna değinmekte fayda vardır. Literatürde örgütün değişik tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Örneğin Barnard (1994), “örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetlerinin veya güçlerinin bir sistemi” şeklinde tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir hedefi başarabilmek için katkı vermeye gönüllü, birbirleriyle iletişim kurabilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür. Schein (1970) örgütü; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir güç ve mesuliyet hiyerarşisi içinde, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen bireylerin,



gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal koordinasyonu”, Etzioni (1964) “belirli amaçlara ulaşabilmek amacıyla kurulmuş toplumsal birimler”, Marc ve Simon (1958) ise, “mensupları arasında ki ilişkiden meydana gelen toplumsal bir yapı” şeklinde tanımlamışlardır (Güçlü, s.147).

Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar istikametinde bireylerin gayretlerinin koordine edildiği bir yönetim işlevi; insan, teknoloji, amaç boyutlarının etkileştiği bir düzen; kişilik belirleyen ve kendine has bir kültürü olan; sorumlulukları, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki yetki ve iletişim münasebetlerini gösteren bir yapıdır.

Örgütleri anlayabilmek için onları birer açık sistem olarak ele almak gerekir. Sistem, parçalardan meydana gelen bir bütün, şeklinde tarif edilir. Ancak sistem içerisindeki her bir parçanın (alt sistemin) kendine has bir işleyişi vardır ve parçalar karşılıklı olarak etkileşim içindedir. Bu nedenle bir parçadaki aksama diğer parçaları ve de sistemin tamamını etkiler. Açık sistemler ise dış çevreyle etkileşim içinde olan ve dış çevredeki değişiklikler ile alakalı bilgileri geri bildirim yoluyla sistemine alıp, bu değişikliklerin gerekliliklerine uyum sağlayarak yok olmaktan (entropi) kurtulan sistemlerdir. Bu anlamda örgütler, çevreden bir takım girdileri alarak, işleyen ve bu girdileri çıktılara dönüştürerek tekrar çevreye sunan açık sistemler olarak tanımlanabilir (Can, vd., 2011, s.15-16).



**Şekil 4 Açık Bir Sistem Olarak Örgüt**

Örgüt kültürü kavramı ise literatürde, organizasyon kültürü, kurumsal kültür, şirket kültürü, firma kültürü veya işletme kültürü gibi farklı şekillerde ifade edilmiştir.

1980'lerin başından itibaren kültüre, örgüt kültürüne yönelik ilginin yoğun bir şekilde başladığını görmek mümkündür. Antropoloji, sosyoloji, yönetim, folklor,

iletişim ve psikoloji gibi çeşitli alanlardan bilim adamlarının, örgüt kültürü üzerine birçok deneysel ve kuramsal çalışmalar yaptığı görülmektedir. Örgüt kültürü yahut kültür üzerine yapılmış olan bu çalışmalara bakıldığında, bir bütünlüğün olmadığı görülmektedir, bunun sebebi ise, bu disiplinlerin konuya birbirinden farklı epistemolojik, yöntemsel ve teorik açılardan yaklaşımlarıdır. Bu durum, aynı disiplinde olan araştırmacıların dahi örgüt kültürü veya kültür hususunda ortak bir algı dayanağı oluşturabilmelerine mani olmaktadır (Şişman, 2002; Alvesson, 1993; Martin, 1992).

Araştırmacıların bazıları kültürü, örgüt içindeki eşgüdümleme sistemi şeklinde ifade etmişlerdir. Örneğin verimli örgütsel değişimin parçası olması (Tichy 1982, Sathe 1985) yahut kültür ve ödüllendirme sistemi gibi (Cummings, 1984). Bir kısım araştırmacılar ise, örgütü yaşayan bir mekanizma olarak görmüşler ve örgüt düzeyinde kişiliğin olduğunu ifade etmişlerdir (Earley ve Erez, 1993, s.68). Sistem yaklaşımına göre, örgüt kültürleri makro kültürü meydana getiren alt gruplardan biridir. Smircich ve Calas (1986) örgüt kültürünü, “şirket içinde gelişen sosyokültürel dinamik” şeklinde tanımlamışlardır (Azizoğlu, 2011, s.9). Bu tanımlamaya göre, kültür işletme faaliyetlerine etki eden bir dış etkenden daha ziyade işletmeye ait bir özelliktir. Buradan da anlaşılıyor ki; organizasyonların, örgütlerin ve işletmelerin toplumlarda olduğu gibi kendilerine has kültürleri vardır, insan marifetiyle oluşturulmuş yapay bir sistem veya sosyal düzen olarak değerlendirilen örgütler, bu yanıyla birer minyatür toplum şeklinde değerlendirilebilirler. Bahsi geçen bu minyatür toplumun sahiplendiği, benimsediği ve geliştirdiği uygulamalar, semboller, teknolojiler, yapılar, değerler, normlar, inançlar, yönetim tarzları süreçler vs. maddi ve manevi değerlerin tamamı, o örgütün kültürünü oluşturmaktadırlar (Nişancı, 2012, s.1283).

Aşağıda, örgüt kültürünün ne olduğunu neleri kapsadığını daha iyi anlama ve değişik perspektiflerden görebilme açısından, çeşitli tanımlar verilmiştir (Gizir, 2003, s.376)

Örgüt kültürü;

- a) Belirli bir zaman diliminde, belirli bir grup içinde ortaklaşa paylaşılan anlamlar bütünü (Pettigrew, 1979),
- b) Örgüt içinde yapılanların yapılış şekli (Deal ve Kennedy, 1982),
- c) Örgütün mensuplarınca paylaşılan algılar, inançlar, anlamlar ve değerler (Smircich, 1985),

- d) Bir grup birey tarafından paylaşılan anlamlar bütünü (Louis,1985),
- e) Paylaşılmış değerler, merasimler, inançlar, kahramanlar, öyküler ve hikâyeler (Kozlu, 1986),
- f) Bir örgütün seçeneklerini yönlendiren, bu yönüyle diğerlerinden ayrılan, temel değerler sistemi (Gagliardi, 1986),
- g) Sosyal olarak oluşturulan gerçekler (Martin ve Meyerson, 1987),
- h) İşçilerin birlikte geliştirdikleri değerler ve normlar (Başaran, 1991),
- i) Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde şekillenmiş değerler, gelenekler ve inanışlar örüntüsü (Deal ve Peterson, 1991),
- j) Bir grubun mensuplarınca paylaşılan değerler sistemi, inançlar ve sayılıtlar, grup yaşamında öğrenilmiş olan sonuçlar, herhangi bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme meselesini çözebilmek amacıyla öğrenme sürecinde geliştirdiği sayılıtlar örüntüsü (Schein, 1991),
- k) Sosyal gerçeklik üzerine değerler ve sayılıtlar (Alvesson, 1993).

Terzi (2000), ise örgüt kültürünü paylaşılan normlar, değerler ile bunların taşıyıcısı durumunda olan sembollerin oluşturduğunu söylemektedir.

Dinçer' e göre; örgüt kültürünün kısa bir tanımı yoktur. “ Bir şirketin benimsediği hâkim değerler” , şirket personeline ve müşterilere dönük stratejilerine rehberlik eden felsefe”, bir örgütün mensuplarının paylaştığı kuramlar ve değerler” (Dinçer, 2007, s.334). Gibi bazı tanımlar kültürün belirli yönlerine vurgu yapmaktadır. Bu tanımların ortak yönlerine bakıldığında, Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarına yön veren değerler, inançlar, normlar, davranışlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, bireylere nelerin yapılması gerektiği ve nasıl davranılması gerektiği hususunda sezgi ve duygu kazandırır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarına ve düşüncelerine yön veren inançlar ve değerlerdir.

Akıncı (1998) ise örgüt kültürünü aşağıda verildiği şekliyle tanımlamıştır (Azizoğlu, 2011, s.7):

- a) Örgüt tarafından belirlenen temel değerler,
- b) Örgüte ait inançlar, temel değerler, seremoniler, hikâyeler ve kullanılan simgelerin tamamı,
- c) Örgüt elemanlarının paylaştıkları temel inanç ve düşünceler,
- d) Örgütün politikalarını ve faaliyetlerini belirleyen felsefe,

- e) Kolektif olarak iş görenlerin düşüncelerinin yönlendirilmesi,
- f) Örgütün yönetim biçimi; faaliyetlerin nasıl idare edileceği, otoritenin kullanılma biçimi, kontrol mekanizmaları ve ödüllendirme biçimleri üzerine şekillenmiş inançlar bütünü,

Görüldüğü üzere örgüt kültürünü tanımlamak maksadıyla birçok ifade kullanılmıştır. Bu ifadeler incelendiğinde bazı ortak yönlerinin olduğu görülecektir. Tüm ifadelerdeki ortak yönler;

Örgüt kültürünün:

- 1) Çalışanları nasıl davranılması gerektiği hususunda bilgilendiren ve çalışanlar tarafından paylaşılan değerler olması,
- 2) Bireylerin tüm davranışlarını şekillendiren ve asıl olması hasebiyle bireylerce sorgulanmadan kabul edilen yazılı olmayan değerler olması,
- 3) Örgütün varlığını tehdit eden sorunlar karşısında geliştirilen çözümlerden ve bunlar ile alakalı genel kabullerden temellenmesi ve
- 4) değerlerin aktarımı ve paylaşılan semboller, bunlara yüklenmiş olan anlamlar, geçmişteki olaylar ile hikâyeler gibi yolların olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Netice itibariyle, bir örgütteki iş kurallarını belirleyerek faaliyetlerin sonuçlarını olumlu yönde etkileme, davranış kaidelerini belirleyerek, kabul gören davranışların gösterilmesi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlama gibi sonuçlar çıkarılabilir.

Bu başlık altında bilinmesi gereken diğer bir hususta şudur; işletmeleri birbirinden farklı kılan yani onlara kendine özgü bir kimlik kazandıran kurum kültürleri; normların farklılaşan nitelikleri, inisiyatife izin verme, eleştiriye açık olma yahut olmama düzeyleri, bağlılık dereceleri ve çevreden kaynaklanan değişimler karşısında direnç göstermemek yahut göstermek, yapıları bağlamında değişime kapalı veya açık olma gibi farklı karakteristiklere sahip olabilmektedirler.

### **2.7.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Boyutları**

Örgüt içerisinde kültür birçok fonksiyonu yerine getirmektedir: ilk olarak, sınırları belirleyici rolü vardır, yani bir örgütü diğerlerinden ayıran farklılıkları ortaya çıkarır. İkinci olarak, örgüt mensuplarına kimlik duygusu kazandırır. Üçüncü olarak, insanlara ortak değerleri bireysel çıkarılara tercih etme ve onlara bağlanma hissiyatını

kazandırır. Dördüncü olarak, sosyal sistemi dengede tutar ve güçlenmesini sağlar. Çalışanların yapacağı, söyleyeceği şeyler hususunda uygun standartlar belirler böylelikle örgütü bir arada tutabilecek sosyal bir yapıtaşısı görevi görür. Son olarak, çalışanların tutum ve davranışlarına şekil veren ve onları yönlendiren bir anlam oluşturucu ve denetim mekanizması hizmeti verir (Gümüş, 2012, s.209).

Werner'e göre örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (2009, s.98):

- 1) Örgüt kültürü bilinçli olduğu kadar bilinçsiz bir şekilde meydana gelir.
- 2) Kurucular ile yöneticiler örgüt kültürünün oluşmasında önemli derecede etki ederler.
- 3) Örgüt kültürü bölgesel ve ulusal koşullardan etkilenir.
- 4) Globalleşmeden kaynaklanan yeni koşullar örgüt kültürünü etkiler.
- 5) Örgüt kültürü bireyler tarafından şekillendirilir, uyarlanır ve de aktarılır.
- 6) Örgüt kültürünün oluşmasında ve devamında iç ve dış faktörlerin etkisi söz konusudur.

Diğer bazı yazarlar ise örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde ifade etmişlerdir (Şahin, 2010, s.25):

- a) İş görenlerin örgüte uyum sağlamasını kolaylaştırır.
- b) Örgüt üyelerinin birbirleriyle olan dayanışmalarını artırır.
- c) Örgüt mensupları için bir kontrol mekanizmasıdır. Diğer bir anlatımla, bireylerin davranışlarını ve tutumlarını yönlendiren, şekillendiren bir anlam oluşturucu ve denetim mekanizması görevi görür.

Robbin (1987) ise işletmenin temelini oluşturan ve farklı olmasını sağlayan örgüt kültürünün boyutlarını aşağıda ki şekilde açıklamaktadır (Aydoğan, 2004, s.7):

**Amaç ve hedefler:** Organizasyonun ulaşmak istediği hedeflerin gerçekleşmesine yönelik beklenti derecesi.

**Bireysel inisiyatif:** İş görenlere organizasyon içerisinde yüklenen mesuliyetler ve inisiyatif kullanabilme derecesi.

**Risk alma derecesi:** İnovasyonun, girişimciliğin ve risk almanın teşvik edilme derecesi.

**Bütünleşme:** Organizasyon içindeki birimlerin işbirliği ve uyum ortamında faaliyet gösterebilmesi için, yönetici takımının verdiği destek.

**Yönetim desteği:** Üstler ile astlar arasındaki iletişim ve astlara verilen desteğin derecesi.

**Ödül sistemi:** Ücret artışı ve terfiler gibi ödüllerin iş görenlerin başarısına göre düzenlenmiş olma durumu.

**Denetim:** İş görenlerin davranışlarını kural ve yönetmenlikler ile yönetme ve denetleme derecesi.

**Kimlik oluşumu:** Çalışanların kendini, organizasyon veya içinde bulunmuş oldukları grup ile özdeşleştirme derecesi.

**Örgüt içi çatışma toleransı:** İş görenlerin birbirlerini yahut organizasyonu tenkit edebilme özgürlük derecesi.

**Fikir ayrılığı toleransı:** İş görenler arasındaki eleştirel bakış ile fikir ayrılıklarının teşvik edilme derecesi.

**Örgüt belleği:** Örgütün tarihsel gelişim sürecinde; kahramanların, olayların depolanmış bilgi biçimlerinin ve paylaşılan yorumlarının diğer iş görenlere aktarılması.

**İletişim modelleri:** Formal ve informal iletişimin derecesi.

Örgüt çalışanlarının işletme ile alakalı bireysel ve bütüncül anlayışları bu boyutlar ile ilintili olarak gelişmekte, iş performanslarına ve tatminlerine etki etmektedir.

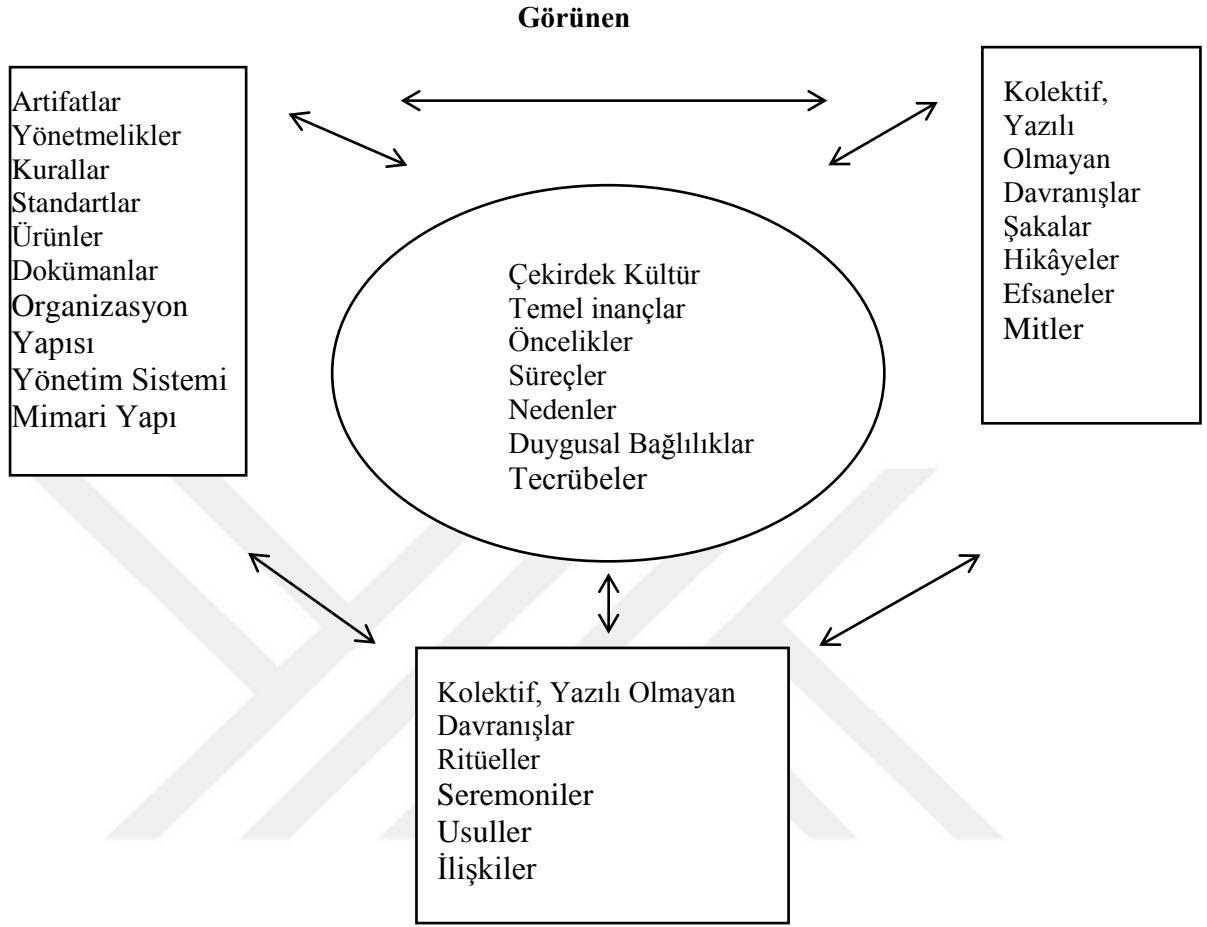
## 2.7.2. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Kültürün öğeleri farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde ifade edilmiştir. Bu bağlamda, öznel-nesnel öğeler, maddi-manevi öğeler, görünür-görünmez öğeler (Smircich, 1983; Buono ve diğ., 1985; Schein, 1992) şeklindeki sınıflamalardan söz etmek mümkündür.

Örgüt kültürünün unsurlarına bakıldığında ise esasen iki aşamada ele alındığı görülecektir. İlk aşamada örgüt kültürünü meydana getiren inançlar, varsayımlar, normlar ve değerler gibi temel kültürel unsurlar üzerinde durulmuş; ikinci aşamada ise seremoniler, törenler ve benzer kültürel unsurların ifade biçimleri değerlendirilmiştir. Özet bir ifadeyle örgüt kültürünün unsurlarını iki başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar (Unutkan, 1995, s.46);

1. Kültürü oluşturan unsurlar, (Normlar, Değerler, İnançlar)
2. Örgüt kültürün taşıyıcıları, (Seremoniler, Törenler, Gelenekler, Alışkanlıklar, Masallar, Hikâyeler, Efsaneler, Dil, Söylentiler, Ritüel)

Bu unsurlar aşağıda şekilde görselleştirilmiştir.



**Şekil 5 Kültür Ağı**

**Kaynak:** Kulturkern und Kulturnetzwerk (Sackmann ve Betrachtungen, 2000, s.148)

Edgar H. Schein ise örgüt kültürünün üç seviyede ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu seviyeler aşağıdaki şekilde verilmektedir.

**İnsan Yapımı Olgular (Semboller, Kültürel gösterge)**

**Değerler ve Norm**

**Varsayımlar ve İnanç**

### **Şekil 6: Schein Örgüt Kültürünün Seviyeleri**

Yukarıdaki şekil detaylandırılacak olursa; insan yapımı olguların örgüt içerisindeki tüm somut veya sözlü olarak aktarılabilen bileşenleri kapsadığı söylenebilir bunlar: Mimari yapı, mobilya ve yerleşim, giyim tarz ve kuralları, ofis şakaları ve kurumsal hafıza. Değerler, örgütün dile getirilen ve arzulanan kültürel bileşenleridir.

Son olarak en derin seviyede örgütün örtük varsayımları vardır. Varsayımlar kültürün temsil ettiği asli değerlerdir. Bu kültür bileşenlerini günlük iletişim esnasında zihinsel olarak tespit etmek zordur. Örgüt içinde bunların birçoğu tabu olarak görülür. Yazılı olmayan bu kurallara ve özelliklere yeterli tecrübeye sahip olan iş görenler zaman içerisinde alışmışlardır. Böylece mevcudiyetlerinin görünmezliği devam eder (Livvarçin ve Kurt, 2012, s.88-89).

Örgüt kültürünün unsurlarından ve taşıyıcılarından önem arz edenlerine biraz değinmekte fayda vardır.



### **2.7.2.1. Değerler**

Değerler, örgüt içerisinde başarının ne olduğunu belirleyen ve standartlarını koyan kavramlar ile inançlardır. Değerler çalışanların örgütlerine kazandırdıkları olarak tanımlanmaktadır (Köse vd., 2001, s.225).

Değerler, çalışanların işlemlerini ve icraetlerini nitelendirmede, değerlendirmede ve yargılamada kullanılan kriterlere kaynak teşkil eder. Bireylerin davranışlarının örgüt için uygun olup olmadığı yani örgüt içinde hangi davranışların çalışanlara yakışacağını gösteren örgütün değerleridir. Özetle örgüt içinde neyin önemli olduğunu gösteren değerlerdir (Başaran, 1982, s.112-113).

### **2.7.2.2. Normlar**

Normlar örgütteki sosyal sistemi kurumsallaştıran, güçlendiren ve davranışları etkileyen unsurlardır.

Kısaca uyulması gerekli olan kurallar şeklinde tanımlanan normlar, çoğunlukla yazılı değildirler hatta bazen açık bir şekilde de dile getirilmezler. Fakat örgüt içindeki davranışlara önemli derecede etki ederler. Örneğin, “kötü haberi veren sen olma” , “üstleriyle tartışma” tarzında dile getirilen ve paylaşılan normlar, örgüt mensuplarının davranışlarının nasıl olması gerektiği hususunda onlara bilgiler vermektedir (Güçlü, s.151).

### **2.7.2.3. Sayıltılar (Varsayımlar)**

Schein’a (1992) göre sayıltılar, doğruluğu sorgulanmaksızın, tartışılmaya kapalı, bireylerce kabul gören inançlar, genellemeler ve yargıları ifade ederler. Sayıltılar, değerlerin gerisinde yer alırlar ve bireylerin çeşitli durum ve ilişkileri kavrayabilme, hissetme, değerlendirme ve de yargılamada temel algı dayanağını oluşturur (Özkalp vd., 2013, s.94).

Varsayımlar örgütteki iş görenlerin algı, düşünce, duygu ve davranışlarına yön veren, onların örgütsel yaşam ile alakalı taşıdıkları anlamlı-anlamsız, doğru-yanlış, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Güçlü, s.151).

### **2.7.2.4. Seremoniler ve Törenler**

Bir kurumun değerlerini anlamaya ve hatırlamaya yarayacak olaylar yahut özel ritüeller ile gerçekleştirilen toplantılardır. İş görenler bu özel olaylar esnasında örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlar, semboller ve mitler ile alakalı kutlamalar

yaparlar. Bu sebeple denilebilir ki; seremoniler değerlerin ve önemli kültürel normların anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara güzel örneklerdir. Bir kısım seremoniler, geleneksel hale gelen faaliyetler olarak ifade edilen törenleride kapsamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001, s.209). Örneğin ödül seremonileri vasıtasıyla işletmelerin değerlerini anlamak mümkün olmaktadır. Ödüllerin içeriği ve verilme şekli de örgütün temel değer ve saygıtlarının bir tür kutlamasıdır.

#### **2.7.2.5. Semboller ve Dil**

Bir üst başlıkta da değinildiği üzere semboller, bireyler için özel anlamlar taşıyan nesnelere, hareketler ve olaylardır. Örgüt kültürünü kuvvetli kılmaya yardımcı maddesel semboller, binaların ve sahaların tasarımı ve fiziksel görünümü, yöneticilerin giyim tarzları, örgüte ait logolar, mobilyalar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bunlar çalışanlara, örgüt için uygun olan davranış biçimlerini (otoriter, katılımcı, risk alan, tutucu, bireyci, sosyal vb.), kimin önemli olduğunu ve üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini aktarırlar (Güçlü, s.152). Örneğin çiçeklerin ve bitkilerin fazlaca olduğu ortamlarda insana dönük ve arkadaşça bir kültürel vurgunun; öte yandan, özellikle bekleme salonlarında yarışma ilanları, ödüller gibi afişlerin sergilendiği ortamlarda başarı vurgusunun ön plana olduğu söylenebilir.

Dil ise, bir iletişim aracı aynı zamanda da, kültürün yapı taşlarından biridir. Örgütlerin, ülkeler gibi kendilerine has dilleri vardır. Örgüt içinde kullanılmakta olan sözcükler, yalnızca o örgütte anlamlıdır, dışarıda herhangi bir anlam ifade etmezler. Örneğin Microsoft'un kurucusu Bill Gates, mesai arkadaşlarıyla birlikte kendilerine yeni ve teknik bir dil geliştirmişlerdir, dışarıdan gelen ve yazılım teknolojisine aşina olmayan biri için çalışanların aralarındaki konuşmaları, toplantıların gündemini anlamaları oldukça güç olacaktır.

Aynı zamanda dil, örgüt içinde kültürel değerlerin benimsenmesi sürecinde önemli bir araçtır (Köse vd., 2001, s.224).

#### **2.7.2.6. Masallar ve Hikâyeler**

Bu kültür taşıyıcıları, örgüt kültürü için önem arz ederler ve genellikle örgütün mazisindeki olayların abartılı bir şekilde aktarılması neticesinde ortaya çıkarlar. Masallar ile hikâyeler, örgütün geçmişi ile bugünü arasında bir köprü vazifesi görürler (Unutkan, 1995, s.49). Hikâyelerin örgüt içerisinde kulaktan kulağa aktarılması, yazılı

kurallara nispeten daha etkili olabilmektedir. Bilhassa başarılı yöneticilerin yahut kurucuların kişiliğine yönelik hikâyeler, iş görenleri motive etmektedir.

#### **2.7.2.7. Kahramanlar ve Süper Starlar**

Kahramanlar, örgütü geçmişte defalarca başarıya ulaştırmış, örgüt için faydalı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetlerinden dolayı devleşmiş şahsiyetlerdir. Bunlar, örgüt için ideal özelliklere sahip kişiler olup örgütlerde birden fazla olabilirler. Bunlar hayatta olan yahut ölmüş gerçek kişiler olabileceği gibi, hayal ürünü de olabilirler (Kavoğlu, 2009, s.8). Kahramanlar, örgüt içinde her bireyin başarısını ve kişisel performansını örnek aldığı şahsiyetler olarak ulaşılabilir bir kişiliği temsil etmektedirler.

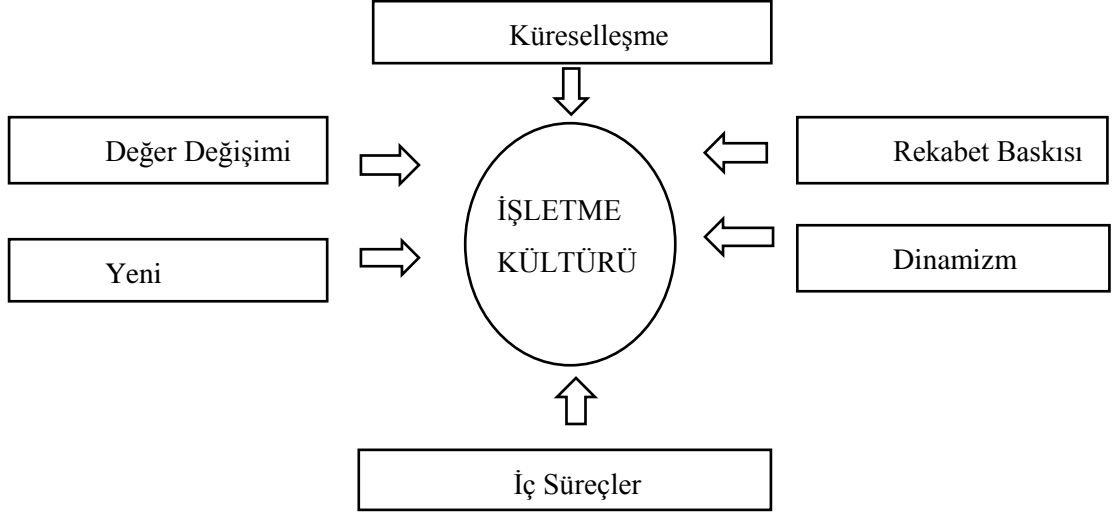
Buna karşın Süper Starlar çok sıra dışıdır, kendileriyle aynı seviyede olan insanlar arasından bir anda sıyrılır ve parlarlar, o kadar ki, tüm endüstrinin sembol olarak gördüğü kişiler oluverirler.

#### **2.7.2.8. İnançlar**

İnançlar kişilerin sosyal gerçeklere nasıl anlam yüklediğini gösterir. Toplumun dinsel, töresel ve işlevsel sistemlerinin ürünü olan inançlar, o toplumda faaliyette bulunan örgütün de kültürel değerlerinin kaynağını oluştururlar (Unutkan, 1995, s.49).

#### **2.7.3. Kültürü Değişime Uğratan Etkenler**

Örgüt kültürüne değinirken göz ardı edilmemesi gereken bir diğer hususta, işletme kültürünün bazı etkenlerden dolayı değişime uğrayabilme durumudur. Bu etkenlerin bazıları aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere; değerlerdeki değişim, iç süreçler, yeni teknolojiler, rakiplerin baskısı, dinamizm ve küreselleşmedir (Werner, 2009, s.94).



**Şekil 7: Kültürü Değişime Uğratan Etkenler**

**Kaynak:** Gründe der Veränderung (Zell, 2002, s.16)

Yaşamın temel özelliklerinden bir tanesi, dinamizm, yani devamlı bir değişme ve gelişme içinde olmasıdır. Her canlı gibi örgütler de onları kuşatan çevrenin değişen koşullarına, yapı ve faaliyetlerini uydurmak zorundadırlar (Gümüş, 2012, s.245). Aynı şekilde Kotter’de pazarın ve rekabetin küreselleşmesinin Firmaları değişime zorladığını ileri sürmektedir (Livvarçin ve Kurt, 2012, s.229).

Bu bağlamda küreselleşmenin etkisini Pfohl şu şekilde ifade etmektedir: Yalnızca büyük firmalar değil Kobiler de dünya çapında işbirliği ve/veya firma alımları gerçekleştirebilmektedirler. Gerek ulusal nişlerin giderek ortadan kalkması gerek küresel rekabet, firmaları uluslararası düzeyde aktif olmaya mecbur kılmaktadır. Haliyle bu durum işletmelerin kültürüne de etki etmektedir (Pfohl v.d., 1991, s.76).

Diğer taraftan küreselleşmenin etkisi bağlamında araştırmacılar arasında tam bir fikir birliğinden bahsedilemez şöyle ki; bir kısım yazarlar endüstri ile pazarların küreselleşmesi neticesinde ulusal kültürlerin ve işletme kültürlerinin bu değişime uyum sağlayacağını savunurken (Konvergenz – Hypothese), diğer bazı yazarlar ise tam aksine İran ve Yugoslavya’da gözlemlendiği şekliyle, kendi kültürlerine daha çok meyledeceği görüşündeler (Divergenz – Hypothese) (Jacobsen: 1996, s.47). Bu durumda küresel bir paradokstan bahsedilebilir.

## 2.8. Örgüt Yapısının Kurumsal Girişimcilik ile İlişkisi

Örgüt yapısının kurumsal girişimcilik ile ilişkisine geçmeden önce örgüt yapısının ne anlama geldiğine değinmekte fayda vardır, örgüt yapısı, örgüt içindeki kişi ve işlerin gruplanmasına ve organizasyonunun dizaynına göre şekillenen formal bir modeldir. Bu model firmadaki iletişime bağlı ilişkilerin ne şekilde gerçekleştirileceğinin belirlenmesi, firmadaki iş akışının düzenlenmesi ve karar alma aşamasında yetkinin nasıl kullanılacağına belirlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Covin ve Slevin,1991, s.17). Diğer bir tanıma göre ise; örgüt kültürü kapsamında, bir işletmedeki bölümlerin, karar verme anlayışının, hiyerarşi zincirinin ve iş görenler arasındaki ilişkilerin etkin bir şekilde yapılandırılmasıdır. Etkin olmasının sebebi, hayata geçirilen her yönetim uygulamasının örgüt yapısını değiştirmesinden ileri gelmektedir. Bu bağlamda, örgüt yapısının temel unsurları şu şekilde sıralanabilir: a) Dikey farklılaşma, b) Yatay farklılaşma, c) Merkezileşme ve merkezileşmeme, d) Biçimselleşme ve biçimselleşmeme, e) Örgüt kültürü ( Saruhan vd., 2013, s.21).

Anlaşıyor ki yapı denildiği zaman akla ilk gelmesi gereken bir işletmedeki fonksiyonların icra edilmesindeki emir-komuta zinciridir. Kimin kimden sorumlu olacağı, kime ne kadar yetki ve sorumluluk verileceği bu yapı tarafından belirlenir. Bazı işletmelerde yapıların değişmez, katı olduğu belirtilirken, bazı işletmelerde daha esnek yapılar söz konusu olabilmektedir. Ayrıca işletmenin çevredeki değişme ve gelişmelerden etkilenebileceği, teknolojinin ve diğer çevre koşullarının iş ve işletmelerde zaman zaman değişiklikler yapılmasını gerekli kılabileceği düşüncesi organik yapıların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak bazı örgütler çevreyi değişmez olarak kabul etmiş, çevredeki değişme ve gelişmenin işletmeyi etkilemesinin mümkün olmayacağını savunmuşlardır. Bu tür yapılara da mekanik katı yapılar denilmektedir (Gümüş, 2012, s.181).

Örgüt yapılarının nasıl belirlendiğine de kısaca değinilecek olursa bu konuda ilk olarak Mintzberg'in öne sürdüğü yapılara (Miller, 1986; Glick, Huber, Doty 1993; Mintzberg, Quinn, Lampel ve Ghosal 2003) değinmek gerekir. Mintzberg ilkin, beş farklı gruba ayırarak örgüt yapılarını incelemiştir fakat gözlemleri sonucunda bu yapıların zamanla geliştiğini fark ettiği için farklı formları da ileri sürmüştür. Mintzberg'e göre simple structure (Basit Yapılar); hiyerarşi düzeyinin az olduğu, iş bölümlenmesinin düşük, birimler arası farklılaşmanın görülmediği ayrıca tekno yapının ziyadesiyle küçük ve iş görenin az sayıda olduğu yapılardır (1983, s.157). Bu tür

yapılarda eşgüdümleme üst kademe tarafından yerine getirilmektedir. Eğitim ve planlama gibi faaliyetler içi resmi bir süreç yoktur. KOBİ'lerin ekseriyeti basit yapı kapsamında değerlendirilebilir. Bir başka yapı olan Machine Bureaucracy (Makine Bürokrasi)'de, yönetici ve işletici pozisyonunda kişi sayısı fazla ve büyük ölçeklidir, alt birçok birim bulunmaktadır ayrıca uzmanlaşma üst seviyelerde olup görevler rutin ve de biçimseldir. (1983, s.163). Daha ziyade durağan çevre koşullarında hayat bulabilirler. Bu nedenle standartlaşma seviyeleri yüksektir. Düzenlemeler ile kurallar epeyce önemlidir ve örgütsel yapı hiyerarşiktir. Makine bürokrasisi daha ziyade gelişim sürecini tamamlamış ve Pazar koşullarına uyum sağlamış olgun şirketlerde görülmektedir. Professional Bureaucracy (Profesyonel Bürokrasi) daha ziyade, yeteneklerin standartlaştırılmasındaki eş güdüme bağlıdır. Bu tür örgütlerde çalışanların eğitim seviyeleri yüksektir ve bireyler oldukça önemlidir. Birimler bir arada da bulunabileceği gibi birbirlerinden bağımsız bir şekilde de çalışabilirler. Bu yapılar fazla esnek olmadıklarından yönetsel yeniliklere uyum sürecinde zorlanabilirler (1983, s.188). Makine bürokrasisi standartlarını kendisi belirlerken, profesyonel bürokraside standartlar genelde kurum dışından edinilmiştir. Divisionalized form (Bölümlendirilmiş Yapı) 'da organizasyonun, her biri yarı özerk bir yapıda olan alt organizasyonlardan oluşmuş durumu ifade eder. Bu sebeple merkeziyetçilik düşük seviyededir. Diğer yandan uzmanlaşma seviyeleri birimler arasında farklılık arz etmektedir. Bu yapı; genellikle yatay ürün veya hizmet yelpazesine sahip organizasyonlarda, düzgün ve durağan çevre koşullarında ve ölçek ekonomisine ihtiyaç duyulmayan durumlarda tercih sebebi olabilir.

Son olarak adhokratik (organik) (adhocracy) yapılara değinilecek olursa, bu tür yapılarda organikleşmenin yüksek olduğu görülmektedir. Bu yüzden merkeziyetçilik ve biçimsellik seviyesi bir hayli düşüktür. Örgüt içerisinde uzmanlık seviyesine verilen önem büyüktür, bu yüzden ki örgüt çalışanları düzenli olarak eğitimden geçirilirler. Bu örgütlerin buldukları çevreler daha ziyade dinamik ve karmaşık çevrelerdir (1983, s.255- 282). Bu örgütler yatay iletişim kanalları ve biçimsel olmayan ağlardan meydana gelirler. Sorunların çözümü için uzmanlardan meydana gelen takımlar kurulur. İş görenler esnekler, çevredeki değişimlere kolayca ayak uydurabilirler. Sınır ve kısıtlamalar çok düşük düzeyde olduğundan yenilikçi şirketler için en uygun yapının bu olduğu söylenebilir.

Tabi ki bazı örgütler, Mintzberg'in belirlemiş olduğu bu beş yapının haricinde de kendilerine has özelliklerden dolayı farklı yapılara sahip olabilirler (Mintzberg, Quinn, Ghosal ve Lampel, 2003, s.224) örneğin örgütlerin ideolojik özellikleri baskın ise Görevsel (Missionary) yahut Göreve Yönelik bir yapıda olabilirler. Bu yapılarda merkezîyetçilik ile koordinasyon üst seviyelerdedir, sebebi ise bu tür örgütlerde çok özel amaçlara hizmet edilmesidir. Ayrıca bu örgütlerde iş görenlerin kişisel deneyimleri ve de teknik becerileri ön plandadır. Son olarak, Politik Örgütler'in (political organization) baskın bir bölümünde, merkezîyetçiliğin ve koordinasyon mekanizmasının olmadığı Mintzberg tarafından ifade edilmiştir. Dolayısıyla farklı formlarda bulunabilirler ve de içinde buldukları ortama göre yapılarını değiştirebilirler (Yeloğlu, 2011, s.160-161).

Örgüt yapılarına girişimcilik perspektifinden bakıldığında, değinilmesi gereken önemli bir hususta; 21'nci yüzyılda meydana gelen yeniliklerin ekseriyetinin, 20'nci yüzyılın aksine küçük girişimlerden tarafından gerçekleştirildiğinin görülmesidir. Yani risk almaktan ve kuralları değiştirmekten çekinmeyen küçük girişimcilerin yenilikçilik performansı, büyük girişimlere önemli miktarda fark atmıştır. Bu durumun sebeplerinden bazıları; küresel çapta gelir seviyesindeki artışlar, bireyselliğin ön plana çıkması, toplumsal yapıda ki diğer değişimler ve hizmet ile ürün piyasalarında büyük işletmelerin standart ürün, hizmet ve yaklaşımlarıyla cevap vermekte zorlandıkları bir talebin oluşması şeklinde sıralanabilir. Bahsedilen bu talepleri, "Esnek İhtisaslaşma" hususunda daha başarılı oldukları için küçük girişimler karşılayabilmiştir, dolayısıyla bu durum, yeniliklerin daha ziyade yeni ve küçük girişimlerden gelmesini sağlamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2014, s.71).

### **2.8.1. Örgüt Yapısının Oluşumuna Etki Eden Faktörler**

Yapılar kadar, işletme için uygun olan yapının seçiminde rol oynayacak, işletmede çalışanları birleştiren ilişki sistemlerini en uygun seviyede tutacak ve iletişimin nitelik ve niceliğini doğrudan etkileyecek etkenlerden bahsetmek yerinde olacaktır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

#### **2.8.1.1. İşletmenin Bulunduğu Çevre**

Firmaların yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak içerisinde faaliyet gösterdikleri doğal, sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve hukuki çevreye ayak uydurabilmeleri ile mümkün olabilecektir. Bu sebeple, birer teknik, ekonomik, sosyal ve politik

ilişkiler sistemi şeklinde tarif edilen işletmenin, çevresinden bağımsız olarak değerlendirilmesi olanaksızdır.

### **2.8.1.2. İşletmenin Büyüklüğü**

İşletmeler büyüklük açısından küçük- orta- büyük ve çok büyük işletmeler olmak üzere dört grupta kategorize edilebilir. Ancak bu farklı büyüklükteki işletmeler şu veya bu yapı tipinde olmalıdır diye beklenmemelidir. Zira geliştirmek ve büyümekte olan bir işletme, büyümenin her aşamasında kendine has bir yapı türüne sahip olacaktır. Bununla birlikte büyüklük tek tercih sebebi olmayacaktır zira işletmenin faaliyette bulunduğu dallar, içinde bulunduğu çevre koşulları, yöneticilerin düşünce yapısı ile yetki ve sorumluluk devredebilme eğilimleri de büyük rol oynayacaktır.

Genel itibarı ile işletmelerin büyüklüğüne göre organizasyon yapısına değinmekte fayda vardır; çok küçük işletmelerde, çalışan sayısı ve karşılıklı ilişkilerin sınırlı olması, onları basit bir hiyerarşi sistemine yöneltecektir, bu da kumanda organizasyon yapısına denk gelmektedir. Küçük işletmelerde ise, girişimciye bir danışman eşlik edecek ve kumanda-kurmay bir organizasyon yapısı uygulanacaktır. Orta büyüklükteki işletmelerde fonksiyonlara göre hiyerarşik, büyük işletmelerde ise fonksiyonel ve /veya fonksiyonlara göre hiyerarşik organizasyon yapılarının uygulanması uygun olacaktır. Çok büyük işletmelerde ise, enternasyonal olmaları hasebiyle merkezkaç yönetim anlayışına yer vererek, kumanda-kurmay bir yapıya sahip olacaklardır.

### **2.8.1.3. Üretilen Mal ve Hizmetlerin Çeşitliliği:**

Şüphesiz ki üretilecek olan mal yahut hizmet ya da her ikisinin bir arada olması, ürün ya da hizmetin çeşitliliği örgüt yapısının şekillenmesinde büyük önem arz edecektir.

### **2.8.1.4. İşletmeyi Kuran ve Yönetenlerin Düşünceleri, Kişilikleri**

İşletmeyi kuran kişi veya kişilerin düşünce, kültür, davranış, ihtiras gibi bireysel özellikleri kurulacak olan yapının türünü etkilemesi kaçınılmazdır.



## 2.8.2. Örgüt Yapısını Değişime Zorlayabilecek Etkenler

Nasıl örgütlerin kuruluş aşamasında yapı 'ya etki eden faktörler var ise aynı şekilde belirli şartlar örgütün yapısında değişime gidilmesini gerekli kılabilir. Bu faktörlerden iki ana başlık altında kısaca bahsetmek faydalı olacaktır.

### 2.8.2.1. Çevre Koşullarındaki Değişim

- a) Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim: Bilhassa tarımsal ve doğal hammadde kullanan işletmelerde, üretim veya ulaştırma Su'dan faydalanan işletmelerde değişimi gerekli hale getirebilir.
- b) Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim: Bunu temelinde nüfus ilişkileri, insana ait, kültürel ve toplumsal sorunlar yatmaktadır.
- c) Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim: Üretilmekte olan malların yahut hizmetlerin arz ve talep durumları, tedarik, üretim ve sürüm gibi Pazar koşulları ve bunlarda meydana gelen dalgalanmalar, bunlara ilaveten ekonomik temayüller ve ekonomik sistem örgütsel değişim üzerinde etki edebilmektedirler.
- d) Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim: Hukuki alanda ki gelişmeler değişimi zorlayıcı bir etkiye sahip olmasından dolayı işletmelerin örgütsel yapısını büyük oranda etkileyebilir.
- e) Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim: Günümüzde sosyal yaşamı en fazla etkileyen olgulardan biridir. Zira son zamanlarda yapılan bilimsel çalışmalar ve bunların sonuçları hem toplumda hem de işletmelerde dönüşümlere neden olmaktadır.

### 2.8.2.2. İşletme İçi Koşullardaki Değişim

- a) Büyüme. b) Şirketler arası birleşmeler veya şirketlerin alımı ile satımı. c) Satışlarda dolayısıyla da kârda gerileme söz konusu ise. d) Üst düzey yöneticilerin değişmesi. e) Yönetim bilimindeki yeni gelişmeler ve başarılı olmuş örgütsel değişim uygulamaları da işletmeleri örgütsel değişime iten nedenler arasında sayılabilir.

Daha hareketli ve karmaşık bir çevrede yaşamını sürdürebilmek ve başarı gösterebilmek için firmalar, çevresel koşullara göre örgüt yapılarını dönüştürme mecburiyeti hissetmekte (Miller, 1983), çevresel değişimin sıklığı ve yoğunluğu

sebebiyle esnek planlama sistemlerine ihtiyaç zorunluluk haline gelebilmektedir. Dolayısıyla örgütler, değişen koşullara karşılık verebilme ve küresel iş ortamının giderek artan dinamik yapısı sebebiyle, esnekliklerini artırabilecek mekanizmaları ve yöntemleri araştırmaktadırlar. Literatür tarandığında, yeni koşullara adapte olabilen, yapısal esneklik olgusuna önem veren, çok yönlü, karar alma mekanizmaları merkezi olmayan örgütlerin daha çok başarı gösterebileceklerine dair yaygın bir inanış olduğu görülecektir. Bu sebeple, birçok akademisyen ve araştırmacı işletme içerisinde “Kurumsal Girişimciliğe” yatkınlığın örgüt yapısına bağlı olarak şekillenebileceğini ifade etmişlerdir (Covin ve Slevin, 1990; 1991). Yani Kurumsal Girişimcilik uygulamalarının başarılı olabilmesi ancak destekleyici bir örgüt yapısının varlığıyla mümkün olabilir (Barrett ve Weinstein; 1998).

Her ne kadar örgüt yapısı çevrede meydana gelen değişimler karşısında örgütün istikrarına katkı sağlasa da bazen örgütün değişimine engel olan, örgütsel ataletin egemen olduğu yani örgütün hayatiyetine negatif yönde etki eden biçimler alabilmektedir. Çok sayıda akademisyen; iş görenlere sorunların çözümü konusunda engel olan geleneksel katı örgüt yapılarının, stratejik planlar yapıp uygulama ve örgüt içi girişimcilikte başarı gösterme hususunda yetersiz kalacağını vurgulamıştır (Antoncic ve Hisrich; 2001; Morris ve Kuratko; 2002). (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009, s.204).

Sargut ise (1995) organizasyonlardaki güven seviyesi ve örgütün yapısal özellikleri arasında bağlantı kurmaktadır. Ona göre; önemli kültürel bir değer olan “güven” örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olabilmektedir. Örgüt çalışanları arasında güvenin yüksek olması merkezîleşmede azalmaya, içselleştirilmiş, gevşetilmiş denetime neden olurken, güvendedeki azlık ise, merkezîleşmenin artmasına ve katı dışsal denetimin oluşmasına neden olmaktadır (Güney ve Nurmakhamatuly, 2007, s.70).

Günümüzde işletmeler, sahipler ile yöneticiler ve iş görenler ile yöneticileri birbirinden kopuk kılan işletme içi engelleri azaltma yoluna gitmektedirler. Öyle ki; yöneticilerden çalışan gruplarına kadar karar alma yetkisi inebilmektedir. Bu mevzuda Japon işletmeleri somut örnekler olarak önümüzde durmaktadır. Özellikle işletme içerisinde toplam kalite yönetimi hususunda kolektif girişimcilik göze çarpmaktadır. Bu meyanda iş görenlerin çoğuna hisse seçenekleri veya prim sunulmakta, doğrudan

yönetime katılmaktan ziyade kurumsal vizyonun önemine değinilmekte ve böylelikle her iş gören zamanla bir girişimciye dönüşebilmektedir ( Öztürk, 2008, s.26).

Özetlenecek olursa, örgüt yapılarının iş görenlerin olgunlaşp gelişmesini sağlayıcı yahut engelleyici rolü olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda kurumsal girişimciliği, örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmek için referans alan işletmeler ve/veya yöneticiler; proaktif, risk alabilecek, rekabette saldırgan olabilecek, yenilikçi ve organizasyonlarını devamlı geliştirmekte ve değışmekte olan şartlara göre düzenleyebilecek biçimde yani organik yapı şeklinde örgüt kültürlerini/yapılarını oluşturmaları yerinde olacaktır denilebilir. Bu noktadan hareketle, günümüzün çağdaş örgütleri âdemi merkezi ve organik olmak mecburiyetindedirler denilebilir. Ayrıca bu örgütler; hızlı karar alabilmeli, performansa, çevreye, demografiye ve bilgiye yakın olmalı, tüm bunları görebilmeli ve de yenilik fırsatı şeklinde değerlendirebilmelidirler.

### **2.8.3. Yönetici ve Liderin Etkisi**

Bu araştırma kapsamında yönetici ve lider konusuna da kısaca değinmekte fayda vardır, zira daha öncede bahsedildiği üzere Yöneticilerin/Liderlerin örgütün yapısına, değışimine ve gelişimine etkileri tartışılmazdır.

#### **2.8.3.1. Yönetici**

Dinçer ve Fidan yöneticiyi; “belirli bir dönem içinde, emrine sunulmuş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları/hedefleri gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri göz önünde bulundurarak yönlendiren ve sahip olunan kaynakların etkinlik ve verimliliğinden mesul olan kişi.” olarak tanımlanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2013, s.49). Benzer şekilde Drucker da yöneticiyi; “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi.” şeklinde tanımlamıştır ( Gümüş, 2012, s.294).

Bu tanımlardan sonra yöneticilerin taşıması gereken özelliklere ve de başarılı bir önderlik için neler gerektiğine kısaca değinmekte fayda vardır. Bu çerçevede J. Henri Fayol’un istenilen sonuçlara etkin bir şekilde ulaşılması için yöneticilerin sahip olması gereken belirli özellikleri şu şekilde sıraladığı görülmektedir (Livvarçin ve Kurt, 2012, s.240):

- 1) **Fiziksel özellikler:** enerji, sağlık, tavır ve hareket.
- 2) **Ahlaki özellikler:** sadakat, sorumluluk alma isteği, girişimcilik, ağırbaşlılık, nezaket.

- 3) **Zihinsel özellikler:** muhakeme yeteneği, öğrenme ve anlama yeteneği, zihinsel enerji ve uyum sağlayabilme yeteneği.
- 4) **Genel eğitim:** Yalnızca yürütülen görev ile alakalı değil diğer konularda da genel bilgi sahibi olmak.
- 5) **Özel bilgi:** İcra edilen göreve ilişkin tüm detaylara hâkim olmak.
- 6) **Deneyim:** İş tecrübelerinden ve öğretilerden kazanılan bilgi birikimi.

1988 yılında Amerika’da 500 üst düzey yönetici arasında yapılan bir araştırma başarılı bir önderlik için 7 özelliğe sahip olunmasının gerekliliğinden bahseder. Bunlar (Can, vd., 2011, s.310):

- 1) **Astlarına güven duyma:** Yetki ve sorumluluğu hiyerarşinin aşığı kısımlarına doğru yayarak iş görenlerin yeteneğine ve enerjisine güven duyulduğu gösterilmelidir.
- 2) **Riski teşvik:** Başarı için kaçınılmazdır.
- 3) **Geniş görüş geliştirmek için planlamaya önem verme:** Takipçiler nereye gittiğinin bilincinde olan önderler görme arzusundadırlar.
- 4) **Serinkanlı olmak:** Önder en zor şartlarda altında bile serinkanlılığını korumak mecburiyetindedir.
- 5) **Uzmanlık:** Yapılan işte her hususa yeterince hâkim olunmalıdır.
- 6) **Ayrıntılara takılmadan basitleştirme:** Mevzuyu kavramak, iletmek ve duruma hâkim olmak için bütünü görebilmek, önderin detaylarda boğulmasının önüne geçer.
- 7) **Muhalefeti teşvik:** Bu yolla karşıt fikirler de öğrenilmiş olur.

Ek olarak kurumsal girişimcilik bağlamında yönetici, emri altındakiler ile iletişim kurabilmeli, onların sorunları ile alakadar olmalı, çözümü için gayret etmeli ve onların yetiştirme ve gelişmesine imkân tanınmalıdır. Böylece Porter ve arkadaşlarının (1974) da ifade ettiği gibi memnun çalışanlarda örgüte bağlılık artar neticede örgütsel amaçları ve değerleri kabullenirler ve bunlara güçlü bir biçimde inanır ve de örgüt içinde fazladan gayret sarf ederler (Erdem,2007: 67). Destekler nitelikte Mayo ‘da; iş görenlere saygılı davranılır, onların ihtiyaçları karşılanırsa, işçinin daha iyi olacağını dolayısıyla hem işçinin hem de yönetimin bu durumdan karlı çıkacağını söylemektedir (Livvarçin ve Kurt, 2012, s.139).

### 2.8.3.2. Lider

Lider ise; mevcut kaynakları etkili şekilde kullanmak suretiyle iş görenleri ve kurumunu belirli amaçlar doğrultusunda ikna etme ve etkileme, doğru ve hızlı karar verebilme yeteneğine sahip olan kişidir şeklinde tarif edilmektedir (Ünal, 2012, s.303). Folett'e ise lideri; "verdiği emirlerin durum ve koşulların gereği ve bir parçası olduğunu astlarına gösterebilen kişi." olarak tanımlamıştır (Livvarçin ve Kurt, 2012, s.284).

Lider, izleyicilerini belli gayeler için bir araya getirirken içinde bulunulan çevreyi de göz önünde bulundurmalıdır. Lider, gözdağından ziyade esin vermeli; denetlemekten çok motive etmelidir. Liderlik günümüzde, örgütsel hedeflere ve amaçlara erişebilmede temel kavramlardan biri olarak görülmektedir. Bu sebepten liderin sahip olması gereken özelliklere değinmek yerinde olacaktır (Tunçer, s.62-63):

- a. Lider yol gösteren ve yönlendiren olmalıdır.
- b. Lider iş görenlerin performansını yönetebilmelidir.
- c. Lider motive edici olmalıdır.
- d. Lider örgütsel bir kültür meydana getirmeli ve bunu geliştirmelidir.
- e. Lider takım çalışmasına önem vermelidir.
- f. Gerektiği zaman risk alabilmelidir.
- g. Lider iş görenlerin iş ve özel yaşamlarını dengede tutabilmelidir.
- h. Doğru ve hızlı karar alabilmelidir.
- i. Grup üyelerini çok iyi tanımalı ve onlara güvenmelidir.
- j. Lider esnek bir örgüt yapısı oluşturmalı ve bunu geliştirmelidir.
- k. Hiçbir zaman umutsuzluğa düşmemeli etrafına daima güven vererek, moralleri yüksek tutmalıdır.
- l. Zamanı iyi kullanabilmelidir.
- m. Demokratik olmalı, grup üyelerinin kararlara katılımını temin etmelidir.

Sonuç itibari ile denilebilir ki; her geçen gün artmakta olan rekabet ve belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdüren işletmelerin lider ve /veya yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Öncelikle lider ve yöneticilerin organizasyonun psikolojik, sosyolojik, siyasal ve antropolojik çevresini iyi tanımaları elzemdir. Yöneticiler veya liderler bulunduğu örgütü değişen ve gelişen şartlar doğrultusunda sürekli olarak yeniden şekillendirerek onu fırsatçı avantajları yakalayabilmesi

maksadıyla harekete geçirmeli, bunu yaparken de iş görenlerin girişimci yeteneğini desteklemelidir. Kurumsal girişimciliğin gelişebilmesinde tüm bu sayılanlar büyük önem arz etmektedir.

## **2.9. Örgüt Kültürün Kurumsal Girişimcilik ile İlişkisi**

Örgüt kültürü genel olarak değerlendirilecek olursa, kültürün örgüt içindeki bireyin davranışlarını, özellikle iç girişimci davranışları etkileyeceği açıktır. Şu hâlde örgüt kültürü konusunda daha önce yapılmış araştırmaları ayrıntılı olarak incelemek, bu etkinin olası yönü konusunda daha ayrıntılı fikir sahibi olunmasını sağlayabilir.

### **2.9.1. Örgüt Kültürü Modelleri**

Akademik literatüre örgüt kültür tanımının ilk kez Pettigrew 'in "On Studying Organizational Cultures" adlı makalesi ile girmiş olduğu söylenmektedir (Hofstede, 2001; Scott vd., 2003). Ayrıca Ouchi (Theory Z, 1981), Waterman ve Peters (In Search of Excellence, 1982), Kennedy ve Deal (Corporate Cultures, 1982), Schein (Organizational Culture and Leadership, 1984) gibi bazı araştırmacıların çalışmaları da örgüt kültürü konusunda kaynak eserlerdir (Erdem, 2007, s.63).

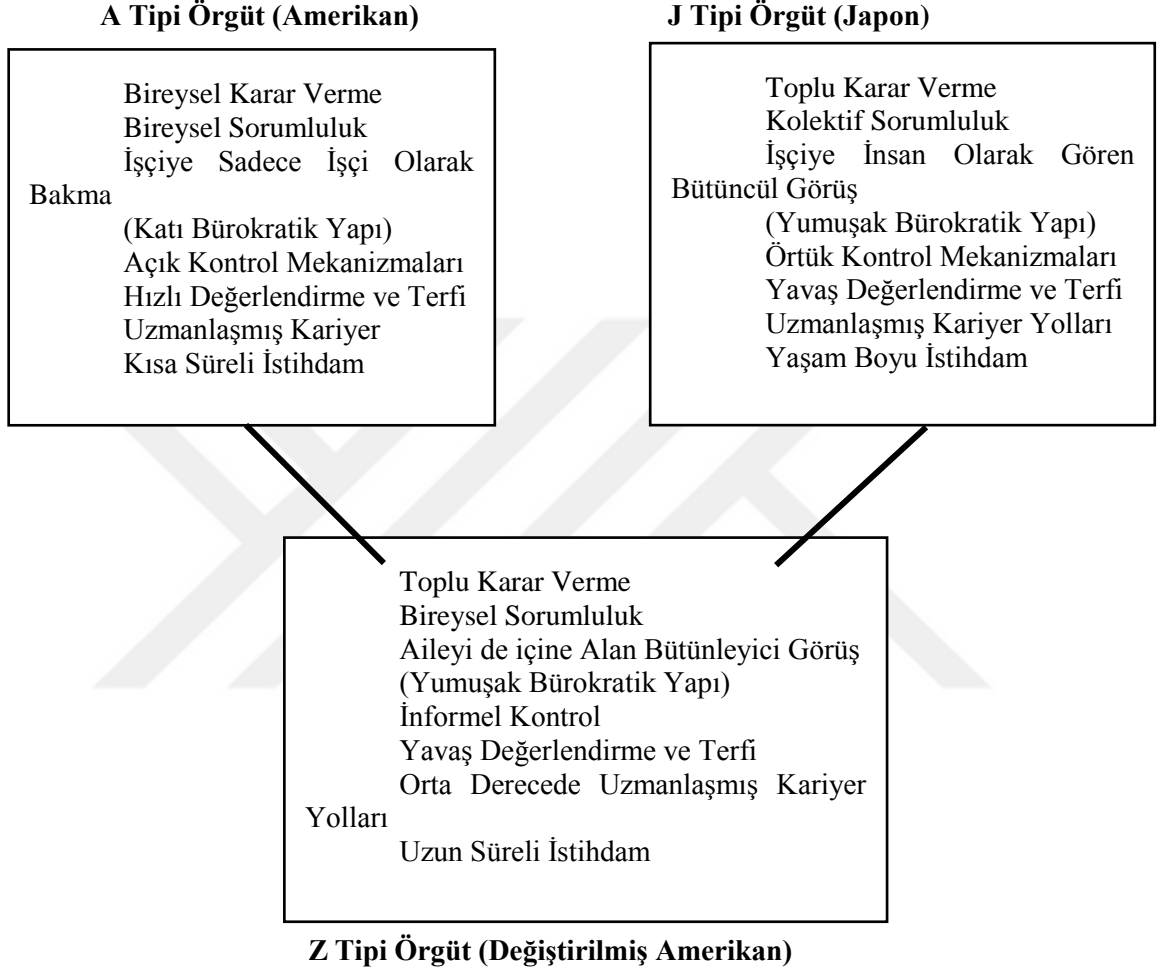
Bu yazarlardan bazılarının örgüt kültürü konusundaki çalışmalarının detayına değinilmesinde yarar vardır.

#### **2.9.1.1. Ouchi Modeli**

Bilhassa ikinci Dünya Savaşının akabinde Japon ekonomisinin hızlı bir şekilde kalkınması, 1980'lerde Japon firmalarının ABD pazarında önemli yerlere gelmesi, bir kısım araştırmacıları bu firmaların başarılı olmasının arkasındaki nedenleri araştırmaya sevk etmiştir. Bunlardan biri olan Ouchi, hem Japonya'da hem de ABD'de birçok Japon ve Amerikan firmasında incelemelerde bulunmuştur; Japonlara ait firmaların Amerika'da başarılı olduklarını, buna karşın Amerikan firmalarının birkaç örnek dışında Japonya'da pek başarı gösteremediklerini görmüştür. Bunun nedenleri üzerine yaptığı araştırmalar neticesinde Ouchi, başarıda ki farkın temelinde firmaların yönetim anlayışları ve kültürü olduğunu ifade etmiştir. Ouchi, Japon firmalarının yönetim uygulamalarına Tip J, Amerikan firmalarınıninkine ise Tip A tanımlaması yapmıştır. Bu noktadan hareketle Amerikan firmalarının Japonlar ile rekabette başarı gösterebilmelerini sağlamak amacıyla, Ouchi, ABD'de ve Japonya'da faaliyet gösteren

20 şirketin temsilcileriyle gerçekleştirdiği görüşmeler sonucunda 'Z' adlı teoriyi geliştirmiştir (Özkalp vd., 2013, s.103).

Analizlerinde yedi temel nokta üzerinde duran Quchi, üç şirketi aşağıdaki şekilde görülen unsurlara göre karşılaştırmıştır.



### Şekil 8: Quchi Modeli

**Kaynak:** Ertürk, 1996, s.131

Bu modelden şu sonuçlar çıkarılabilir; A tipi örgütün özelliklerinden olan, iş göreni sadece işçi yani makinanın bir bileşeni olarak görme yanlış bir yaklaşımdır. Çünkü insan mesai saatlerinde makine, sonrasında ise insandır diye bir bakış açısı olamaz. İnsana yakışır çalışma koşulları, üretimin artmasını sağladığı gibi örgüte başka birçok yararda sağlayacaktır, aynı zamanda iş görenlere de özsaygı kazandıracaktır. Herkes, böyle bir ortamın varlığında vazifesini daha verimli ve etkin bir şekilde ifa edecektir. Ayrıca denilebilir ki; böyle bir ortamda organizasyonun her kademesinde ki

personel tarafından kabul gören bir örgüt kültürü oluşacaktır ki, bu durum başarı için son derece önemlidir.

### **2.9.1.2. Watermanve Peters Modeli**

Bu araştırmacılar 'Mükemmeli Arayış' adlı eserlerinde dünya çapında başarı gösteren işletmelerin (Disney, 3M, McDonalds ve Boeing gibi ) başarı nedenlerini araştırmışlardır. Araştırmaları neticesinde, başarılı işletmelerin en başta güçlü kültürüne sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra, şirketleri diğerlerine kıyasla daha iyi yapan sekiz ortak özellik daha olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu sekiz temel değer şunlardır (Kavoğlu, 2009, s.40-41):

**Başarmak için Hareketten Yana Olmak:** Bu tür işletmelerdeki yöneticiler karar verme aşamasında acele etmek mecburiyetindedirler. Bu şirketlerde standart süreç: Yap, onar ve dene şeklindedir.

**Özerklik ve Girişimciliği Destekleme:** Başarı gösteren işletmeler yaratıcılığa destek veren ve bürokrasiyi olabildiğince azaltan işletmelerdir. Bu şirketlerde iş görenlerin risk almasına izin verilir, hata yapmaları olağan kabul edilir.

**Müşteriye Yakınlık:** Müşteriye kıymet veren ve onlara yakın olan firmalar, bu değerleri benimsemeyen firmalardan daha başarılı olmaktadır. Öyle ki; müşterilerini düzenli ve bilinçli olarak dinleyen bu şirketler müşterilerine diğerlerinin erişemediği hizmet ve kaliteyi sunarlar.

**İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik:** İnsan faktörünün iyi bir şekilde değerlendirilmesi hususunda Waterman ve Peters 'in düşünceleri Quchi ile aynıdır. Çünkü bir işletme için en önemli kaynak insandır. İş görene saygı, neticede verimliliğin artmasına neden olur.

**Yalın Yapı Az Kurmay:** Başarılı bir işletme için çok sayıda yöneticiye ve karar alma organına sahip olmak önemli değildir aksine yeterli sayıda ve kaliteli yöneticiye sahip olmak mühim olandır. Yani önemli olan kişi sayısı değil kalitedir.

**En İyi Bilinen İşe Sarılmak:** Şirketlerin, uzmanlık alanları haricindeki konularla alakadar olması çoğunlukla şirketlere yarardan ziyade zarar getirmektedir. Dolayısıyla işletmelerin en iyi yapabildikleri, başarı gösterdikleri işlerden sapmamaları onların yararına olacaktır.

**Eş Zamanlı Gevşek-Sıkı Organizasyon:** Mükemmel firmalar hem merkezî, hem de âdemi merkezidir. Büyük oranda, karar alma yetkisini ve otonomiye alt kademelere paylaştırarak âdemi merkezîdirler. İş görenlerin birbirlerini



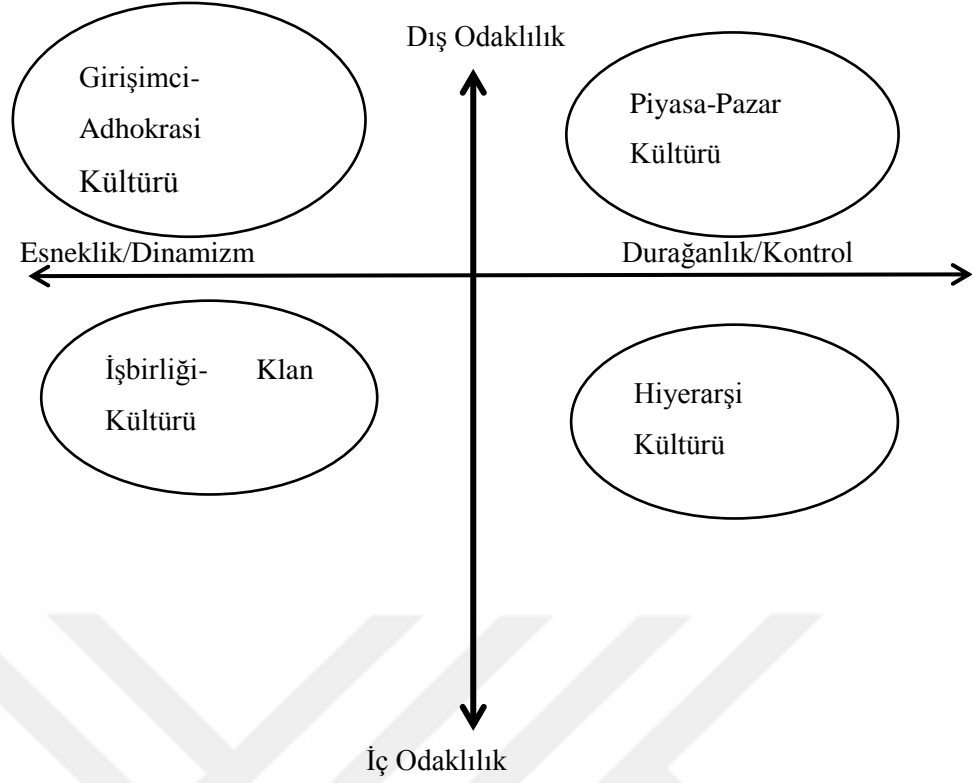
anlayabilmeleri ve işletmelerinin değerlerine olan inançları örgütün sağlam bir biçimde organize olduğunun bir emaresidir. İşletmenin gevşek biçimde organize olmuş olması, az sayıda yönetici, kural ve yönetmenlik ile idare ediliyor olmasının belirtisidir.

İş Sahiplenme ve Değerlere Yönelme: Waterman ve Peters, çoğu şirketlerde üst yöneticilerin şirketin diğer bölümleri ile ilgisinin olmadığını, yalnızca finans kısmıyla ilgilendiklerini gözlemlemişlerdir. Ama onlara göre Yöneticiler işlerini sahiplenmeli, iş görenler ve genel olarak işin işleyişi ile yakından ilgilenmelidirler. Yöneticiler ulaşılmaz olmamalı ve firma değerleri yöneticiler eliyle hayata geçirilmelidir.

### **2.9.1.3. Quinn ve Cameron Modeli**

Quinn ve Cameron, örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki konusunu araştırarak, “Rekabetçi Değerler” şeklinde adlandırdıkları bir model geliştirmişlerdir. Örgütün etkili olabilmesi için insanların sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi bu modelin temelini teşkil etmektedir. Kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalar ile ifade edilebilmektedir. Bu unsurların bir kısım ortak değerler etrafında düzenlenebileceğini ifade eden yazarlar, kültür tiplerini kategorize ederek iki eksenli bir model oluşturulabileceğini belirtmişlerdir (Özkalp vd., 2013, s.106-107).

Dikey eksenin bir ucunda organik süreçler, karşısında bulunan diğer uçta ise mekanik süreçler gösterilmektedir. Organik süreçlerde, örgütlerde esneklik ve kendiliğinden oluşma ön planda iken; mekanik süreçlerde, denge, kontrol ve düzene önem arz etmektedir. Bu ikisi arasında da dört ayrı tipte kültür mevcuttur. Bunlara göz atılacak olursa (Kavoğlu, 2009, s.27).



**Şekil 9: Quinn ve Cameron 'un Örgüt Kültürü Modeli**

**Kaynak:** (Connor ve Netting, 2009, s.59).

- 1) Girişimci(Adhokrasi) Kültürü: Bu kültürel yapı, endüstri çağından bilgi çağına geçiş süreciyle birlikte ortaya çıkmıştır. 21. yüzyılda şartlar hızla ve artan bir ivmeyle değişme göstermeye başlayınca, bu şartlara uyum sağlayabilme cihetiyle ortaya çıkmıştır. Örgütsel amaçların belirsizlikle baş etme, yenilik, esneklik, yaratıcılık ile sağlanacağı ve bunları sağlayabilmek için gerekli koşulları sağlama odaklı bir kültürdür.
- 2) İşbirliği (Klan) Kültürü: Bu kültürel yapının klan olarak adlandırılmasının nedeni, bu tip örgütlerin aile tipi örgütler olması sebebiyledir. Örgütsel amaçların ortak değerlerin paylaşılması ile gerçekleştirilebileceği inancını taşıyan, örgütsel bütünleşmeye ve uyuma odaklanmış kültürdür.
- 3) Hiyerarşi Kültürü: Hiyerarşik kültürün öne çıkan özellikleri; normların, kuralların, prosedürlerin ve geleneklerin egemen olduğu istikrarlı kültürler olmalarıdır. Bu kültürel yapıya sahip olan örgütlerin uzun dönem için beklentileri; önceden bilebilmek, verimlilik ve durağanlık. Örgütü bir arada tutabilen politikalar ile kurallardır.

- 4) Piyasa (Pazar) Kültürü: Bu kültürel yapı ise, örgütlerin 1960'lı yıllarda daha rekabetçi bir ortamda varlıklarını devam ettirme gayretleriyle beraber ortaya çıkmıştır. Bu kültür örgütsel amaçlara pazar payına hâkim olma ile ulaşılabileceği inancına dayanır, bu sebepten sonuçlar önemlidir ve de ödüllendirilir.

#### **2.9.1.4. Schein Modeli**

Schein'e göre örgüt kültürü: “örgütlerin dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme aşamalarında karşılaştıkları problemleri çözerken öğrendikleri ve örgütün yeni mensuplarına bu tür problemleri çözerken algılama ile düşünme aşamalarında kullanmaları için öğretilen paylaşılmış temel varsayım kalıplarıdır” (Kavoğlu, 2009, s.13-14).

Yine Schein'e göre örgütsel kültürlerin üç temel işlevi söz konusudur bunlar;

**1. Dış çevreye örgütün uyum sağlaması ve yaşamını devam ettirme sorunlarını çözebilmesi**

- a. Vazife ve strateji
- b. Amaçlar (Hem fikir olma)
- c. Araçlar
- d. Ölçme
- e. Düzeltme

**2.Çevre ile bütünleşebilme sorunlarını çözmeye yönelik faaliyetler**

- a. Gruba dâhil olabilme kriterleri, grup sınırları
- b. Güç ve konum
- c. Kişisel prensipler, sevgi ve arkadaşlık
- d. Ceza ve Ödüller
- e. Din ve İdeoloji
- f. Ortak dil ve Kavram birliği

**3.Çevreden kaynaklı korkuları yenme, belirsizlikleri azaltma ve endişeleri giderme**

Örgüt kültürünün görevlerinden biride, çevredeki belirsizlikler karşısında bir filtre görevi görmesidir, şöyle ki birey çevreden gelmesi muhtemel tehlike ve tehditlerin ne kadar önemli veya önemsiz olduğunu algılamadan endişeye kapılabilir.

Örgüt kültürü işte bu tür endişeleri ve belirsizlikleri azaltır veya hafifletir, bir tür yol haritası işlevi görür. Çünkü iş görenler öncelikli vazifelerini, amaçlarını, hedeflerini, amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayacak araçları ve bunlar arasında ki öncelik ve ilişkileri örgüt kültürü sayesinde elde ederler. Böylelikle belirsizlik karşısında çalışanlar rahat bir şekilde durum analizi ve baş edebilmek için planlar yapabilirler (Eren, 2001, s.145-146).

### 2.9.1.5. Deal ve Kennedy Modeli

T. Deal ve A. Kenndy, çevrenin hem örgütün yapısı hemde kültürü üzerinde etkisinin büyük olduğunu iddia etmişlerdir. Gerçekleştirdikleri araştırmalar neticesinde örgüt kültürü ve çevre arasındaki ilişkinin iki boyutlu değişken üzerinde dört farklı kültür biçimi şeklinde oluştuğu sonucuna varmışlardır. Bu farklı kültürlerin oluşumunda etki eden değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararları ile alakalı olarak çevredeki belirsizlik düzeyi, bir diğeri ise, işletmeye, kararların başarılı olup olmadığı hususunda çevreden gelecek olan geri bildirimlerin hızıyla alakalıdır ( Kalkan, 2013, s.41).

**Tablo 15: Deal ve Kennedy Modeli**

		Çevreden Geri Besleme	
Risk Düzeyi	Hızlı	Yavaş	
<b>Yüksek</b>	Sert Erkek Maço Kültür Yapı, Kozmetik, Reklam, Film Sektörleri	Şirket Üzerine Bahse Gir Uzay, Havacılık, Madencilik, Petrol İşletmeleri, Sermaye yoğun projeler, Ar-Ge, İnovatif projeleri	
<b>Düşük</b>	Sıkı Çalış Sert Oyna Kültürü Pazarlama, Tüketici Ürünleri, Moda, Fast-food, Emlak, Elektronik Sektörleri	Süreç Kültürü Sigorta ve Finansal Hizmetler, Kamu Hizmetleri, Eczacılık	

**Kaynak:** (Kavoğlu, 2009, s.24).

**Sert Erkek- Maço Kültürü:** Karar almada, risk oranının yüksek ve çevresel belirsizliklerin olduğu ve de geri bildirim hızı hızlı gerçekleştiği çevrelerde oluşmaktadır. Bu tür firmalar, risk derecesi yüksek kararlardan kaçınmazlar ve vermiş oldukları kararların ne derece doğru olduğu hususunda kısa sürede bilgi edinirler. Bu kültürü benimsemiş işletmelerde ön planda olan şeyler; cesaret, girişimcilik ve başarılarıdır.

Ayrıca bu kültürde uzun dönemli planlardan daha ziyade kısa vadeli olanlar tercih edilir.

**Sıkı Çalış- Sert Oyna Kültürü:** Bu kültürde ana öge müşterilerinin temel ihtiyaçları ile müşterilerin kendileridir. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde, müşteri memnuniyeti ile müşteri hizmetlerinin kalitesi büyük önem arz eder. Riskin fazla olmadığı ve geri beslemenin hızlı gerçekleştiği çevrelerde görülür, dolayısıyla başarı çok çalışmayla sağlanacaktır. Bu yüzden iş görenler arasında, görev heyecanını ve mesuliyet bilincini canlı tutmak bilhassa önem arz etmektedir, zira bu örgütlerde monotonluk, hantallık gibi durumlar başarısızlık sebebidir (Bakan vd., 2004, s.99).

**Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü:** Yavaş geri besleme ile yüksek risk bu kültürün öne çıkan özellikleridir. Ön planda olanlar ise; sabır, uzmanlık, yüksek bilimsel ve teknolojik kapasitedir, bu yüzden bu kültürde tecrübeye verilen değer fazladır. Bu tip işletmeler çoğunlukla nakit sıkıntısı çekmekte ve ekonomik dalgalanmalardan olumsuz şekilde etkilenmektedirler (Bakan vd., 2004, s.99).

**Süreç Kültürü:** Düşük riskli kararların alınması, sonuçlara yönelik geri bildirim yavaş olması bu kültür tipinin belirgin özelliğidir. Bu kültürde detaya ve kâğıt çalışmasına verilen önem büyüktür. Bütüncülük, uygunluk, standartlar ve rutinler önemlidir. Dolayısıyla bu tür kültürlerde ön planda olan değer, yöneticilerin belirlemiş olduğu süreçleri takip etmek olacaktır. Süreçlerde kontrol kaybedildiğinde bu kültürün diğer adı bürokrasi olacaktır (Bakan vd., 2004, s.100).

## 2.9.2. Diğer Bazı Örgütsel Kültür Modelleri

Örgüt kültürünü,

Jones (1983, s.461): Bürokrasi kültürü, Üretim kültürü ve Profesyonel kültür olarak üç kısımda incelemiştir.

Quin ve McGrath (1985, s.325): Gelişmeci kültür, Rasyonel kültür, Uzlaşmacı kültür ve Hiyerarşik kültür şeklinde dört kısımda sınıflandırmıştır.

Sethia ve Glinow (1988, s.408-416): Titiz kültür, İlgisiz kültür, Dikkatli kültür ve Tamamlayıcı kültür şeklinde dört kısımda kategorize etmiştir.

Bill Schneider (1988, s.240-241): ise Yetenek kültürü, Kontrol kültürü, İşbirliği kültürü ve Gelişme kültürü şeklinde dört kısma ayırmıştır.

Bourantas vd., (1990, s.266-267): de Görev kültürü, Klüb kültürü, Rol kültürü ve Varoluşçu kültür biçiminde dört kısma ayırmışlardır.

Toyohiro Kono (1992, s.57): Durağan kültür, Bürokratik kültür, Canlı kültür ve Durağan kültür (Güçlü lider eksenli) şeklinde dört başlık altında incelemiştir. Son olarak,

Handy ve Harrison (1993, s.183-191): da dört kısma ayırdığı örgüt kültür tipleri şunlardır; Görev kültürü, Güç kültürü, Birey kültürü ve Rol kültürüdür.

Yukarıda bahsi geçenler örgütün kültür modellemelerinden bazılarıdır, bunlara birçok yazarın modellemeleri eklenebilir. (Hofstede 'nin bu konu ile ilgili çalışmalarına çalışmanın başında değinildiğinden bu kısımda yer almamıştır) Nihayet bu çalışmanın amacı doğrultusunda konuya odaklanılacak olursa kurumsal girişimciliği destekler nitelikte olması gereken ideal model veya diğer bir ifade ile günümüzün değişen konjonktüreler yapısına uygun, küresel gelişmelere ayak uydurabilecek bunu yaparken de kurum içi memnun çalışanı sağlayan, bu şekilde devamlı kendini yenileyen, yeni ve/veya farklı şeyler piyasaya sürebilen genel ve ideal bir kültür nasıl olmalıdır sorusuna yanıt aranacak olursa, tüm bu modellerden çıkarılabilecek bazı özellikler şu şekilde ifade edilebilir.

Klasik batı zihniyetine alternatif olarak Ouchi (1987) Z tipi örgütleri örnek göstererek bunların; işbirliğini önemseyen, bireye değer veren, “biz” anlayışı içerisinde ortak değerler ortaya koyma, güven ve katılımcılık gibi hususların ön planda tutulduğu bir örgüt kültürü ilk özellik olarak verilebilir. İkinci olarak Waterman ve Peters (1987)'in kültürün egemen olarak çalışanları bir arada tutma özelliğinin olması kusursuz şirketlerin en temel özelliklerinden olduğunu ifade etmesi gibi. Örgütte enformel ilişkilerin öne çıkması, iş görenlere odaklanılması, paylaşılabilen ortak kültürel değerler geliştirmek ve bunların seneler boyunca iş görenlere yol göstermesinin başarıyı getirdiği ve getireceği söylenebilir.

Diğer bir ifadeyle, eğer örgütlerde etkin bir kültür egemen ise, yönetim kontrol işlevini oldukça rahat bir şekilde icra edebileceği söylenebilir. Zira belirli normları ve davranış standartlarını içselleştirmiş olan iş görenler, örgütün çıkarlarına ve amaçlarına ters hareket etmedikleri müddetçe ayrıntılı bir denetime ihtiyaç duyulmayacaktır. Böylelikle, kontrolün de “kendiliğinden kontrol” şeklinde vuku bulacağı ileri sürülebilir.

Akıncı (1998)'nin de ifadesiyle, bir örgüt güçlü bir kültüre sahip ise, yönetim, iş görenlerin davranışlarını ve eylemlerini yönlendirebilmek için o kadar az yönetmenlik ve yazılı kurallara ihtiyaç duyacaktır. Çünkü örgütte iş görenler içinde buldukları

kurumun kültürünü kabullendiklerinde ve içselleştirdiklerinde, yönetmeliklere ve resmi kurallara gerek duyulmadan kendi kendilerine rehberlik edebilecek ve kendilerini kontrol edebileceklerdir (Şahin, 2010, s.30).

Girişimcilik bağlamında örgütsel kültürünün taşınması gereken özelliklere geri dönüşecek olursa Ireland, Hitt ve Sirmon (2003) 'nun da belirttiği gibi etkili bir girişimcilik kültürü, iş görenlerden yaratıcılık ve yenilik beklentisi içinde öğrenmeyi ve risk almayı teşvik eden, başarısızlık karşısında hoşgörülü, yönetsel, süreç ve ürün yeniliklerine önem veren ve fırsatların taşıyıcısı olarak sürekli değişimi gören özelliğe sahip olmalıdır (Yılmaz ve Görmüş, 2012, s.4487).

Nihayetinde yukarıda bahsi geçen özelliklere sahip bir kültürün hâkim olduğu örgütlerde özerklikte en üst seviyede gerçekleşecektir. Çünkü kültür önemli bazı değişkenlere anlam kazandırır ve onları düzene sokar. Bu niteliksel değerler çerçevesinde bireyler yenilik yapmaya, öne çıkmaya ve kendini göstermeye teşvik edilirler.

Tersi durumda yani eğer İşletme kendi değer sistemini insan kaynaklarına dayatıyorsa, böyle bir ortamda, çalışanın karar verme ve girişim kabiliyetleri zayıflayabilir, bireyin örgüte yeni bir şey katması şöyle dursun, normal verimi de düşebilir. Dinamizm ve yenilikçi gücünü yitirmiş olan iş görenden yalnızca taşlaşmış, statik, yenilenme ve değişen çevreye uyum sağlayabilme yeteneği yok olmuş bir örgüt ortaya çıkar.

### 3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### 3.1. Araştırmanın Bulguları

##### 3.1.1. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Türkiye’de ve Almanya’da faaliyette bulunan firmaların çalışanları ile gerçekleştirilen anket çalışmasında elde edilen veri setinde yer alan (Almanya için n: 139, Türkiye için n:197, toplam n:336) değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 16’de verilmiştir.

Daha önceki bölümlerde de açıklandığı üzere araştırmanın bağımlı değişkenlerini kurum içi girişimcilik boyutları oluşturmaktadır. Söz konusu değişkenlere ait cevapların ortalamaları incelendiğinde katılımcıların proaktiflik değerlerini gösteren cevapların ortalamasının 3,32 olarak saptandığı görülmektedir. Yine rekabetçilik değerlerini gösteren soruların ortalaması 3,40 iken yenilikçilik boyutunun 3,45 olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumda katılımcıların çalıştıkları şirketleri orta düzeyde proaktif, rekabetçi ve yenilikçi olarak tanımladıkları söylenebilir. Son olarak, kurum içi girişimciliğin bir diğer boyutu olarak çalışmada kullanılan özerklik eğiliminin 2,81 olarak ölçüldüğü ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bilgi ışığında katılımcıların ortalama olarak şirketlerini düşük düzeyde özerklik eğilimini desteklediğini düşündükleri söylenebilir.

Çalışmada kullanılan bağımsız değişkenler ise hatırlanacağı üzere kültür boyutlarından oluşmaktadır. Söz konusu bu boyutlardan ilki olan bireycilik-toplumsalcılık boyutuna verilen cevapların ortalamasının 3,30 olduğu görülmektedir. Anket formu incelendiğinde ilgili bölümün 5’li likert ölçeğinde ve 1=bireyselci, 5=toplumsalçı değerleri gösterecek şekilde hazırlandığı görülebilmektedir. Bu durumda katılımcıların cevaplarının ortalama düzeyde seyrettiği söylenebilmektedir. Bir diğer bağımsız değişken olan belirsizlikte kaçınma kültür boyutuna verilen cevapların ortalamasının da (3,03) ortalama düzeyde seyrettiği anlaşılmaktadır. Son bağımsız değişken olan güç mesafesinin ise ortalaması 2,81 olarak ölçülmüştür.



**Tablo 16 Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Değişkenler	X	SD	Minimum	Maksimum
<b>Bağımlı Değişkenler</b>				
Proaktiflik	3,32	,55	1,50	4,50
Rekabetçilik	3,40	,42	1,67	4,83
Yenilikçilik	3,45	,37	2,17	4,33
Özerklik	2,81	,54	1,38	4,50
<b>Bağımsız Değişkenler</b>				
Birey Toplumsalılık	3,30	,52	2,00	4,08
BelirsizlikteKaçınma	3,03	,40	2,08	4,25
Güç Mesafesi	2,81	,54	1,38	4,50
Değişkenler	X	SD	Minimum	Maksimum
<b>Bağımlı Değişkenler</b>				
Proaktiflik	3,32	,55	1,50	4,50
Rekabetçilik	3,40	,42	1,67	4,83
Yenilikçilik	3,45	,37	2,17	4,33

### 3.1.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Değişkenlerin Frekans Değerleri

Türkiye ve Almanya’da gerçekleştirilen anket çalışmasına katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 17’de özetlenmiştir. İlgili tablo incelendiğinde katılımcıların (n=336) çoğunlukla 30-39 (n= 88: %26,2), 20-29 (n=83:%24,7) ve 40-49 (n=83: %24,7) yaş aralığında oldukları sonucuna varılmaktadır. Çalışma kapsamında ankete en düşük düzeyde katılımın 20 yaş altı (n=32: %9,5) ve 50-59 yaş aralığında (n=50: %14,9) yer alan katılımcılar tarafından gerçekleştiği görülmektedir.

Çalışmanın örneklemini oluşturan katılımcıların cinsiyetini gösteren veriler incelendiğinde çalışanların büyük çoğunlukla (n=241: %71,7) erkek oldukları görülürken kadın çalışanların ise (n=95: %28,3) oldukça az oranda ankete katıldıkları gözlemlenmektedir. Çalışanların demografik özelliklerini gösteren bir diğer değişken olan eğitim düzeyine verilen cevaplar Tablo 17’de özetlenmektedir. İlgili tablo incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun (n=152: %45,2) lise/yüksek okul mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerini gösteren cevaplarda önemli yer tutan diğer cevapların ise lisans (n=97: %28,9) ve lise (n=79: %23,5) düzeyinde olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılımın en düşük düzeyde gerçekleştiği eğitim düzeyinin ise (n=8: %2,4) ile lisansüstü mezunu çalışanlar tarafından gerçekleştiği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini yansıtan bir diğer veri ise şirketlerindeki pozisyonlarıdır. Çalışmaya katılan bireylerin büyük oranda çalışan statüsünde (n=169: %50,3) yer aldıkları görülmektedir. Çalışan statüsünden sonra örneklemin önemli bir kısmını oluşturan diğer pozisyonların ise uzman (n=90: 26,8) ve alt düzey yönetici (n=64: %19) pozisyonları oldukları ortaya çıkmaktadır. Ankete katılımın en az orta düzey yöneticiler (n=13: %3,9) tarafından gerçekleştiği görülürken, üst düzey herhangi bir yöneticinin çalışmaya dâhil olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 17 Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Değişkenlerin Frekans Değerleri**

Demografik Özellikler	Sorular	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	20 yaş altı	32	9,5	9,5
	20-29	83	24,7	34,2
	30-39	88	26,2	60,4
	40-49	83	24,7	85,1
	50-59	50	14,9	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>336</b>	<b>100,0</b>	
Cinsiyet	Kadın	95	28,3	28,3
	Erkek	241	71,7	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>336</b>	<b>100,0</b>	
Eğitim Düzeyi	İlk-Ortaokul	79	23,5	23,5
	Lise-Yüksekokul	152	45,2	68,8
	Lisans	97	28,9	97,6
	Lisansüstü	8	2,4	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>336</b>	<b>100,0</b>	
Pozisyon	Üst düzey Yön.	0	0	0,
	Ortadüzyer Yön.	13	3,9	3,9
	Altdüzyer Yön.	64	19,0	22,9
	Uzman	90	26,8	49,7
	Çalışan	169	50,3	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>336</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 18’de görüldüğü üzere bu çalışmanın güvenilirliği ,855 olarak ölçülmüştür. Cronbach Alfa değerinin 0,8’den büyük olması güvenilirliğin iyi olduğunu göstermektedir.

**Tablo 18 Güvenilirlik Analiz Tablosu**

Cronbach Alfa	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach Alpha	N
,855	,853	336

### 3.1.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

Çalışmada kullanılan değişkenlerin Pearson korelasyon katsayıları Tablo 19’de özetlenmiştir. Pearson korelasyon katsayılarının 0,80’den düşük olması çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorunun olmadığını göstermektedir (Bryman ve Cramen, 1997’den aktaran, Okan vd, 2014). Tablo 19’de yer alan katsayılara bakıldığında bu varsayımın sağlandığı görülmektedir. Çalışmada çoklu doğru bağlantı sorununun kontrol edilmesi için ayrıca regresyon denklemlerinde yer alan Varyans Şişirme Faktörleri (VIF) yorumlanmıştır. Söz konusu sorunun oluşmaması için VIF değerinin 10’a eşit veya küçük olması önerilmektedir (Freund ve diğerleri (2006)’nden aktaran Okan, 2012: 78).

Bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde bireycilik-toplumsalcılık bağımsız değişkeni ile belirsizlikten kaçınma değişkeni arasındaki ilişkinin ( $r=0,393$ ,  $P<0,01$ ) istatistiki olarak anlamlı ve aynı yönlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Öte yandan bireycilik-toplumsalcılık değişkeninin bir diğer bağımsız değişken olan güç mesafesi değişkeni ile arasındaki ilişkinin ( $r=0,330$ ,  $P<0,01$ ) de istatistiki olarak anlamlı ve aynı yönlü olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinde arasındaki ilişkinin ise ( $r=-0,079$ ) zıt yönlü olmasına rağmen istatistiki olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmaktadır.

İlişki tablosu incelendiğinde bireycilik-toplumsalcılık bağımsız değişkeninin proaktiflik ( $r=-0,256$ ,  $P<0,01$ ) ve rekabetçi girişkenlik ( $r=-0,143$ ,  $P<0,01$ ) bağımlı değişkenleri ile istatistiki olarak anlamlı ve zıt yönlü ilişkide olduğuna dair bulgular elde edilmektedir. Bununla birlikte bireycilik-toplumsalcılık değişkeninin bir diğer bağımlı değişken olan yenilikçilik ile ilişkisi ise ( $r=0,361$ ,  $P<0,01$ ) istatistiki olarak anlamlı ve aynı yönlü iken, özerklik eğilimi ile olan ilişkisinin ( $r=0,038$ ) istatistiki olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 19’de yer alan değerlere bakıldığında belirsizlikten kaçınma kültür değişkeninin rekabetçilik bağımlı değişkeni ile olan ilişkisinin ( $r=-0,237$ ,  $P<0,01$ ) istatistiki olarak anlamlı ve negatif olduğu görülürken, yenilikçilik ile arasındaki ilişkinin ( $r=0,469$ ,  $P<0,01$ ) anlamlı ve pozitif olduğu sonucuna varılmaktadır. Belirsizlikten kaçınma kültür boyutunun diğer bağımlı değişkenler ile ilişkisini gösteren değerlere bakıldığında ise hem proaktiflik ( $r=-0,044$ ) hem de özerklik eğilimi ( $r=0,038$ ) değişkenleri ile olan ilişkisinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Çalışmada kullanılan son bağımsız değişken olan güç mesafesinin bağımlı değişkenler ile ilişkileri Tablo 19’de görülmektedir. İlgili tablo incelendiğinde özerklik eğiliminin proaktiflik ( $r=0,444$ ,  $P<0,01$ ), rekabetçi girişkenlik ( $r=-0,222$ ,  $P<0,01$ ) ve özerklik eğilimi ( $r=-0,342$ ,  $P<0,01$ ) ile ilişkilerinin istatistiki olarak anlamlı ve zıt yönlü olduğuna dair analiz bulguları elde edilmektedir. Öte yandan güç mesafesinin yenilikçilik değişkeni ile olan ilişkisinin ( $r=-0,033$ ) de zıt yönlü olmasına rağmen istatistiki olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Araştırmada kullanılan bağımlı değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini gösteren ilişki katsayıları incelendiğinde proaktiflik değişkeninin rekabetçi girişkenlik ( $r=0,140$ ,  $P<0,05$ ), yenilikçilik ( $r=0,14$ ,  $P<0,05$ ) ve özerklik eğilimi ( $r=0,247$ ,  $P<0,01$ ) değişkenleri ile olan ilişkisinin istatistiki olarak anlamlı ve aynı yönlü olduğu görülmektedir. Rekabetçi girişkenlik bağımlı değişkeninin hem proaktiflik ( $r=0,199$ ;  $P<0,01$ ) hem de özerklik eğilimi ( $r=0,126$ ;  $P<0,05$ ) değişkenleri ile olan ilişkisinin de istatistiki olarak anlamlı ve aynı yönlü olduğu sonucuna varılmaktadır. Son olarak proaktiflik bağımlı değişkeni ile özerklik eğilimi değişkeni arasındaki ilişkinin de ( $r=0,126$ ;  $P<0,01$ ) diğer bağımlı değişkenlerde olduğu gibi istatistiki olarak anlamlı ve aynı yönlü olduğu görülmektedir.

**Tablo 19 Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları**

\*P<,05 ve \*\*P<,01

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7
<b>Bağımsız Değişkenler</b>							
Bireycilik-Toplum.	1						
Belirsiz. Kaçınma	,393**	1					
Güç Mesafesi	,330**	-,079	1				
<b>Bağımlı Değişkenler</b>							
Proaktiflik	-,256**	-,044	-,444**	1			
Rekabetçilik	-,143**	-,237**	-,222**	,140*	1		
Yenilikçilik	,361**	,469**	-,033	,124*	,199**	1	
Özerklik	,038	,032	-,342**	,247**	,126*	,162**	1

### 3.1.4. Regresyon Analizi Sonuçları (Türkiye)

Araştırmanın Türkiye’de gerçekleştirilen anket sonuçlarında yer alan bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasındaki çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 20’de özetlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların bireycilik-toplumsalcılık değerlerinin bağımlı değişkenlerden yalnızca yenilikçilik üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İlgili değişkenlerin arasındaki ilişki incelendiğinde ( $\beta=0,304$ ;  $P<0,01$ ) söz konusu ilişkinin istatistiki olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Öte yandan bireycilik-toplumsalcılık değişkeninin diğer bağımsız değişkenler olan proaktiflik ( $\beta=0,050$ ), rekabetçi girişkenlik ( $\beta=-0,052$ ) ve özerklik eğilimi ( $\beta=-0,054$ ) üzerine herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Türkiye’de faaliyette bulunan firmanın çalışanlarının belirsizlikten kaçınma değerlerinin bağımlı değişkenler üzerinde etkisi incelendiğinde ise tüm değişkenler üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların belirsizlikten kaçınma değerlerinin proaktiflik ( $\beta=-0,299$ ;  $P<0,01$ ) ve rekabetçi girişkenlik algıları ( $\beta=-0,172$ ;  $P<0,05$ ) üzerinde etkisinin istatistiki olarak anlamlı ve zıt yönlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte belirsizlikten kaçınmanın yenilikçilik ( $\beta=0,163$ ;  $P<0,05$ ) ve özerklik eğilimi ( $\beta=0,311$ ;  $P<0,01$ ) üzerindeki istatistiki olarak anlamlı olan etkilerinin pozitif olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında kullanılan son bağımsız değişken olan güç mesafesinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin tüm ilişkilerde istatistiki olarak anlamlı ve çoğunlukla negatif yönlü olduğu analiz sonuçlarında görülmektedir. Güç mesafesinin yalnızca rekabetçi girişkenlik ( $\beta=0,237$ ;  $P<0,01$ ) değişkenini istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği görülmektedir. Öte yandan diğer bağımlı değişkenler olan proaktiflik ( $\beta=-0,564$ ;  $P<0,01$ ), yenilikçilik ( $\beta=-0,253$ ;  $P<0,01$ ) ve özerklik eğilimi ( $\beta=-0,151$ ;  $P<0,10$ ) değişkenlerinin güç mesafesi bağımsız değişkeninden istatistiki olarak anlamlı ve negatif etkilendiği sonuçlarına ulaşılmaktadır.

**Tablo 20 Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (Türkiye)**

Değişkenler	Proaktiflik		Rekabetçilik		Yenilikçilik		Özerklik	
<b>Bağımsız Değişkenler</b>								
Bireycilik-		,050		-,052		,304***		-,054
Toplumsalcılık								
Belirsizlikten		-,299***		-,172**		,163**		,311***
Kaçınma								
Güç Mesafesi		-,564***		,237***		-,253***		-,151*
<b>Model Değerleri</b>								
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		,253		,099		,169		,141
F Model Değeri		23,143***		8,207***		14,306***		11,729***
VIF Değerleri Aralığı		1,325		1,325		1,325		1,325
		1,443		1,443		1,443		1,443
Durbin – Watson		1,876		1,829		2,138		2,050

Standardize edilmiş değişkenler kullanılmıştır. Tablodaki değerler beta katsayılarını göstermektedir.

\* p<,10; \*\* p<,05; \*\*\* p<,01



### 3.1.5. Regresyon Analizi Sonuçları (Almanya)

Araştırmanın Almanya’da gerçekleştirilen anket sonuçlarında yer alan bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasındaki çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 21’de özetlenmiştir. Çalışmanın ilk bağımsız değişkeni olan bireycilik-toplumsalcılık değişkeninin Alman firmalarında çalışan bireylerin proaktiflik algıları üzerine etkisinin ( $\beta=-0,278$ ;  $P<0,01$ ) istatistiki olarak anlamlı ve pozitif gerçekleştiği görülmektedir. Yine bireycilik-toplumsalcılık değişkeninin bir diğer bağımlı değişken olan rekabetçi girişkenlik üzerine etkisinin de ( $\beta=-0,836$ ;  $P<0,01$ ) istatistiki olarak anlamlı ve olumsuz olduğu ortaya çıkmaktadır. Öte yandan bireycilik-toplumsalcılık değişkeninin özerklik eğilimi üzerine etkisinin ( $\beta=0,286$ ;  $P<0,01$ ) istatistiki olarak anlamlı ve pozitif olduğu sonucuna varılmaktadır. Son bağımlı değişken olan yenilikçiliğin ise bireycilik-toplumsalcılık değişkeni ile olan ilişkisinin ise ( $\beta=0,060$ ) pozitif yönlü olmasına rağmen istatistiki olarak anlamlı gerçekleşmediği görülmektedir.

Araştırma kapsamında Alman firmasında çalışan bireylerin belirsizlikten kaçınma eğilimini ölçmek için kullanılan değişkenin rekabetçi girişkenlik ( $\beta=0,392$ ;  $P<0,01$ ) ve yenilikçilik ( $\beta=0,670$ ;  $P<0,01$ ) algıları üzerine etkisinin istatistiki olarak anlamlı ve aynı yönlü gerçekleştiği görülmektedir. Bununla birlikte belirsizlikten kaçınma değerlerinin özerklik eğilimi üzerine etkisinin ise ( $\beta=-0,384$ ;  $P<0,01$ ) istatistiki olarak anlamlı ancak negatif yönlü gerçekleştiği ortaya çıkmaktadır. Son olarak proaktiflik bağımlı değişkeni ile belirsizlikte kaçınma bağımsız değişkeni arasındaki ilişkinin ( $\beta=0,164$ ) ise istatistiki olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Çalışma kapsamında kullanılan son bağımsız değişken olan güç mesafesi kültür değişkeninin bağımlı değişkenler üzerine etkileri Tablo 21’de gösterilmektedir. İlgili beta katsayıları incelendiğinde güç mesafesinin proaktiflik ( $\beta=-0,257$ ;  $P<0,01$ ), rekabetçi girişkenlik ( $\beta=-0,450$ ;  $P<0,01$ ), yenilikçilik ( $\beta=-0,349$ ;  $P<0,01$ ) ve özerklik eğilimi ( $\beta=-0,440$ ;  $P<0,01$ ) bağımlı değişkenleri üzerinde etkisinin tüm boyutlarda istatistiki olarak anlamlı ve zıt yönlü olduğu sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 21 Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (Almanya)**

Değişkenler	Proaktiflik		Rekabetçilik		Yenilikçilik		Özerklik	
<b>Bağımsız Değişkenler</b>								
Bireycilik-		-,278***		-,836***		,060		,286***
Toplumsalcılık								
Belirsizlikten		,164		,392***		,670***		-,384***
Kaçınma								
Güç Mesafesi		-,257***		-,450***		-,349***		-,440***
<b>Model Değerleri</b>								
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		,090		,641		,522		,314
F Model Değeri		5,563***		83,281***		51,219***		22,081***
VIF Değerleri Aralığı		1,666		1,666		1,666		1,666
		1,039		1,039		1,039		1,039
Durbin – Watson		1,759		1,897		1,676		2,123

Standardize edilmiş değişkenler kullanılmıştır. Tablodaki değerler beta katsayılarını göstermektedir.

\* p<,10; \*\* p<,05; \*\*\* p<,01

Araştırma kapsamında Alman ve Türk şirketlerinde çalışan bireyler üzerinde yapılan anketlerin analiz sonuçları Tablo 20 ve Tablo 21’de gösterilmektedir. Her iki ülke için yapılan analiz sonuçlarında bazı farklılıklar olduğu ortaya çıkmaktadır. Örneğin Türk firmasında çalışan bireylerin toplumsalcı algılarındaki artış yalnızca yenilikçilik algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahipken diğer bağımlı değişkenler üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Buna rağmen Alman firmasında çalışan bireylerin toplumsalcı algıları yenilikçilik değerini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir. Dahası Türkiye’de toplumsalcı bakış açısındaki artış veya azalış diğer bağımlı değişkenleri etkilemezken Almanya’da proaktiflik ve rekabetçi girişkenlik değerlerini negatif, özerklik algısını ise pozitif yönlü etkilediği görülmektedir.

Belirsizlikten kaçınma bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerine etkisinin de bireycilik-toplumsalcılık değişkeninde olduğu gibi Türk ve Alman firmaları çalışanları arasında önemli ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Türkiye’de belirsizlikten kaçınma değerinin artışı proaktiflik bakış açısını istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü etkilediği görülürken söz konusu ilişkinin Almanya’da istatistiki olarak anlamsız çıktığı görülmektedir. Yine belirsizlikten kaçınmanın rekabetçi girişkenlik ile ilişkisi Türkiye’de istatistiki olarak anlamlı ve negatif iken, Almanya’da aynı ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu sonucuna varılmaktadır. Özerklik bağımlı değişkeninin de belirsizlikten kaçınma algısından Türkiye bağlamında pozitif yönde etkilendiği görülmektedir. Buna karşın, Almanya’da söz konusu etkinin negatif yönlü gerçekleşmesi önemli bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak belirsizlikten kaçınmanın yenilikçilik algısı ile ilişkisi her iki ülke bağlamında da istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü oluşu bakış açılarının aynı olduğunu göstermektedir. Ancak söz konusu ilişkilerin beta katsayıları arasındaki büyük farklılık, yine de önemli bir farklılaşmanın söz konusu olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın son bağımsız değişkenini oluşturan güç mesafesinin bağımlı değişkenler üzerine etkisinin Almanya ve Türkiye bağlamında sonuçları incelendiğinde diğer değişkenlerin aksine söz konusu ilişkilerde dramatik değişikliklerin olmadığı görülmektedir. Güç mesafesinin proaktiflik, yenilikçilik ve özerklik eğilimi üzerine etkileri her iki ülke bağlamında da istatistiki olarak anlamlı ve zıt yönlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte güç mesafesinin rekabetçilik üzerine etkisinin Türk firmalarında çalışan bireyler için yapılan analizlerde pozitif

yönlü, Alman firmalarında çalışan bireyler için ise negatif yönlü oluşu önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilmektedir.

### 3.1.6. Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 22 araştırma kapsamında hem Türkiye’de hem de Almanya’da gerçekleştirilen anket çalışmasında yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantı sonuçlarını göstermektedir. Tablo 22 incelendiğinde bireycilik-toplumsalcılık değişkeninin proaktiflik algısı ( $\beta=-0,107$ :  $P<0,10$ ) ve rekabetçi girişkenlik ( $\beta=-0,176$ :  $P<0,01$ ) üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Öte yandan bireycilik-toplumsalcılık algısının yenilikçilik ( $\beta=0,246$ :  $P<0,01$ ) ve özerklik eğilimi ( $\beta=0,140$ :  $P<0,05$ ) üzerinde ise istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır.

Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan belirsizlikten kaçınmanın rekabetçi girişkenlik ( $\beta=-0,141$ :  $P<0,05$ ) ve özerklik eğilimi ( $\beta=-0,119$ :  $P<0,10$ ) ile ilişkilerinin istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmektedir. Bununla birlikte belirsizlikten kaçınmanın yenilikçilik üzerindeki etkisinin ( $\beta=0,366$ :  $P<0,01$ ) istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Son olarak proaktiflik bağımlı değişkeninin belirsizlikten kaçınma algısından istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilenmediği sonucuna varılmaktadır ( $\beta=-0,034$ ).

Çalışmanın son bağımsız değişkenini oluşturan güç mesafesi kültür değişkeninin bağımlı değişkenler üzerine etkileri incelendiğinde ise söz konusu değişkenin proaktiflik ( $\beta=-0,411$ :  $P<0,01$ ), yenilikçilik ( $\beta=-0,085$ :  $P<0,10$ ) ve özerklik eğilimi ( $\beta=-0,398$ :  $P<0,01$ ) ile ilişkisinin istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin rekabetçi girişkenlik bağımlı değişkeni üzerine etkisini gösteren beta katsayısına bakıldığında ise söz konusu ilişkinin ( $\beta=0,269$ :  $P<0,01$ ) istatistiki olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir.

**Tablo 22 Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (Toplam)**

Değişkenler	Proaktiflik		Rekabetçilik		Yenilikçilik		Özerklik	
<b>Bağımsız Değişkenler</b>								
Bireycilik-		-,107*		-,176***		,246***		,140**
Toplumsalcılık								
Belirsizlikten		-,034		-,141**		,366***		-,119**
Kaçınma								
Güç Mesafesi		-,411***		,269***		-,085*		-,398***
<b>Model Özellikleri</b>								
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		,205		,109		,257		,127
F Model Değeri		29,733***		14,707***		39,568***		17,214***
VIF Değerleri Aralığı		1,400		1,400		1,400		1,400
		1,191		1,191		1,191		1,191
Durbin – Watson		1,794		1,678		1,838		2,101

Standardize edilmiş değişkenler kullanılmıştır. Tablodaki değerler beta katsayılarını göstermektedir.

\* p<,10; \*\* p<,05; \*\*\* p<,01

**Tablo 23 Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Değişkenlerin Frekans Değerleri (Türkiye)**

Demografik Özellikler	Sorular	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	20 yaş altı	32	16,2	16,2
	20-29	67	34,0	50,3
	30-39	65	33,0	83,2
	40-49	21	10,7	93,9
	50-59	12	6,1	100,0
	<b>Toplam</b>	197	100,0	
Cinsiyet	Kadın	67	34,0	34
	Erkek	130,	66,0	100,0
	<b>Toplam</b>	197	100,0	100,0
Eğitim Düzeyi	İlk-Ortaokul	39	19,8	19,8
	Lise- Yüksekokul	108	54,8	74,6
	Lisans	50	25,4	100,0
	Lisansüstü	0	0	100,0
	<b>Toplam</b>	197	100,0	
	Pozisyon	Üst düzey Yön.	0	0
Orta düzey Yön.		6	3,0	3,0
Alt düzey Yön.		49	24,9	27,9
Uzman		47	23,9	51,8
Çalışan		95	48,2	100,0
<b>Toplam</b>		197	100,0	

**Tablo 24 Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Değişkenlerin Frekans Değerleri (Almanya)**

Demografik Özellikler	Sorular	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	20 yaş altı	0	0	0
	20-29	16	11,5	11,5
	30-39	23	16,5	28,1
	40-49	62	44,6	72,7
	50-59	38	27,3	100,0
	<b>Toplam</b>	139	100,0	
Cinsiyet	Kadın	28	20,1	20,1
	Erkek	111	79,9	100,0
	<b>Toplam</b>	139	100,0	
Eğitim Düzeyi	İlk-Ortaokul	40	28,8	28,8
	Lise-	44	31,7	60,4
	Yüksekokul			
	Lisans	47	33,8	94,2
	Lisansüstü	8	5,8	100,0
	<b>Toplam</b>	139	100,0	
Pozisyon	Üst düzey Yön.	0	0	0
	Orta düzey Yön.	7	5,0	5,0
	Alt düzey Yön.	15	10,8	15,8
	Uzman	43	30,9	46,8
	Çalışan	74	53,2	100,0
	<b>Toplam</b>	139	100,0	

**Tablo 25 Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri (Türkiye)**

Değişkenler	X	SD	Minimum	Maksimum
<b>Bağımlı Değişkenler</b>				
Proaktiflik	3,17	0,38	1,67	4,17
Rekabetçilik	3,51	0,43	1,67	4,83
Yenilikçilik	3,50	0,35	2,17	4,17
Özerklik	3,13	0,38	2,00	4,50
<b>Bağımsız Değişkenler</b>				
Birey- Toplumsalcılık	3,40	0,51	2,00	4,00
Belirsizlikten Kaçınma	3,01	0,30	2,17	4,25
Güç Mesafesi	3,13	0,38	2,00	4,50



**Tablo 26 Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri (Almanya)**

Değişkenler	X	SD	Minimu m	Maksimu m
<b>Bağımlı Değişkenler</b>				
Proaktiflik	3,59	0,67	1,5	4,50
Rekabetçilik	3,24	0,35	2,5	4
Yenilikçilik	3,37	0,38	2,5	4,33
Özerklik	2,37	0,39	1,38	3,50
<b>Bağımsız Değişkenler</b>				
Birey- Toplumsalcılık	3,14	0,51	2,08	4,08
Belirsizlikten Kaçınma	3,06	0,51	2,08	3,83
Güç Mesafesi	2,37	0,39	1,38	3,50

HİPOTEZLER	SONUÇLAR
<b>H1: BİREYCİLİK PUANI KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEMEKTEDİR.</b>	
H1a: Bireycilik puanı arttıkça Proaktiflik eğilimi azalacaktır.	Desteklenmiştir
H1b: Bireycilik puanı arttıkça Rekabetçi girişkenlik eğilimi azalacaktır	Desteklenmiştir
H1c: Bireycilik puanı arttıkça İnovasyon eğilimi azalacaktır.	Desteklenmemiştir*
H1d: Bireycilik puanı arttıkça Özerklik eğilimi artacaktır.	Desteklenmemiştir*
<b>H2: BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA PUANI KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEMEKTEDİR.</b>	
H2a: Belirsizlikten kaçınma puanı arttıkça Proaktiflik eğilimi azalacaktır. *	Desteklenmemiştir*
H2b: Belirsizlikten kaçınma puanı arttıkça Rekabetçi girişkenlik eğilimi azalacaktır.	Desteklenmiştir
H2c: Belirsizlikten kaçınma puanı arttıkça İnovasyon eğilimi azalacaktır.	Desteklenmemiştir*
H2d: Belirsizlikten kaçınma puanı arttıkça Özerklik eğilimi azalacaktır.	Desteklenmiştir
<b>H3: GÜÇ MESAFESİ PUANI KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEMEKTEDİR.</b>	
H3a: Güç mesafesi puanı arttıkça Proaktiflik eğilimi azalacaktır.	Desteklenmiştir
H3b: Güç mesafesi puanı arttıkça Rekabetçi girişimcilik eğilimi azalacaktır.	Desteklenmemiştir*
H3c: Güç mesafesi puanı arttıkça İnovasyon eğilimi azalacaktır.	Desteklenmiştir
H3d: Güç mesafesi puanı arttıkça Özerklik eğilimi azalacaktır.	Desteklenmiştir

## SONUÇ

Bu çalışmada girişimcilik, iç girişimcilik ve kültür kavramları etraflıca literatür çalışması yapılarak açıklanmaya çalışılmış, akabinde girişimcilik ve iç girişimciliğe etki edebilecek tüm etkenlere değinilmeye çalışılmıştır. En önemlisi çalışmanın amacını teşkil eden kültürel farklılıkların girişimciliğe, daha ziyade iç girişimciliğe etkileri taranmıştır. Bu kapsamda ayrıca Almanya ve Türkiye’de iki yerli firmada anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Farklı kültürlerin kurumsal girişimcilik üzerine etkilerini konu alan bu ankette “Bağımsız değişkenler” Bireycilik- Toplumculuk, Belirsizlikten kaçınma ve Güç aralığı iken “Bağımlı değişkenler” ise; Yenilik yapma, Özerklik, Rekabetçi girişkenlik ve Proaktiflik şeklindedir. Bu iki firma çalışanları üzerinde uygulanan anket neticesinde ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde olmuştur;

Türkiye bağlamında; Bireycilik- Toplulukçuluk bağımsız değişkeninin, yenilik yapma üzerinde anlamlı ve pozitif etki ettiği fakat özerklik eğilimi, rekabetçi girişkenlik ve proaktiflik üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Belirsizlikten kaçınma bağımsız değişkeninin ise proaktiflik ve rekabetçi girişkenlik üzerinde anlamlı ve zıt yönlü, yenilikçilik ve özerklik üzerinde ise anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği saptanmıştır. Son olarak Güç aralığı bağımsız değişkeninin, rekabetçi girişkenlik üzerine anlamlı ve pozitif, proaktiflik, yenilikçilik ve özerklik eğilimi üzerinde ise anlamlı, negatif yönde etki ettiği görülmüştür.

Almanya bağlamında ise; Bireycilik- Toplulukçuluk bağımsız değişkeninin, proaktiflik ve özerklik üzerinde anlamlı ve pozitif, rekabetçi girişkenlik üzerinde anlamlı olumsuz, yenilik yapma üzerinde ise herhangi bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Belirsizlikten kaçınma bağımsız değişkeninin ise rekabetçi girişkenlik ve yenilikçilik üzerinde anlamlı ve aynı yönlü, özerklik eğilimi üzerinde anlamlı fakat olumsuz, proaktiflik ile ilişkisinin ise anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Son olarak Güç aralığı bağımsız değişkeninin tüm bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı ve zıt yönde etki ettiği görülmüştür.

Alınan bu neticeler doğrultusunda ülkeler karşılaştırılacak olursa; Bireycilik-Toplulukçuluk bağlamında, Türkiye’de toplumsalcılıktaki artışın sadece yenilikçilik üzerine pozitif etki ettiği diğer bağımlı değişkenler üzerinde etkisinin olmadığı görülmüş. Almanya da ise Toplumsalcılıktaki artış ve azalışın özerkliğe pozitif,

proaktiflik ve rekabetçi girişkenliğe ise negatif etki ettiği söylenebilir. Bir diğer bağımsız değişken olan Belirsizlikten kaçınmadaki artış Türkiye’de proaktifliği negatif yönde etkilerken Almanya için anlamsız sonuç vermiştir fakat yenilikçilik her iki ülke içinde anlamlı ve pozitif yönde sonuç vermiştir. Son olarak güç aralığı bağımsız değişkeninin her iki ülke için yenilikçilik ve özerklik bağlamında anlamlı ve zıt yönlü etki ettiği, rekabetçi girişkenlik bağlamında ise Türkler için pozitif Almanlar için negatif sonuç verdiği karşılaştırma neticesinde ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlar ışığında ortaya atılan Hipotezlerin hangilerinin desteklendiği hangilerinin ise desteklenmediği yukarıda ilgili tabloda toplu olarak verilmiştir.

Uygulanan anket neticesinde ortaya çıkan sonuçları, çalışma boyunca taranmış olan literatür ile birlikte değerlendirmek gerekirse birkaç hususu vurgulamak elzemdir. Bunlar;

- 1) Kültürel farklılıklar iki ana hususu belirlemektedir, birincisi, girişimciliğin ortaya çıkıp çıkmayacağı ikincisi ise, ne tür bir girişimciliğin ve hangi kriterlere ilişkin girişimci davranışların ortaya çıkabileceğidir.
- 2) Farklı kültürler, kendi içlerinde farklı davranış ölçüleri; yenilikçilik, özerklik, girişimcilik isteği, değişiklik arzusu vb. eğilimler meydana getirebilmektedir.
- 3) Farklı kültürler farklı girişimcilik modelleri ortaya koyabilmektedir.
- 4) “Kültür öğeleri” toplumdan topluma değişiklik arz ettiğinden, zincirleme bir şekilde; kültürün şekillendirdiği iş görenler ve yöneticiler, örgütü, örgütte toplumu etkilemektedir. Dolayısıyla, İç girişimciliğin etkin kılınması için Yönetimde tek bir en iyi yol değil birçok iyi yol olduğu söylenebilir.

Zira literatüre bakıldığında Türkiye; ortaklaşa davranış özelliği gösteren, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi yüksek olan, dışsal denetimli ve dışil özellik gösteren bir ülkedir. Almanya ise; bireysel özellik gösteren, eril ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ve içsel denetim özelliği gösteren bir ülkedir. İç girişimcilik bağlamında bilhassa, Bireyci- Kolektivist ve Eril- Dışil bakımından taban

tabana zıt olan bu iki ülkede yer alan firmaların başarı göstermesi, Batı'daki ifadeyle “eril, bireyci ve belirsizlikten kaçınma ile güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, proaktiflik, yenilikçilik, risk alma, özerklik ve rekabetçi girişkenlik yani hem girişimcilik hem de iç girişimcilik ileri seviyelerde olacaktır.” İfadeleriyle, anket sonuçları incelendiğinde, tamamıyla uyuşmadığı görülmekte ve bizleri yukarıda sayılan dört maddeyi ifade etmeye yönlendirmektedir.

Sargut'un da vurguladığı gibi; Örgüt yapısı neyi diretirse diretsin egemen kültürün şekillendirdiği insan yine bildiğini yapacaktır. Dolayısıyla bireyci kültüre uygun yönetim ve uygulamalar, toplulukçu kültüre uygulandığında başarı beklenmesi mantıklı olmayacaktır. Yani iş görenlerin sahip olduğu kültürel özellikler ile kurum kültürü ve uygulamaları uyumlu olduğunda bağlılık yüksek düzeyde olacak, dolayısıyla verim ve girişimci faaliyetler beklenebilir sonuçlar olacaktır.

Dolayısıyla sadece Türkiye ve Almanya ile kısıtlamadan dünya geneline de bakıldığında; Batı tanımlarında girişimciliğe olumsuz etki etmesi beklenen Toplulukçuluğun Doğu Asya'da Konfüçyüs öğretisi doğrultusunda farklı kapitalist biçimler meydana getirdiği, ilaveten özellikle Batıdaki Protestan iş etiğine karşın Japon inanışlarına (Şintoizm, Budizm ve Konfüçyanizm) dayanan Japon iş ahlakı, ülkemizde de toplulukçu anlayışa sahip Türk kültürünün hâkim olduğu işletmelerin iç girişimcilik bağlamında başarılar elde etmesi, yukarıda sayılan dört maddenin doğruluğunu ispatlar niteliktedir.

Netice itibariyle denilebilir ki; toplulukçu kültürlerdeki başarı güdüsü bireyci olanlardan farklıdır. Bakıldığında, başarı güdüsü toplulukçu kültürlerde, “bireyselliğin”, “benliğin” ve “ilişkisel benliğin” ötesine geçerek diğerlerinin benliğinde yayılır. Bu toplumlarda, karşılıklı bağımlılığa dayalı insan münasebetleri egemen olduğundan, “sosyal bir başarı güdüsü” olduğu ifade edilebilir. Şayet başarı güdüsü, bireysel bazda oluşturulup ölçülürse, kolektivist kültürlerdeki birçok kişinin bu özelliklere sahip olmadığı gibi bir sonuç ortaya çıkar. Esasında bu, toplumdaki farklı başarı güdülerini, bireysel temelde oluşturulmuş başarı güdüsü ölçümlerinin, ölçememesinden kaynaklanan bir durumdur.

Tavsiye mahiyetinde, bundan sonra yapılacak olan çalışmalar, genellemenin daha doğru olabilmesi için daha çok firmada bu çalışmanın yapılması ve de ankete, kurumsal girişimciliğe etki edebilecek diğer faktörlerin de eklenmesi yönündedir.

## KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Kurt M. (2007). *İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (Sayı: 29). Erişim tarihi: 15 Ocak 2017, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/vagca.pdf>

Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). *Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: Kavramsal bir çerçeve*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi (İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:8, Sayı: 2).

Aktaş, R. ve Sofyalıoğlu Ç. (2001). *Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. , Yönetim ve Ekonomi (Cilt:7, Sayı:1).

Altay, H. (2004). Güç mesafesi, Erkeklik- Dişilik ve Belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F (Cilt: 9, Sayı: 1).

Antončić, B. (2007). Intrapreneurship: a Comparative Structural Equation Modeling Study,” *Industrial Management and Data Systems*. Slovenia, (107 (3)).

Antončić, B. & Hisrich, R.D. (2003). *Clarifying the Intrapreneurship Concept*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (10/1).

Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). *Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)*. Muğla: Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi, (Cilt: 6, Sayı1).

Atik, S. (2002). *Kültürün girişimciliğe etkileri*. Ankara: Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, (Sayı:3).

Avrupa Komisyonu, *Avrupa'da Girişimcilik*. Yeşil Kitap. Erişim tarihi: 15 Aralık 2016, <http://kisi.deu.edu.tr//ethem.duygulu/yesilkitap.pdf>.

Aydoğan, Z. F. (2004). *Örgüt kültürü ve iklimi*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (Sayı:2).

Aytaç Ö. (2006). *Girişimcilik: Sosyo- Kültürel bir bakış*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Sayı 15 Ağustos).

AYTAÇ, Ömer ve Süleyman İLHAN (2007). *Girişimcilik ve girişimci kültür: Sosyolojik bir perspektif*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18.

Azizoğlu, R.O. (2011). *Kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: İki farklı ülkede faaliyet gösteren iki işletme arasında karşılaştırmalı bir araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bakan İ. vd, (2004). *Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü Teorik ve Ampirik yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, (17 (1)). Erişim tarihi: 21 Haziran 2016, [https://business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf)

Basım, N.; Şeşen, H. ve Meydan, C.H. (2009). *Öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimciliğe etkisi: Kamuda bir araştırma*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi (64(3)).

Basu, Anuradha, ALTINAY, Eser (2002). *The Interaction Between Culture and Entrepreneurship in London's Immigrant Businesses*. International Small Business Journal, V: 20, No: 4

Başar M., Ürper Y. ve Tosunoğlu B.T. (2013). *Girişimcilik*. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 1955

Başar, M. Tosunoğlu B. Tuğberk, (2006). *Değer yaratımında iç girişimciliğin değişen boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. Erişim tarihi: 2 Ocak 2017, [http://acikerisim.lib.comu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/COMU/976/Mehmet\\_Basar\\_Makale.pdf?sequence=1](http://acikerisim.lib.comu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/COMU/976/Mehmet_Basar_Makale.pdf?sequence=1)

Başar, M., Tosunoğlu, B. T. & Demirci, A. E. (2001). *Girişimcilik ve girişimcinin yol haritası: İş planı*. Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası (Yayın No: 14).

Bayrakdar, S. (2011). Avrupa birliği mesleki eğitim programlarında girişimcilik eğilimlerinin ekonomik kalkınmadaki önemi. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (Cilt:12, Sayı: 1).

Bjerke, B. (1999). *Business Leadership & Culture: National Management Styles in the Global Economy*. Edwards Elgar Publishing Inc. Northampton, MA, ABD.

BMWi, (2011). *Gründerland Deutschland Unternehmergeist wecken-Gründungen Unterstützen*. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (12.2011). Erişim tarihi: 14 Aralık 2016, <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/gruenderland-deutschland,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf%20>

Bozgeyik, A. (2005). *Girişimcilere yol haritası*. Hayat Yayınları

Bozkurt Ö.Ç. (2011). *Dünyada ve Türkiye’de girişimcilik eğitimi: Başarılı girişimciler ve öğretim üyelerinden öneriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bozkurt vd. (2012). *Türkiye’de girişimciliğin gelişimi: Girişimciler üzerinde Nitel bir araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Ocak, Sayı:15).

Bozkurt, T. (1996). *İşletme kültürü”, Endüstri ve Örgüt psikolojisi*. Ankara: (Editör: S. Tevruz), Türk Psikologlar Derneği ve Kal-Der Yayını.

Buğra, A. (1995). *Devlet ve İşadamları*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Bulut,Ç., Fiş, A.M., Aktan, B., Yılmaz, S. (2008). *Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma*. Journal of Yaşar University (3(10), 1389-1416).

Bygrave W- Minniti, M. (2000). *The Social Dynamics of Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice, (24 (3)).

Can, H., Azizoğlu, Ö.A. ve Aydın, E.M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Cansız M. (2013). *Türkiye’nin yenilikçi girişimcileri teknoloji geliştirme bölgeleri örneği*. T.C. Kalkınma Bakanlığı, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü (Temmuz, Yayın No: 2850).

Casson Michael, (1990). *Entrepreneurship*. Edward Elgar Pub. Co., Wervant 1990

Consortium For Entrepreneurs Education., (2012). *Entrepreneurship Education Everywhere*. Erişim tarihi: 20 Ocak 2016, [http://www.entre-ed.org/\\_entre/whitepaperfinal.pdf](http://www.entre-ed.org/_entre/whitepaperfinal.pdf)

Covin, J.G. ve Covin, T.J. (1990). *Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance*. Entrepreneurship Theory and Practice, (14 (4)).

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*. Entrepreneurship Theory and Practice, (16/1)



- Çokgezen, M. (2012). *Türkiye’de Devlet, Girişimcilik ve Yerel Kalkınma*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2010-110
- Demirel E. T. ve Tikici M. (2004). *Kültürün girişimciliğe etkileri*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Demirel, G. ve Kışman, Z.A. (2014). *Kültürlerarası Liderlik*. International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/5 Spring 2014, p. 689-705, Ankara-Turkey
- Diedre, E. E./Joe, J. M./Sadri, G. (1997). *An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Employees: Implications for Innovation*. Creativity Research Journal, 10/1
- Dinçer Ö. ve Fidan Y. (2013). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: ALFA Yayınları
- Dodd, Sarah Drakopolu ve Paul Timothy Seaman, (1998). *Religion and Enterprice: An Introductory Exploritaion*. Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 23.
- Doğan, E. (2015). *Siyasal reklamlarda Hofsele’nin kültürel boyutlarının kullanımı: 2014 Türkiye Cumhurbaşkanlığı seçimi*. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi (2015/I48).
- Dolgun, U. (2003). *Girişimcilik*. İstanbul: Alfa Basım Dağıtım
- Döm, S. (2006). Girişimcilik ve küçük İşletme yöneticiliği. Detay Yayıncılık
- Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş .
- Drucker Peter F., (1986). *The Frantiers of Management: Where Tomorrow’s Decisions Are Being Shajoed Today*. Harper & Row, NY 1986.
- Eckhardt Jonathan and Scott Shane, (2003). *Opportunities and Entrepreneurship*. Journal of Management, 29 (3).
- Eğimli, A.T. ve Çakır, S.Y. (2011). *Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları*. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi (Cilt:3, No:2).
- Erdem, R. (2007). *Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki Hastaneler üzerinde bir çalışma*. Eskişehir: Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (Ekim, 2(2)).
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş .

Eren E. (2001). *Örgütsel davranış ve Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, İ. (2012). *Girişimcilik ve Din: Temel kaynakları çerçevesinde İslam'ın girişimciliğe bakışına yönelik bir değerlendirme*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (7:1).

Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş .

Erol, Metin, (2002). *Sanayileşme ve ekonomik gelişmenin Sosyolojisi*. İstanbul: Nobel Yayınları.

Ersoy H. (2010). *Kültürel çevrenin girişimcilik tercihinin etkisi*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (Cilt 2 Sayı 1).

Ertürk, M. (1996). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.

European Union, (2015). *EU möchte Unternehmergeist der europäischen Arbeitnehmer fördern*. Cordis. europa. Erişim tarihi: 14 Aralık 2016, eu/news/rcn/23203\_de. rtf.

European Commissin, (2013). *Entrepreneurship 2020 Action Plan*. (09.01.2013) Erişim tarihi: 31 Aralık 2015, <http://www.tosyov.org.tr/images/AB-2020-Girisimcilik-Eylem-Plani-En.pdf>.

Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi toplumunda yöneticilerde kendini geliştirme*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.

Fidan, Y. ve Dinçer, Ö. (2013). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: Alfa Basım Yayım

Gegez, A. E. Arslan, F. M., Cengiz E., Uydacı, M. (2003). *Uluslararası pazarlama çevresi*. İstanbul: Der Yayınları.

Gegez, E. vd., (2013). *Küresel Pazarlama*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2821, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1779, Eskişehir (Ocak).

Gerber Michael E. (2002). *Girişimcilik tutkusu*. Çeviren: Tayfur Keskin, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Giddens, A. (1998). *Modernliğin sonuçları*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Giddens, Anthony (2000). *Sosyoloji*. Ankara: Ayraç Yayınları.

Gizir, S. (2003). *Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Sayı: 35).

Glancey, Keith D., (2000). *Entrepreneurial Economics*. New York: Pulgrave Publishers

Güçlü, N. *Örgüt Kültürü*. Gazi Üniversitesi. Erişim tarihi: 15 Haziran 2017, [http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol03\\_Issue06\\_2003/295.pdf](http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol03_Issue06_2003/295.pdf)

Gümüş, M. (2012). *Yönetimde başarı için altın kurallar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım (Aralık).

Güney S. ve Nurmakhamatuly A. (2007). *Kültürün girişimciliğe etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversitesi öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik kültürlerarası araştırma*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi ( Aralık, Cilt: 10, Sayı: 18).

Güney, S. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ed. Salih Güney, “Yönetim ve Organizasyon,” Ankara: Nobel Yayınları.

Gürdoğan, N. (2008). *Girişimcilik ve Girişim kültürü*. İstanbul: İGİAD Yayınları.

Güvenç, Bozkurt (1985). *Kültür konusu ve sorunlarımız*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Hall, E. T. (1981). *Beyond Culture*. USA: Anchor Books. Retrieved Erişim tarihi: 12 Aralık 2017, [http://monoskop.org/images/6/60/Hall\\_Edward\\_T\\_Beyond\\_Culture.pdf](http://monoskop.org/images/6/60/Hall_Edward_T_Beyond_Culture.pdf)

Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Press-Doubleday.

Hardy, K. (1998). *What Do Entrepreneurs Coutribute?*. Ivy Business Journal, Vol 64 Issue 2.

Hısırich Robert D. and Michael P. Peters (2002). *Entrepreneurship*. USA: Mc Graw - Hill Irwin.

Hısırich, R D., Peters M. P. (2001). *Entrepreneurship*. 5th Edition, McGraw-Hill Higher.

Hısırich, R D., Peters M. P., (1998). *Entrepreneurship*. Irwin Mc Graw Hill.

Hısırich, R. D. and Peters M. P. (1985). *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a new Enterprise*. Third Edition, Richard D. Irvin Inc.

Hisrich D. Robert, Peters P. Michael, (1998) *Entreprenbeurship*. USA: Irwin/McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1980). *Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?* USA: Organizational Dynamics.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Newburg Park Sage Publications.

Hofstede, G. (1986). *Cultural differences in teaching and learning*. International Journal of Intercultural Relations. C.10.

Hofstede, G. (2000). *Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: 2. Basım, Sage Publications.

Hofstede, G. (2006). *Lokales denken, globales handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München.

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Erişim tarihi: 21 Haziran 2016, <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Hofstede, G. ve Soeters, J. (2002). *Consensus Societies with their own Character: National Cultures in Japan and The Netherlands*. *Comparative Sociology*, (1(1)).

Hofstede, G., (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.

Hofstede, G., (1981). *Culture and Organizations*. *International Studies of Management & Organization*, (10(4)).

Hofstede, G., (1983). *National Cultures in four Dimensions. A Research-Based Theory of cultural differences among Nations*. *International Studies of Management & Organization*, (13(12)).

Hofstede, G., Hofstede G. J., Minkov M., (2010). *Cultures and Organizations*. McGraw-Hill Book Company, New York.

Hurley, Amy E. (1999). *Incorporating Feminist Theories Into Sociological Theories of Entrepreneurship*. *Women in Management Review*, V:14, No: 2, pp. 54-62.

İçerli, L. Yıldırım H. Mehmet, Demirel Yavuz, (2011). *Kobilerde iç girişimciliğin incelenmesine yönelik bir araştırma: Aksaray örneği*. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, (Cilt 3, Sayı 2). Erişim tarihi: 14 Mayıs 2017, [http://www.sobiad.org/ejournals/dergi\\_ybd/arsiv/2011\\_2/leyla\\_icerli.pdf](http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/2011_2/leyla_icerli.pdf)

Jacobsen, Niels (1996). *Unternehmenskultur. Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht*. Frankfurt am Main: (Diss. Universität Bielefeld 1995).

Jahoda, M. (1993). *Socialization*. USA: Blackwell Dictionary of Twentieth-Century Social Thought, (Ed.) W. Outwhite ve T. Bottomore, Ref H41 B53 USA

Johnson, B.R. (1990). *Toward a Multidimensional Model of Entrepreneurship: The Case of Achievement Motivation and the Entrepreneur*. Entrepreneurship Theory and Practice, 14

Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). *Kültürel psikoloji. Kültür bağlamında İnsan ve Aile*. İstanbul: Evrim Yayınları.

Kalkan, A. (2013). *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kuramsal ve Görgül bir araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kapu, H. (2001). *Orta ve Güneydoğu Anadolu'da yaşayan Girişimci/ Yöneticilerin yaşam ve girişimcilik değerleri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kara, M. *Sosyal ve Kültürel yapının girişimcilik üzerine etkileri ve Türk toplumundan örnekler*. Bozok Üniversitesi. Erişim tarihi: 10 Nisan 2017, <http://jhss-khazar.org/wp-content/uploads/2010/06/SOSYAL-VE-KULTUREL-YAPININ-GIRISIMCILIK-UZERINE-ETKILERI-VE-TURK-TOPLUMUNDAN-ORNEKLER.pdf>

Karababa, R. (2010). *Örgütsel tutumlar üzerinde kültürün ve iş çevresinin görelî etkileri: Türkiye'de ve Almanya'da çalışan Türk işçiler üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Ankara: Başkent Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi.

Kartarı, A. (2001). *Farklılıklarla yaşamak: Kültürlerarası iletişim*. Ankara: Ürün Yayınları,

Kartarı, A. (1997). *Deutsch-türkische Kommunikation am Arbeitsplatz*. München: Waxmann

Kavoğlu, S. (2009). *Örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişlik duygusuna etkisi ve örnek bir uygulama*. Edirne: Trakya Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi.

Kaya, N. (2001). *İşletmelerde girişimcilik özelliği yüksek çalışanların güdülenmesi*. 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Bildiriler, (24-26 Mayıs).

Kızıloğlu, M. ve İbrahimoglu, N. (2013). *İç girişimcilik olgusunun yenilik yapabilme becerisine etkisi: Gaziantep'te faaliyet gösteren yenilikçi örgütlerde bir uygulama*. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi (Cilt:5, Sayı: 3).

Kohli, A.K. ve Jaworski, B.J. (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*. Journal of Marketing, (54 (2)). Erişim tarihi: 10 Nisan 2017, <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%202/Jaworski%20and%20Kohli.pdf>

Korkmaz, N. (2004). *İşletme yönetiminde yeni eğilimler dizisi: Sorularla yenilikçilik (İnovasyon)*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası (Yayın No: 2004-27).

Korkmaz, S. (2000). *Girişimcilik ve Üniversite öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 18(1)

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). *Örgüt kültürünü oluşturan faktörler*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. , Yönetim ve Ekonomi (Cilt:7, Sayı:1).

Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (2012). *49 İnsan 49 Teori*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A Ş.

Lumpkin, G.T., ve Dess, G.G. (1996). *Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance*. Academy of Management Review, (21 (1)).

Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1997). *Proactiveness versus Competitive Aggressiveness: Teasing Apart Key Dimensions of an Entrepreneurial Orientation*. Reynolds, P.D., Bygrave, W. D., Carter, N. M., Davidsson, P., Gartner, W. B., Mason, C. M. & McDougall, P. P. (ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 47-58, Center for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA.

Luther K. H. ve Luther K. V. (2002). *Using Hofstede's Cultural Dimensions To Explain Sexually Harassing Behaviors in An International Context*. International Journal of Human Resources Management, (13(2)).

Mahmut Tekin (2005). *Hayallerin gerçeğe dönüşümü; Girişimcilik*. Konya: Günay Ofset.

Maranville, S. (1992). *Entrepreneurship in the Business Curriculum*. Journal of Education for Business, (68/1)

Meriç, C. (1986). *Kültürden İrfana*. İstanbul: İnsan Yayınları.

Meriç, C. (1998). *Umran'dan Uygarlığa*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. Orlando, Florida: Harcourt College Publishers,

Morrison, A., Rimmington, M., Williams, C., (2005). *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth Heinemann.

Morrison, Alison (2000). *Entrepreneurship: What Triggers It?*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, V:6, No: 2, pp.59-71.

Mucuk, İ. (2001). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Naffziger, D. (1995). *Entrepreneurship: A Person Based Theory Approach*. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth, Volume 2, JAI Pres

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

Naktiyok, A. ve Kök, S.B. (2006). *Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkiler*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi (İ.İ.B.F. Dergisi Cilt: 8, Sayı:2).

Nişancı, Z.N. (2012). *Toplumsal kültür- Örgüt kültürü ilişkisi ve Yönetim üzerine yansımaları*. Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi (Cilt:1, Sayı:1).

Noam, J.M. (2001). *Adolescent Autonomy Characteristics and Correlates*. Delft. Eburan Delft Pub.

O'Connor, Mary Katherine and Netting, F. Ellen. (2009). *Organization practice: A guide to understanding human service organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Öncül, M.S., Deniz, M. ve İnce, A.R. (2016). *Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi*. Akademik Yaklaşımlar Dergisi (Cilt: 7, Sayı: 1).

Özgen, H. ve Erkocaoğlu, E. (2009). *Kurumsal girişimcilik ile örgüt yapısı arasında ilişki*. Adana: Çukurova Üniversitesi (S.B.E. Dergisi Cilt: 18, Sayı:1).

Özgür, T. (2007). *Kültürel farklılıklar ve Yönetim*. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi.

Özkalp, E. (1995). *Örgütlerde davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 116.

Özkalp, E. vd., (2013). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1804, (Ocak).

Özkalp, E. vd., (2014). *Davranış bilimleri 1*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2709, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1672, (Nisan).

Özkalp, E. ve Çiğdem Kirel, (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Ekin Basım Yayın

Özkalp, E. ve Kocacık, F. (1991). *Davranış bilimlerine giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 173.

Öztürk, İ. (2008). *2008 Girişimcilik raporu*. İstanbul: İGİAD Yayınları 8, Raporlar 1.

Parlıtı, N. ve Aydınlan, B. (2008). *İşletmecilikle ilgili genel bilgiler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Paşa, F. S. (2000). *Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture*. Leadership & Organization Development Journal, (21(8)).

Pfohl, Hans-Christian/Bock, Ingo/Dubbert ve Michael Christian (1991). *Internationalisierung der Managemententwicklung. Vorschlag zur Kulturintegration europäischer Länder und Unternehmenskulturen*. München/Mering: in: Marr, Rainer (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, Band 1.

Pitt, L. F., Ewing, M.T. ve Berthon, P.R. (2002). *Proactive Behavior and Industrial Salesforce Performance*. Industrial Marketing Management (31 (8)).

Robert, C. ve Wasti, A. S. (2002). *Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development And An Empirical Test Of Measure*. Journal of Management, (28(4)).

Robock and Simmonds, (1983). *International Business and Multinational Enterprises*. Third Edition, Richard D, Irwin.

Ronen, Simcha, Shenkar, Oded, (1985). *Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis*. Academy of Management Review, (10(3)), pp.435-454,

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.

Sackmann, Sonja A. (2000). *Unternehmenskultur- Konstruktivistische Betrachtungen und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis*. in: Stahl, Heinz K./Hejl, Peter M. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften, o.O.

Sargut, A.S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayınevi.



Saruhan, Ş.C. vd. (2013). *İşletme fonksiyonları*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3000, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1953, Eskişehir (Ocak).

Saylı, H. ve Ağca, V. (2009). *Aile işletmelerinde aile kültürünün iç girişimcilik eğilimleri üzerine etkisi: Afyon-Denizli-Uşak Örneği*. “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, (Cilt:11, Sayı: 2).

Schieferle, H. (2007). *Leben und Studieren in Deutschland*. Stuttgart: Ein kultureller Leitfaden für ausländische Studierende.

Schwartz, Shalom H. (1999). *A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work*. Applied Psychology: An International Review, (48 (1)).

Sekman, M. (2002). *Kişisel ataleti yenmek*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Seymen, O. A., T. Bolat, S. Güney, B. Aydın, H. Çeken, T. Durukan, Z. Eser, A. Gökdeniz, K. Gül, E. C. Karadağlı, O. İ. Bolat, M. Gül, O. Çekirge, T. Harak, (2005). *Küreselleşme ve çok uluslu işletmecilik*. Ankara: Nobel Yayınları.

Sharma, S. ve Chrisman, J.J. (1999). *Toward A Reconciliation of The Definitional Issues in The Field of Corporate Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice (23 (3)). Erişim tarihi: 2 Mayıs 2017, <http://cemi.com.au/sites/all/publications/Sharma%20and%20Chrisman%201999.pdf>

Sığı, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). *Hofstede'nin “Belirsizlikten Kaçınma” Kültürel boyutunun Yönetimsel- Örgütsel süreçlere ve Pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi*. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (Cilt: 21, Sayı: 1).

Sığı, Ü. (2006) *Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerin Analizi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi (S.B.D. Yıl:5,Sayı:9)

Smilor, W. R., Sexton, D., I. (1996). *Leadership and Entrepreneurship: Personal and Organizational Development in Entrepreneurial Ventures*. London: Qourum Books.

Soydaş, Ayda Uzunçarşılı, (2010). *Kültürlerarası iletişim, farklı kültürel ortamlarda çalışma ve iletişim*. İstanbul: Parşömen Yayınları.

Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2014). *Türkiye’de girişimcilik ve Türk girişimci profili üzerine bir analiz*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi (Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 21, Sayı: 2).

Stopford, J.M., ve Baden-Fuller, C.W.F. (1994). *Creating Corporate Entrepreneurship*. Strategic Management Journal, (15 (7)).

Şahin, A. (2010). *Örgüt kültürü- Yönetim ilişkisi ve Yönetimsel etkinlik*. Maliye Dergisi (Temmuz-Aralık, Sayı:159).

Şaylan, G. (1974). *Türkiye'de kapitalizm bürokrasi ve Siyasal ideoloji*. Ankara: Todaie

Şekerli, E.B. ve Gerede, E. (2011). *Kültürün EKY'ye etkileri ve Türk pilotların Hofstede kültür boyutları açısından durumları*. "İŞ GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (Ocak, Cilt: 13, Sayı: 1).

Şerafettin Turan (1990). *Türk Kültür Tarihi*. İstanbul: Bilgi Yayınları

Şeşen, H., Soran,S. ve Caymaz, E. (2014). *Toplumsal kültürün Üniversite öğrencilerinin girişimcilik niyetine etkisi: Sosyal ağ kullanımının aracılık rolü*. Dumlupınar Üniversitesi S.B. Dergisi (Temmuz, Sayı:41).

T.C. Başbakanlık. (2015). *64. Hükümet 2016 Yılı Eylem Planı (İcraatlar ve Reformlar*. 10 Aralık 2015.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, (2014). *Onuncu kalkınma planı 2014-2018 (Girişimciliğin geliştirilmesi, özel ihtisas komisyon raporu 2023)*. Ankara: Yayın No: KB:2899-ÖİK:739.

Tanrısever, N.H. (2004). *Avrupa Birliğinde girişimciliğin teşvik edilmesi için izlenen politikalar ve Türkiye'deki politikaların Avrupa Birliği uygulamalarına uyumu*. Ankara: Avrupa Birliği Genel Sekreterliği Uzmanlık Tezi.

Tekin, M. (2005). *Hayallerin gerçeğe dönüşümü; Girişimcilik*. Konya: Günay Ofset.

Thomas, A. (2006): Kultur und Kulturstandards. In: Thomas, A. / Kinast, E.-U. / Schroll-Machl, S. (2006). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Göttingen: Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag,

Tınaz Titiz (1996). *Girişimcilik*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

Tiessen, H. J. (1997). *Individualism, Collectivism, and Entrepreneurship: A Framework for International Comparative Research*. Journal of Business Venturing, (12(5)).

Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Yay.(Cilt:1)

Tosunoğlu, B. T. (2003). *Girişimcilik ve Türkiye'nin ekonomik gelişim sürecinde girişimciliğin yeri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Triandis, Harry C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder: Westview Press Inc.

Trompenaars, Fons, (1997). *Başarılı Örgütlerin Sırları*. Human Resource Dergisi, (Ağustos).

Tuncer Baykara (1997). *Türk kültürü araştırmaları*. İzmir: Akademi Kitabevi

Tunçer, P. *Örgütsel değişim ve Liderlik*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Erişim tarihi: 20 Temmuz 2017, <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der80m3.pdf>.

Turner, Colin, (2003). *Başarmak için yönetmek girişimci organizasyonlar yaratmak*. Çeviren: Özlem Hanbey, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Tutar, H. ve Küçük, O. (2003). *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

TÜGİAD, (1993). *Ekonomik kalkınmada girişimciliğin önemi ve değişen girişimcilik nitelikleri*. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.

Türkmen, A. (2007). *Girişimcilik ve girişimcilik kültürü*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi.

TÜSİAD (2002). *Türkiye'de Girişimcilik*. Ankara: TÜSİAD Yayınları

Uludağ N. vd. (2013). *Girişimciliğin altın kuralları*. İstanbul: Optimist Yayınları

Ulukan, C. (2001). *Aile işletmelerinde büyüme süreci*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Unutkan, Göksel A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve Örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Uygur, N. (1984). *Kültür kavramı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Ünal, M. (2012). *Bilgi çağında değişim ve Liderlik*. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (Cilt:32, Sayı:1).

Ürper, Y. vd. (2013). *Girişimcilik*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3002, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1955, (Ocak).

Ürper, Y. vd. (2014). *Girişimcilik ve İş kurma*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2555, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1525,(Temmuz).

Verheul, Ingrid. vd. (2003). *An Eclectic Theory of Entrepreneurship: Policies, Institutions and Culture*. SMEs in the Age of Globalization, Ed. David B. Audretsch, Northampton: An Elgar Reference Collection, pp.536-606.

Vivelo, Frank Robert (1981). *Handbuch der Kulturanthropologie*. Stuttgart: (Übersetzt aus dem Amerikanischen: Erika Stagl; Hrsg. von Justin Stagl), Ernst Klett.

Wasti, A. ve Fiş, A.M. *Örgüt kültüründe Sıklık-Esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi*. Erişim tarihi: 20 Aralık 2016, [http://research.sabanciuniv.edu/15231/1/WastiFis2011\\_YAD\\_TightnessLooseness.pdf](http://research.sabanciuniv.edu/15231/1/WastiFis2011_YAD_TightnessLooseness.pdf)

Werner, E.C. (2009). *National gepraeigte Unternehmenskultur am Beispiel Schweden*. Universität Berlin, Dissertation (Doktora Tezi).

Wilken, P.H. (1979). *Entrepreneurship A Comparative and Historical Study*. Able Publishing Corporation, 306s

Yazıcı, K. ve Şahin, K.T. (2006). *Türkiye’de girişimciliğin gelişimi: Kültürel ve Makro-Kurumsal bağlamın birlikteliği*. (Yönetim, Yıl: 17, Sayı:53, Şubat).

Yazıcı, M. (2013). *Toplumsal değişim ve Sosyal değerler*. Ankara: International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 8/8 Summer 2013, p. 1489-1501.

Yeloğlu, H.O. (2011). *Türk toplumsal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma*. ODTÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (Cilt: 2, Sayı: 4).

Yıldız, S. (2007). *Girişimcilik*. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi.

Yılmaz, H. ve Görmüş, A.Ş. (2012). *Stratejik girişimciliğin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme üzerine etkilerinin araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik bir çalışma*. İzmir: Journal of Yasar University 2012 26(7)

Zahra, S.A. (1993). *Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach*. Journal of Business Venturing, 8

Zell, Helmut (2002). *Unternehmenskultur-Check. Stärken erkennen – Schwächen analysieren – Werte prägen*. Bonn.

<http://www.mynet.com/haber/politika/binali-yildirim-yatirim-destek-paketini-acikladi-2618138-1> Erişim tarihi: 27 Kasım 2016

<http://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketi-statistikleri.php> Erişim tarihi: 05 Aralık 2016

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/183869/umfrage/entwicklung-der-absoluten-gruenderzahlen-in-deutschland/> Erişim tarihi: 06 Aralık 2016

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/183869/umfrage/entwicklung-der-absoluten-gruenderzahlen-in-deutschland/> Erişim tarihi: 06 Aralık 2016

<http://www.yenisafak.com/ekonomi/28-subat-mesleki-egitimi-silip-supurdu-cok-kotu-kaybetmisiz-2424447> Erişim tarihi: 06 Aralık 2016

<http://dspace.trakya.edu.tr/jspui/bitstream/1/489/1/SEZG%C4%B0N%20%C3%87OLAK.pdf> Erişim tarihi: 10 Kasım 2016

<http://www.uslanmam.com/edebiyat/212095-kultur-nedir-kulturun-unsurlarini-nelerdir.html> Erişim tarihi: 11 Kasım 2016.

<http://iskulturu.com/almanya-is-kulturu/> Erişim tarihi: 5 Ocak 2018.

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1	Kurumsal Model .....	18
Tablo 2	Girişimci ve Girişimcilik Tanımları .....	25
Tablo 3	Girişimcilik Ekosistemi .....	28
Tablo 4	Almanya’da açılan ve kapanan işletme sayıları.....	54
Tablo 5	Türkiye’de açılan ve kapanan işletme sayıları.....	54
Tablo 6	İç Girişimcilik Tanımları .....	56
Tablo 7	Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle Bunlara Karşı Uygulanması Gereken Stratejiler .....	76
Tablo 8	Kültür Bileşenleri.....	88
Tablo 9	Hofstede Belirsizlikten Kaçınma .....	99
Tablo 10	Hofstede Güç Mesafesi .....	100
Tablo 11	Hofstede Baskın Değerler .....	101
Tablo 12	Hofstede Toplulukçuluk –Bireycilik.....	102
Tablo 13	Hofstede Kültür Boyutları Türkiye - Almanya Karşılaştırması.....	130
Tablo 14	Toplumsal Kültürün Kurumlar Üzerindeki Etkileri.....	133
Tablo 15	Deal ve Kennedy Modeli .....	162
Tablo 16	Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	167
Tablo 17	Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Değişkenlerin Frekans Değerleri .....	169
Tablo 18	Güvenilirlik Analiz Tablosu .....	169
Tablo 19	Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları .....	172
Tablo 20	Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (Türkiye).....	174
Tablo 21	Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (Almanya).....	176
Tablo 22	Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (Toplam).....	179
Tablo 23	Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Değişkenlerin Frekans Değerleri (Türkiye) .....	180
Tablo 24	Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Değişkenlerin Frekans Değerleri (Almanya) .....	181
Tablo 25	Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri (Türkiye) .....	182
Tablo 26	Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri (Almanya) .....	183

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Girişimcilikte Dört Önemli Yetenek .....	30
Şekil 2: Girişimciliği Etkileyen Faktörler .....	38
Şekil 3 Hofstede'nin Kültür Bileşenleri .....	83
Şekil 4 Açık Bir Sistem Olarak Örgüt .....	135
Şekil 5 Kültür Ağı .....	141
Şekil 6: Schein Örgüt Kültürünün Seviyeleri .....	142
Şekil 7: Kültürü Değişime Uğratan Etkenler .....	146
Şekil 8: Quchi Modeli .....	157
Şekil 9: Quinn ve Cameron 'un Örgüt Kültürü Modeli .....	160

## EKLER

### Anket Türkçe Versiyonu

Saygıdeğer Katılımcı,

Karabük Üniversitesi İşletme Bölümü Doktora Programı kapsamında hazırlanan bu anket ile amaçlanan Kurum içi girişimciliği ölçmektir. Anket verileri bilimsel bir amaç için kullanılacaktır. Lütfen isminizi yazmayınız, anket anonim olarak değerlendirilecektir.

Bu anket 8 bölümden oluşmaktadır ve yaklaşık olarak 10 dakikanızı alabilir.

Lütfen anketi doldurduktan sonra yetkili şahsa teslim ediniz.

Aşağıdaki cevaplar arasından seçim yapabilirsiniz:

A  Kesinlikle katılmıyorum

B  Katılmıyorum

C  Kararsızım

D  Katılıyorum

E  Kesinlikle katılıyorum

Eğer cevabınızda değişiklik yapmak istiyorsanız lütfen aşağıda gösterildiği şekliyle bir önceki cevabınızı karalayınız:

A  B  C  D  E

Katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

### I. BÖLÜM

#### 1. Yaşınız:

20'nin altında  20-29  30-39  40-49  50-59  59'un üstünde

#### 2. Cinsiyetiniz:

Kadın  Erkek

#### 3. Şu andaki eğitim düzeyiniz:

- İlkokul / Ortaokul  
 Lise / İki yıllık yüksekokul  
 Dört yıllık fakülte  
 Yüksek Lisans (master) / Doktora

#### 4. Kuruluşunuzdaki pozisyonunuz:

- Üst Düzey Yönetici (Gen. Müd. Gen. Müd. Yrd. Daire Bşk., gibi)  
 Orta Düzey Yönetici (Bölüm Sorumlusu, Şube Müdürü... gibi)



- Alt Düzey Yönetici (Kısım Şefi, Ustabaşı... gibi)
- Uzman (Yöneticilik görevi olmayan uzman personel)
- Çalışan (Uzman ve yönetici olmayan çalışan)

## 2. BÖLÜM

Proaktiflik – (Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 2001)

Şirketimiz, rekabet ortamında ...

1. ...çok nadir olarak, yeni ürün/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncü şirket rolünü üstlenir.

A  B  C  D  E

2. ...çok sık olarak, yeni ürün/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncü şirket rolünü üstlenir.

A  B  C  D  E

3. ...genel olarak rakipleri takip eder ve onların hamlelerine cevap verir.

A  B  C  D  E

4. ...genel olarak rakiplerin daha sonra takip edeceği, yeni ve öncü uygulamaları başlatır.

A  B  C  D  E

5. ... yeni ürün ve fikirlerin pazara sunumunda büyük oranda rakipleri ve “lideri” takip etme eğilimindedir.

A  B  C  D  E

6. ... yeni ürün ve fikirlerin pazara sunumunda büyük oranda rakiplerin önünde, öncü olma eğilimindedir.

A  B  C  D  E

Rekabetçi Girişkenlik - (Khandwalla, 1976; Lumpkin ve Dess, 2001; Venkatraman, 1989)

Şirketimiz, rekabet ortamında ...

1. ...hukukun ve kuralların elverdiği ölçüde işbirliğini ve “beraber var olma” felsefesini takip eder.

A  B  C  D  E

2. ... “rakibi yok et” düsturu ile ve çok saldırgan bir tarzda hareket eder.

A  B  C  D  E

3. ...rakiplerden iş/müşteri kapmak için özel bir çaba göstermez.

A  B  C  D  E

4. ...fazlasıyla rekabetçi ve çok saldırgandır.

A  B  C  D  E

5. ...pazar payı kapmak için özel bir çaba göstermez.

A  B  C  D  E

6. ...pazar payı kapmak ve pazarda bir numara olmak uğruna kârlılıktan bile vazgeçer.

A  B  C  D  E

Yenilikçilik (İnovasyon) Eğilimi (Y) - (Covin ve Slevin, 1989)

Geçmiş üç yılda şirketimizde...

1. ...ürün/hizmet bazındaki değişiklikler daha çok ufak çaplı iyileştirmeler şeklinde olmuştur.

A  B  C  D  E

2. ...ürün/hizmet bazındaki değişiklikler genellikle dramatik, büyük çaplı değişimler şeklinde olmuştur.

A  B  C  D  E

3. ...hiç yeni ürün/hizmet pazarlanmamıştır.

A  B  C  D  E

4. ...çok fazla yeni ürün/hizmet pazarlanmıştır.

A  B  C  D  E

5. ...üst yönetim, denenmiş ve başarılı olmuş ürün ve hizmetleri pazara sunmayı tercih etmiştir.

A  B  C  D  E

6. ...üst yönetim, AR-GE faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem vermeyi tercih etmiştir

A  B  C  D  E

Risk Alma Eğilimi (RA) - (Covin ve Slevin, 1989; Hornsby vd., 2002)

Şirketimizde...

1. ...üst yönetimin düşük, riskli (normal ve kesin geri dönüş oranına sahip) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.

A  B  C  D  E

2. ... üst yönetimin, yüksek riskli (yüksek geri dönüş oranlarını yakalama şansı bulunan) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.

A  B  C  D  E

3. ...üst yönetim, en iyi davranış biçiminin faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, küçük ve yavaş adımlarla ilerlemek olduğuna inanır.

A  B  C  D  E

4. ...üst yönetim, şirket hedeflerine ulaşmak için, faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, gözü pek ve uzun vadeli davranışların gerektiğine inanır.

A  B  C  D  E

5. ...belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası zararı en aza indirmek amacıyla, temkinli, “bekle ve gör” yaklaşımı uygulanır.

A  B  C  D  E

6. ...belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası yüksek getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla, cesur ve saldırgan bir tutum takınılır.

A  B  C  D  E

7. ... “risk almak” olumlu bir özellik olarak algılanmaktadır.

A  B  C  D  E

Özerklik Eğilimi (Ö) - (Shane vd., 1995)

Şirketimizde...

1. ...bir yeniliğin (inovasyon) benimsenmesini kolaylaştırmak amacıyla, personel prosedür ve kısıtları devre dışı bırakılabilir.

A  B  C  D  E

2. ...bir yeniliğe kaynak yaratmak amacıyla, bütçe/harcama prosedür ve kısıtları devre dışı bırakılabilir.

A  B  C  D  E

3. ...yenilik üstünde çalışanlar, yeniliği geliştirirken standart işletme prosedürlerini devre dışı bırakabilirler.

A  B  C  D  E

4. ... yenilik üstünde çalışanlar yeniliği geliştirirken üstlerine danışmadan karar alabilirler.

A  B  C  D  E

### 3.BÖLÜM

Örgüt kültürü - (Earley ve Gibson, 1998; Geletkanycz, 1997; Herbig, 1994; Ouchi ve Jaeger, 1978; Robert ve Wasti, 2002; Schein, 1992; Schneider, 1988; Schuler, 1986, Zahra, vd. 2004)

Bireycilik – Toplulukçuluk (B-T)

Şirketimizde ...

1. ...eğitim ihtiyaçları karşılıklı diyalog halinde ve uzlaşma ile belirlenir.

A  B  C  D  E

2. ...eğitim ihtiyaçları tek yönlü tarzda belirlenir.

A  B  C  D  E

3. ...eğitimler daha çok ekibe özel planlanır ve alınır.

A  B  C  D  E

4. ...eğitimler daha çok bireye özel planlanır ve alınır.

A  B  C  D  E

5. ...karar alma süreci diyalog temelli ve uzlaşma odaklıdır.

A  B  C  D  E

6. ...karar alma süreci tek yönlü ve bireysel bazlıdır.

A  B  C  D  E

7. ...hedefler, karşılıklı etkileşim içerisinde, uzlaşma gözetilerek belirlenir.

A  B  C  D  E

8. ...hedefler karşılıklı belirlenmez. Süreç, tek yönlü bir tarzda, hedef koyma/verme şeklinde yürütülür.

A  B  C  D  E

9. ...sorumluluk dağılımı ekip bazlıdır.

A  B  C  D  E

10. ...sorumluluk dağılımı bireysel bazlıdır.

A  B  C  D  E

11. ...ödüllendirme mekanizması (ikramiye ve ödül paylaşımı) ekip bazlıdır.

A  B  C  D  E

**12.** ...ödüllendirme mekanizması (ikramiye ve ödül paylaşımı) bireysel bazlıdır.

A  B  C  D  E

Belirsizlikten Kaçınma (BK)

Şirketimizde ...

**1.** ...iş akitleri uzun vadeli veya süresiz olarak yapılır.

A  B  C  D  E

**2.** ... iş akitleri süreli ve kısa vadeli olarak yapılır.

A  B  C  D  E

**3.** ...iş tanımları belirli ve özel (spesifik) dir.

A  B  C  D  E

**4.** ...iş tanımları esnek ve geneldir.

A  B  C  D  E

**5.** ...herkesçe bilinen, açık ve resmi kontrol mekanizmaları mevcuttur.

A  B  C  D  E

**6.** ...herkesçe bilinmeyen, kapalı, esnek ve gayri resmi kontrol mekanizmaları mevcuttur.

A  B  C  D  E

**7.** ...insan kaynakları uygulamaları genel anlamda planlı, belirli ve uzun vadelidir.

A  B  C  D  E

**8.** ... insan kaynakları uygulamaları genel anlamda dönemsel, durumsal ve kısa vadelidir.

A  B  C  D  E

**9.** ...ücret göstergesi (skalası) ve yan menfaatler belirli, herkesçe malum ve sabittir.

A  B  C  D  E

**10.** ...ücret göstergesi (skalası) ve yan menfaatler esnek ve değişkendir.

A  B  C  D  E

**11.** ...kariyer planları belirli ve özel (spesifik) dir.

A  B  C  D  E

**12.** ...kariyer planları esnek ve geneldir.

A  B  C  D  E

Güç Aralığı (GA)

Şirketimizde...

1. ...açık kapı politikası uygulanmaktadır.

A  B  C  D  E

2. ...üst kademelerle iletişim ve erişimde tarif edilmiş kural ve yollar mevcuttur.

A  B  C  D  E

3. ...kurallar, her seviyeden tüm çalışanlar için aynı ölçüde ve aynı şekilde geçerlidir.

A  B  C  D  E

4. ...kurallar, farklı seviye, kıdem ve bölümlerdeki çalışanlara göre farklılık gösterebilir.

A  B  C  D  E

5. ...statüyle ilişkili hak ve imtiyazların (otopark kullanım hakkı, yemekhane kuralları, oda konumları, parasal olmayan sosyal haklar, vb.) dağılımında eşitlik temel alınır

A  B  C  D  E

6. ... statüyle ilişkili hak ve imtiyazların (otopark kullanım hakkı, yemekhane kuralları, oda konumları, parasal olmayan sosyal haklar, vb.) dağılımında hiyerarşik farklılıklar gözetilir.

A  B  C  D  E

7. ...insan kaynakları uygulamaları eşitlik gözetilerek planlanır ve yürütülür.

A  B  C  D  E

8. ...insan kaynakları uygulamaları hiyerarşik farklılıklar dikkate alınarak planlanır ve yürütülür.

A  B  C  D  E

## Anket Almanca Versiyonu

Sehr geehrte Damen und Herren,

Im folgenden Fragebogen geht es um eine Auswertung des Corporate Entrepreneurship in der Elektronikbranche. Bitte schreiben Sie Ihren Namen nicht auf eine der Seiten, da diese Befragung zu 100 % anonym erfolgt.

Der Fragebogen beinhaltet 8 Kapitel und wird ca. 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Bitte füllen Sie die Befragung umgehend aus und händigen diese an den dafür zuständige Person aus.

Sie können zwischen folgenden Antwortmöglichkeiten auswählen:

- A  ich stimme überhaupt nicht zu
- B  ich stimme nicht zu
- C  ich bin unentschlossen
- D  ich stimme zu
- E  ich stimme voll und ganz zu

Bitte markieren Sie Ihre Auswahl wie folgt:

A  B  C  D  E

Falls Sie doch eine andere Antwort ankreuzen möchten, so schwärzen Sie das vorher angekreuzte wie folgt:

A  B  C  D  E

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

1. TEIL – Allgemeine Fragen

1. Alter:

- Unter 20  20-29  30-39  40-49  50-59  Über 59

2. Geschlecht:

- Frau  Mann

3. Ihre Ausbildung:

- Grundschule - Hauptschule  
 Realschule - Gymnasium  
 Berufsschule  
 Fachhochschule – Universität  
 Sonstige .....

4. Ihre Position in Ihrer Firma

- Obere Führungskräfte  
 Mittlere Führungskraft  
 Schichtführer - Meister  
 Experte  
 Arbeiter

2. TEIL

Proaktivität – (Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 2001)

Unsere Firma, die in einem wettbewerbsorientierten Umfeld ...

1. ... sehr selten, neue Produkte / Dienstleistungen, Fertigungstechnik und administrative / technische Innovation übernimmt die Rolle der führenden Unternehmen auf dem Markt.

- A  B  C  D  E

2. ...sehr oft, neue Produkte / Dienstleistungen, Fertigungstechnik und administrative / technische Innovation übernimmt die Rolle der führenden Unternehmen auf dem Markt.

- A  B  C  D  E

3. ...folgen in der Regel Konkurrenten und reagieren auf ihre Bewegungen.

- A  B  C  D  E



4. ...ist, startet in der Regel neue und innovative Anwendungen, welche im Nachhinein von Konkurrenten imitiert wird.

A  B  C  D  E

5. ... folgt Konkurrenten und Marktführer beim Vermarkten von neuen Produkten und Ideen.

A  B  C  D  E

6. ... neigt dazu, beim Einführen neuer Produkte und Ideen weitgehend vor der Konkurrenz zu sein und nimmt oft Marktführerposition ein.

A  B  C  D  E

Competitive Durchsetzung - (Khandwalla, 1976; Lumpkin ve Dess, 2001; Venkatraman, 1989)

Unsere Firma, die in einem wettbewerbsorientierten Umfeld ...

1. ...ist, folgt der Philosophie; Zusammenarbeit und Koexistenz, soweit nach Regeln und Gesetz zulässig ist, zu Vertriebspartnern.

A  B  C  D  E

2. ...ist, hat das Motto; "Zerstöre deine Gegner" und verhält sich deswegen gegenüber Konkurrenten sehr aggressiv.

A  B  C  D  E

3. ...ist strengt sich nicht an, von Konkurrenten Aufträge oder Kunden abzugreifen.

A  B  C  D  E

4. ...ist, ist konkurrenzfähig und sehr aggressiv.

A  B  C  D  E

5. ...spielt es keine besondere Rolle, neue Marktanteile zu gewinnen.

A  B  C  D  E

6. ...ist, kann auf Profitabilität verzichten, um Marktanteil zu gewinnen oder Nummer eins auf dem Markt zu sein.

A  B  C  D  E

Innovation Trend (I) - (Covin ve Slevin, 1989)

In den vergangenen drei Jahren hat unser Unternehmen...

1. ...seine Produkte / Dienstleistungen häufiger nur durch kleine Veränderung verbessert.

A  B  C  D  E

2. ...seine Produkte / Dienstleistungen weitgehend dramatisch umgestellt und verändert

A  B  C  D  E

3. ...keine neuen Produkte / Dienstleistungen vermarktet.

A  B  C  D  E

4. ... eine Menge neuer Produkte / Dienstleistungen vermarktet.

A  B  C  D  E

5. ...sich dazu entschieden, Produkte / Dienstleistungen zu vermarkten, welche sich etabliert haben und erfolgreich sind.

A  B  C  D  E

6. ...viel Wert auf Forschung und Entwicklung, technologische Führerschaft und Innovation gegeben.

A  B  C  D  E

Risikobereitschafts Trend (RT) - (Covin ve Slevin, 1989; Hornsby vd., 2002)

In unserem Unternehmen...

1. ...werden Projekte bevorzugt, die weniger risikoreich sind.

A  B  C  D  E

2. ...werden Projekte bevorzugt, die risikoreich sind.

A  B  C  D  E

3. ...wird die Strategie verfolgt, mit sicheren und kleinen Schritten voranzuschreiten.

A  B  C  D  E

4. ...wird die Strategie verfolgt, mutige und langfristige Schritte zu setzen.

A  B  C  D  E

5. ...wird bei ungewissen Situationen nach dem Prinzip "warte und sehe" abgewartet, unmöglichst wenig Verlust zu erwirtschaften.

A  B  C  D  E

6. ...wird bei ungewissen Situationen, mutig und aggressiv agiert.

A  B  C  D  E

7. ...wird das Risiko als Positives Merkmal wahrgenommen.

A  B  C  D  E

Autonomie Trend - (Shane vd., 1995)

In unserem Unternehmen...

1. ...können Personal, Vorschriften und Beschränkungen so angepasst werden, um Innovationen besser zu integrieren.

A  B  C  D  E

2. ...können Personal, Vorschriften und Beschränkungen so angepasst werden, um Budget zu generieren.

A  B  C  D  E

3. ...sind Mitarbeiter die Forschung und Entwicklung betreiben in der Lage standardisierte Vorschriften zu umgehen.

A  B  C  D  E

4. ...sind Mitarbeiter die Forschung und Entwicklung betreiben in der Lage, selbstständig ohne Jemanden zu fragen zu entscheiden.

A  B  C  D  E

### 3.TEIL

Unternehmenskultur - (Earley ve Gibson, 1998; Geletkanycz, 1997; Herbig, 1994; Ouchi ve Jaeger, 1978; Robert ve Wasti, 2002; Schein, 1992; Schneider, 1988; Schuler, 1986, Zahra, vd. 2004)

Individualismus - Kollektivismus

In unserem Unternehmen ...

1. ...wird der Schulungsbedarf durch Dialoge und im gegenseitigen Einverständnis bestimmt.

A  B  C  D  E

2. ...wird Schulungsbedarf einseitig bestimmt.

A  B  C  D  E

3. ...wird die Ausbildung speziell auf das Team zugeschnitten.

A  B  C  D  E

4. ...wird die Ausbildung jeweils individuell geplant.

A  B  C  D  E

5. ...basiert die Entscheidungsfindung auf Dialogen und gegenseitigem Einverständnis.

A  B  C  D  E

**6.** ...basiert die Entscheidungsfindung nicht auf Dialogen und gegenseitigem Einverständnis.

A  B  C  D  E

**7.** ...werden Ziele, im gegenseitigem Einverständnis durch Berücksichtigung von Kompromissen bestimmt.

A  B  C  D  E

**8.** ...werden Ziele, nicht im gegenseitigem Einverständnis durch Berücksichtigung von Kompromissen bestimmt.

A  B  C  D  E

**9.** ...werden Verantwortlichkeiten auf Teams verteilt.

A  B  C  D  E

**10.** ...werden Verantwortlichkeiten auf individuelle Mitarbeiter verteilt.

A  B  C  D  E

**11.** ...sind Belohnungssysteme ( Boni und Aktienzuteilungen ) auf Teams ausgelegt.

A  B  C  D  E

**12.** ...sind Belohnungssysteme ( Boni und Aktienzuteilungen ) auf individuelle Mitarbeiter ausgelegt

A  B  C  D  E

Unsicherheitsvermeidungs-Index

In unserem Unternehmen...

**1.** ...werden Arbeitsverträge entweder unbefristet oder für längere Dauer abgeschlossen.

A  B  C  D  E

**2.** ...werden Arbeitsverträge als befristet oder kürzere Dauer abgeschlossen.

A  B  C  D  E

**3.** ...sind die Aufgaben spezifisch und individuell strukturiert.

A  B  C  D  E

**4.** ...sind die Aufgaben allgemein und flexibel strukturiert.

A  B  C  D  E

5. ...stehen gemeinsame, offene und offizielle Kontrollmechanismen zur Verfügung.

A  B  C  D  E

6. ...stehen keine gemeinsame, offene und offizielle Kontrollmechanismen zur Verfügung.

A  B  C  D  E

7. ...ist die Personalarbeit in der Regel geplant, spezifisch und langfristig.

A  B  C  D  E

8. ...ist die Personalarbeit in der Regel situativ, periodisch und kurzfristig.

A  B  C  D  E

9. ...sind die Löhne und Sozialleistungen jedem bekannt und standardisiert.

A  B  C  D  E

10. ...sind die Löhne und Sozialleistungen flexibel und variabel.

A  B  C  D  E

11. ...sind Karrierepläne vorgechrieben und spezifisch.

A  B  C  D  E

12. ...sind Karrierepläne flexibel und allgemein.

A  B  C  D  E

Machtdistanz-Index

In unserem Unternehmen...

1. ...wird eine "offene Tür Politik" verfolgt.

A  B  C  D  E

2. ... ist der Kommunikationsweg und die Erreichbarkeit in Höhere Hierarchie gegeben.

A  B  C  D  E

3. ...gelten Regeln für alle Mitarbeiter in gleicher Weise auf allen Ebenen.

A  B  C  D  E

4. ...können Regeln für Mitarbeiter, je nach verschiedenen Ebenen, nach Dienstalter und

Abteilung variieren.

A  B  C  D  E

5. ...sind Rechte und Privilegien ( das Recht für Parkplatz, Cafeteria Regeln, Zimmer

Lage, nicht monetäre Leistungen , etc.) je nach Status des Mitarbeiters gerichtet und für jeden gleichermassen gültig.

A  B  C  D  E

6. ... sind Rechte und Privilegien ( das Recht für Parkplatz, Cafeteria Regeln, Zimmer Lage, nicht monetäre Leistungen , etc.) je nach Hierarchie des Mitarbeiters gerichtet und unterscheiden sich.

A  B  C  D  E

7. ...wird die Verwaltung von Personal nach dem Gleichheitsprinzip umgesetzt.

A  B  C  D  E

8. ...wird die Verwaltung von Personal unter Berücksichtigung von hierarchischen Ebenen geplant und umgesetzt.

A  B  C  D  E

## ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Trabzon’da doğdu. Trabzon İmam Hatip Lisesinden mezun olduktan sonra KTÜ İşletmecilik ’ten 2003 yılında ön lisans düzeyinde mezunu oldu. 2008 yılında Anadolu Üniversitesinden Lisans düzeyinde mezun oldu. Eğitim hayatına Almanya’da devam edip 2012 yılında Coburg Üniversitesinden Lisans düzeyinde mezun oldu. Daha sonra Almanya’da iş hayatına Operasyon yöneticisi olarak devam ederken uzaktan eğitim yoluyla Yüksek lisansını Mayıs 2013’de Fatih Üniversitesinde tamamladı. Aynı sene Karabük üniversitesinde Doktora eğitimine başladı. Şu an bir Alman şirketinde iş hayatına devam etmektedir.

