

T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİNDE MENTORLUĞUN ROLÜ:
TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

HAKAN SİPAHİ

Danışman
Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

GİRESUN - 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Girişimciliğin Geliştirilmesinde Mentorluğun Rolü: Teknoloji Geliştirme Bölgesi Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



.../.../...

***Rahmetli Dedem
Mehmet Sipahi'nin anısına...***



ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında ülkelerin ekonomik kalkınma, teknolojik ve bilimsel alanlarda gelişme sağlayabilmeleri ile yakından ilgili olan girişimcilik, son yıllarda tüm dünyada yaşanan değişimler doğrultusunda geliştirilmesi ve üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak görülmektedir. Bu bağlamda ülkemizde girişimciliğin öneminin hissedilmesiyle birlikte girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların varlığı girişimcilik kültürünün oluşması ve girişimcilik ekosisteminin gelişim göstermesi açısından oldukça önemli olmasının yanı sıra mevcut çalışmaların geliştirilerek daha bütüncül bir model üzerinden yeni çalışmaların oluşturulması gerekliliği de açıkça görülmektedir. Bu çalışmanın iki temel amacından birincisi girişimciliğin geliştirilmesinde mentorluk fonksiyonlarının rolü ile algılanan örgütsel performans düzeyi arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasıdır. İkinci temel amacı ise akademik anlamda girişimcilik üzerine yapılacak olan çalışmaların bu yeni yönelimler doğrultusunda yapılmasını teşvik etmektir. Ülkemizin girişimcilik potansiyelini doğru kullanmak ve bütün girişimcilik ekosistemi paydaşları olarak tüm gücümüzle girişimciliğin geliştirilmesi için çalışmak dileğiyle.

Tez çalışmam süresince bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, değerli tez danışmanım Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz Genç'e, bu süreçte değerli önerileri ve yönlendirmeleriyle katkıda bulunan değerli hocam Prof. Dr. Reyhan Ayşen Wolff ve Dr. Öğr. Üyesi Yasemin Hancıoğlu'na, eğitim hayatım boyunca bana katkı sağlayan tüm hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Çocukluğumdan bu yana geçen zaman içerisinde yaşamımın tanıdık ve unutulmaz sesleri olan rahmetli dedem Mehmet Sipahi ve rahmetli babaannem Sekta Sipahi'ye bana kattıkları değerler için sonsuz teşekkür ediyorum ve bu çalışmayı onlara ithaf ediyorum. Yaşamımın her aşamasında yanımda olan, fedakârlıkları ve destekleriyle beni yürekten cesaretlendiren başta annem Yasemin Sipahi, babam Hüseyin Sipahi ve kardeşim Gökhan Sipahi olmak üzere Sipahi ailesine, çalışma dönemimde desteklerini hissettiğim Murat Sipahi ve Erhan Sipahi'ye, akademik serüvenim boyunca yol arkadaşım olan, birlikte güzel başarılarla imza attığımız değerli arkadaşım Yasin Kartal'a sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

ÖZET

GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİNDE MENTORLUĞUN ROLÜ: TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Hakan SİPAHİ

İşletme Anabilim Dalı

Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile girişimcilerin algılanan örgütsel performansları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde girişimcilik kavramı hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Tezin ikinci bölümü mentorluk konusunu içermektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi ve Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi bünyesinde faaliyetlerini sürdüren girişimlerin kurucularının karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ve algılanan örgütsel performans düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen alan araştırmasının sonuçlarından oluşmaktadır. Elde edilen verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesinde SPSS 23 Paket programından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ölçeklerden alınan puanlara ait frekans, aritmetik ortalama ve yüzde dağılımları ortaya konmuştur. Veri seti, Tek Yönlü Varyans analizi, Kolerasyon ve Regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile algılanan örgütsel düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Girişimcilik, Mentorluk, Mentor, Menti, Teknoloji Geliştirme Bölgesi

ABSTRACT

THE ROLE OF MENTORING IN DEVELOPING ENTREPRENEURSHIP: THE CASE OF TECHNOLOGY DEVELOPMENT ZONE

Hakan SİPAHİ

Business Administration Department

Giresun University Graduate School of Social Sciences

Supervisor: Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

The aim of this study is to investigate the relationship between the mentoring functions faced by entrepreneurs operating in Turkey, and their perceived organizational performance. This study includes three chapters. The chapter includes a detailed explanation of entrepreneurship. The second chapter is on the mentorship. The third part of the study contains the results of a field research which was conducted to determine the relationship between the mentorship functions and perceived organizational performance levels of the founders of the enterprises operating in the Trabzon Technology Development Zone and Samsun Technology Development Zone. The data was analyzed with SPSS 23.0 package program. The validity and reliability analyzes of the scales, frequency, arithmetic mean and percentage distributions of the scores obtained from the scales, were given. The data set was analyzed with One-Way ANOVA, Correlation and Regression techniques. The basic finding of the field research reflects that, there is a positive relationship between entrepreneurs' perceived organizational levels and mentoring functions.

Keywords: Entrepreneurship, Mentoring, Mentor, Mentee, Technology Development Zone

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	ix
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞİMCİLİK

1.1. Girişimcilik Kavramı ve Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi	3
1.1.1. Girişimcilik ve İlgili Kavramlar	4
1.1.2. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi	7
1.2. Girişimcilerin Sahip Olması Gereken Özellikler	10
1.3. Girişimcilik Yaklaşımları	12
1.3.1. Bireysel Yaklaşım	13
1.3.2. Çevresel Yaklaşım.....	14
1.3.3. Örgütsel Yaklaşım	15
1.4. Girişimciliği Etkileyen Faktörler	16
1.4.1. Genel Ülke Yapısı	18
1.4.2. Girişimcilik Altyapısı	18
1.5. Girişimcilik Türleri	21
1.5.1. Orijinal Girişimcilik	21
1.5.2. İç Girişimcilik.....	21
1.5.3. Kurumsal Girişimcilik	23

1.5.4. Profesyonel-Yönetici Girişimcilik.....	23
1.5.5. Teknik Girişimcilik	24
1.5.6. Girişimci Girişimciliği.....	24
1.5.7. Çevreci Girişimcilik	25
1.5.8. Akademik Girişimcilik	25
1.5.9. Sosyal Girişimcilik	26
1.6. Girişimsel Öğrenme Süreci	28
1.7. Türkiye’de Girişimcilik Faaliyetlerinin Gelişimi	31
1.7.1. Türkiye’de Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi	31
1.7.2. Girişimciliğin Ekonomik ve Sosyal Gelişimdeki Rolü	37
1.7.3. Türkiye’de Girişimcilerin Yaşadığı Sorunlar	38
1.7.4. Türkiye’de Girişimcilik Destekleri	41

İKİNCİ BÖLÜM MENTORLUK

2.1. Mentorluk Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	47
2.1.1. Mentorluk Kavramı	47
2.1.2. Mentorluk ve İlgili Kavramlar	55
2.1.3. Mentorluğun Tarihsel Gelişimi	59
2.2. Mentorluk Türleri	60
2.2.1. Biçimsel Mentorluk	61
2.2.2. Biçimsel Olmayan Mentorluk	62
2.2.3. Elektronik Mentorluk	65
2.2.4. Diğer Mentorluk Türleri	67
2.3. Mentorluk Fonksiyonları	69

2.3.1. Kariyer Geliştirme Fonksiyonu	70
2.3.2. Psikososyal Fonksiyonu	72
2.4. Mentorluk Süreci	74
2.4.1. Mentorluk Aşamaları.....	75
2.4.1.1. Hazırlık Aşaması	75
2.4.1.2. İlişki Kurma Aşaması	76
2.4.1.3. Öğrenme ve Gelişim Aşaması	77
2.4.1.4. Kapanış Aşaması	77
2.4.2. Mentorluk Programlarının Amaçları	78
2.4.3. Mentor ve Mentinin Eşleştirilmesi	78
2.4.4. Mentorlukta Etik ve Hukuki Boyut	79
2.4.5. Mentorluk Programlarının Değerlendirilmesi	81
2.5. Mentorluk İlişkisinin Faydaları ve Zayıf Yönleri	81
2.5.1. Mentorlar Açısından Faydaları.....	82
2.5.2. Mentiler Açısından Faydaları	83
2.5.3. Kurumlar Açısından Faydaları	84
2.5.4. Mentorluk İlişkisinin Zayıf Yönleri	86
2.6. Başarılı ve Etkin Bir Mentorluk Tasarımı	90
2.7. Dünya’da ve Türkiye’de Mentorluk Çalışmaları	93
2.8. Girişimcilik Alanında Mentorluğun Uygulanması	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİNDE MENTORLUĞUN ROLÜNÜN TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGESİ ÖRNEĞİ ÜZERİNDEN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	99
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	100

3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	101
3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	101
3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	103
3.3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Güvenirlik Analizleri.....	104
3.3.4. Verilerin Analizi	111
3.4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular Ve Yorumlar	113
3.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	113
3.4.2. Girişimcilere Yöneltilen Açık Uçlu Sorulara İlişkin İçerik Analizi.....	116
3.4.3. Mentorluk Fonksiyonlarına Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	118
3.4.3.1. Kariyer Geliştirme Rollerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	118
3.4.3.2. Psikososyal Rollere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	120
3.4.4. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	123
3.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi Sonucunda Elde Edilen Bulgular	124
3.5.1. Çeşitli Değişkenler Açısından Girişimcilerin Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin Testler	122
3.5.1.1. Yaş Değişkeni Açısından Girişimcilerin Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi	124
3.5.1.2. Eğitim Durumu Açısından Girişimcilerin Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi	127
3.5.1.3. Faaliyet Süresi Açısından Girişimcilerin Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi	129
3.5.1.4. Çalışan Sayısı Açısından Girişimcilerin Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi	130
3.5.2. Çeşitli Değişkenler Açısından Girişimcilerin Algılanan Örgütsel Performans Algılarına İlişkin Testler	132

3.5.2.1. Yaş Değişkeni Açısından Girişimcilerin Algılanan Örgütsel Performans Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi.....	132
3.5.2.2. Eğitim Durumu Açısından Girişimcilerin Algılanan Örgütsel Performans Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi.....	133
3.5.2.3. Faaliyet Süreleri Açısından Girişimcilerin Algılanan Örgütsel Performans Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi.....	133
3.5.2.4. Çalışan Sayısı Açısından Girişimcilerin Algılanan Örgütsel Performans Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi.....	134
3.6. Mentorluk Fonksiyonları ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki İlişki	134
3.7. Mentorluk Fonksiyonlarının Algılanan Örgütsel Performans Üzerine Etkisi	136
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	138
KAYNAKÇA.....	145
EKLER.....	165
EK-1. Anket Formu	165
EK-2. Görüşme Soruları	168
ÖZGEÇMİŞ.....	169

KISALTMALAR

Akt. : Aktaran

ANOVA: Varyans Analizi

AR-GE : Araştırma ve Geliştirme

Çev. : Çeviren

f: Frekans Sayısı

GEM: Küresel Girişimcilik Monitörü

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

N: Gözlem Sayısı

p : Anlamlılık Düzeyi

s. : Sayfa

Sd : Serbestlik Derecesi

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences, Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı.

SS : Standart Sapma

TDK : Türk Dil Kurumu

TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

Vd. : Ve diğerleri

X : Aritmetik Ortalama

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

- Tablo 1:** Girişimcilik Kuramı ve Girişimci Kavramının Tarihsel Gelişimi
- Tablo 2:** Girişimlerin Sahip Olması Gereken Özellikler
- Tablo 3:** Sosyal Girişimcilik ile Ticari Girişimcilik Kavramlarının Karşılaştırılması
- Tablo 4:** Girişimci Öğrenmenin Kavramsallaştırılma Süreci
- Tablo 5:** Türkiye'nin Girişimcilik ve KOBİ'lerle ilgili Küresel Endekslerdeki Sıralaması
- Tablo 6:** Mentor ve Mentorluk Kavramlarının Tanımları
- Tablo 7:** Mentorluğun İşlevleri
- Tablo 8:** Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklılıklar
- Tablo 9:** Mentorluk, Koçluk ve Danışmanlık Kavramlarının İlişkisi
- Tablo 10:** Mentorluk İlişkisinin Çeşitleri
- Tablo 11:** Biçimsel Mentorluk ve Biçimsel Olmayan Mentorluk Karşılaştırılması
- Tablo 12:** Kariyer Geliştirme Fonksiyonu ve Psikososyal Fonksiyonu
- Tablo 13:** Mentorluğun Faydaları
- Tablo 14:** Mentorluk İlişkisinde Sık Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları
- Tablo 15:** Etkili Mentorluğun Temel İlkeleri
- Tablo 16:** Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği Cronbach (α) Değerleri
- Tablo 17:** Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği Boyutları
- Tablo 18:** KMO ve Barlett's Testi
- Tablo 19:** Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği Kariyer Rollerini Faktör Yükleri
- Tablo 20:** Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği Psikososyal Rollerini Faktör Yükleri
- Tablo 21:** Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği Faktör Yükleri
- Tablo 22:** Normallik Dağılımı Sonucu
- Tablo 23:** Katılımcıların demografik özellikleri
- Tablo 24:** Ankete Katılan Girişimlerin Faaliyet Alanı Dağılım
- Tablo 25:** Ankete Katılan Girişimcilerin Toplam Faaliyet Süreleri Dağılım
- Tablo 26:** Ankete Katılan Girişimcilerin Çalışan Sayısı Dağılımı
- Tablo 27:** Mentorluk İlişkisindeki Tecrübeleriniz Doğrultusunda Daha İyi Bir Mentorluk İçin Önerileriniz Nelerdir?

Tablo 28: Mentorluk ve Girişimcilik İlişkisini Nasıl Açıklarsınız?

Tablo 29: En Çok Hangi Konuda Mentorluk Desteğine İhtiyaç Duyuyorsunuz?

Tablo 30: Mentorluk Fonksiyonlarının Kariyer Geliştirme Boyutu Maddelerine İlişkin Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 31: Mentorluk Fonksiyonlarının Psikososyal Boyutu Maddelerine İlişkin Ortalama Puan ve Standart sapma Değerleri

Tablo 32: Algılanan Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 33: Yaş Değişkenine Açısından Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin ANOVA Testi

Tablo 34: Eğitim Durumu Açısından Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin ANOVA Testi

Tablo 35: Faaliyet Süresi Açısından Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin ANOVA Testi

Tablo 36: Çalışan Sayısı Açısından Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin ANOVA Testi

Tablo 37: Cinsiyet Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Performans Tutumlarına İlişkin Anova Testi

Tablo 38: Eğitim Durumu Açısından Algılanan Örgütsel Performans Tutumlarına İlişkin Anova Testi

Tablo 39: Faaliyet Süresi Açısından Algılanan Örgütsel Performans Tutumlarına İlişkin Anova Testi

Tablo 40: Çalışan Sayısı Açısından Algılanan Örgütsel Performans Tutumlarına İlişkin Anova Testi

Tablo 41: Mentorluk Fonksiyonları ve Algılanana Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 42: Mentorluk Fonksiyonlarının Algılanan Örgütsel Performansa Etkisi

Şekil 1: Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Şekil 2: Mentorluk Aşamaları

Şekil 3: Araştırmanın Modeli

GİRİŞ

Girişimcilik kavramı, küreselleşme ile birlikte değişim gösteren ekonomik ve sosyal dinamikler çerçevesinde, köklerini aldığı 18. yüzyıldan günümüze kadar geçen zaman içerisinde yaşadığı dönüşümü sürdürmektedir. Girişimcilik, yaşanan değişim sürecinde ülkelerin ekonomik etkinliklerini artıran, yeni iş alanları yaratma gücü ile yaşam koşullarının yükselmesinde, yenilik ve yaratıcılığın ticarileştirilmesinde, katma değeri yüksek ürünlerin yaratılmasında önemli bir misyonu yerine getirmektedir. Girişimcilik kavramı, bireyler ve toplumlar açısından yarattığı değerli kazanımlar ve yönelimler sayesinde geçmişten günümüze kadar farklı bilim alanlarının inceleme konusu, ülkeler içinse her geçen gün önemle üzerinde durulması gereken bir konu olmuştur. Bir ülkenin girişimcilik serüveninin ekonomik yapı içerisindeki unsurlar üzerinde yarattığı dinamizm ve bu dinamizmin sürdürülebilir kılınması, o ülkenin ekonomik gücünün göstergesi olan en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda ülkelerin girişimcilik yeteneklerinin geliştirilmesi ve girişimcilik gücünün yüksek olması, ülkelerin ekonomilerine olumlu yönde yansımaların temelini oluşturacaktır.

Türkiye'deki girişimcilik ekosistemi değerlendirildiğinde, son yıllarda girişimciliğe olan ilginin oldukça arttığı görülmektedir. Bu ilginin yanı sıra ülkemizdeki girişimcilik ekosisteminin, girişimciliğin geliştirilmesi için gerekli politika, altyapı, mevzuat ve eğitim gibi unsurların aktif bir şekilde işlevinin artırılması gerekliliği de mevcuttur. Girişimcilik ekosisteminde aktifliğin sağlanması için ülkemizde ve tüm dünya da giderek kendine yaygın bir uygulama alanı bulan mentorluk kavramı karşımıza çıkmakta ve girişimcilik ekosisteminin gelişiminde sürükleyici bir güç olmaktadır. Mentorluk kavramı, kökleri Yunan mitolojisine dayanan tecrübe ve deneyim sahibi, konusunda uzman bir kişinin sahip olduğu bilgi ve deneyimi, diğer bir kişiye aktardığı birlikte öğrenme ve gelişim ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Son yıllarda girişimcilik alanında önemli kavram haline gelen mentorluk, bir işletmede yeni bir işe başlayanlara, işletmedeki mevcut çalışanlara veya işletmede yeni bir sorumluluk üstlenen çalışanlara uygulanabilmektedir.

Mentorluk uygulamaları, girişimcilerin iş fikirlerinin şekillendirilmesinde, ticarileştirilmesinde, girişimci motivasyonunun artırılmasında, finansman kaynağı bulma gibi birtakım sorunlarının çözümünde girişimcilik serüvenlerinin önemli aşamalarını oluşturmaktadır. Mentorluk uygulamaları aynı zamanda girişimcilerin faaliyetlerinde yaşadığı sorunların çözümünde daha yenilikçi çözümler geliştirmesine yardımcı olmakla birlikte girişimciler bu çözümler sayesinde faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmektedirler. Girişimciliğin geliştirilmesindeki bu olumlu etkisi ile mentorluk uygulamaları dahilinde yürütülen mentorluk ilişkisinin önemli bir tarafı olan mentorun girişimcilere sağladığı roller, girişimlerin faaliyet gösterdikleri alanlarda başarıyı yakalamalarına, rekabet güçlerini arttırmalarına yardımcı olmaktadır.

Bu çalışma teorik ve uygulama olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Teorik kısım iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölüm girişimcilik ve ikinci bölüm ise mentorluk konularını içermektedir. Uygulama bölümünde ise girişimcilik ile mentorluk arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenlerle ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde, girişimcilik kavramına, kavramın tarihsel gelişim sürecine, önemine ve girişimcilik yaklaşımlarına değinilmiştir. Girişimciliği etkileyen ve belirleyen unsurlar ve girişimcilik türleri ele alınmış ve girişimsel öğrenme sürecine Türkiye’de girişimcilik ve girişimcilerin yaşadığı sorunlara değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, mentorluk kavramı, kavramın tarihsel gelişim sürecine, önemine ve mentorluk türlerine değinilmiştir. Mentorluk aşamaları ve mentorluk türleri ele alınmış, mentorluk sürecinin faydaları/zararları, mentorlukta sorumluluk ve etik konuları incelenmiştir. Bu bölümün sonunda ise başarılı ve etkili bir mentorluk tasarımı ve girişimcilikte mentorluk ilişkisi üzerinde durulmuştur. Çalışmanın uygulama bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezleri sıralanmış ve araştırmanın yöntemlerine yer verilerek verilerin analizlerine ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Uygulama bölümünün son aşamasında Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi ve Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi bünyesindeki girişimlerin kurucularından elde edilen verilerin analizinden elde edilen analiz sonuçlarını ve bu sonuçlara ilişkin yönelik değerlendirmeler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK

1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Girişimcilik, günümüzde ülkelerde veya bölgelerde yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimlerin, bireysel ve toplumsal açıdan gelişmişliğin en önemli göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçmişten günümüze insanlık tarihine bakıldığında toplumların, göçebelikten tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi ve evrilmesi noktasında girişimci faaliyetlerin ve girişimciliğin rolü yadsınamaz derecede büyüktür. Girişimcilik, teorik ve uygulama anlamında konu üzerinde yoğun bir şekilde çalışmaların yapıldığı bir alandır. Küreselleşme ile birlikte girişimcilik unsurlarının değişen ve gelişen yapılarla uyumlu olarak gelişim göstermesi, ülkelerin ekonomik ve sosyal faaliyetlerinde girişimcilik konusu üzerinde yoğun olarak çalışmalara üretmelerine olanak sağlamıştır. Girişimcilik, işletmelerin yaratılmasında, büyümesinde aynı zamanda bölgesel ve ulusal açısından büyüme ve refah için önemli bir rol oynamaktadır (Hisrich, vd., 2017, 6). Bu bağlamda günümüz ülkeleri ekonomilerini harekete geçirme ve ekonomide yeni istihdam alanları yaratma noktasında girişimciliğin katalizör ve itici güç rolünü önemle benimsemelilerdir. Bu yönü ile birlikte özellikle bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler odağında gerçekleşen değişimlerin etkisi ile birlikte gelecek yıllarda girişimciliğe duyulan ilgi ve eğilimin artacağı öngörülmektedir.

Girişimcilik ile ilgili kavramların tanımlanması, girişimciliğin doğru anlaşılması için oldukça önemlidir. Bu bölümde girişimcilik ve ilgili kavramlar girişimcilik kavramıyla karşılaştırmalı olarak incelenecek ve girişimciliğin tarihsel gelişimi ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

1.1.1. Girişimcilik ve İlgili Kavramlar

Girişimcilik ve ilgili kavramlar üzerinde literatürde pek çok yazar tarafından çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalarda kavramlar farklı yönlerinin vurgusu ile birlikte ele alınmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde günümüzde üzerinde olan ilginin gittikçe arttığı girişimcilik konusunda kavramsal açıdan ortak bir görüş birliği sağlanamamıştır.

Girişimcilik kavramı, Fransızca “entreprendre” ve İngilizce “entrepreneur” kelimelerinden türetilmiş ve Türkçe’de, TDK’na göre birincil anlamı ile “Üretim için bir işe girişen, kalkışan kimse, müteşebbis”, ikincil anlamı ile “Ticaret, endüstri vb. alanlarda sermaye koyarak girişimde bulunan kimse, müteşebbis” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2017). Literatürde girişimcilik ve ilgili kavramlara ilişkin farklı tanımlamalar görebilmek mümkündür bununla birlikte bu kavramlara ilişkin tanımlamaları ilk ortaya koyan kişi üzerinde de belirgin ve ortak bir görüş yoktur. Çoğu araştırmacı tarafından girişimci tanımını ilk olarak ortaya koyan kişinin Fransız iktisatçı Richard Cantillon olduğu ve yine bir Fransız iktisatçı olan Jean-Baqtiste Say’ın ise Richard Cantillon’dan daha sonra girişimciliği tanımladığı literatürde belirtilmiştir (Long, 1983, 47). Cantillon ve Say’a göre girişimci, bir ekonomiye yön veren iki farklı kişi (tüketici ve tedarikçi) arasında yer alan ve işin merkezinde bulunan, asıl işi yani üretimi örgütleyen dinamik bir kişidir (Top, 2006, 4). Bu tanım doğrultusunda girişimci, üretim faktörleri olan emek, sermaye, doğa ile birlikte değerlendiren ve bu faktörleri bir araya getiren ve riski üstlenen kişidir. Daha geniş anlamda ise girişimci içinde bulunduğu mevcut pazardaki önemli fırsatları belirleyen, değerlendiren ve bu fırsatları yarara dönüştürebilmek için kaynakları risk ve belirsizliği dikkate alarak kar/büyüme odağında toplayarak yeni bir iş kuran kişidir (Scarborough, 2014, 4). Girişimci, emek, hammadde ve diğer varlıkları daha büyük bir değer yaratacak şekilde bir araya getiren kişidir (Hisrich ve Peters, 2001, 9). Küreselleşmenin dünya üzerindeki bütüncül bir süreci beraberinde getirmesi girişimcilik ve ilgili kavramlar üzerinde daha çok yoğunlaşma gerekliliğini doğurmuştur. Bu bağlamda özellikle ekonomik kalkınma noktasında girişimcilik teorisini ele alan iktisatçı Joseph Schumpeter’e göre girişimci, sistemli bir şekilde üretimi gerçekleştiren ve yeniliği üstlenen kişidir. Ekonomik kalkınmanın önemli bir

ögesi olarak görünen girişimci, girişimcilik sürecinde yenilik yaratma gücü ekseninde ekonomide farklılıklar oluşturan kişi olarak değerlendirilmektedir. Girişimcinin, girişiminin mevcut pazarda ve girişimcilik faaliyetlerindeki kar/büyüme devamlılığını sürdürebilmesi ve sürekli gelişme gösterebilmesi için faaliyetlerinin odağında yenilik ve yeniliği dönüştürebilen bir kişilik yapısına sahip olması gerekmektedir. Avusturya İktisat okulu ekolünden Israel Krizner'e göre girişimcilik anlayışında ise kar fırsatını yakalayabilmek ve rekabet edebilme durumu ortaya konulmuştur (Parker, 2009, 32). Bu noktada Schumpeter ve Krizner'in girişimcilik anlayışı temelde birbirinden farklılık göstermektedir. Çünkü Krizner'in girişimcilik anlayışındaki kar fırsatını yenilik yaratmamaktadır, fırsat piyasada kendiliğinden oluşmaktadır. Schumpeter'in girişimcilik anlayışında ise yaratılan yenilik sonucunda fırsatlar ortaya çıkmaktadır (Schumpeter, 1950, 92). Hisrich ve Peters ise girişimciliği, sosyal, finansal, psikolojik birtakım risklerin göz önüne alınarak gerekli zaman ve çaba doğrultusunda parasal kazançların ve kişisel tatminlerin elde edildiği bir süreç olarak tanımlamaktadır (Hisrich ve Peters, 1992, 10).

Girişimcilik bir işletmenin kurulması, yönetsel süreçlerin işletilmesi, üretim ve pazarlama dahilinde tüm risklerin üstlenilmesi gibi bir işin kurulması ve yürütülmesine ilişkin faaliyetlere bütünüdür (Küçük, 2010, 32). Girişimcilik kavramsal açıdan geçmişten günümüze kadar farklı boyutlarla ele alınarak gelmiştir, son yıllarda daha çok yenilik ve yaratıcılık ekseninde değerlendirmelerle kavram geliştirilmiştir. Bu bağlamda girişimcilik, gerekli zaman ve çabanın gösterildiği, beraberinde getirdiği finansal, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenerek bu etkinliğin sonucunda tatmin ve bağımsızlık değeri olan yeni bir şey meydana getirme süreci olarak görülmektedir (Atasoy, 2012, 9).

Girişimcilik kavramının farklı tanımlamaları olmasının yanında birçok benzer kavram ile karıştırıldığı görülmektedir. Girişimcilik ile ilgili kavramlar yöneticilik, liderlik, tacirlik, esnaflık olarak sıralanabilir. Bu kavramların tanımlamalarını yapmak ve kavramlar arasındaki farklılıkların belirtilmesi girişimciliğin daha iyi anlaşılması açısından oldukça önemlidir. Yöneticilik, yapılmasından sorumlu tutulduğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli şekilde amaçlarına ulaştırmak olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007, 24). Yöneticiler, diğer insanlar aracılığıyla işlerin yürütmesini,

hedeflere ulaşmak için kararlar almayı, kaynakları tahsis ederek insanları faaliyetlerine yönlendirirler. Girişimcilerin niteliksel açıdan yöneticilik görevleri bulunmaktadır ve bu görevini bir başkasına yani yöneticilere devredebilirler (Marangoz, 2016, 45-46). Bu noktada girişimci ve yönetici arasındaki temel fark, girişimcinin içinde bulunduğu faaliyetlerdeki riski üstlenme durumu göstermesidir. Yöneticilerin, girişimcilere göre daha az risk taşıyan işleri yapmaları yani işletmedeki kar veya zararın sorumlusu olmamaları bu iki kavramı birbirinden ayırmaktadır. Liderlik, kendisi dışındaki kişileri belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk eden ve etkileyen kişidir (Koçel, 2010, 569). Lider, içinde bulunduğu grubun üyelerini net olmayan ama hissettikleri amaç ve düşünceleri özümseyecek şekilde ortaya çıkarabilen ve bu grubun üyelerinin güçlerini bu amaç ve düşünceler etrafında faaliyet gösterecek şekilde toplayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2010, 435). Girişimci ile lider arasındaki temel farklılık girişimcinin yeni bir iş kurma noktasında öncü pozisyonunda olması, liderin ise mevcut olan bir işin gelişmesine yönelik eylemler içerisinde olmasıdır. Girişimcilik ile liderlik arasında iki kavramında birbirinde bulunması gereken yönleri açısından benzerlik vardır. Girişimcinin girişim faaliyetleri sürecinde yeniliğe liderlik etmesi, liderin ise içinde bulunduğu organizasyonu yeniliğe yönlendirmede girişimci ruhuna sahip olması gerekmektedir. Girişimcilik ile ilgili kavramlardan biri de üretimi gerçekleştirmek için gerekli olan mali güce sahip olan kişi olarak ifade edilen sermayedar kavramıdır. Girişimcilik ile sermayedar niteliksel açıdan birbirinden farklı olarak düşünülmektedir, ancak bazı durumlarda girişimciler, sermaye sahibi olabilirler veya sermayedarlar girişimcilik niteliğini taşıyabilirler. Ancak bu noktada sermaye sahibi olunmadan da girişimci olunabilir (Titiz, 1994, 4). Girişimcilik ile sıklıkla karıştırılan bir diğer kavram işveren, iş görenleri iş yerinde bedenen veya fikren çalıştırmak adına istihdam eden ve bu ilişkiden doğan sonucu yani sorumluluğu üstlenen kişidir (Güney, 2015, 69). Patron ise işveren tanımlamasını da içeren ve işletmenin sermayesi elinde bulunduran kişidir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, 12-13). Girişimci ve işveren/patron kavramı da niteliksel olarak özellikle görevler ve sorumluluklar açısından birbirinden ayrılmaktadır.

Girişimcilik kavramına günümüz modern işletmecilik çerçevesinden bakıldığında yenilik, risk alma ve yaratıcılık gibi kavramlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Günümüzde girişimcilik anlayışı iktisadi açıdan olduğu kadar sosyal

açından da faydaya dönük faaliyetleri içermektedir. Çünkü girişimcilik sosyoekonomik zenginlik yaratma sürecidir (Wickham, 2006, 5). Bu bağlamda girişimcinin rolü, toplumsal yapıyı doğru okuma, toplumun beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda işler üretme, yönetme ve yatırım yapma doğrultusunda hem toplumsal hem bireysel açıdan oldukça önemlidir.

1.1.2. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan girişimcilik kavramının, tarihsel gelişimine ilişkin bir değerlendirme Orta Çağ'dan günümüze kadar yapılan kavramsal tanımlamaların çeşitliliğini içermektedir. 19. yüzyıl'da R. Cantillon'un girişimcinin risk üstlenme rolünü ortaya koyması, Jean-Baptise Say'ın girişimcinin yönetme niteliğe sahip olması gerektiğini belirtmesi, 20. yüzyıl'da ise Joseph A. Schumpeter'in girişimciliği yenilikçilik açısından ele alması ile birlikte girişimcilik kavramsal açıdan zamanla zenginleşerek gelişim göstermiştir.

Literatürde girişimciliğin tarihsel gelişiminde önemli katkıları olan ve kavramsal açıdan zenginliği tesis eden önemli araştırmacılar bulunmaktadır. Avusturya İktisat ekolünden Israel Krizner ve Peter Drucker bu isimlerin başında gelmektedir. Krizner'e göre girişimci, karşılıklı değişimden kaynaklanan kar getirebilecek fırsatları görebilen kişidir (Gürol, 2006, 11). Peter Drucker'a göre ise girişimcilik bilgiye dayalı bir uygulama olup, hayal gücü, esneklik, yaratıcılık, risk almaya hazır olma, kapasite ve üretim ajanlarını hareket geçirmede yeteneklilik, değişik fırsatları görme süreci ve tutkudur (Keskin, 2013, 25). Girişimcilik kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde kavramın ortaya çıkışındaki hareket noktasının toplumların temel ihtiyaçlarının giderilmesi olduğu ve bu durumun zamanla toplumsal değişimler ile girişimcilik olgusunun gelişimi arasındaki ilişkinin birbiri ile ayrılmaz bir bütünü oluşturduğu söylenebilir.

Girişimcilik konusunda yurtiçi ve yurtdışı literatüründe çalışmaları yer alan yazarlar tarafından girişimcilik kuramı ve kavramına getirilen tanımlar, tarihsel gelişim süreci ile birlikte Tablo 1'de belirtilmektedir.

Tablo 1. Girişimcilik Kuramı ve Girişimci Kavramının Tarihsel Gelişimi

Araştırmacı	Girişimcilik Kuram ve Kavramı
Orta Çağ	Girişimci, büyük ölçekli üretim süreçlerinden bulunan kişidir.
17. yüzyıl	Girişimci, hükümetle sabit fiyat üzerinden bir sözleşme imzalayarak kar ve zarar riskini üstlenen kişidir.
Cantillon (1725)	Girişimci, sermayedar olan kişiden farklı olarak risk üstlenen kişidir.
Beaudeau (1797)	Girişimci, riskleri alarak, planlayan, organize eden ve yöneten kişidir.
Jean Baptiste Say (1803)	Girişimci, sermaye karından girişimci karını ayıran kişidir.
Francis Walker (1876)	Para kaynağı sağlayan ve faiz alanlarla, yönetsel yeteneklerinden dolayı kar edenler ayrılmıştır.
Frank H. Knight (1921)	Risk ile belirsizlik durumunu birbirinden ayırmıştır.
Joseph Schumpeter (1934)	Girişimci, yeni teknolojileri yenilikçi metotlarla geliştiren yenilikçi kişidir.
David McClelland (1961)	Girişimci, orta derecede riskler alan ve başarı güdüsü yani motivasyonu olan kişidir.
Peter Drucker (1964)	Girişimci, fırsatları üst düzeyde gören ve maksimize eden kişidir.
Albert Shapero (1975)	Girişimci, inisiyatif alan ve sosyoekonomik mekanizmaları organize ederek, başarısızlık ve hata riskini göze alan kişidir.
Karl Vesper (1980)	Girişimci, ekonomistler, psikologlar, iş adamları ve politikacılar tarafından farklı açılardan değerlendirilmektedir.
Gifford Pinchot (1983)	İşletme bünyesinde çalışanların girişimciliği iç girişimciliktir.
Robert Hisrich (1985)	Girişimcilik, maddi ve kişisel tatmin karşılığında finansal, sosyal ve psikolojik riskler üstlenip, gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı değerde mal ve hizmet yaratma sürecidir.

Kaynak: Hisrich ve Peters, 1995, 6 : Döm, 2012, 8 : Yurtseven, 2007, 57.

Girişimcilik tanımlarına bakıldığında kavramsal açıdan tarihsel süreç içinde girişimci ve girişimciliğin farklı yönlerine vurgular yapıldığı görülmektedir. Hebert ve Link'e göre, iktisadi düşünce tarihinde girişimcilik en az 12 farklı role sahiptir (Hebert ve Link, 2006, 264-265).

1. Girişimci belirsizlikle ilişkili olarak riski üstlenen kişidir.
2. Girişimci finansal sermayeye destek sağlayan kişidir.
3. Girişimci yenilikçi düşünceye sahiptir.
4. Girişimci bir karar vericidir.
5. Girişimci sanayi lideridir.
6. Girişimci yönetici veya müfettiştir.
7. Girişimci ekonomik kaynakların organizatörü ve koordinatörüdür.
8. Girişimci bir girişimin sahibi konumundadır.
9. Girişimci bir işverendir.
10. Girişimci bir müteahhittir.
11. Girişimci bir arbitrajcıdır.
12. Girişimci alternatif kaynakların bir tahsisçisidir.

Tarihsel gelişim içinde girişimcilik kavramının çerperinin çok farklılaşmadığı ve ortak nokta olarak kavramın gelişiminin risk üstlenme, fırsatları görebilme, yaratıcılık, yenilik yapma fikrine dayandığı görülmektedir.

Türkiye'de girişimciliğin tarihsel gelişimi literatürde Osmanlı İmparatorluğu Dönemi, Cumhuriyet Dönemi (1923-1950), 1950-1980 arası dönem, 1980'li yıllar ve sonrası dönem olarak ele alınmıştır (Güney, 2008, 18-20). Türkiye'de girişimcilik tarihsel açıdan 13.yüzyıl'daki Ahilik teşkilatından günümüze kadar ele alınabilir. Cumhuriyetin ilanından önce toplanan İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar, ulusal ekonominin kurulması, 2007-2013 yıllarını içeren 9. Kalkınma Planı ve 2014-2018 yıllarını içeren 10. Kalkınma Planı'na kadar girişimcilikle alakalı önemli adımlar atılmıştır. Türkiye ekonomisinde düzenlenen kalkınma planları ile birlikte alınan girişimcilik politika kararları, girişimcilik kültürünün oluşturulması, eğitimde girişimcilik konusunda önem verilmesi ve girişimciliği destekleyici kurumların iş birliklerinin arttırılması hususunda oldukça önemli olmuştur (Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2007-2013 ; Onuncu Kalkınma Planı, 2014-2018). Türkiye ekonomisindeki bu

yönelimle birlikte son yıllarda gerek devlet gerek özel sektördeki kurum ve kuruluşlar tarafından girişimcilik konusunda yeni çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu konu ayrıca Türkiye’de girişimcilik ve girişimcilerin yaşadığı sorunlar başlığında detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.2. Girişimcilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Girişimcilikte başarılı olmanın en önemli unsuru girişimcinin sahip olması gereken özellikler doğrultusunda kendisini geliştirmesidir. Bu hususta literatürde araştırmacılar tarafından yapılmış pek çok özellik tanımı bulunmaktadır, ancak genel kabul görmüş bir özellik listesi bulunmamaktadır.

Tablo 2. Girişimlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Araştırmacı	Özellikler
Mill (1948)	Risk alma
Weber (1917)	Resmi yetkinin kaynağı olma
Schumpeter (1934)	Yenilik yapma ve inisiyatif alma
Sutton (1954)	Sorumluluk sahibi olma
McClelland (1961)	Risk üstlenme ve başarı güdüsü
Davids (1963)	Hırs, sorumluluk, bağımsızlık arzusu ve kendine güven
Pickle (1964)	İletişim ve insan ilişkileri yeteneği
Schrage (1965)	Güç motivasyonu ve doğru algılama
Palmer (1971)	Risk ölçme
Winter (1973)	Güç ihtiyacı
Borland (1974)	İçyapı kontrolü
Gasse (1977)	Kişisel değerlere odaklılık

Timmons (1978)	Özgüven, amaca dönüklük, risk alma ve yaratıcılık
Sexton (1980)	Enerjik olma, olaylara pozitif bakış açısı ve hırs
Welsh-White (1981)	Kontrol ihtiyacı, kendine güven, mücadele ve kabul edilebilir risk alma
Dunkelberg-Cooper, Welsh-Young (1982)	Büyümeye ve bağımsızlığa odaklılık
Geisler (1993) ve Drucker (1998)	Yenilikçilik ve risk alma
Hewison ve Badger (2006)	Yaratıcılık
Zakarevicius ve Zuperka (2010)	Duygusal Zeka

Kaynak: Güney, 2008, 18-20 ; Saygın, 2016, 80.

Girişimcilik kavramının ele alınış yönü ve literatürde yer alan farklı tanımlardan da yola çıkarak girişimcinin sahip olması gereken özellikler hakkında genel bir düşünceye varılabilir. Ancak girişimcilerin birbirlerinden kişilik ve davranışsal olarak farklı oldukları ve bu yönelimle farklı hareket alanları olduğu dikkate alındığında bir girişimci niteliksel açıdan sahip olunması gereken her özelliği kendisinde taşıyamayabilir. Bu noktada literatürde de yer verilen ve sıklıkla girişimcilerin sahip olması gereken özellikler birincil açıdan risk alma, yenilikçilik, yaratıcılık, değişim odaklılık olarak ele alınabilir (Daft, 2005, 650-651; Drucker, 1998, 34; Hitt, vd., 2005, 34-35). Lakin başarılı bir girişimcinin sahip olması gereken değişmez özellikler veya kurallar dizisi yoktur, girişimciler her zaman detaylı düşünmek ve belirsizlik ortamında hızlı kararlar alarak uygulamaya geçmek durumundadır (Çetindamar, 2002, 37). Belirsizlik ortamında girişimcilerin ileri görüşlülük ekseninde kararlar alarak girişimcilik faaliyetlerinde bu öngörücü özelliklerini motivasyon, özgüven, iletişim kurma becerilerini ile pekiştirmesi girişimciyi başarıya ulaşma noktasına götürecektir.

Günümüzde ve geçmişteki başarılı girişimcilik faaliyetleri incelendiğinde bazı ortak karakteristik özelliklerin girişimcilerde varlığı ortaya çıkacaktır. Risk alma/risk kollama, kişisel sorumluluk alma arzusu, kendi geleceğine yön verebilme, etkili örgüt yaratma gücü, enerjik olma, başarı konusunda yeteneklerine güvenme, bilgiye erişim ve kullanma, geleceğe yönelik olma, değişimi fırsat olarak algılama, yenilikçi olma, değer yaratma, zaman yönetimi, kararlılık içinde çalışma, kendinin işvereni olma ve büyük rüyası olma gibi özellikler bazılarıdır (Gürol, 2006, 13-23).

Girişimciler mevcut ürün ve hizmetleri yenilikler doğrultusunda devrim yaratarak dönüştüren, tanıtan ve sürekli fırsatlar arayan kişilerdir (Robbins ve Coulter, 2012, 537). Bir başka deyişle girişimciler yüksek belirsizlik ortamında yeni bir ürün veya hizmet sağlamaya çalışan kişilerdir (Ries, 2011, 16). Bu doğrultuda girişimcilik, öngörülen yani belirsiz olmayan bir ortamda bir işi büyütmeyi hedefleyen işletmelerden ve bu işletmelerin yöneten geleneğe bağlı yöneticilerinden farklı bir bakışı ve süreci taşımaktadır. Girişimci içinde bulunduğu ortamda zamanla değişecek koşullar karşısında her duruma karşılık yaşanabilecek durumu önceden sezebilmeli ve oluşabilecek yeni koşullara uyumlu olarak kendi hareket alanı yaratabilmelidir. Girişimcilik konusunda ilk yapılan tanımlamalara bakıldığında birincil önemin risk almak konusuna verildiği görülecektir. Girişimcileri harekete geçiren unsur toplumun ihtiyaçları doğrultusunda yeni şeyler üreten ve bu girişimlerini ayakta tutabilmek adına sürekli kendini yineleyen çalışma özelliğinde gizlidir. Günümüz girişimcilerinin sahip olması gereken en temel özellik ise başarılı olmak için risk alarak yeni olan bir iş modeli yaratmaktır. Ayrıca girişimciler kendi potansiyellerini gerçekleştirebilme, kendi sınırlarını doğrultusunda hedeflerini gerçekleştirme ve kontrol edebilme özelliğine yani otonomi sahibi olmalıdır. Bu açıdan girişimcilerde bulunması gereken nitelikler arasında özerklik-bağımsızlık, başarı ihtiyacı, fırsat yönelimi, içsel kontrol odağı, belirsizliğe karşı tolerans da sayılabilir (Gül, 2012, 30).

1.3. Girişimcilik Yaklaşımları

Girişimci ve girişimcilik kavramları uzun yıllar boyunca birçok yazar ve araştırmacı tarafından niteliksel açıdan farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Bu farklı

bakış açıları, girişimcilik yaklaşımlarına da yansımıştır. Girişimciliğin, toplumsal yapı, kültür, ekonomi gibi geniş bir çevresel ağa sahip olması ve içerisinde bulunduğu çevrenin şekillendirmesinde önemli bir role ve hareket alanına sahip olduğu düşünüldüğünde girişimcilik faaliyetlerini sürdürenlerin veya girişimcilik niyeti yüksek olanların girişimcilik yaklaşımlarının önemle dikkate alınmaları gerekmektedir.

Bu bölümde girişimcilik yaklaşımları bireysel, çevresel ve örgütsel yaklaşım açısından incelenmiştir (Naktiyok, 2004, 13; İrmış vd., 2010, 17).

1.3.1. Bireysel Yaklaşım

Bireysel yaklaşımın temeli, girişimcinin demografik, kişilik ve psikolojik özellikleri üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşımın görüşü, girişimci olmayı belirleyen faktörler noktasında girişimcinin demografik, kişilik ve psikolojik özelliklerinin önemli olduğudur. Bireysel yaklaşım bu temel özelliklerin yanı sıra kendine güvenme durumu, olumlu ve yüksek enerji sahibi olma durumu, yenilik düşüncesi, yüksek başarıya karşı aidiyet hissi, risk alma durumu, otonomi sahibi olma, bağımsızlık ihtiyacı gibi bireyin kişiliği gibi kişilikle ilgili faktörlerle ele alınmaktadır (Çakır, 2013, 34). Bireysel yaklaşıma göre bu temel özelliklere sahip bireylerin girişimci olma noktasındaki yönelimleri oldukça fazladır.

Bireysel yaklaşımdaki demografik özellikler cinsiyet, eğitim, yaş, deneyim, aile desteği gibi unsurlar girişimci olmayı belirleyen faktörler olarak ele alınmaktadır (Coulter, 2003, 16-17). Bireysel yaklaşım çerçevesinden bakıldığında bireyin aile çevresinde girişimci olanların veya girişimsel faaliyetler sürdüren kendine rol model olarak alabileceği kişilerin olması bireyin girişimciliğe bakışını olumlu yönde etkileyecektir. Bununla birlikte bireyin eğitim düzeyinin yüksek olması, yaş durumunun girişimsel faaliyetlerde bulunmaya uygun olması gibi unsurlarda girişimci olmayı belirleyen faktörlerdendir.

Bireylerin girişimciliğe yönelmesinde başarı ihtiyacı, öz yeterlilik, risk alma ve kontrol odağı gibi kişilik özellikleri de etkili olmaktadır. McClelland (1961)'a göre başarı ihtiyacı, bir bireyin bir işi sorumluluk ve risk üstlenerek yaparken başarılı

olmaya odaklanması ve bu başarı için gerekli motivasyona ve arzuya sahip olma durumudur. Başarı ihtiyacı, girişimcilik davranışının temel yapısında bulunan özellikleri harekete geçirerek bireyleri girişimciliğin önemli bir belirleyici ve bireyleri girişimci olmaya yönelten önemli bir faktördür. Kontrol odağı kavramı ise bireylerin yaşadıkları olayların nelerin kontrol ettiğine ilişkin inançlarıdır (Strauser vd., 2002, 24). Bireylerin başarı ihtiyaçları ile birlikte kontrol odağının aynı düzeyde artması girişimcilik niyetlerini ve potansiyellerini olumlu yönde etkileyen bir unsur olacaktır. Ezcümle, başarı ihtiyacı gibi kontrol odağı, risk alma durumu da girişimcilerin önemli bir özelliği olması ile birlikte bireyleri girişimci olmaya yönelten önemli bir faktörlerdir (Özdemir vd.,2016, 136; Özler vd., 2017, 745). Öz yeterlilik kavramı, bireylerin bir işte başarıya ulaşmak için gerekli kaynak, yetenek ve yeterliliği kendisinde görmesidir (Baron, 2004, 228; Krueger vd., 2000,8). Bandura (1997) ise öz yeterliliği; “bireylerin amaçlara ulaşmak için gerekli olan eylemleri organize etme ve gerçekleştirme konusundaki yeteneklerine olan inançları” olarak ifade etmiştir (Bandura, 1997, 3). Öz yeterlilik algısı bireylerin, girişimci olmalarını olumlu yönde etkili bir faktördür. Ancak bu noktada bireylerin öz yeterlilik algısı sadece bireysel bir yaklaşım çerçevesinde ele alınmamalıdır. Bireysel yaklaşım ile birlikte çevresel yaklaşımı birlikte göz önünde bulundurarak daha bütüncül bir açıdan değerlendirme gerçekleştirmeleri girişimcilik açısından daha olumlu bir etkinin oluşmasını sağlayacaktır. Bireysel yaklaşımın sözü edilen faktörlere olan bakış açısı ve bu faktörleri ele alış noktasındaki tek boyuttan bakma durumu girişimcilik davranışlarını değerlendirmekte ve girişimciliğin anlaşılması noktasında yetersiz kalmaktadır.

1.3.2. Çevresel Yaklaşım

Girişimci olmayı belirleyen faktörleri değerlendiren ikinci yaklaşım olan çevresel yaklaşımın temelinde ise bireysel yaklaşımın özünde olan ilişkiler düzeyinin, girişimcinin çevresi ile karşılıklı etkileşimli olma durumu vardır. Çevresel yaklaşım, girişimcilerin planlı ve niyetli davranış güdüsüne sahip olduğunu ve bu davranış biçimlerinin de bireysel ve çevresel faktörlere bağlı bir şekilde ortaya çıktığını göstermektedir (Erbatu, 2008, 11). Girişimcilik üzerindeki etki alanı oldukça geniş olan çevresel yaklaşımın faktörleri arasında aile yapısı, ekonomik ve finansal

kaynaklar, politika ve birtakım sosyal faktörlerde bulunması ile bu faktörler girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirildiği çevrede fırsatlar veya tehditler oluşturabilmektedir (Göçer, 2013, 11). Bu bağlamda girişimcilik ekonomik, politik ve özellikle sosyal olayları etki alanına alan ve aynı zamanda içinde bulunduğu toplumun felsefesi, değer yargıları, kültürü gibi olgulardan da etkilenen bir karaktere sahiptir (Börü, 2006).

Çevresel yaklaşım, girişimcilerin yaşadığı toplumu, kültürel yapıyı da incelemektedir. Girişimcilik ile toplumsal kültür arasında yakın bir ilişki vardır ve kültür girişimciliği önemli ölçüde belirleyen faktörlerden birisidir (Morrison, 2000, 62). Girişimcilik ekosistemindeki gelişimin sağlanması, sağlam bir girişimcilik kültürüne bağlı iken; girişimci davranışları da girişimcilik kültürünün oluşumunda etkili olmaktadır. Bu bağlamda girişimcilik kültürü de mevcut toplumsal kültürden ve onun unsurlarından etkilenmektedir (Güney ve Çetin, 2003, 206). Çevresel yaklaşım, girişimci olmayı belirleyen yönü sosyal, kültürel ve ekonomik birçok faktörün sonucuna bağlamaktadır. Bu bağlamda ayrıca girişimcilik altyapısı dahilinde girişimciliği olmayı belirleyen faktörler olarak devlet politikaları, hukuki yapı da önemli bir faktördür. Devlet politikalarındaki ve ekonomideki denge durumları da girişimcilik sürecindeki davranışları fırsat ve tehdit düzeyi açısından belirleyen unsurlardır. Girişimciliği destekleyen devlet politikalarının ve teşvik edici yöndeki uygulamaların da toplumdaki girişimcilik niyetine sahip bireyleri girişimci olmaya yönelten en önemli etmenlerin başında gelmektedir.

1.3.3. Örgütsel Yaklaşım

Girişimci olmayı belirleyen faktörleri değerlendiren üçüncü yaklaşım olan örgütsel yaklaşımı ise temelde girişimcinin içinde bulunduğu örgütsel yapı ile etkileşimi dahilinde girişimcilik eğilimi düzeyindeki değişimleri esas almaktadır. Girişimcilik yeni bir işletmenin kuruluşunun yanı sıra mevcut işletmeler bünyesindeki yapıları da yenilik ve yaratıcılık bağlamında harekete geçirmeyi içermektedir. Çevresel yaklaşım girişimcinin kurmuş olduğu işletme içindeki faaliyetlerinin bütününe odaklanmaktadır. Bu yaklaşım esasen girişimcinin yönetsel özelliklere sahip

olması gerektiği üzerinde durmaktadır (Naktiyok, 2004, 19). Bu bağlamda örgütsel yaklaşımda bir örgütün kurulmasından girişimcilik faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sürdürülmesine kadar uzanan zaman içerisinde hem yöneticilik hem de girişimcilik özelliğın varlığı söz konusudur. Çünkü örgütsel yaklaşıma göre bir girişimci, işletmenin kuruluşundan büyüme, olgunluk ve istikrar aşamasına kadar olan dönemlerde başarılı bir yönetici özellikleriyle yer alacaktır (İrmiş vd., 2010, 19). Bu noktada başarılı bir yönetici olma özelliğine sahip girişimcilerin fırsatları algılamaya yönelik davranışları onları geleneksel yöneticilerden ayırt edici bir durum haline getirmektedir. Girişimci, fırsatları ve aktif değişimi aramak için finansal güvenliği riske etmekte ve stratejik davranış göstermektedir. Geleneksel yönetici ise kısa vadeli amaçlar doğrultusunda başarısızlık ve denetim korkusu sebebiyle düşük riske önem vermektedir (Naktiyok, 2004, 19-20). Aynı zamanda girişimcinin stratejik davranışının ilk hareket noktası geleneksel yöneticinin odak noktası olan kaynak varlığı değil, fırsatları algılama gücüdür (Göçmen, 2007, 12). Bu bağlamda girişimcinin ilk odak noktasının fırsatlar daha sonra ise kaynaklara yönelmek olması girişimci ile geleneksel yöneticiyi birbirinden ayırmaktadır.

1.4. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

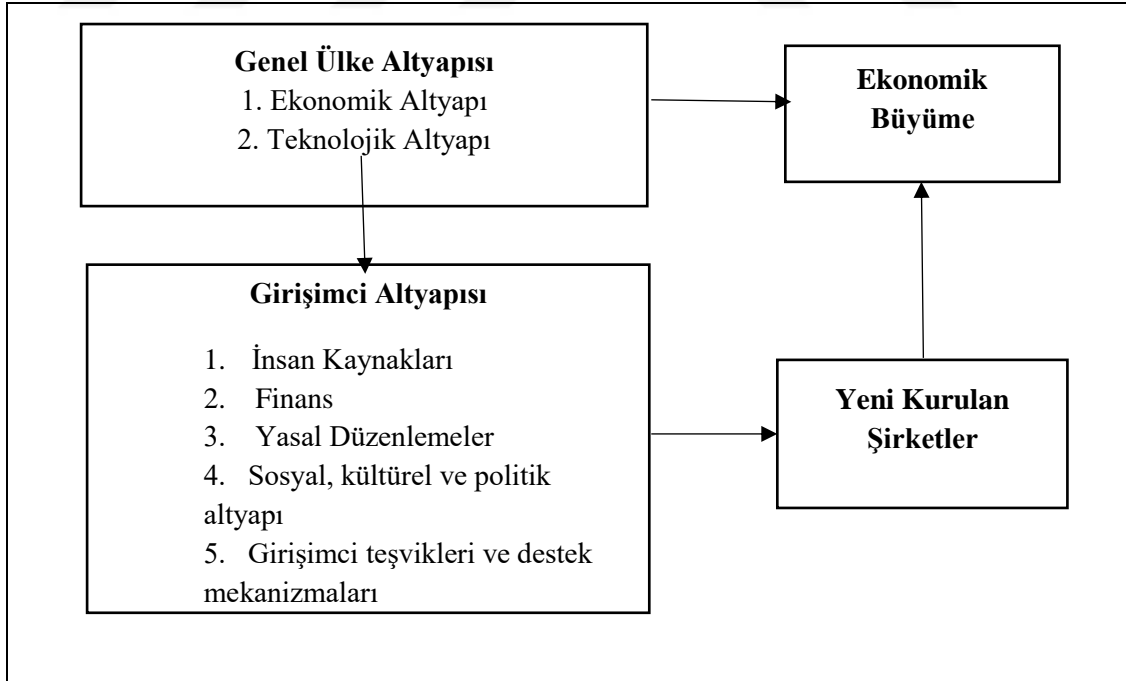
Girişimcilik, ülkelerin toplumsal, ekonomik, sosyal yapıları ile etkileşimi yüksek ve çok yönlü bir olgudur. Girişimciliğe kavramsal olarak ve girişimcilerin sahip olması gereken özellikler açısından bakıldığında girişimcilik faaliyetlerinin düşünsel temasında hem bireyselliğın hem de toplumsallığın bulunduğu görülmektedir. Bu yönelimle girişimcilik ruhu ve eğiliminin ortaya çıkarılması, girişimciliğın desteklenmesi, geliştirilmesi gibi konular bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerine ve toplumsal yapının özelliklerine bağlı olarak gelişim göstermektedir. Girişimcilik, ülke ekonomilerinin ilgi odağını oluştururken aynı zamanda toplumsal refahın yaratılmasının ve dağıtılmasının da güvencesi olarak görülmektedir (Gürol, 2000, 68). Bu bağlamda ekonomik büyüme ve sosyal gelişmedeki güçlü sosyo-ekonomikliğın sağlanabilirliğine etki eden çeşitli faktörler bulunmaktadır.

Girişimciliği etkileyen faktörlerin tespiti ve ölçülmesi noktasında önemli çalışmalar, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliğı Örgütü (Organization for Economic Co-

operation and Development-OECD) ve Dünya Girişimcilik Platformu (Global Entrepreneurship Monitor-GEM) tarafından yapılmaktadır. OECD tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda girişimciliğin temelini altyapı koşulları, devlet programları, kültürel davranışlar ve tutumlar olmak üzere üç ana faktör oluşturmaktadır. Dünya Girişimcilik Platformu ise 1997 yılından itibaren her yıl yayımlandığı girişimcilik endeksinde girişimciliği etkileyen faktörleri genel ülke altyapısı ve girişimcilik altyapısı olarak iki grup altında ele almaktadır. Bu faktörler şekil yardımı ile Şekil 1’de gösterilmektedir (Çetindamar, 2002, 47-48).

Girişimciliği etkileyen faktörlere bakıldığında genel ülke yapısının girişimci altyapısını desteklediği ve bu altyapı temelinde her bir unsurun harekete geçmesi ile birlikte yeni şirketlerin kurulmasının ekonomik anlamda büyümeye işaret olduğu görülmektedir. Genel ülke yapısı bileşenleri olan ekonomik ve teknolojik altyapıdaki gelişmelerle girişimci altyapısı desteklendiğinde yeni kurulan şirket sayısı artmakta ve bu bağlamda ülke ekonomisinde büyüme gerçekleşmektedir.

Şekil 1. Girişimciliği Etkileyen Faktörler



Kaynak: Çetindamar, 2002, 48.

1.4.1. Genel Ülke Altyapısı

Girişimciliği etkileyen faktörlerden genel ülke altyapısı, ekonomik altyapı ve teknolojik altyapısı olarak iki ayrı başlık altında ele alınmaktadır.

Ekonomik Altyapı: Girişimciliğin yeni ürün/hizmetler geliştirmek için yeni teknikler, pazarlar bulunması ve rekabetin arttırılması ile birlikte katma değeri yüksek ürün/hizmetlerle birlikte istihdamı ve gelir düzeyini artıran yönü ülkelerin ekonomik sistemleri olumlu yönde etkilemektedir. Bu etkinin olumlu yönde gelişmesi ve sürdürülebilir etki yaratması için ülkelerin istikrarlı bir ekonomik çevre ve gelişmiş bir rekabet ortamına sahip olmaları gerekmektedir. Girişimcilik ve ekonomik altyapı ilişkisinde girişimciliğin istihdam ve refah artışı oluşturması ülkelerin ekonomik anlamda büyümesine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu doğrultuda bir ülkenin ekonomik altyapısının girişimcilik faaliyetleri ile uyumlaştırılması gerekmektedir.

Teknolojik Altyapı: Teknolojik altyapının ve girişimciliğin gelişmişliği arasında yakın bir ilişki vardır. Bir ülkedeki teknolojik gelişmişlik düzeyine bakıldığında bu durumun girişimciliğin gelişimine ne ölçüde etki edeceğini belirlemek mümkündür. Teknolojik altyapı, girişimcilerin sahip olması gereken yenilik ve yaratıcılık özelliklerini harekete geçirmesi ve iş fikirlerini gerçekleştirme noktasında imkan ve altyapıyı sağlayan önemli bir araçtır.

1.4.2. Girişimcilik Altyapısı

Girişimcilik altyapısı oluşturan faktörler insan kaynakları, finans, yasal düzenlemeler, sosyal, kültürel ve politik yapı, girişimci teşvikleri ve destek mekanizmaları olarak ele alınacaktır (Çetindamar, 2002, 49).

İnsan Kaynakları: Girişimcilik için en önemli kaynaklardan biri de insan kaynağıdır. İnsan kaynakları, bir ülkede yaşayan halkın yapısal özellikleri doğrultusunda ülkenin girişimcilik potansiyeli hakkında bilgiler vermesi ve başarıya etki etmesi açısından önemli bir faktördür. Yetenekli ve yeniliklere açık insanlara

olanak sağlanması ile oluşan değerlerin ve nitelikli insan kaynaklarının oluşturulması girişimcilikte ekonomik verimliliği sağlayan önemli bir husustur. Aynı zamanda girişimcilerin sahip olması gereken özellikler ve günümüz şartları doğrultusunda insan kaynakları için verimli çalışma ortamlarının ve bakış açılarının kazandırılması da oldukça önemlidir.

Finans: Finans, girişimcilik faaliyetlerinin başlangıcından itibaren gelişim süreci boyunca da gerekli olan ve olumsuz ekonomik şartlar durumunda varlığını sürdürebilmesi, girişimcilerin amaçlarına uygunluğun sağlanması noktasında en önemli kaynaklardan birisidir. Günümüzde başarıya ulaşamamış iş fikirlerinin ya da yetenekli sahibi girişimcilerin karşılaştığı birçok engel bulunmaktadır. Bu engellerden biri olan finansman sorununun temelinde, girişimcilerin iş fikirlerini hayata geçirecek veya faaliyetlerini sürdürebilecek yeterli fonu sağlayamamalarıdır (Poyraz ve Tepeli, 2016, 36). Küreselleşme süreci, girişimcilere girişim finansmanında yeni olanaklar sağlamaktadır. Girişimlerin gelişim aşamalarında sağlanan bu finansmanlara, çekirdek döneminde risk sermayesi, melek finansmanı, tasarruflar, başlangıç aşamasında bankalar, sübvansiyonlar, bağışlar, ilerideki evrelerde ise yüksek getirili bonolar, özel sermayeler örnek olarak verilebilir (Bayar, 2012, 134).

Dolayısıyla etkin sermaye piyasalarının varlığı girişimciliği teşvik edici bir faktör olarak görülmektedir. Finansal destek girişimci faaliyet düzeyi ile doğru orantılı olup biri artarken diğeri de artış göstermektedir (Çetindamar, 2002, 50). Girişimciler buldukları piyasa koşulları itibariyle gerekli finansmanı sağlayarak kurdukları işletmelerle bir yandan yeni istihdam olanakları yaratırken diğeri yandan ekonomik kalkınmaya katkıda bulunarak toplum refahını arttırmakta önemli rol oynamaktadır.

Yasal Düzenlemeler: Girişimlerin kuruluş aşamalarındaki bürokratik engeller, vergilerin yüksekliği ve maliyetler gibi konular yasal düzenlemelerle vergi oranlarının düşürülmesi ve vergi muafiyeti gibi uygulamaların yapılması gerekmektedir. Girişimcilik faaliyetleri başlangıcından devam ettiği sürece hukuk düzeni içerisinde sürdürmelidirler. Girişimcilikte yeni fikir veya buluşlar yapan girişimcilere ait fikir ve buluşlarının fikri mülkiyet haklarının rekabetten korunması gerekmektedir.

Günümüzde işletmelerin/girişimlerin kuruluş aşamalarındaki işlemlerin kolaylaştırılması, destek ofislerinin kurulması, patent, tasarım gibi fikri mülkiyet hakları ve vergi gibi girişimcilere ne derece destek verildiğinin göstergesi olan konularda girişimcilerin yasal düzenlemelerle korunması oldukça önemlidir.

Sosyal, Kültürel, Politik Altyapı: Girişimcilik, toplumların kendine özgü kültür ve değer sistemlerinden hareketle ortaya çıkan bir olgu olarak girişimciler ve potansiyel girişimleri olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmektedir. Ezcümle, girişimciliğin oluşmasında ekonomik ve teknolojik faktörlerin etkisi olduğu kadar, davranışlar, değerler, algılamalar ve kurumsal yapılarında etkisi olmaktadır (Çetindamar, 2002, 52). Aynı zamanda sosyal, kültürel yapılar ve ortamların girişimsel fikirler, fırsatlar, kaynaklar, girişimcilerin başarısı için motivasyon kaynağı oluşturmaktadır. Girişimcilik eğilimlerinin yaygın olduğu sosyal ve kültürel çevrelerde, bireylerin yaratıcılık, sezgi gücü, karar verme, fırsatları izleme ve işletmecilikle ilişkili becerileri kazanmasında teşvik edici, yönlendirici ve özendirici bir etkide bulunmaktadır. Girişimciliğin toplumda kabul görmesi ile birlikte girişimci değerlerin ve davranışların onaylanması, girişimciliğin teşvik edilmesi sayesinde girişimcilik kolayca yaygınlaşabilir. Girişimcilik içinde yaşanan toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve politik ortamı ile kopmaz bir bağa sahiptir. Toplumun değer ve norm sistemleri, politik, iktisadi ve sosyal koşulları, girişimcilik edimlerini fazlasıyla etkilemektedir.

Girişimcilik Teşvikleri ve Destek Mekanizmaları: Bir ülkedeki mevcut girişimcilik teşviklerinin ve destek mekanizmalarının durum ve düzeyi o ülkedeki girişimcilik potansiyeli ve girişimciliğin ne derece önemsendiği hakkında bilgiler vermektedir. Bir ülkedeki girişimcilik eğilimini yükseltmek ve mevcut girişimcilik ekosisteminin gelişmesini sağlamak için kamu ve/veya özel sektör destekli teşvik ve destek programlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür girişimcilik teşvik ve destek mekanizmalarının uygulamaya konulması ile birlikte ülkelerdeki girişimcilik faaliyetlerinin arttığı ve girişimcilik altyapılarının güçlenerek atılım yaptıkları görülmektedir (Çetindamar, 2002, 52).

1.5. Girişimcilik Türleri

Aile, kişilik, inanç, kültür gibi birçok etken bireylerin girişimcilik niyetleri ve eğilimleri üzerinde etkili olmaktadır. Girişimciler bu etkenler doğrultusunda farklı özelliklere sahip olarak birbirinden ayrılmaktadır. Bu farklılıkların sınıflandırılması girişimcilik türleri olarak ifade edilmektedir. Girişimcilik türleri birbirinden farklı girişimcilik davranışlarının tanımlanması ve anlaşılması açısından önemlidir.

Girişimcilik literatüründe en çok yer verilen girişimcilik türleri dikkate alınarak bu bölümde; orijinal girişimcilik, iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, profesyonel-yönetici girişimcilik, teknik girişimcilik, çevreci girişimcilik, sosyal girişimcilik, akademik girişimcilik türlerine yer verilecektir.

1.5.1. Orijinal Girişimcilik

Orijinal girişimcilik, orijinal haliyle bağımsız bir şekilde girişimciliği ilk defa oluşturan yeni girişimciliştir. Bu tür girişimler ilk defa sıfırdan başlayarak kurulan, girişimcilerin kendi yetenek, algı, beceri, deneyim ve bilgilerine dayanarak eyleme geçirdikleri girişimlerdir. Bu noktada bu tür girişimlerin en belirleyici özelliği ilk defa gerçekleştirilmesi ve orijinal olmasıdır. Orijinal girişimciler, iş yapma usullerindeki en iyi yöntemi kendileri keşfeder ve uygularlar (Top, 2006, 9).

1.5.2. İç Girişimcilik

Küreselleşme ile birlikte değişen, sürekli yenilenen günümüz iş dünyasında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için organizasyonları yeniliğe teşvik eden güçlere yani iç girişimcilik faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadırlar. İç girişimcilik, mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik eğilimlerinin ortaya çıkışı ile birlikte organizasyonu da bu eğilime yönelten bir girişimcilik türüdür. Bu bağlamda iç girişimcilik, bir organizasyon içindeki girişimcilik olarak da tanımlamak mümkündür. İç girişimcilikte girişimci ruhuna sahip kişiler, içinde buldukları organizasyon içinde yenilik yaratmak için sorumluluk üstlenirler (Pinchot, 1985, 18). Bu açıdan bakıldığında iç girişimcilik, bir organizasyonu yenilik yapmaya teşvik eden güçtür (Fiş

ve Çetindamar, 2007, 126). İç girişimcilik faaliyetleri bir organizasyondaki her unsuru girişimsel yönde etkileyebileceği için organizasyonda yeni bir dönüşüm alanı yaratılmasına olanak sağlayacaktır. Bu durumla birlikte iç girişimcilik faaliyetlerinde, organizasyonlardaki yeni bir ürün geliştirme veya maliyeti azaltan süreçlerin yaratılması daha da kolaylaşacaktır (Pearce ve Carland, 1996, 88). İç girişimcilik düşüncesi temelinde yaşanan dönüşümün iyi yönetilmesi ile birlikte girişimcilik faaliyetlerinde bulunan işletmeler rekabet avantajında rakiplerine göre öne geçme imkanı yakalayacaklardır.

İç girişimciliğin temelde dört boyutu vardır. Bu boyutlar, yeni iş veya işletme girişiminde bulunma, yenilik, kendini yenileme ve öngörücü olmaktır. Her bir boyut iç girişimciliğin farklı yönelimleri olduğunu ve bu yönelimlerin bütüncül açıdan yerine getirildiğinde iç girişimciliğin başarıya ulaşacağı anlamını taşımaktadır. Bir işletmedeki ürün ve kaynakların yeniden değerlendirilmesi ile yeni iş ve pazar geliştirilmesi ilk boyutu tanımlamaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2015, 6-7). İkinci boyut olan yenilik ise işletme içerisindeki ürün ve süreçlerde firma performansının yenilikçilik ekseninde takip edilmesidir. Kendini yenileme boyutu ise örgütsel değişimi gerçekleştirmek adına çevresel koşulları dikkate alarak işletmenin strateji ve politikalarını yeniden değerlendirmeyi ve yapılandırmayı içermektedir (Özçelik, 2017, 138). Öngörücü olma ise yeni ürün ve hizmetler geliştirme noktasında ilk ve öncü konumda olmayı ifade etmektedir.

Girişimciler ile iç girişimcileri birbirinden ayıran en önemli özelliklerden birisi girişimcilik faaliyetinin oluşturulduğu yerdir. Ayrıca iç girişimciler faaliyet alanı açısından girişimcilere göre daha kısıtlı alanda ve mevcut bir işletme de çalışma gösterirler. Çünkü iç girişimciler mevcut bir organizasyon içinde bürokratik yapı dahilinde hareket edebilirlerken girişimciler daha özerk bir alana sahiptirler. Günümüzde iç girişimciliğe yönelik artan ilginin ve verilen öneminin nedenleri arasında sayısı hızla artan rakipler ve uluslararası rekabet, geleneksel işletme yöntemlerinin yetersizliği, işletmelerdeki yetenekli çalışanların mevcut işlerinden ayrılarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmeleri, verimlilik ve etkinliğin artırılmasına yönelik yapılan çalışmalar yer almaktadır. Bu noktada günümüz işletmeleri sürekli iç girişimciliği geliştirecek yöntemler aramaktadırlar (Onay, 2010, 51).

1.5.3. Kurumsal Girişimcilik

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri pazarlarda sürdürülebilir rekabette öne çıkmak için bireysel girişimcilik anlayışından kurumsal girişimcilik anlayışına yönelmeleri ile birlikte kurumsal girişimcilik önemli bir kavram haline gelmiştir. Kurumsal girişimcilik, büyük işletmelerin veya küçük işletmelerin kendi aralarında küçük girişimleri organize eden üst girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (Top, 2006, 12). Kurumsal girişimcilik bir işletme içinde yeni kaynak alanları oluşturarak yetkinlik alanını ve fırsatlara cevap verme yeteneğinin artırılması sürecidir (Burgelman, 1984, 154). Yenilikçi yeni işletmeler yaratma sürecini ele alan bir olgu olarak kurumsal girişimcilikte fırsatları sürekli olan takip eden bireyler grubundan oluşmaktadır (Hang, 2016, 26).

Kurumsal girişimcilik konusu üzerinde ortak kaniya varılmış, üç temel unsur vardır: inovasyon, risk alma ve öngörü sahibi olma (Bulut, Fiş, Aktan ve Yılmaz, 2016, 1394). Kurumsal girişimcilik, işletmelerin rakipleri karşısında etkin bir mücadele verebilmelerini ve piyasada öncü bir konuma gelebilmeleri açısından önemlidir (Karadal ve Gülpınar, 2013, 319). Kurumsal girişimcilik, var olan işletmede yeni bir iş oluşturulması veya mevcut iş organizasyonunun stratejik yenilenmeye tabi tutularak dönüştürülmesini de içermektedir (Guth ve Ginsberg, 1990, 5). Stratejik yenilenme ve dönüşüm işletmenin kendisine ve paydaşlarına yeni ürünler, çözümler, hizmetler sunma sürecidir. Bu noktada kurumsal girişimcilikte başarı sağlanması için yenilikçi faaliyetlerini sürdürmesi, kurum içindeki fırsatları değerlendirmesi, girişimsel düşünce yapısını öngörücü odaklı oluşturması gerekmektedir.

1.5.4. Profesyonel-Yönetici Girişimcilik

Profesyonel ya da yönetici girişimcilik, bir işletmenin işletme içinden ehil bir kişiye veya işletme dışından ehil bir kişiye devir edilmesi veya satılması anlamına gelmektedir. Profesyonel girişimcilik özellikle 1980'li yıllarda ekonomik kriz dönemlerinde zor duruma düşen girişimciler tarafından yeni teknoloji ve yönetim becerileri ile ekonomik kaybın önüne geçme çabaları sırasında sık kullanılmıştır.

Profesyonel ya da yönetici girişimcilik stratejik bağlamda bir değişimin ve esnekliğin yeniden kazandırılmasının, odaklanmanın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan farklı bir girişimciliktir. Bu tür girişimcilik daha çok risk sermaye şirketlerinin dışsal kredi ve finansmanıya desteklenmektedir (Top, 2006, 16-17).

1.5.5. Teknik Girişimcilik

Teknik girişimcilik, yenilik ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin finanse edilmesini, yönetilmesini içeren ve daha çok teknolojik yönelimli bir ekip girişimciliğidir. Yüksek teknolojiye sahip, tahsil düzeyleri yüksek, bilgi ve deneyimli girişimlerin projelerine yapılan yatırımlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda kurulan ortaklıklardan doğan çıkarların karşılıklı olarak garanti edildiği teknik ortaklık girişimciliğidir (Top, 2006, 16). Teknik girişimcilik bazı temel ve belirgin özellikleri ile diğer girişimcilik türlerinden ayrılmaktadır. Teknik girişimciler, finansal yönetim, insan kaynakları yönetimi, fizibilite ve kaynak analizi, ağ bilgisi, imalat ve pazarlama gibi birtakım özelliklere sahip olmalıdırlar (Turan, 2016, 5). Teknik girişimcilik, daha çok mühendislik kökenli girişimcilerin faaliyetlerini içerdiği için diğer girişimcilik türlerine göre daha gerçekçi ürünler üretebilme kapasitesine sahiplerdir. Ancak bu hususta her girişimcilik türünün diğer bir girişimcilik türüne göre üstün bir veya birçok yönü olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Teknik girişimcilik faaliyetlerinde patent, lisans hakkı gibi araçlarla korunan teknolojik bilgi sahipliğinin olması pazara girişte avantajlı bir konumu yaratmaktadır (Celep, 2017, 79). Bununla birlikte teknik girişimcilikle oluşan bu avantajın yarattığı fırsatların büyüklüğü teknik girişimcilerin karşılaştıkları riskleri de büyütmektedir.

1.5.6. Girişimci Girişimciliği

Girişimci girişimcilik, daha önce belli alanlarda girişimcilik geçmişine sahip olan girişimcilerin kendilerine fırsat olarak yeni girişimleri hedef almaları şeklinde gelişen bir girişimcilik türüdür. Bu tür bir girişimcilik iş birliği ve ortak iş yapma kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır (Top, 2016, 16) Girişimci girişimciliği ile

birlikte taraflar girişimcilik ekosisteminde gelişme gösterilebilir, iyi bir finans sağlayıcısı ve melek yatırımcı kazanabilirler.

1.5.7. Çevreci Girişimcilik

Çevreci girişimcilik, girişim hedeflerini gerçekleştirirken aynı zamanda girişimin faaliyetleri ile topluma olumlu katkısını artıracak, insanlar ve çevre üzerindeki olumsuz etkileri de en aza indirecek çalışmalar sürecidir (Schaper, 2002, 12). Yeşil girişimcilik olarak da adlandırılan bu girişimcilikte faaliyetler eski üretim metotlarını, iş fikirlerini değiştirerek yeni yöntemlerle, sağlıklı ve çevreci yeni ürün sunan girişimcilik faaliyetlerini içerir (Top, 2006, 18). Çevreci girişimcilik geniş anlamda girişime ve girişimcinin tüm yaşam evresi boyunca faaliyetlerine yansıyan, bu doğrultuda da yine girişime ve girişimciye çevreci ürün ve hizmetlerle sürdürülebilir rekabette öne çıkabilme avantajı sağlamaktadır. Çevreci girişimlerin sürdürülebilir kalkınma hassasiyetleri ile faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ve başarıya ulaşmaları yeni çevreci ve yeşil girişimcilik eğilimlerini yükselteceği gibi girişimcilikte değişim faktörü olarak dinamik bir yapının oluşumuna da katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda çevreye ve insan sağlığına zarar vermeyen girişimler, verimliliklerini arttıran iş modelleri oluşturarak çevre öncelikli ekonomik büyümenin sağlanması ile toplumda bütüncül olarak çevreci girişimciliğe duyulan önem ve ilgi zamanla artacaktır.

1.5.8. Akademik Girişimcilik

Girişimcilik ekosistemindeki önemli unsurların başında üniversiteler gelmektedir. Üniversitelerde üretilen bilginin toplum ve sanayi iş birliğiyle aktarımının sağlanması noktasında akademik girişimcilik kavramı önem kazanmıştır. Akademik girişimcilik, günümüz üniversitelerinin bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte değişen üniversite rollerine bağlı olarak faaliyetlerini girişimcilikle uyumlu hale getirme çabalarını içermektedir. Literatürde bu kavrama ilişkin genel kabul görmüş bir tanımlama olmaması kavrama ait tanımlamalarının da çeşitliliğine yol açmıştır. Akademik girişimcilik kavramına, akademik çalışmalarını sürdürürken

girişim faaliyetlerinde bulunan akademisyenler, bilimsel ilgi alanları doğrultusunda ve iş bilgileri doğrultusunda bir girişimle tam zamanlı ilgilenen veya yöneten kişiler gibi tanımlar getirilmektedir (Cansız, 2016, 50). Akademik girişimciliğin bu yönünün dışında üniversite-sanayi iş birliği projeleri, teknoparklar, teknoloji transfer ofisleri, danışmanlık ve araştırma projeleri, patent/lisans alma, üniversitenin dış paydaşlarına sağladığı eğitim, seminer, danışmanlık gibi girişimcilik faaliyetleri de içermektedir (Bulut ve Aslan, 2014, 123-124).

1.5.9. Sosyal Girişimcilik

Sosyal girişimcilik, genellikle kâr amacı gütmeyen ve sosyal fayda yaratmayı hedefleyen girişimcilik sürecidir. Bu süreç dahilinde sosyal girişimcilik olgusunun birincil yönelimi toplumsal sorunları çözme ve değer yaratma doğrultusundadır. Sosyal girişimciliğin, toplumsal sorunları çözme noktasındaki etki alanlarının küçük bir toplum temsili olması halinde bile sorunların çözümündeki çarpıcı etkisi, daha büyük toplumları etkilemekte ve daha önemli sosyal dönüşümleri de teşvik edici bir hal taşımaktadır (Kummitha, 2017, 15). Sosyal girişimcilik, toplumsal faydayı göz önüne alarak girişimcilik ve yenilikçi bir düşünce yapısı ile sosyal değer oluşturan girişimcilik anlayışını temsil etmektedir. Aynı zamanda sosyal girişimcilik bir sosyal hizmet şeklidir ve diğer sosyal hizmetlerde olduğu gibi içinde bulunduğu toplumun koşullarını, yaşam standartlarını iyileştirmek için olumlu bir sosyal değişime doğru bir yol olarak görülmektedir (Chahine, 2016, 5).

Literatürdeki ilgili araştırmalarda sosyal girişimciliği kâr amacı gütmeyen örgütler bağlamında ele alan araştırmacılar olduğu gibi sosyal girişimciliğin sadece kâr amacı güden örgütlere özgü bir olgu olmadığını ve sosyal girişimciliğin kâr amacı güden ticari girişimlerin bulunduğu sektöründe bir parçası olduğunu ifaden eden araştırmacıların çalışmaları da bulunmaktadır. Bu bağlamda girişimcilik kavramında olduğu gibi sosyal girişimcilik kavramı da literatürde farklı şekillerde ele alınmış ve ortak bir sosyal girişimcilik tanımı olmadığı görülmektedir (Güler, 2008, 65). Global Entrepreneurship Monitor (GEM) ise kavramı “Sosyal girişimcilik, bireysel olarak ya da bireyler tarafından açılması planlanan yeni bir kuruluşun elde ettiği kârı, toplumsal

amaçları çerçevesinde yatırıma dönüştürdüğü kurumsal girişimleri kapsar.” şeklinde tanımlamaktadır.

Sosyal girişimcilik kavramının tanımlanmasında çeşitli boyutlar ele alınmaktadır. Bu boyutlar sosyal değer oluşturma, sürekli uyum ve öğrenme süreci, mevcut kaynakları sınırlandırmadan faaliyet gösterme, topluma karşı sorumluluk duygusu üzerinden ele alınmaktadır (Demir, 2014, 350). Aynı zamanda sosyal girişimciliğin sosyal misyon ve vizyona sahipliği, sosyal girişimcilik fırsatlarını görme, sosyal ağlardan yararlanma ve faaliyetlerde sürdürülebilirlik gibi boyutları da bulunmaktadır (Kırılmaz, 2014, 62). Girişimcilik ile sosyal girişimcilik arasında kavramsal açıdan benzerlikler vardır ancak farklı olan noktaları da bulunmaktadır. İki kavram arasındaki en önemli fark vizyon ve misyon temelinde kuruluşlarındaki ekonomik başarı ve sosyal değer yaratma anlayışlarının farklılık göstermesidir. Sosyal girişimcilik, ticari girişimciliğe göre rekabet yönelimli faaliyetlerden ziyade iş birliğine yönelik faaliyetleri içermektedir. Bu bağlamda özellikle ticari girişimcilik faaliyetlerindeki işlerin büyümesi, satışların artması gibi motive kaynakları sosyal girişimcilikte yerini sosyal fayda sağlanması adına gerçekleştirilen faaliyetlere bırakmaktadır (Gusseinova, 2015, 22-23). İki kavram arasındaki ortak ve farklı yönleri Tablo 3’te yer verilmiştir (Abu-Saifan, 2012, 25).

Tablo 3. Sosyal Girişimcilik ile Ticari Girişimcilik Kavramlarının Karşılaştırılması

Ticari Girişimcilere Özgü Özellikler	Her İki Tür Girişimcilikte Ortak Özellikler	Sosyal Girişimcilere Özgü Özellikleri
<ul style="list-style-type: none">• Üstün başarı• Risk alan• Organizatör• Stratejik düşünen• Değer yaratan• Bütüncül• Arbitrajcı	<ul style="list-style-type: none">• Yenilikçi• Kendini işine adanmış• Girişimci• Lider• Fırsat arayan• İz bırakan	<ul style="list-style-type: none">• Misyon ve vizyon lideri• Duygusal yönelimli• Değişim ajanı• Fikir lideri• Müdür• Sosyal değer yaratıcısı• Yüksek sorumluluk

Kaynak: Abu-Saifan, 2012, 25.

Sosyal girişimcilik, günümüzde bilinirliğini zaman geçtikçe artan ve etki alanını sürekli genişleten, sosyal sorunların çözümüne ve kalkınmaya olumlu etkileri bulunan bir kavram haline gelmiştir. Günümüzde sosyal girişimcilik açısından birçok alanda fırsatlar ve ihtiyaçlar bulunmaktadır. Sosyal girişimciler, sağlıkla mücadele ve hastalıkları önleme, toplum güvenliği, eğitim, sanat, kültür, beşerî bilimler, sosyal adalet, açlık ve yoksulluğun önlenmesi gibi birçok konuda etki alanı yaratabilmektedirler (London ve Morfopoulos, 2010, 4). Bu faydalı etkilerin sürdürülebilir kılınması adına toplumların sosyal değer yaratımına dönük değerlerinin oluşması, sosyal girişimcilik temelinin doğru anlaşılması, uygulanması ancak sosyal girişimcilik eğitimleri ile mümkün olacaktır.

1.6. Girişimsel Öğrenme Süreci

İnsanlar yaşadıkları çevre ile girdikleri etkileşimler sonucunda bilgi, beceri, tutum ve davranışlar edinmektedirler. Öğrenme sürecinin temelini oluşturan bu deneyimler insanların yaşamları boyunca etkisini sürdürmektedir. Öğrenme süreci teorik açıdan bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere farklı şekilde gerçekleşebilmektedir. Bireysel öğrenme, bireyin tutum ve davranışlarının çalışma, gözlem ve deneyler sonucunda değişim göstermesidir. Örgütsel öğrenme ise bireysel öğrenmeyi de kapsayarak örgüt düzeyindeki öğrenmenin örgüt içinde aktarılmasını ve örgütsel davranışların bu doğrultuda geliştirilmesini içermektedir. Bu açıdan bakıldığında bireysel öğrenme davranışı, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesinde ön koşul oluşturmaktadır. Bu öğrenme düzeylerinin temelini ise bilişsel öğrenme ve davranışsal öğrenme teorileri oluşturmaktadır. Bilişsel öğrenme, zihinsel ve içsel süreçlere dayalı olarak bilginin edinilmesini ve kullanılmasını ifade etmektedir. Davranışsal yaklaşım ise dış çevredeki birtakım uyarıcılara karşı bireyin analiz ve gözleme yoluyla verdiği tepkiler sonucunda yani yaparak öğrenme sürecini ifade etmektedir.

Girişimcilik bir öğrenme süreci ve teorik olarak bir öğrenme teorisi gerektirir. (Minniti ve Bygrave, 2001, 7). Bu doğrultuda kavramsallaştırılmış olan girişimsel öğrenme, girişimcilerin gelişim göstermeleri noktasındaki ve davranışlarının

değiştirilmesindeki öğrenme süreçlerini içermektedir (Deakins ve Freel 1998, 145-146). Girişimsel öğrenme sürecinde girişimciler geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak deneyimsel öğrenme gerçekleştirebilirken mevcut kişisel ve iş hayatlarındaki zorluklardan, kritik olaylardan dersler çıkararak durumsal öğrenmeyi gerçekleştirebilmektedirler. Girişimsel öğrenmenin özellikleri olarak literatürde yapılan araştırmalarda girişimcilerin yaparak ve düşünerek öğrendiğine, kopyalama, problem çözme, fırsatları izleme ve hata yapma yoluyla da öğrendiklerine yönelik bulgular yer almaktadır (Tseng, 2013, 438). Girişimsel öğrenme, girişimleri sosyal ve davranışsal olarak başlatmak, organize etmek, yönetmek amacıyla fırsatların tanınmasının ve bu fırsatlar doğrultusunda hareket edilmesinin öğrenilmesi olarak tanımlanmaktadır. Girişimsel öğrenme, sosyal ve ekonomik faktörlerin önem taşıdığı girişimcilik sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır (Rae, 2006, 40). Girişimsel öğrenme, girişimcilerin kişisel deneyimlerini bilgiye dönüştürdüğü, yeni bilgilerin, deneyimlerin kazanıldığı ve bu kazanımlarını girişimcilik serüvenlerine rehberlik etmek için kullanabilecekleri dönüşümsel bir süreçtir (Cope, 2005, 374).

Tablo 4’de girişimsel öğrenme ile ilgili teorilerin gelişim süreçleri gösterilmiştir.

Tablo 4. Girişimci Öğrenmenin Kavramsallaştırılma Süreci

Yazar(lar)	Katkısı
Schumpeter (1934)	Doğal ve sosyal öğrenmeden doğan hayal gücünü ve yeniliği içermektedir.
Kirzner (1973)	Girişimsel öğrenme yaratıcı keşifi ve öğrenme fırsatları için yaratım sürecidir.
Young & Sexton (1997)	Girişimsel öğrenme, girişimciliğin depolaması ve girişimcilik bilgisinin kullanımına ilişkin uzman bir kaynaktır.
Deakins & Freel (1998)	Girişimsel öğrenme küçük bir firma için temel öğrenme yeteneğidir.
Minitti & Bygrave (2001)	Karar verme temelli algoritma modeli üzerinde deneyim sürecidir.

Rae & Carswell (2001)	Girişimsel öğrenme ile güven ve inanç, öğrenme kaynaklarını başarıya ulaştırmaktadır.
Mitchell ve arkadaşları; Shepherd ve Krueger (2002)	Girişimcilik sürecinin aşamalarına uygulanan bilgi yapılarının, biliş ve karar vermenin akılcı modelleri içermektedir.
Cope (2005)	Dinamik öğrenme süreci ile özellikleri ve fazlasını içermektedir.
Dutta & Crossan (2005)	Girişimsel öğrenme, fırsat tanıma, yaratıcılık ve girişimcilik öğrenme süreçleri arasındaki bağlantıları içermektedir.
Zozimo ve diğerleri (2012)	Girişimci öğrenme süreçleri, karar verme, fırsat bulma ve satın alma gibi iş ile ilgili görevler için hayati bilgilerin edinilmesini, yorumlanmasını, işlenmesini ve kullanılmasını sağlamaktadır.
Tseng (2013)	Girişimci öğrenme, girişimci öğrenmeyi elde etmek, özümsemek ve organize etmek için kullanılan öğrenme süreçleri arasında anlamlı ilişkiler sunan ve girişimci performansın belirleyicisidir.

Girişimsel öğrenim, küçük ve orta ölçekli girişimler için girişimcilik eğitim programlarına katılım, girişimciyi doğrudan çalıştırma veya mentorluk aracılığıyla yeni bir şeyler sunma veya başkalarının başarı öykülerinden bir şeyler öğrenmesi açısından çok önemlidir. Girişimci öğrenme, girişimcilik yeterliliklerindeki artışı etkilemektedir. Girişimci öğrenmenin, girişimlerin büyümesi ve daha geniş anlamda girişimcilik ekosisteminin gelişmesi üzerinde dolaylı bir etkisi vardır; ayrıca, girişimci yetkinlikler üzerinde de doğrudan bir etkisi vardır (Priyanto ve Sandjojo, 2005, 466).

Girişimci öğrenme kapsamında girişimcilere verilen mentorluk desteği, girişimcilerin fırsatları tanıyabilmelerine, iş gelişimlerini kolaylaştırmalarına, öğrenme ve beceri geliştirmelerine, büyümelerini hızlandırmalarına yardımcı olmaktadır. Girişimcilikte büyüme önemli ve eleştirel öğrenme olayları ile karakterize

olan bir süreçtir ve bu süreçte girişimcilerin öğrenme etkinliklerini tecrübe etmelerinin sonucu olarak bilgiyi en üst düzeye çıkarma becerisi, girişimlerin ne kadar başarılı olduklarını belirleyecektir (Cope, 2003, 431). Bu bağlamda girişimcilerin mentorluk ilişkisinden yararlanmaları ve bu ilişkiden öğrendiklerini kullanma yetenekleri girişimcilik başarılarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada girişimcilerin öğrenmesinin mentorluk yoluyla nasıl desteklendiği ve bu öğrenmenin girişimcilik performansına olan etkisi üzerinde detaylı olarak durulacaktır.

1.7. Türkiye’de Girişimcilik Faaliyetlerinin Gelişimi

Girişimcilik, ülkeler için ekonomik ve sosyal gelişmedeki rolü açısından önemli bir aktör konumundadır. Ülkelerin girişimcilik faaliyetlerindeki etkinliklerinin düzeyini saptayabilmek için tarihsel süreç ve koşullar içerisinde yaşanan değişimlerin ve gelişimlerin bilinmesi gerekmektedir. Bu önem doğrultusunda Türkiye’de girişimcilik faaliyetlerinin gelişimi, Türkiye’de girişimciliğin tarihsel gelişimi, girişimciliğin ekonomik ve sosyal gelişmedeki rolü, Türkiye’de girişimcilerin yaşadığı sorunlar ve Türkiye’de girişimcilik destekleri başlıkları altında ele alınacaktır.

1.7.1. Türkiye’de Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

Günümüzde ülkelerinin kalkınmasında önemli bir yeri olan girişimciliğin, Türkiye’deki tarihsel açıdan gelişimi irdelendiğinde başka ülkelerde olduğu gibi, devletin uyguladığı ekonomik politikalar ve teşvikler doğrultusunda seyrinin değiştiği görülmektedir. Bu bağlamda Türkiye’de girişimciliğin tarihsel gelişim süreci Osmanlı İmparatorluğu Dönemi, Cumhuriyet Dönemi (1923-1950), 1950-1980 arası dönem, 1980’li yıllar ve sonrası dönem olarak ele alınmaktadır.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde ve özellikle Selçuklu Devleti zamanındaki Ahilik Teşkilatı’na dayalı girişimcilik gelişim sürecinde Türklerin ticaret hayatından ziyade askerlik, tarım ve hayvancılık konuları ile ilgilenmesi Türk toplumundaki girişimcilik düşüncesinin gelişimini olumsuz yönde etkilemiştir.

Osmanlı döneminde ticarete daha çok yabancı asıllı Türk vatandaşlarının faaliyet göstermeleri, Türk girişimciliğinin sanayi devrimi sırasında ve sonrasındaki önemli sosyo-ekonomik gelişmelerde geride kalmasını hızlandırmıştır. 19. yüzyılın başlarında Osmanlı Devleti'nin sanayileşmenin gereğini fark etmesi ile birlikte 1913 yılında Teşvik-i Sanayi Kanunu çıkarılmıştır. Kanunla birlikte sanayi alanında faaliyet gösterenlere üretim primi verilmesi, taşıma indirimlerinin uygulanması, vergi muafiyeti ve arazi hakkı tanıma gibi teşvikler geri kalan sanayi alanındaki uyumlaştırmayı hızlandırmak amaçlı sağlanmıştır. Ancak bu dönemde girişimcilik yeterince gelişmemiştir.

Osmanlı İmparatorluğu'ndan sonraki dönem olan Cumhuriyet Dönemi'nde ise ekonomik alanda ve girişimcilik faaliyetlerindeki çalışmaların hız kazandığı görülmektedir. Cumhuriyetin ilanından önce 1923 yılında toplanan İzmir İktisat Kongresi'nde özel girişimlerin kurulmasına öncelik verilmesi ve milli ekonomiyi oluşturmaya yönelik alınan kararlarla Türkiye'de girişimcilik kültürünün ve alt yapısının oluşturulmasına yönelik önemli adımlar atılmıştır. 1930-1950 yıllarında Türkiye'de ekonomik kalkınma açısından devletçilik politikası izlenmiş ve özel sektörü girişimciliğe yönelten önemli devlet bankaları faaliyete geçirilmiştir. Bu bağlamda 1924 yılında İş Bankası'nın kurulması ve kuruluşundaki girişimcilerin desteklenmesi ve sanayi yatırımlarına kaynak oluşturması düşüncesi de önem taşımaktaydı. Cumhuriyet Döneminde ekonomideki yerli politikalara yönelim ve girişimciliğin güçlendirilmesi noktasındaki önemli adımlardan birisi de 1927 yılında Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun çıkarılmasıdır. Bu kanunun çıkarılması ile birlikte sanayide faaliyet gösteren girişimcilerin faaliyetlerine yönelik önemli vergi indirimleri, fırsatlar ile girişimcilerin sermaye birikimlerine katkılar sunulmuştur (Altıparmak, 1998, 71). Bu dönemdeki önemli atılımlar, 1950-1980 yılları arası dönemde özel sektörün sanayideki payında ve yeni işletmelerin kurulması noktasında önemli artışları beraberinde getirmiştir.

Cumhuriyet döneminde uygulanmaya çalışılan beşer yıllık ekonomi planlarının savaş ekonomisi dolayısıyla uygulanamaması da o dönemde girişimciliği olumsuz yönde etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir. 1963 yılında

Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulmasıyla birlikte tekrar uygulamaya konulan beşer yıllık ekonomik planlamaları ekonomik kalkınmaya yönelik olumlu yönelimlerin başlangıcı olmuştur. 1950-1980 arası dönemde dünya ekonomisinde meydana gelen petrol şokları, ülkede yaşanan askeri darbeler, siyasi istikrarsızlık, Kıbrıs harekâtı sonrası konulan ambargolar gibi bir takımların yarattığı belirsizlik ortamı ülkemizde girişimciliğin gelişmesini olumsuz yönde etkilemiştir. 1971 yılında ise Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD)'nin kurulması, Türkiye'de girişimciliğin gelişmesi ve toplumda girişimcilik eğiliminin arttırılması adına önemli bir adım olmuştur. 1980'li ve sonrası dönemlerde ise alınan yeni ekonomik kararlar doğrultusunda girişimcilik konusunda önemli atılımlar gerçekleştirilmiştir. Bu önemli atılımların başlangıcını "24 Ocak 1980 Ekonomik İstikrar Kararları" doğrultusunda ekonomide ithal ikamesi stratejisinin bırakılıp serbest piyasa ekonomisi stratejisine geçilmesi oluşturmuştur. Alınan bu stratejik kararlar ülkemiz sanayisinin dünya ekonomisi ile birleşmesine, ihracat gelirlerindeki artışın sağlanmasına ve gelişmiş ülkelerle yaşadığımız rekabette öne çıkmamıza katkı sağlamıştır. 1995 yılında imzalanan Gümrük Birliği Anlaşmasının beraberinde getirdiği rekabet durumunu faaliyetlerinde dışa dönük olma ve rekabette öne çıkmak için gerekli özellikleri kendilerinde bulundurmaya başlayan ülkemiz girişimcileri olumlu yönde gelişme göstermişlerdir.

Türkiye'de girişimciliğin tarihsel gelişim sürecinde ekonomik kalkınma planlarının yeri oldukça önemlidir. 1964'te uygulanmaya başlayan kalkınma planları ile özellikle 2007-2013 yıllarını içeren 9. Kalkınma Planı ve 2014-2018 yıllarını içeren 10. Kalkınma Planı girişimcilikle alakalı önemli adımların uygulamaya konulduğunun işareti olmuştur. Türkiye ekonomisinde düzenlenen kalkınma planları ile birlikte alınan girişimcilik politika kararları, girişimcilik kültürünün oluşturulması, eğitimde girişimcilik konusunda önem verilmesi ve girişimciliği destekleyici kurumların iş birliklerinin arttırılması hususunda oldukça önemli olmuştur (Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2007-2013; Onuncu Kalkınma Planı, 2014-2018). Türkiye ekonomisindeki bu yönelimli birlikte son yıllarda gerek devlet gerek özel sektördeki kurum ve kuruluşlar tarafından girişimcilik konusunda yeni çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu yeni dönemde bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerle birlikte girişimcilikte

kavramsal açıdan yenilenme ve gelişim göstermiştir. Bilgiye dayalı teknolojilerin önem kazanması ile birlikte girişimcilik faaliyetlerinin sürdürülmesi noktasında bilgiye dayalı teknolojiler oldukça önem kazanmıştır.

Girişimcilik ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkileri araştıran ve her yıl rapor haline getiren Küresel Girişimcilik Monitörü (Global Entrepreneurship Monitor) tarafından hazırlanan veriler Türkiye'nin girişimcilikteki gelişim sürecini anlamak için başvurulması gereken önemli bir kaynaktır. Küresel Girişimcilik Monitörü, 1999 yılında ilk raporunu yayımlayan, ülkelerin girişimcilik potansiyellerinin küresel ölçekte karşılaştırılmasına olanak sağlayan veriler üreten ve bu verilerin girişimcilikle ilgilenen ekonomik, sosyal politika yapıcılar için yıllık olarak güncelleyerek veri ve kaynak sağlayan bir kuruluştur (Herrington, 2017). Ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeylerine göre; faktör odaklı ekonomi, etkinlik odaklı ekonomi, yenilik odaklı ekonomiler olarak üç grupta sınıflandığı raporda ülkemiz Çin, Rusya ve Brezilya'nın da bulunduğu ikinci grupta değerlendirilmiştir. Küresel Girişimcilik Monitörü'nün 2016/17 yılı raporu, ülkemizin de aralarında bulunduğu 64 ülkeden yaşları 18-64 aralığında değişim gösteren kişilerin girişimcilik üzerindeki görüşlerini içermektedir. Rapora göre ülkemizde ankete katılanların yüzde 80,8'i girişimciliği iyi bir kariyer seçimi olarak görmektedirler. Aynı zamanda katılımcıların 54,2'si bir girişim kurabilmek için kendilerini kabiliyetli olarak görmemekte, yüzde 49,6'sı bir girişim kurmak için fırsat gördüklerini ve yüzde 30,9'u ise başarısız olmaktan korktuklarını belirtmişlerdir (Global Entrepreneurship Monitor, 2016/2017 Raporu). Bu sonuçlara göre ülkemizde girişimciliğin gelişiminin sağlanması ve sürdürülebilir olması için bu tür önemli verilerin ayırında olan teşvik ve desteklerin devam ettirilmesinin gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırma raporuna göre ülkemizdeki 2015 yılında yüzde 17,4 olan erken dönem girişimcilik faaliyetlerine katılımı 2016 yılında yüzde 16,1 ile azalma, kadın girişimcilik oranında ise artış meydana geldiği görülmektedir (KOSGEB, 2017, 8-9). Türkiye'nin erken dönem girişimcilik faaliyeti oranı değerlendirildiği ekonomi grubu çerçevesinde ele alındığında grubun ortalamasının yüzde 14 olduğu için olumlu bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak birinci grup olan faktör odaklı ekonomilerde bu oranın ortalamasının yüzde 17 olduğu için

ülkemiz açısından girişimciliğin gelişimi noktasında kat etmemiz gereken daha çok yol olduğu açık bir şekilde gözükmektedir.

Aşağıdaki Tablo'da Türkiye'nin girişimcilik ve KOBİ'lerle ilgili küresel endekslerdeki sıralamalarına yer verilmiştir. Tablo'da Küresel Girişimcilik Endeksi, Küresel Yenilikçilik Endeksi, Küresel Rekabetçilik Endeksi, Ekonomik Serbestlik Endeksi, Girişim Sermayesi ve Özel Sermaye Çekicilik Endeksi, İş Yapma Kolaylığı Endeksi ve İnsani Kalkınma Endeksi'nde Türkiye'nin 2013-2014 ile 2017-2018 yılları arasındaki sıralamasına yer verilmiştir.

Tablo 5. Türkiye'nin Girişimcilik ve KOBİ'lerle İlgili Küresel Endekslerdeki Sıralaması

	2013-2014	2017-2018
Küresel Girişimcilik Endeksi	40/121	37/137
Küresel Yenilikçilik Endeksi	54/141	43/127
Küresel Rekabetçilik Endeksi	44/144	53/137
Ekonomik Serbestlik Endeksi	64/184	60/180
Girişim Sermayesi ve Özel Sermaye Çekicilik Endeksi	40/121	33/125
İş Yapma Kolaylığı Endeksi	69/189	60/190
İnsani Kalkınma Endeksi	72/188	71/188

Kaynak: Küresel Girişimcilik Endeksi, Küresel Rekabetçilik Endeksi, Küresel Yenilikçilik Endeksi, Heritage Foundation, Ekonomik Serbestlik Endeksi: İş Yapma Kolaylığı Endeksi, Birleşmiş Milletler: İKE İnsani Kalkınma Endeksi

Girişimcilik, bir ülkenin genel ekonomik durumundan, sosyal kalkınmasındaki durumundan ve iş dünyasındaki rekabetçiliğinden bağımsız olarak değerlendirilmemelidir. Bu yönelim, Türkiye'nin küresel endekslerdeki sıralamasının analizini oldukça önemli kılmaktadır. Ülkemizin Tablo 5'de yer verilen endekslerden sadece bir endeks dışında diğer endekslerdeki sıralamasını olumlu yönde güçlendirdiğini söylemek mümkün olacaktır. Ancak ülkemizdeki iş ortamının rekabetçiliğini ölçen Küresel Rekabetçilik Endeksi'ndeki yerimiz yıllar geçtikçe

rekabetçilik performansımızı arttıramadığımız açıkça görülmektedir. Elbette tüm bu endekslerdeki ölçümler yine endeksler özelinde birbiri ile ilişkili olan birçok boyut ve alt boyutlarla birlikte ölçülmektedir. Çalışma özelinde Türkiye’de girişimciliğin durumu ve gelişimine endeksler bağlamında özet bir şekilde yer verilmesi, endeksleri konu alan alanlarda gelişimimizi sürdürülebilir kılmamız gerekliliğinin ortaya konulması açısından oldukça önemli olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamdaki değerlendirmeler ülkemizin girişimcilik performansının takip edilmesi ve doğru analizlerle birlikte girişimcilik politikalarının geliştirilmesi ülkemizde girişimcilik ekosisteminin gelişimine faydalı olacaktır. Onuncu Kalkınma Planı’nda da önemle belirtildiği gibi, ülkemizdeki girişimcilik çalışmalarının yöneliminin sadece girişimcilik yetenekleri geliştirmek ile sınırlandırılmamalı, iş birliği ve çoklu ortam ekonomisine geçiş sürecinde birlikte çalışabilme kültürünün oluşturulmasını sağlayacak uygulamalar gerçekleştirilmelidir (Onuncu Kalkınma Planı, 2014-2018, 87).

Son yıllarda ülkemizde devlet ve özel sektör ağlarının girişimcileri, girişimcilikle ilgili çeşitli programlar ile desteklemesi, özellikle TÜBİTAK’ın üniversitelere teknoloji transfer ofisi kurabilmeleri için maddi destek sağlaması bu önemin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda girişimcilik çabalarının eğitim, yetkinlik ve kültür çerçevesinde gelişim göstermesi gerektiğinden bu eğilimin üniversiteler tarafından da geliştirilmesi ve üniversitelerimizin girişimci üniversiteler olmaya yolunda dönüşmesi gerekmektedir. Bu noktada üniversitelerimiz için TÜBİTAK tarafından üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre hazırlanan Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi yol gösterici olacaktır. Endeksin 2017 yılı sıralamasında ilk 50 üniversitenin ortalama puanları dikkate alındığında birinci olan üniversitenin 90,97 puan aldığı sıralamada ilk elliye girebilmek için 30,44 gibi bir puanın yetmesi, elli puan izlenimindeki ortalamalara göre üç grup (1.-11.), (12.-19), (20.-50.) olarak düşünüldüğünde bu gruplar arasındaki puan farkının ve özellikle 11. üniversite ile 12. üniversite arasındaki puan farkının 11 olması üniversitelerimizde girişimci ve yenilikçi iklimin hakim olmadığını, bu durumun giderilmesi adına girişimcilik ve yenilik odaklı çalışmaların artırılması gerektiğini açıkça göstermektedir. Türkiye’de girişimciliğin tarihsel gelişimi, ülkemizdeki

girişimcilikle ilgili kurumların sağlamış oldukları destekler yönünden de incelenmesi gerekmektedir. Bu konu detaylı bir şekilde Türkiye’de girişimcilik destekleri başlığı altında ayrıca ele alınacaktır.

1.7.2. Girişimciliğin Ekonomik ve Sosyal Gelişmedeki Rolü

Girişimcilik, sosyo-ekonomik yapı içindeki bileşenlerle etkileşimi yüksek ve çok yönlü bir olgudur. Bu yapısı itibariyle ekonomi ve sosyal gelişmedeki rolü oldukça fazladır. Girişimciliğin tanımında ve girişimcilerin sahip olması gereken özelliklerde yer verilen tanımlamalara bakıldığında girişimcilik faaliyetinin düşünce temasında hem bireysellik hem toplumsallık bulunmaktadır. Bu yönleri ile girişimcilik, ekonomide ki istihdam hacminin arttırılmasında, toplumun refah düzeyinin yükseltilmesi gibi konularda kilit öneme sahiptir. Aynı zamanda rekabet gücünün arttırılması, gelir düzeyinin iyileştirilmesi gibi konularda ekonomik yapı temelinin girişimcilik ve yenilikçi olması ile gerçekleşmektedir. Girişimciliğin sosyo-ekonomik süreç içerisinde yerine getirdiği fonksiyonlarla birlikte sürdürülebilir bir ekonomik değer üretmenin temelini oluşturduğu söylenebilir. Bu yüzdendir ki, girişimcilik günümüzün gelişmiş ülkelerinin ekonomik büyümelerinde katalizör görevi görmektedir. Çünkü ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile girişimcilik düzeyleri arasında güçlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyüme hedeflerinde girişimcilik kilit bir role sahip olacaktır. Girişimcilik, ekonominin ilgi odağını oluştururken aynı zamanda refahın yaratılmasının ve dağıtılmasının da güvencesi niteliğinde temel bir mekanizmadır (Gürol, 2000, 68).

Girişimciliğin gelişmiş ülkelerdeki ekonomik boyutu göz önüne alındığında yine bu ülkelerdeki sosyal gelişimin sağlandığı, refah düzeyinin yüksek olduğu ve toplumsal problemlerin çözüm bulduğu da görülmektedir. Bu bağlamda girişimciliğin sosyo-ekonomik gelişme açısından değer yaratma, toplumsal değişimi sağlama, topluma dinamizm kazandırma, topluma prestij ve sosyal sorumluluk sağlama gibi işlevleri vardır (Önce, Marangoz ve Erboy, 2014, 868). Girişimciliğin sosyo-ekonomik kalkınmada yeni istihdam alanları yaratarak, toplumdaki işsiz ve dezavantajlı bireylerin çalışma yaşamına kazandırılması noktasındaki uyarıcı etkisi geri kalmış

bölgelerin sosyo-ekonomik uyumunun artırılmasına ve kalkınmasına katkı sunmaktadır (İlhan, 2005, 280). Girişimciliğin belirsizlik ve risk ortamında yeni ürün/hizmet geliştirilmesi tanımından yola çıkarak üretilen yeni ürün/hizmetleri için yeni teknikler, pazarlar bulunması ve rekabetin artırılması ile birlikte katma değeri yüksek ürün/hizmetlerle birlikte istihdamı ve gelir düzeyini artıran yönü ülkelerin ekonomik sistemlerini olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle ülkemiz gibi genç ve kadın iş gücü potansiyeli yüksek olan ülkelerde, girişimcilik faaliyetlerine olan eğilimin artırılması için destek ve teşvik programları düzenlenerek ekonomik yapının girişimcilik temelinde düzenlenmesi gerekmektedir. Girişimcilik, çok boyutlu olarak ele alındığında ekonomik büyüme ve sosyal gelişmedeki güçlü sosyal-ekonomikliğin sağlanabilirliği açısından ülkelerin oldukça önem vermesi gereken bir unsur konumundadır. Bu durum, ülkemizdeki girişimcilik ekosisteminin destek ve teşvik mekanizmaları bağlamında problemlerinin çözülmesi ve geliştirilmesi noktasında devletin üzerinde durması gereken son derece önemli bir noktayı oluşturmaktadır.

1.7.3. Türkiye’de Girişimcilerin Yaşadığı Sorunlar

Günümüz bilgi ekonomisi çağında, bilim ve teknoloji alanındaki yeniliklerin ekonomik gelişmelerdeki önemi gittikçe artmaktadır. Bu değişimin ve gelişimin öncülleri ekonomide yeni ve farklı olanı rekabet edilebilir hale getirmek olduğundan ülkelerin girişimcilik faaliyetleri bu doğrultuda gelişme göstermelidir. Türkiye’de girişimcilik düşüncesinin zemini gerek ekonomik gerek kültürel açıdan zayıftır. Son zamanlarda girişimcilik düşüncesini, siyasal ve ekonomik yapı unsurları sağlam bir temele oturtmaya yönelik çalışmalar yürütülmektedirler. Türkiye’de girişimciliğin özümsemesi açısından büyük bir değere sahip olan bu çalışmalarla Türkiye’de girişimcilik ekosistemi hızla gelişme gösterecektir. Girişimciler, yeni bir girişim kurma veya mevcut girişimlerini büyütme noktasında birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Türkiye’de girişimlerin başarıya ulaşma noktasında karşılaştıkları sorun ve engeller; yeterli sermaye olmaması, müşteri ile ilgili sorunlar, nitelikli eleman eksikliği, taşıma ve nakliye sorunları, uluslararası ve ulusal güçlü rekabet olarak sıralanabilir (Tuerhong, 2015, 24).

Türkiye’deki girişimcilerin veya girişimci olma eğilimi olan kişilerin karşılaştıkları sorunların temelinde bilgi ve deneyim eksikliği, sermaye eksikliği, riski üstlenme noktasında güvensizlik duygusu vardır. Girişimcilerin karşılaştıkları sorunların en önemlilerinden biri sermaye yetersizliğidir. Bu hususta girişimcilerin genel olarak kullanmakta oldukları finansman kaynakları kişisel birikimleri, banka kredileri, aile, eş, dost ve yakınlarından sağladıkları kaynaklar ve tedarikçilerden sağlanan kısa vadeli ticari krediler olduğu söylenebilir (Luecke, 2008, 10). Türkiye’de girişimcilerin, girişimlerini kurma aşamasındaki yaşadığı krediye ulaşma sorunu veya yatırım alamama durumları faaliyetlerini zorlaştırmaktadır. Bu noktada özellikle yeni kurulan girişimlerin kredi imkanlarının kısıtlı olması, girişimcileri faaliyetlerinde zorluklarla karşılaştıran önemli bir husustur. Bu hususta girişimciler için sağlanan kredi imkanlarının geliştirilmesi ve kolaylık sağlanması gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. Günümüzde bankalar ve finans şirketlerinin yanı sıra risk sermayesi ve melek finansmanı girişimlerin ve erken evrelerde olan girişimlerin, çekirdek ve başlangıç sermayeleri için başvurulacak önemli bir finansman kaynağı haline gelmiştir (Bayar, 2012, 142). Melek finansmanı ve risk sermayesi gibi alternatif finansman kaynakları girişimciliğin gelişmesine önemli derecede katkı sağlamaktadır. Melek finansmanı ile girişimler hem fon sağlayabilir hem de melek yatırımcıların genellikle eski başarılı girişimci olmalarından ötürü girişimlerinin başarılı olmaları için yatırımcılardan uzmanlık, mentorluk ve danışmanlık desteği alabilmektedirler (OECD, 2011, 32; Preston, 2007, 8; Gregson, 2014, 37). Risk sermayesinde de sermayedarlar, eski girişimciler, girişimcilik ekosistemini yakından takip eden veya risk sermayesi şirketleri olabilirler. Risk sermayesinde sermaye sahipleri sadece girişimin kurulması ya da faaliyete geçmesi için gerekli finansal desteği sağlamaz, aynı zamanda girişimin bir yönetim danışmanı veya üyesi gibi sürece dahil olmaktadır (Poyraz ve Tepeli, 2016, 37).

Girişimcilerin bir girişimi kurma, yönetme veya işletme fonksiyonlarını hakkında detaylı bilgiye sahip olmamasından kaynaklanan sorunları da bulunmaktadır. Aynı zamanda girişimcilik sürecine dahil olan ve girişim bünyesinde çalışan bireylerinde niteliksel açıdan özellikle de bilgi teknolojilerindeki gelişmelere ayak uydurabilecek bireyler olmaları gerekmektedir. Çünkü bu bireylerin niteliksiz olması da girişimleri faaliyet gösterdikleri alanlarda başarısızlığa sürükleyecek bir durumu

yaratacaktır ve bu durum girişimciler için sorun haline alacaktır. Girişimcilerin karşılaştıkları bir diğer bilgi temelli sorun ise AR-GE sorunlarıdır. Girişimciler için araştırma ve geliştirme faaliyetleri yeni teknolojilerin, ihtiyaçların veya pazarların keşfedilmesi açısından oldukça önemlidir. Ancak günümüzde başlangıç aşamasında olan yani küçük girişimlerin, araştırma ve geliştirme imkanları kısıtlı olması bu durumu girişimcilerin karşılaştıkları önemli bir sorun olarak görmemize neden olmaktadır. Girişimciler, bilgi ve deneyim temelli sorunların ortadan kaldırılması için girişimcilik ekosistemin bağlamında bilgi ve deneyim açısından kendilerini desteleyecek ve yol gösterici rolü üstlenecek mentor ağlarının desteğini başvurulmalıdır.

Girişimcilerin yeni teknolojilere uyum noktasında, uluslararası ve ulusal pazarlarda rekabet etme gücüne sahip olamama gibi karşılaştıkları sorunları da bulunmaktadır. Bu tür sorunların iyileştirilmesi için temel olarak eğitimde girişimcilik eğilimini artırıcı düzenlemeler ve mevcut girişimcilerin faaliyet alanlarını genişletmesi için onları teşvik edici düzenlemeler yapılmalıdır. Girişimcilerin iş fikrini dönüştürme noktasındaki yaşadığı sorunlar düşünüldüğünde sermaye eksikliği, gerekli finansman yaratımında borçlanma gibi etkenlerin yanında girişimcinin iş kurma noktasındaki tecrübe ve bilgi eksikliği de bulunmaktadır. Girişimcilerin karşılaştığı bu sorunların ortadan kaldırılması için Türkiye'deki idari ve siyasi yapı ile yine Türkiye'deki girişimcilik ekosistemi içindeki büyük oyuncular iş birliği içerisinde bir girişimcilik sisteminin kurulması faydalı olacaktır. Türkiye'deki sivil toplum kuruluşları, ulusal ve yabancı üniversiteler, üniversitelerin kuluçka merkezleri ve teknokentler ve devlet kurumlarının dayanışma içerisinde girişimciliği özendirici ve ekosistemin gelişmesini sağlayıcı ortak bir çalışma ağı oluşturması girişimcilerin yaşadığı sorunları çözüme götürecektir. Bu çalışmalar da iş kurma aşamasında olan girişimcilere, uluslararası alanda ve Türkiye'de başarılı girişimcilerden, akademisyenlerden oluşan bir mentor, danışman ve yatırımcı ağı üzerinden maddi ve manevi destekler sunulabilir. Türkiye'de girişimciliğin desteklenmesi konusunda sağlanacak maddi ve manevi sermayenin girişimcilerin yaşadığı sorunların çözümündeki rolü büyük bir öneme sahip olacaktır.

1.7.4. Türkiye’de Girişimcilik Destekleri

Girişimciliği destekleyen kurum ve kuruluşların bulunması, girişimcilik kültürünün yaygınlaşması, girişimcilik ekosisteminin gelişmesi açısından son derece önem taşımaktadır. Ülkemizde mevcut ve potansiyel girişimleri destekleme, girişimcilik eğitimi verme, girişimcilik faaliyetlerine teşvik ve kredi imknı tanıyarak yön verme, özellikle genç ve kadın girişimcileri desteineme amacını taşıyan birçok kamu ve sivil toplum kuruluşları bulunmaktadır. Aşağıda bu kurum ve kuruluşlar incelenmektedir.

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

4691 sayılı Kanun ile 2001 yılında kurulan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, yeni veya ileri teknolojide mal ve hizmet üretmek isteyen girişimcilerin, araştırmacı ve akademisyenlerin sına ve ticari faaliyetlerini üniversitelerin yakınında yürütebilmelerine ve bu üniversitelerden yararlanabilmelerine imkan vermek için kurulmuş akademik, sosyal ve kültürel sitelerdir. Ülkemizde 51 ilde Teknopark bulunmakta ve 77 Teknoloji Geliştirme Bölgesi’nden 56’sı faaliyetine devam etmektedir. (<https://teknopark.sanayi.gov.tr/Content/Detay>)

Küçük ve Orta lekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

Küçük ve Orta lekli Sanayicileri Geliştirme Birliği (KOSGEB); lkemizdeki küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin sorunlarına çözüm üretmek, teknolojik yeniliklere hızlı bir şekilde uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek ve ekonomiye katkılarını, etkinliklerini arttırmak amacıyla 3624 sayılı kanun Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’na bağlı olarak 20 Nisan 1990 yılında kurulmuştur (KOSGEB Faaliyet Raporu, 2016: 1-2).

KOSGEB, ülkemizde girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak, girişimciliği geliştirmek ve gelişimini sürdürülebilir kılmak, KOBİ'lerin üretim ve yönetim becerilerini geliştirerek yenilikçi ve katma değeri yüksek ürün ve hizmet üretme kapasitelerini sağlamak, rekabet güçlerini arttırmak gibi birçok önemli stratejik amaçları yerine getirmek üzere taşımaktadır. (KOSGEB Faaliyet Raporu, 2016, 25). KOSGEB bünyesinde yer alan KOBİ gelişim ve destek programları, uygulamalı girişimcilik eğitimi, yeni girişimci desteği, iş geliştirme merkezi desteği, iş planı ödülü, uluslararası kuluçka merkezi ve hızlandırıcı destek program gibi projelerle birlikte ülkemizdeki girişimcileri desteklemektedir.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)

1950 yılında kurulan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, ülkemizde özel sektörün üst kuruluşu ve aynı zamanda kanuni açıdan temsilcisidir. TOBB, Türkiye’de girişimcilik faaliyetlerini destekleme ve yenilikçi girişimciliğin sürdürülmesini teşvik eden önemli çalışmalar yürütmektedir. Birliğin bünyesinde bulundurduğu Girişimcilik Müdürlüğü’nde Genç Girişimciler Kurulu ve Kadın Girişimciler Kurulu ile çeşitli faaliyetler yürüten, özellikle genç ve kadın girişimciliği konusunda genel politikalar geliştiren bir kuruluştur (TOBB, www.tobb.org.tr).

Kadın Girişimcileri Destekleme Derneği (KAGİDER)

2002 yılında kurulan Kadın Girişimcileri Destekleme Derneği, kadın girişimciliğin güçlendirilmesi amacını taşıyan bir sivil toplum kuruluşudur. Günümüzde yaklaşık 300 üyesi bulunan KAGİDER, kadın girişimcilerin güçlendirilmesi adına eğitim, rehberlik ve mentorluk desteği vermekte ve kadının ekonomik ve sosyal konumunun güçlenmesi için çalışmalar yürütmektedir. (<http://www.kagider.org/kurumsal/kagider-hakkinda>). KAGİDER, ülkemizdeki kadın girişimcilerin desteklenmesi adına toplantılar ve seminerler düzenleyerek toplumdaki

kadınların girişimcilik eğilimlerinin arttırılmasına ve mevcut kadın girişimcilerin de sorunlarına çözüm bulmasına katkı sağlamaktadır.

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)

Türkiye İş Kurumu, ülkemizdeki istihdamın geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve işsizliğin önlenmesi, işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmektedir. İŞKUR, işgücünün niteliklerinin geliştirilmesi, işgücü piyasası taleplerinin karşılanmasına yönelik kurs ve programlar düzenlemektedir. Ülkemizdeki bireylerin kendi işlerini kurma ve işlerini geliştirme noktasında girişimcilik eğitim programları uygulayarak girişimcilerini kurma aşamasındaki bireylerin iş fikirlerini hayata geçirmeleri için destek ve teşviklerle bireylere katkı sunmaktadır. (<http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/kurumsalbilgi/kurum/tarihce.aspx>)

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)

1963 yılında kurulan TÜBİTAK'ın en temel vizyonu, akademik ve endüstriyel araştırma geliştirme çalışmalarını ve yenilikleri desteklemek, ülkemizin bilim ve teknolojileri politikalarını belirlemek, özellikle girişimcilik açısından yenilikçi ve teknolojik girişimcilik faaliyetlerinin oluşabilmesi için gerekli altyapıyı sağlamaktadır. Aynı zamanda ülkemiz bilim insanlarının yurt içi ve yurt dışı akademik faaliyetleri burs ve ödüller ile desteklenmek ve ülkemizin rekabet gücünün arttırılmasına yönelik çalışmalar yürütmektedir.

TÜBİTAK, girişimcilerin iş fikirlerini, katma değer ve nitelikli istihdam oluşturma potansiyeli yüksek girişimlere dönüştürebilmeleri için, fikir aşamasından itibaren faaliyetlerini desteklenmesi, bu bağlamda nitelikli girişimciliğin özendirilmesi amacıyla girişimcilik aşamalı destek programları, teknogirişim sermaye desteği programı, yenilikçi girişimcilik alanlarında kapasite arttırılmasına yönelik programlar, iş fikri ve planı yarışmaları düzenlemektedir.

Kalkınma Ajansları Destekleri

Kalkınma ajansları, bölgesel kalkınma ve sosyal gelişme alanında dönüşümün ve kalkınmada sürdürülebilirliğin sağlanması noktasında önemli çalışmaları olan bir kurumdur. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) koordinasyonunda kurulmuştur ve temel amacı bölgesel ekonomik dezavantajları en aza indirmek ve ekonomik anlamda gelişmeyi sağlamaktır. Kalkınma ajansları, KOSGEB’le işbirliği içerisinde uygulamalı ve sertifikalı girişimcilik eğitimleri vererek girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması, istihdamın artırılması açısından faydalı çalışmalar yürütmektedir.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)

1971 yılında kurulan TÜSİAD, ülkemizin önde gelen girişimcilerinin ve iş dünyasındaki yöneticilerden oluşan gönüllü bir kuruluştur. TÜSİAD, ülkemizin girişimcilik alanındaki rekabet gücünün artırılmasını amaçlayan projeler ve özellikle kurum içi girişimciliğe yönelik farkındalık çalışmaları yürüten, öğrencileri girişimcilere teşvik eden çalışmalar sürdürmektedir. TÜSİAD’ın çalışma gruplarından girişimcilik grubu, “Bu Gençlikte İş! Var” ve “Kurumiçi Girişimcilik” başlıklı iki alt grup olarak çalışmalar yürütmektedir. “Bu Gençlikte İş! Var” çalışma grubu, üniversite öğrencilerinin girişimciliğe olan ilgisinin artırılmasına ve girişimciliği öğrenciler için bir kariyer olarak sunma hedefleri doğrultusunda iş fikri yarışması düzenlemekte ve aynı zamanda genç potansiyel girişimcilerin çalışma grubundaki başarılı girişimciler ve iş adamlarının bilgi ve deneyimlerinden faydalanmasını sağlamaktadır. “Kurum İçi Çalışma” çalışma grubu ise, ülkemiz kurumlarındaki girişimcilik ruhunun geliştirilmesi hedefine yönelik çalışmalar yürütmektedir. (<http://tusiad.org/tr/kurumici-girisimcilik-cg>).

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)

1991 yılında kurulan, TTGV'nin kuruluş amacı kamu ve özel sektörün birlikte çalışma alanı yaratması ile ülkemizdeki özel sektörün teknoloji ve inovasyon faaliyetlerinin desteklenmesidir. TTGV, kar amacını öncelikli olarak gütmeyen aracı ve uygulayıcı kuruluş modelini uygulayan bir vakıftır (<http://www.ttgvl.org.tr/tr/biz-kimiz/ttgvl-hakkinda>). Teknoloji temelli iş fikrine sahip bireylerin ve kuruluşların iş fikirlerinin desteklenmesinde, yenilikçi KOBİ'lere girişim sermayesi ve fon yönetimi konularında destekler sağlamaktadır.

Türkiye Girişimcilik Vakfı (GİRVAK)

2014 yılında kurulan GİRVAK, ülkemizde girişimcilik kültürünün oluşması ve yaygınlaşması, girişimciliğin gençler arasında bir kariyer olarak görülmesini sağlamanması noktasında çalışmaktadır. (<http://www.girisimcilikvakfi.org/tr/biz-kimiz>). GİRVAK, Fellow programı ile bünyesinde gerçekleştirdiği çalışmalarla gençlerin girişimcilik potansiyellerini desteklerken, girişimci ruhunun gençler tarafından toplumda yaygınlaştırılmasını amaçlamaktadır. Girişimcilik kültürünün toplumda yaygınlaştırılmasına katkı sağlama amacını taşıyan GİRVAK'ın temel düşüncesi ise girişimciliğin toplumdan beslenerek büyüdüğü ve elde edilen başarının toplumla paylaşılması ile yaygınlaşan bir olgu olduğu düşüncesidir.

Endeavor Etkin Girişimci Destekleme Derneği

Endeavor Derneği, 1997 yılında merkezi New York'da kurulan ve ülkemizde ise 2016 yılında açılmış, dünyada farklı kültürlerden ve alt yapılardan gelen girişimci ve iş insanlarını girişimciliğin geliştirilmesi için bir araya getiren, etkin girişimcileri destekleyen uluslararası bir ağıdır. (<http://endeavor.org.tr/endeavor-turkiye/>) Endeavor Derneği, girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesi ve ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesi amacını taşıyarak etkin faaliyet gösteren girişimcilere, genç girişimcilere ve girişimci adaylarına yerel ve uluslararası deneyimli iş insanlarından

oluşan mentor, danışman ve yatırımcı ağları üzerinden maddi ve manevi destek sunmaktadır.

Aynı zamanda günümüzde Ticaret ve Sanayi Odaları, üniversitelerimiz bünyelerinde faaliyet gösteren teknokentler, teknoparklar, Ashoka Türkiye, KWORKS, İTÜ Çekirdek Erken Aşama Kuluçka Merkezi, Etohum, Girişim Fabrikası, Girişim Hareketi, Habitat Derneği gibi kurum ve kuruluşlarda girişimciliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Çalışmanın konusunu oluşturan ve bir sonraki bölümde yer verilecek olan Mentorluk kavramını başarılı uygulamalarla ülkemizde gerçekleşmesine olanak veren kurumlar bulunmaktadır. Bu kurumlar arasında Avrupa Yönderlik ve Koçluk Derneği, Mentornity, Türk Mentor Hareketi- Mentor Effect, İnoSuit-İnovasyon Odaklı Mentorluk Programı, Ulusal Yetenek ve Mentor Ağı, Ventures Mentors League, Startup Mentor Türkiye, Mentors Network Turkey olarak sayılabilir. Ülkemizdeki girişimcilik aktivitelerinin geliştirilmesi ve arttırılması noktasında bu kuruluşların çalışmaları önemli bir faydalar sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

MENTORLUK

2.1. MENTORLUK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Günümüzde bilgi teknolojilerinde yaşanan değişim ve gelişim, artan rekabet koşulları ve küreselleşme, iş dünyası ve yönetim anlayışlarında hızlı ve köklü değişikliklerin yaşanmasına yol açmış ve bu durum iş dünyası yöneticilerini, çalışanları yeni kavram ve uygulamalara yönelmelerini sağlamıştır. Bu kavram ve uygulamalardan biri de son yıllarda giderek yaygın bir uygulama alanı bulan mentorluk sistemidir. Günümüz işletmelerinin, işletme çalışanlarının özellikle girişimcilerin veya girişimci adaylarının sürekli gelişim ve değişim gösteren bir çevrede sürdürdükleri faaliyetleri veya sürdürme niyeti oldukları faaliyetlerindeki başarıyı yakalayabilmek için başarılı bir rehberine yani mentora ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu bölümde mentorluk ve ilgili kavramlar incelenecek ve mentorluğun tarihsel gelişimi ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

2.1.1. Mentorluk Kavramı

Mentorluk kavramı eski Yunan mitolojisi kaynaklı bir etimolojiye dayanmaktadır. TDK'na göre mentor kelimesini karşılayan Türkçe kelime “yönder”dir ve yönder kelimesi, “herhangi bir iş yerinde farklı görevlerde çalışarak deneyim kazanmış olan, danışan kişinin hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı kimse, mentor” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2018). Literatürde mentorluk ve ilgili kavramlara ilişkin tanımlamalar farklı alanlar açısından ele alındığında tanımlamalarda farklılık görebilmenin mümkün olduğu gibi bu kavramlara ilişkin tanımlamaları ilk ortaya kişi üzerinde de belirgin ve ortak bir görüş yoktur.

Mentorluk, genel anlamda literatürde bir kişinin (mentor) bilgi ve deneyimlerini paylaşarak diğer bir kişinin (menti) gelişimine katkı sunduğu bir gelişim süreci olarak ifade edilmektedir. Mentorluk, deneyimli bir organizasyon üyesinin

(mentor), daha az deneyimli bir üyeye (menti) tavsiye ve rehberlik sağladığı bir süreçtir (Robbins ve Coulter, 2012, 114; Langton ve Robbins, 2006, 273). Mentorluk, başka bir deyişle, bir bireyin beceri ve bilgisini belirli ortamlarda bir ilişki dahilinde, diğer bir bireyin beceri ve bilgisinin artması yönünde sağladığı yararlar bütünüdür. Mentor, tecrübeli bir bireyin, mesleğinde daha az tecrübeli ve genç olan bireyin gelişimine destek olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Bakioğlu, 2013, 5; Anafarta, 2002, 116; Passmore, Peterson ve Freire, 2013, 5). Mentorlar, genellikle kendi alanında uzun vadeli tecrübe, uzmanlık ve başarı sahibi, figür kişilerdir (Samier, 2000, 87). Mentorluk ve mentor kavramlarının tanımlarına bakıldığında, mentorluğun yetenekten faydalanılarak kurulan öğrenme ortaklığı olduğu sonucuna varılmaktadır (Klasen, Clutterbuck, 2002, 2). Bu öğrenme ortaklığının bir tarafında mentor diğer tarafında ise menti vardır. Bu öğrenme ortaklığı süreci, bireyler arasında bilgi aktarımı, gözlemlene ilişki ve etkileşiminin olduğu sosyal öğrenme teorisini temel almaktadır (Kuzu, Kahraman ve Odabaşı, 2012, 174). Bu teori mentorluk ilişkisinde mentinin mentoru gözlemlemesi ve bu gözlemleri doğrultusunda davranışlarını sergilemesi açısından oldukça önemlidir. Sosyal öğrenmeyi esas alan mentorluk süreci için mentor ve mentinin eşleşmesi sürecinin ruhunu oluşturmaktadır (Landefeld, 2009, 13).

Mentorlar, rehberlik etme, rol model olma, uzmanlık ve bilgi sağlama, mentinin düşüncelerini dinlemek, yol göstermek gibi faaliyetleri gerçekleştirmektedir (Lane, 2004, 2). Mentorluk ilişkisinin bir diğer tarafı olan ve özellikle korunana olan taraf ise menti olarak adlandırılmaktadır. Menti, mentorun deneyim ve tecrübelerini paylaştığı, karşılıklı olarak bilgi paylaşımında bulunduğu bilgi ve deneyim sahibi kişiye denilmektedir (Hunt ve Michael, 1983, 475). Bir başka ifadeyle menti, bilgi ve deneyimi yeterli olmayan yönlendirilmeye ihtiyacı olan kişiye denir. Literatürde mentorluk sürecinde yetiştirilen kişiyi ifade etmek için kullanılan menti kavramı, protege, öğrenci, çıkarak, asistan vb. benzer terimlerle de ifade edilmektedir.

Literatürde mentor, mentorlukla ilgili yapılan tanımlamalara Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6: Mentor ve Mentorluk Kavramlarının Tanımları

Araştırmacı ve Yıl	Tanım
David Marshall Hunt ve Carol Michael (1983)	Mentorluk, organizasyonlarda yukarı doğru mesleki ilerleme için önemli bir eğitim ve geliştirme aracıdır. Mentorluk birçok mesleğin gelişim sürecidir: usta çırak; hekim-stajyer; öğretmen ve öğrenci.
Kathy E. Kram ve Lynn A. Isabella (1985)	Mentorlar, genç yetişkinlere sponsorluk, koçluk, davranışlarını sergileme gibi kariyerlerini geliştirici işlevler sağlarlar ve bu da genç bireylerin organizasyonda rol almasına, işlerini öğrenmelerine ve ilerlemeye hazırlanmasına yardımcı olur.
Raymond A. Noe (1988)	Mentor genellikle, rol modeli olarak hizmet veren, genç çalışana kariyer planları ve kişilerarası gelişme konusunda destek, yön sağlayan kıdemli, tecrübeli bir kişidir ve mentinin (protege) kariyerini etkileyebilecek organizasyonda görünürlüğünü artırır ve onun kariyer fırsatlarını etkiler.
Ellen A. Fagenson (1989)	Mentorluk, genel olarak bireysel büyümeyi ve ilerlemeyi geliştiren bir ilişki olarak düşünülür.
Belle Rose Ragins ve John L. Cotton (1993)	Bir mentor, genellikle, gelişmiş deneyim ve bilgi birikimine sahip olan ve hareket kabiliyeti yüksek, bireyin kariyerine destek sağlamayı taahhüt eden, organizasyonunuzun yüksek rütbeli, etkili bir üyesi olarak tanımlanabilir.
William T. Whitely ve Pol Coetsier (1993)	Mentorluk, kariyer gelişimini ve kişisel refahı etkileyebilecek belirli bir kişilerarası ilişki biçimidir.

Terri A. Scandura ve Chester A. Schriesheim (1994)	Yönetmel mentorluk, örgütsel bir yatırım olarak mentorun, mentinin (protege) veya meslektaşının kişisel gelişimine uzun vadeli olarak katkı sağlayan, karşılıklı bir taahhüdü içeren ve deneyimin, bilginin, değerlerin vb. paylaşımların sağlandığı dönüşümsel bir faaliyettir.
Ellen J. Mullen (1994)	Bir mentorluk ilişkisi, daha tecrübeli bir üyeyle (mentor) organizasyonun veya mesleğin daha az deneyimli üyesi (protege) arasındaki bire bir ilişkidir. Bu ilişki, koçluk, destek ve rehberlik yoluyla mentinin (protege) mesleki ve kişisel gelişimini teşvik etmek için geliştirilmiştir.
Daniel B. Turban ve Thomas W. Dougherty (1994)	Mentorluk, üst düzey yöneticilerin mentilere (protege), koçluk, destek ve sponsorluk da dahil olmak üzere bir dizi rolü sağlamasıdır.
Benneth J. Tepper (1995)	Mentorluk ilişkileri, genç meslektaşların (protege) mesleki gelişimini ve kariyer ilerlemesini kolaylaştırır.
Stacy, E. McManus ve Joyce E.A Russell (1997)	Mentorluk, örgütlerde üst düzey ve alt düzey bireyler arasında sıklıkla ortaya çıkan gelişimsel bir ilişkidir.
Lillian T. Eby (1997)	Mentorluk, bireylerin işyerlerindeki organizasyonel değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olacak beceri ve yeterlilikler geliştirebilecekleri bir mekanizmadır.
Tammy D. Allen ve Mark L. Poteet (1999)	Mentorluk, genellikle kıdemli ve genç bir çalışan olan iki kişi arasındaki ilişkiyi yansıtır; bu ilişkide, kıdemli çalışan genç çalışanı "kanatları altına" alır; genç çalışana işini

	öğretir, bu çalışan ile organizasyona yönelik sosyal ve kişisel konular hakkında iletişim kurar, onu yönlendirir.
Angela M. Young ve Pamela L. Perrew (2000)	Mentorluk, çok deneyimli biri ile kıdemsiz veya bir acemi arasında bir ilişki olarak düşünülmektedir.
Margo Murray (2001)	Mentorluk, daha az yetenekli kişinin yetişmesine ve belirli yetkinliklerin geliştirilmesine ilişkin karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya varılan hedefte, daha yetenekli veya daha deneyimli bir kişinin daha az yetenekli veya daha az tecrübeli biriyle bilinçli olarak eşleştirilmesidir.
Steven J. Armstrong, Christopher W. Allinson ve John Hayes (2002)	Mentorluk süreci, bir kişinin başka bir kişinin büyümesini, bilgisini ve becerisini artırmak ve geliştirmek için zamana, bilgiye ve gayrete yatırım yaptığı gelişimsel, sevecen, paylaşımcı, yardımcı bir ilişki olarak tanımlanır.
Burleson, MacGeorge, Knapp ve Daly (2002)	Mentorluk, yardım sunmak veya yardım almak için yapılan sözlü ve sözsüz davranışlardan oluşan iki taraflı bir "iletişim ilişkisi" dir.
Ensher, Grant-Vallone ve Marelich (2002)	Mentorluk, genellikle yaş ve deneyim bakımından üst düzey birisi olarak tanımlanır ve mentilere (protege) rehberlik ve hareket kabiliyeti kazandırır. Bir mentor, mesleki, psikososyal ya da rol modelleme desteği sağlayabilen, meslektaşlarından çok ya da eşit düzeyde meslek bilgisine sahip bir birey olarak tanımlanır.
W. Brad Johnson (2002)	Mentorluk, daha deneyimli (çoğunlukla eski olan) bir öğretim üyesi veya profesyonelin

	daha az deneyimli (genellikle daha genç) bir lisansüstü öğrenci veya jüri profesyonelin bir rehber, rol model, öğretmen ve sponsor olarak görev yaptığı kişisel bir ilişkidir.
Val Singh, Divindra Bains ve Susan Vinnicombe (2002)	Mentorlar, ileri tecrübeye ve bilgiye sahip olan, mentinin (protege) mesleklerine ileri destek ve hareketlilik sağlamayı taahhüt eden kişidir.
Lea Waters, Marita McCabe, Dennis Kiellerup and Steven Kiellerup (2002)	Mentorluk, deneyimli bir kişi (mentor) ile çeşitli gelişim işlevleri sunan daha az tecrübeli bir kişi (menti-protégé) arasında bire bir ilişki olarak tanımlanmaktadır.
Florence Stone (2004)	Mentorluk, yardımcı bir rehber ya da danışman olarak bir bireyin, meslek hayatının başında olan bir bireyin yaptığı hataları nasıl önleyeceğini göstermek için deneyimini kullandığı ya da bireyin kariyerini ilerletmeye yardımcı olduğu bir süreçtir.
Nikos Bozionelos (2004)	Mentorluk, eşit düzeyde olmayan farklı statüdeki örgüt üyelerini veya daha az sıklıkla akranları içeren bir gelişimsel ilişki olarak tanımlanır.
Barry Bozeman and Marry K. Feeney (2008)	Mentorluk, bireyler arasındaki çalışma, kariyer veya mesleki gelişim ile alakalı olarak algılanan bilgi, sosyal sermaye ve psiko-sosyal desteğin karşılıklı olarak ve gayri resmi iletişimini içeren bir süreçtir; mentorluk, daha az bilgiye sahip bir kişiye, daha fazla bilgiye, bilgeliğe veya tecrübeye (mentor) sahip olduğu düşünülen bir kişi arasında, genellikle yüz yüze ve belirli bir süre boyunca gayri resmi iletişimi gerektirmektedir.

David Kay and Roger Hinds (2009)	Mentorluk, herhangi bir yönetim ilişkisinden bağımsız olarak gelişen ve insan gelişimini konu alan bir yaklaşımdır.
Jamshed Memon, Zaidi Abd Rozan, Mueen Uddin and Asadullah Shah (2013)	Günümüzde mentor terimi, belirli niteliklere sahip bir kimseyi, akıl hocalığı, danışmanlık ve destek almaktan yararlanan genç bir şahsa iyimser bir şekilde izleyen otorite konumundaki bir kişiyi ifade etmekte kullanılır. Mentorluğun ilk anlamı, genç bir kişiye sponsor olan, yönlendiren ve geliştiren bir baba figürüne atıfta bulunur.

Kaynak: Bozeman ve Feeney, 2008, 468; Tereman ve Ergun 2016, 367-369.

Mentorluk kavramsal olarak bireylerin ihtiyaçlarına, işlerin özelliğine veya disiplinler arası konuların ele alınması açısından farklılık gösterse de iyi ve etkili bir mentorun sahip olması gereken özellikler ve nitelikler benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda iyi bir mentorun sahip olması gereken özellikler, talimat veren, öneriler ve yapıcı eleştiriler sunan, becerileri geliştirmeye yardımcı olan, teknik uzmanlığını paylaşan, menti ile yakın, kaliteli ve destekleyici bir ilişki geliştiren, iletişim becerisi yüksek olan, mentorluk, ilişkisinin sürdürülmesinde kararlar alan ve mentinin kendini kanıtlamasına izin veren gibi özellikleri taşımaktadır (Robbins ve Coulter, 2012, 114).

Mentorluk, bilgi ve tecrübe olarak yetersiz olan bir kişinin profesyonel ya da kişisel gelişimini sağlamak amacıyla, ona tavsiye, bilgi aktarımı yapılması ya da ihtiyaç duyduğu deneyim, yetenek ya da uzmanlıklara sahip olan bir mentor tarafından kendisine rehberlik hizmeti sunulmasıdır (Kadılar ve Balkan, 2016, 32). Mentorluk sürecinde mentor ve menti ilişkisi genellikle kariyer gelişimi ve psikososyal işlevlere hizmet etmektedir (Kram, 1983, 614).

Mentorluğun kariyer ve psikososyal işlevlerine ilişkin bilgilere Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7. Mentorluğun İşlevleri

Mesleki İşlevler	Psikososyal Kişisel İşlevler
<ul style="list-style-type: none">- <i>Sponsorluk</i> : Mentor, kapalı kapıları mentisine açar.- <i>Geribildirim</i>: Mentor öğretir ve geri bildirim sağlar.- <i>Koruma</i>: Mentor mentisine destek olur ve koruyucu görevi görür.- <i>Teşvik Etme</i>: Mentor onu yeni düşünme ve eylem yollarına özendirir, yeteneklerini geliştirmek teşvik eder.- <i>Görünürlük ve açıklık</i>: Mentor himayesindeki kişiyi üst yönetim tarafından tanınmasını sağlayacak görevlere yönlendirir.	<ul style="list-style-type: none">- <i>Rol modeli</i> : Mentor kurum içinde başarıya götürecektürde davranışların, tavırların ve değerlerin neler olduğunu gösterir.- <i>Danışman</i> : Mentor mentisinin profesyonel zorluklarla mücadelesine yardımcı olur.- <i>Kabul etme ve onaylama</i> : Mentor himaye ettiği kişiye destek olur ve saygı gösterir.- <i>Dostluk</i> : Mentor işin gereklerini aşan bir kişisel ilgi gösterir.

Kaynak : Kram, 1983, 614.

Mentorluğun her iki işlevsel yönü de mentorluk ilişkisinin gelişimi için önemli rol oynamaktadır. Mentorluğun işlevselliği aynı zamanda mentorluk uygulamalarının sadece yönetim alanında ele alınmadığı ve farklı alanlarda da uygulandığı sonucunu ortaya koymaktadır. Mentorluk, eğitim, psikoloji, tıp gibi farklı disiplinlerde de ele alınmakta ve uygulanmaktadır (Jacobi, 1991, 506). Bu disiplinlerde ele alınan ve uygulanan mentorluk süreçleri kendi içinde birtakım özel farklılıklar taşısa da yaklaşım açısından benzerlik göstermektedir. Mentorluk, günümüzde yönetim alanında sık kullanılan bir uygulamadır. Mentorluğun yönetim alanına olumlu katkıları şu şekilde sıralabilir: organizasyona katılımın artırılması, istihdamı ve kalıcılığı arttırmak, gelecekteki liderleri belirlemek ve destelemek, bilginin paylaşımı ve

oluşturulması ile birlikte organizasyonel öğrenmeyi teşvik etmek ve örgüt kültürü ve üretkenliği geliştirilmesi (Singh ve ark., 2002, 403-404). Mentorluk, bireylerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları ve bu süreçte başarılı olabilmek için gerekli bilgi ve beceri ihtiyaçlarını karşılama noktasında oldukça önemli bir süreçtir. Günümüzde girişimcilik alanında mentorluk uygulamaları görülmektedir. Bu durum çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı olarak ele alınacaktır.

2.1.2. Mentorluk İle İlgili Kavramlar

Mentorluk kavramının birçok benzer kavram ile karıştırıldığı ve kavramların birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Mentorluk ile ilgili kavramlar koçluk, danışmanlık, liderlik olarak sıralanabilir. Bu kavramların tanımlamalarını yapmak ve kavramlar arasındaki farklılıkların belirtilmesi mentor ve mentorluk kavramlarının daha iyi anlaşılması açısından oldukça önemlidir. Mentorluk, bilgi, beceri ve tecrübe paylaşımı temeli ile kurulan danışmanlık, koçluk ve tutorluk süreçleri ile ilişkili ve bu kavramları kapsayan bir öğrenme ortaklığıdır (Perchiazzi, 2009, 67, Akt: Kuzu vd., 2012, 175).

Koçluk, bireylerin veya grupların bireysel gelişimi ve çalışma performanslarının istenilen düzeye ulaşmasındaki destek sürecini ifade etmektedir. Koçluk, örgütsel hedeflere ve etkinliklere yönelik olarak çalışanların kendi performansları için sorumluluk almaya, üstün performans elde etmeleri ve bunu sürdürmelerini sağlamaya teşvik etmek için kullanılan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Werner ve DeSimone, 2011, 327). Geniş anlamda koçluk, öğrenme ve öğretme ilişkisinde yargılayıcı olmayan ve destekleyici bir davranış tarzıdır. Koçluk, bireylere fayda sağlamak için yeteneklerini öğrenmeye teşvik eden, kendine güven ve benlik saygısını yerleştirmeye ve fikir edinmeye yöneltmeye çalışan kişi merkezli konuşma yöntemidir (Kohli, 2016, 12-13). Koçluk, sıklıkla göreve yönelik ve kısa vadeli bir ilişkiyi gerektirmektedir (Langton ve Robbins, 2006, 274). Mentorluk ilişkisinin duygusal bir bağ temelinde kurulabileceği ve uzun vadeli bir ilişkiyi gerektirmesi durumu iki kavramı birbirinden ayırmaktadır. Koçluk daha çok performans sorunlarının giderilmesi için uygulanırken mentorluk ise kariyer gelişimi

odaklı uygulanmaktadır. Tablo 8’de görüldüğü gibi, bu iki kavram arasında aslında farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 8: Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklılıklar

	Mentorluk	Koçluk
İlişkinin Düzeyi	Daha az resmi bir ilişki: Genelde iki taraf arasındaki anlaşma ile şekillenmektedir.	Daha resmi bir ilişki: Örgüt dışından üçüncü bir kişi olarak koçun sürece dahil olması ile sözleşme veya kurallar belirlenmektedir.
İlişkinin Süresi	Uzun süreli: 3-5 yıl arasında bir zaman dilimini kapsamaktadır. Ancak görüşme sayısı ilişkinin uzun olmasından ötürü belirli değildir.	Kısa süreli: 2-12 ay arasında gerçekleştirilen 4 veya 12 defa gerçekleştirilen görüşmeyi içermektedir.
İlişkinin Odak Noktası	Kariyer odaklı: Genellikle doğru deneyim ve uzun vadeli düşünme odağında uzun vadeli kariyer sorunlarına odaklanır.	Performans odaklı: Kısa süreli beceri gelişimi ve iş performansı odağındadır.
İş Bilgisi Düzeyi	Daha fazla sektör bilgisi: Mentorlar genellikle içinde buldukları organizasyon veya işletme sektörüne ilişkin ayrıntılı bilgiye sahiptir.	Genel sektör bilgisi: Koçlar, genellikle iş ve sektör hakkında genel bir bilgiye sahiptir.

Eğitim Bilgisi	Yönetim eğitimi: Mentorlar, genellikle üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır.	İlişki ağırlıklı eğitim: Koçlar, uzmanlık eğitimlerini tamamlamış ya da daha çok psikoloji, psikoterapi, insan kaynaklar eğitimleri almış kişilerden oluşmaktadır.
Sağlanan Fayda	Tek yönlü ilişki: Genel olarak bir bireylerin ihtiyaçlarına odaklı fayda.	Çift yönlü: Çalışan ve aynı zamanda örgütün ihtiyaçlarına odaklı fayda.

Kaynak: Passmore, 2007,13.

Mentorluk ve koçluk arasındaki farklılıkları içeren Tablo 8’de görüleceği üzere iki kavram birbirinden ilişki düzeyi, ilişki süresi, ilişkinin odak noktası, iş bilgisi düzeyi, eğitim bilgisi ve sağlanan fayda açısından ayrılmaktadır. Mentorluk ve koçluk arasında benzer özellikler olarak her iki süreçte de öğrenme kalitesinin ön planda tutulması, öğrenme sürecindeki amaç ve hedeflerin gelişim üzerine ve bu gelişimin sürdürülebilir kılınmasına odaklanması bulunmaktadır. Mentorluk ve koçluk arasındaki en önemli benzerlik ise koçluk ilişkisinden yararlanan kişilerin veya mentilerin performanslarının nesnel bir değerlendirmesi olan sürekli geri dönüş için yapıcı tavsiyeler içeren geribildirim yönüdür (Stone, 2007, 10).

Danışmanlık da koçluk gibi mentorlukla sıklıkla karıştırılan ilgili kavramlardan biridir. Danışmanlık, alanında uzman ve danışmanlık ilişkisi temelindeki konu ile ilgili tecrübe sahibi birinin daha az tecrübe ve bilgi sahibi kişi arasında gerçekleştirilen bir ilişki sürecini ifade etmektedir. Bu ilişki sürecinde tecrübeli kişi, daha az tecrübeli kişinin bir konu üzerindeki düşüncesinin oluşturulması kolaylaştırmak ve ilgili konudaki problemlere karşılık en uygun çözümü üretmesine yardımcı olmaktadır.

Mentorluk kavramının, koçluk, danışmanlık ve liderlik kavramları arasındaki benzerliklere ve farklılıklara aşağıda tabloda yer verilmiştir:

Tablo 9. Mentorluk, Koçluk ve Danışmanlık Kavramlarının İlişkisi

	Mentorluk	Koçluk	Danışmanlık	Liderlik
İlişkinin Düzeyi ve Süresi	Uzun vadeli bir ilişki	Kısa vadeli ve belirli bir zaman dilimi	Orta vadeli ve geniş odaklı bir zaman dilimi	Uzun vadeli ve süresi belirsiz bir ilişki
İlişkinin İçeriği	Kariyer ve kişisel gelişime destek olma	İş geliştirme konularından yardımcı olma	İş ortamındaki performans sorunlarının çözümüne yardımcı olma	İş ortamındaki performans, verimlilik ve üretkenlik konularında yönlendirme
İlişkinin Odak Noktası	İlişki odaklı, öğrenme ve tutumlar üzerinde durur	Performans odaklı, yetenekler üzerinde durur	Görev odaklı, mesleki sorunların çözümü üzerinde durur	Görev ve sonuç odaklı, mesleki sorunların çözümü üzerinde durur
İlişkinin Yönü ve Rolü	Dinleme, karşılıklı anlayış, güçlendirici	Eğitim, düzeltme, uygulama	Eğitim, düzeltme, yönlendirme	Yönlendirme, bilgilendirme, uygulatma

Kaynak: Mink vd.,1993, 22

Mentorluk kavramı ile koçluk, danışmanlık ve liderlik kavramları arasındaki ilişki incelendiğinde mentorluk sürecinin bu ilgili kavramların rollerini kapsadığı görülmektedir. Mentorluk yaklaşımının bu nitelikleri bütüncül olarak kapsamaması, mentorluk ilişkisini bu doğrultuda sürdürmesi ve geliştirmesi mentorluk uygulamalarının başarısını ve önemini daha da arttıracaktır.

2.1.3. Mentorluğun Tarihsel Gelişimi

Mentorluk kavramının kökeni insanlık tarihi kadar eskidir ve Yunan mitolojisine dayanmaktadır (Hunt ve Michael, 1983, 475). Homeros'un, Odyssey Destanı'nda anlattığı üzerine, Ithaca Kralı Odysseia'nın Truva Savaşına katılmak için saraydan ayrıldığında, evini ve oğlu Telemachus'u emanet ettiği kişi Mentor'dur (Luecke, 2008, 93; Pask ve Joy, 2007, 7; Murray, 2001, 7). Odyssey'in Truva savaşında olduğu zaman sürecinde oğlunun eğitiminden ve gelişiminden sorumlu olarak Mentor'u görevli kılmıştır. (Ehrich ve Hansford, 1999, 92). Mentor kavramı ilk defa bu şekilde kullanılmıştır. Tarihte bu ilişki durumuna benzer birçok mentorluk süreci örneği görülebilirken mentorluk, Orta çağ'da çıraklık eğitimin bir parçası olarak ülkemizde ise Ahilik sisteminin içinde o devre uygun bir sistematik ile yer almaktaydı. Osmanlı İmparatorluğu yönetiminde şehzadelerin ileride alacakları görevlere hazırlanma sürecinde, "lalalık" müessesinden faydalanmaları da mentorluk süreci olarak görülebilir (Kadılar ve Balkan, 2016, 26). Osmanlı İmparatorluğu'nda şehzadelerin belirli yaşlara gelmesi ile birlikte lalaların gözetiminde sancaklara gönderilmesi ve lalalar işlerin yürütülmesinde ve yönlendirme noktasında katkıları olmaktadır. Selçuklular dönemindeki Atabeglik ilişkisinde tecrübeli ve bilgili kişilerin, vezirleri, komutanları eğitmesi de benzer bir durum olarak görülebilir. Ahilik sisteminde mesleki öğrenim alacak bireyin deneyimli bir ustanın yanında çırak olarak işe başlaması ve uygulamalı olarak mesleği öğrenme sağlanmaktaydı. Bu bağlamda Ahilik sistemi ve mentorluk, eğitim ve uygulama süreci açısından ikisi de usta-çırak ilişkisi temelinde olduğu için benzerlik taşımaktadır (Enginer, 2009, 225).

Mentorluk kavramının, Odyssey destanından günümüze kadar yansımaları, insan potansiyelinin geliştirilmesi, bireylere kariyer yönelimli destek verilmesi ve kurum kültürünün aktarımı şeklinde olmuştur (İşcan ve Çakır, 2016, 2). Yüzlerce yıl boyunca değişik kültürlerde uygulanan mentorluk, modern anlamda 1980'li yıllardan itibaren Amerika Birleşik Devleti'nde programlar dahilinde kullanılmaya başlamış ve günümüzde mentorluk programları dünyanın birçok ülkesinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Kadılar ve Balkan, 2016, 26). Günümüzde etkili bir insan kaynağı yaratılmasını destekleyen özellikle bilgi ve deneyim paylaşımını ile değişen koşullara uyumlaştırmayı hızlandıran mentorluk programlarının önemi git gide artacaktır.

2.2. Mentorluk Türleri

Mentorluk uygulamaları, mentor ve mentinin hazırlık aşamasından diğer aşamalara kadar olan mentorluk süreçlerinde farklı boyutlarla kullanılmakta ve bu uygulamaların kendilerine özgü özellikleri mentorluk türlerini oluşturmaktadır. Mentorluk sürecinin temeli genellikle iki ilişki olan biçimsel (formal) mentorluk ve biçimsel olmayan (informal) mentorluk olarak sürdürülmektedir. Mentorluk ilişkisinin başlangıcından itibaren ilişkinin sürdürülmesi ve sonlandırılmasına kadar olan süreç içerisinde mentorluk türleri çerçevesinde ilişkiler boyut kazanmaktadır. Günümüz literatüründe özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte bu iki temel mentorluk türüne ek olarak bazı mentorluk türleri de geliştirilmiştir.

Klasen ve Clutterbuck (2002) mentorluk ilişkisinin türleri resmi, yarı resmi, resmi olmayan ilişki türleri olarak belirtmişlerdir.

Tablo 10. Mentorluk İlişkisinin Çeşitleri

Mentorluk İlişkisi	Örgüt Kontrolü	Mentor Kontrolü	Menti Kontrolü
Resmi	Mentoru ve menti'yi örgüt seçmektedir.	Mentor, menti'yi seçmektedir.	Menti, mentorunu seçmektedir.
Yarı Resmi	Örgüt, bir mentor havuzu oluşturur ve ilişkinin gerçekleşmesini sağlamaktadır.	Mentor çalışma alanlarını ortaya koymaktadır.	Menti, mentor seçiminde görüşlerini belirtmektedir.
Resmi Olmayan	Örgüt, özel bir amaca yönelik mentorluk ilişkisine izin verir.	Mentor menti'yi benimser, ilişki derece derece geliştirilir.	Menti çalışma alanlarını belirtir, ilişki derece derece geliştirilir.

Kaynak: Klasen, Clutterbuck, 2002, 125.

Tablo 10'da yer verilen farklı mentorluk süreçlerindeki örgüt, mentor ve menti arasındaki ilişkinin boyutları dikkate alındığında mentor ve menti eşleştirilmesi noktasında kontrolü kendinde bulunduran unsurun hareket alanına göre eşleştirilme

yapıldığı ve mentorluk sürecinin başladığı görülmektedir. Mentorluk türleri bu çalışmada biçimsel mentorluk, biçimsel olmayan mentorluk, elektronik mentorluk ve yeni mentorluk türleri olarak ele alınacaktır.

2.2.1. Biçimsel Mentorluk

Biçimsel mentorluk, örgütsel düzeyde mentinin mesleki gelişimine katkı sağlamak amacıyla oluşturan bir öğrenme ortamını içermektedir. Biçimsel mentorluk türünde örgütsel amaçların gerçekleşmesi birincil koşuldur ve kurallar bu doğrultuda düzenlenmiştir. Bu mentorluk türünde mentor ve mentinin eşleştirilmesi ile birlikte belirli bir zamansal çerçevesinde mentorluk ilişkisi sürdürülmektedir. Biçimsel mentorluk programları, açık ve belirli amaçları, hedefleri, her tarafın bu programdan destek almasını, eğitim gerekliliğini, uygun bir çevreyi ve sınırları belirli bir ilişkiyi içermektedir (Clutterbuck, 2004, 27). Biçimsel mentorluk programlarının içeriğinin örgütlerin üst yönetimlerinin destekleri ile belirlenmesi, örgütün ihtiyaç ve beklentilere uygun bir şekilde oluşturulması mentorluk ilişkisinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda biçimsel mentorluğun örgütlerde etkinliğini arttıracak şekilde uygulanması için yerine getirilmesi gereken kurallar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Douglas, 1997, 92-93):

- Üst yönetim desteği ve katılımının sağlanması,
- Programın örgüt kültürünü geliştirmeye yönelik olması,
- Programın sürdürülebilmesi için kaynakların yeterli düzeyde sağlanması,
- Programın amacının, beklentilerinin, mentor ve menti rollerinin açıkça belirlenmesi,
- Program mentorluk ilişkisi sürecince mentor ve mentinin gelişebilecek ihtiyaçlarına göre değişim gösterebilmesi,
- Programın sürekli olarak izlenmesi, öncesinde belirlenen amaç ve hedefler çerçevesinde değerlendirilmesinin yapılması,
- Değerlendirme sonuçlarının mentorluk sürecindeki sorunların çözümü ve gelecekteki programlar için dikkatle ele alınması.

2.2.2. Biçimsel Olmayan Mentorluk

Biçimsel olmayan mentorluk, mentinin kendisini yönlendirecek birini aramasıyla yani mentorunu aramasıyla ortaya çıkan süreci içermektedir. Bu mentorluk türü, biçimsel olan mentorluk türüne göre daha plansızdır ve gönüllük esaslı işlemektedir. Biçimsel olmayan mentorluğun bu yönü mentorluk türlerinden en sık kullanılanlar arasında olmasını güçlendirmektedir. Eğitim alanı dışındaki alanlarda mentorluk geleneği esasen biçimsel olmayan mentorluk olarak devam etmektedir (Sullivan, 2004, 20). Biçimsel olmayan mentorluk türünde, potansiyel mentiler kendilerine iletişim kurabilecekleri, tecrübeli, başarılı bir rol model arayışı içerisindedirler (Kılınç ve Alparslan, 2014, 92). Biçimsel olmayan mentorluk türü, bireylerin karşılıklı olarak birbirlerinden bilgi, akıl, arkadaşlık yardımı aldığı bir ilişki olduğu için bu ilişkide her iki taraf da yani mentor veya menti mentorluk ilişkisini başlatabilir (Crawford, 2010, 103). Bu bağlamda bazı durumlarda özellikle yapılandırılmamış ilişkilerde taraflar mentorluk rollerinde bulunarak bir öğrenme sürecine farkında olarak veya olmayarak dahil olabilmektedirler. Aynı zamanda biçimsel olmayan mentorluk türü bir işe yeni başlayan bireyler tarafından biçimsel olan mentorluk türüne göre daha çok tercih edilen bir türdür. Literatürde biçimsel olmayan mentorluktaki arkadaşlık ve yakın ilişki bağının mentorluğa yansması ile olumlu yönlerin biçimsel mentorluğa göre daha fazla olacağını düşüncesi veya aksine biçimsel mentorluğun daha düzenli ve etkin bir program dahilinde ilerlemesinin mentorluk ilişkisine olan katkıya daha fazla olumlu etki ettiği düşüncesine yer verilmektedir. Bu noktada her iki mentorluk türünün birbiri ile karşılaştırmasının bu karışıklığa çözüm olabileceği ve doğru anlaşılması için çalışmada yer verilmiştir.

Mentorluk ilişkinin arkadaşlık ilişkisi temelinde başlaması ilişkinin devamında karşılıklı öğrenme süreçlerine gelişmesi ile ilişkinin süreçsel olarak genişlemesi mümkün olabilmektedir. Mentinin kendisine örgütsel düzeyde veya çevresinden bir mentor seçiyor olması mentor ve menti arasındaki ilişkinin boyutunun sosyal temelli olduğunun göstergesidir. Bu yönü ile biçimsel mentorluk türünden ayrılmaktadır. Biçimsel olmayan mentorluk türü daha çok küçük işletmeler tarafından tercih edilirken, biçimsel mentorluk türü ise büyük işletmeler tarafından tercih edilmektedir.

Literatürde biçimsel olmayan mentorluk ve biçimsel mentorluk türlerinin arasındaki farklarına yönelik oluşturulan çalışmalar, iki kavram arasındaki farkların daha iyi anlaşılması için derlenmiş ve aşağıdaki Tablo 11’de sunulmuştur:

Tablo 11. Biçimsel Mentorluk ve Biçimsel Olmayan Mentorluk Karşılaştırılması

Biçimsel Mentorluk	Biçimsel Olmayan Mentorluk
Yapılandırılmış	Yapılandırılmamış
Örgütsel amaçlar ve örgüt odaklı	Bireysel amaçlar ve menti odaklı
Mentorun eğitimi gereklidir	Mentor eğitimi yoktur
Zaman belirlidir, mentora erişim sınırlıdır	Zaman belirsizdir, mentora erişim sınırsızdır
Resmi sözleşme yapılır	Resmi sözleşme yapılmaz
Büyük örgütler için uygundur	Küçük örgütler için uygundur
Örgütsel olarak yapılandırılmış davranışlar	Samimi ve arkadaşça bir ilişki temelinde davranışlar
Program izlenir ve gözetlenir	Program izlenmez ve gözetlenmez
Açık beklentiler ve belirli hedefler	Belirsiz beklentiler ve belirsiz hedefler

Kaynak: Gardiner, 2008; Colley vd, 200.

Tablo 11’de biçimsel ve biçimsel olmayan mentorluk türleri farklı boyutlar açısından karşılaştırılmıştır. Biçimsel mentorluk programları yapılandırılmış ve resmi sözleşmeler çerçevesinde gerçekleştirilen, biçimsel olmayan mentorluk yapılandırılmamış ve resmi sözleşme olmaksızın gerçekleştirilmektedir. Biçimsel mentorluk programlarında örgütsel ihtiyaçlar ve amaçlar doğrultusunda, önceden belirlenmiş zaman içerisinde ilişki temelli iken, biçimsel olmayan mentorluk programlarında ilişkiler, mentor veya mentinin bireysel ihtiyaçları doğrultusunda, belirsiz bir zaman içerisinde temellendirilmektedir.

Biçimsel mentorluk programlarında örgütsel olarak yapılandırılmış davranış biçimlerinden hareketle ilişkiler gelişirken biçimsel olmayan mentorlukta bu durum daha samimi ve arkadaşça bir ilişki ile sürdürülmektedir. Biçimsel ve biçimsel olmayan mentorluk programlarının avantajlı ve dezavantajlı yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Yarnall, 2008, 153).

- Biçimsel mentorluk programlarının avantajları; mentorlar muhtemel olarak konuya hakim eğitilmiş ve bilgili kişilerdir. Programlar kaynak olarak zengin, açık bir amaç ve yapıya sahiptir. Tüm katılımcılar için mentorluk fırsatları sağlanmaktadır.
- Biçimsel mentorluk programlarının dezavantajları ise; mentorluk eşleştirmelerinin bireysel ilgileri önemsemez bir şekilde gönüllülük esasına göre değil, zorlama ile yapılabilmesi, seçilenlerin becerilerinin yetersizliği, mentilerin mentorlarını seçememesi ve ilişkinin doğru işlememesi olarak sıralanabilir.
- Biçimsel olmayan mentorluk programlarının avantajları; mentorların bireysel özelliklerine göre seçilmesi, iletişim ve koçluk becerilerinin iyi sergilemeleri, mentor ve menti ilişkisinde iyi bir uyum göstermeleri, mentorluk ilişkisinde karşılıklı güven ve bağlılık duygusunun uzun vadeli ve verimli bir ilişki temelini oluşturmasını sağlamaktır.
- Biçimsel olmayan mentorluk programlarının dezavantajları ise; mentorlerin rollerinin net olmaması ve gerekli eğitime sahip olmamaları, ilişki amaçlarının fazla bireysel odaklı olması, mentorlerin rolleriyle ilgili çok az ödül ve tanınma imkanı görülmesi, mentorlerin iş sonuçları üzerindeki etkisinin daha az olması olarak sıralanabilir.

Mentorluk programlarının, gönüllülük esasına dayalı ve örgütler tarafından yapılandırılmamış, doğal bir ilişki temelini dayandırmasının faydalı sonuçlar doğurduğunu belirten çalışmalar (Gibson 2004, 260-275) olduğu gibi tersi yönde görüşler belirten çalışmalarda (Wright, 1987, 204) literatürde bulunmaktadır (Doğan, 2011, 24-25). Biçimsel olmayan mentorluk ilişkisinde sürecin hem zaman açısından hem hedefler ve amaçlar açısından belirsizlikler taşıması ve biçimsel mentorlukta bu

durumların daha belirgin olması ve sürecin mentor-menti dışında üçüncü bir kişi tarafından gözetilmesi ve denetiminin sağlanması biçimsel olmayan mentorluğun zayıf yönünü ortaya koymaktadır. Aynı zamanda biçimsel olmayan mentorluk programlarında mentor ve mentinin kendi ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda bir araya gelmesi ilişkideki çalışma düzeyini ve motivasyonunu arttıran bir unsur olarak biçimsel mentorluk programlarına göre daha olumlu bir ilişki sürdürülmesine imkan yaratmaktadır. Bu bağlamda mentorluk süreçlerinde önemli olan unsur mentorluk ilişkisinin taraflarının bireysel bilgi, becerisi, deneyimi ilişkiyi sürdürme noktasında mentorluk ilişkisini geleneksel bir yapıdan daha özel bir yapıya dönüştürmesi ve bu yönde ilişkinin şekillenmesini sağlayabilmektir. Biçimsel mentorluk ve biçimsel olmayan mentorluk programlarındaki başarının sağlanmasında ilişkinin tarafları olan örgüt, mentor ve mentilerin her iki programdan elde edilen sonuçların değerlendirilmesi, iyileştirmesi ve elde edilen faydaları yaygınlaştırması mentorluk programları açısından oldukça değerlidir.

2.2.3. Elektronik Mentorluk

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte yaşamımıza yeni kavramlar girmekte ve geleneksel yönetim araçlarında bu gelişmelerle birlikte yeniliksel açıdan evrilmektedir. Bu noktada mentorluk ilişkisinde bu yeni teknolojilerin kullanımının gerçekleşmesi bu ilişki türünde yeni bir kavramı ortaya çıkarmıştır. Elektronik mentorluk, geleneksel mentorluk türlerinin dışında internet ortamında gerçekleştirilen mentorluk türüne denilmektedir. Bu mentorluk türünde, internet bileşenlerinin kullanılması ile birlikte coğrafi engelleri aşp, mentorluk ihtiyacı hisseden kişiler, mentor desteği alabilmektedir (Özdemir, 2013, 38). Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler göz önüne alındığında mentorluk uygulamalarının elektronik ortamlara olan yöneliminin artacağı söylenebilir. Çünkü sanal mentorluk veya siber mentorluk olarak da adlandırılan elektronik mentorluk, geleneksel mentorluk türlerinden daha esnek bir yapıya sahiptir. Bu türün kullanıcıları mentorluk ilişkisini, mail adresleri, sohbet grupları, sosyal medya üzerinde konferanslar gibi araçlarla mekan sınırlılığı olmadan zaman kolaylığıyla birlikte sağlayabilmektedirler. Elektronik mentorluk türünün merkezinde bir modül yer alabilmektedir. Bu modül aracılığıyla mentor ve mentilerin

hazırlığı, eşleştirilmesinin yapılması ile tüm etkileşim sürecinin koordine edilmesine, verilerin hazırlanmasına ve elde edilen sonuçların analizine imkan tanınmaktadır (Kuzu, Kahraman ve Odabaşı, 2012, 179).

Elektronik mentorluğun güçlü yönlerini sıralamak gerekirse (Scandura ve Hamilton, 2003, 392);

- Örgütsel yapı açısından; coğrafik olarak sınırlı olmaması, statü durumlarının eksikliği (statü, cinsiyet, etnik yapı), uygun mentor bulma imkanının fazla olması.
- Kişisel ve kişiler arası faktörler açısından; yüz-yüze iletişime gerek olmaması, sosyal ipuçlarının az olması, katılımcı mentorların çeşitliliği.
- Esnek ve alternatif çalışma imkanları açısından; yüz-yüze iletişime gerek olmaması, coğrafi ve zamansal sınırlılığın olmaması.

Elektronik mentorluğun eksik yönleri için şunlar söylenebilir (Ensher, Heun ve Blanchard, 2003, 270):

- Mentor ve menti ilişkisi iletişim bozukluklarından dolayı etkilenebilir.
- Geleneksel yani yüz yüze mentorluğa göre daha yavaş ilişki gelişebilir.
- Elektronik mentorluk, ayrı bir teknoloji bilgisi ve becerisi gerektirmektedir.
- Mentorluk süresince teknik aksaklıklar yaşanabilir.
- Elektronik mentorlukta gizlilik sorun olabilmektedir.

Elektronik mentorluk programlarının örgütsel yapı, kişisel ve kişilerarası faktörler, esnek ve alternatif çalışma imkanları değerlendirildiğinde diğer mentorluk türlerine göre avantajlı olduğu durumlar vardır. Elektronik mentorluk, coğrafi ve zamansal sınırların daha kolay aşılması, mentor çeşitliliğinin fazla olması ve statü kaynaklı farklılıkların gözardı edilebilmesi açısından diğer geleneksel olarak adlandırabileceğimiz mentorluk türlerine göre daha avantajlı durumdadır. Ancak bu noktada elektronik mentorluk programlarının güçlü yanlarının yanı sıra zorlu ve

geliştirilmesi gereken yanları da bulunmaktadır. Elektronik mentorluk, mentor ve menti açısından bilgi ve teknolojik bilgi gerekliliğini ve bu bilginin mentorluk programına katkı sağlayacak şekilde kullanma yeteneğini gerektirmektedir. Bu bağlamda özellikle elektronik mentorluk programlarının işlemlerini sağlayan teknik altyapıların oluşturulması mentorluk ilişkisini işlerliği açısından önemli olmakla birlikte maddi açıdan yatırım gerektiren alanlar olduğu için zor bir durumdur.

2.2.4. Diğer Mentorluk Türleri

Grup Mentorluk

Grup mentorluk, dört ya da altı kişiden oluşan yüksek performansa sahip kişilerle bilgisini paylaşacak olan mentorun oluşturduğu bir ilişkidir (Doğan, 2011, 44). Bu mentorluk türününü uygulayacak yapılar, mentordan faydalanacak kişi sayısının fazla olması ile birlikte maliyet ve zaman avantajından faydalanabilecektir. Grup mentorluk, katılımcılar ile mentorlar arasında farklı bireysel deneyim ve bilgi paylaşma imkanı sağlamaktadır (Çelik, 2011, 304). Bu mentorluk türü diğer türlere göre daha tümden ve kapsayıcı bir katılımcı grubuna ilişkin olduğu için mentorluk süreci dahilinde örgüt içinde ortak hareket noktası oluşturma açısından önemli olmaktadır.

Durumsal Mentorluk

Durumsal mentorluk, ihtiyaç halinde olan bir bireye yapılan kısa süreli ve acil yardım niteliği taşımaktadır. Durumsal mentorluk örneği olarak, çalışanın ofis içinde kullanılan yeni bir sistemi arkadaşına anlatması verilebilir. Durumsal mentorluk kısa süreli bir ilişki gibi gözükse de her iki birey açısından sürdürülebilir bir boyutta kazanabilir.

Akran Mentorluk

Akran mentorluk, nitelik ve özellik açısından aynılık taşıyan insanlar arasında ortaya çıkan mentorluk türüdür. Bu mentorluk türünde taraflar birbiri ile benzer deneyimlere sahiptir, birbirlerinin bilgi ve becerilerini deneyimlemek, birbirlerine yardımcı olmak ve bu süreci geri bildirim sağlayarak yapma esası bulunmaktadır.

Küçük ya da izole olmuş iş bölümlerinde, daha deneyimli bir mentorun olmaması ya da mentorun uygunluk durumunun olmaması durumunda uygulanmaktadır (Welsh, 2004, 33). Akran mentorluk uygulamalarının faydaları; programlar için potansiyel mentor havuzunu arttırmak, mentorluğu daha geniş bir kitleye sunmak ve uygulamak, iş dünyasındaki iletişimi arttırmak, bireylerin becerilerini geliştirmek, eşitler arasındaki açık ve hızlı biçimde uyum sağlamayı kolaylaştırmak ve diğer mentorluk programlarına göre daha kısa bir zaman süresinde gerçekleşmesi şeklinde sıralanabilir. Akran mentorluğun uygulanması noktasında yaşanabilecek zorluklar ise; açık hedefler ve sözleşme olmadan biçimsel olmayan bir şekilde gerçekleşen sohbetler oturumu şeklinde gerçekleşmesi, programın yönetilmesi zor olabilecek kadar büyük katılımlı olması, katılımcılar arasındaki güvenirlilik ve rahatlık eksikliğinin varlığının olması, farklı bir stratejik bakış kazandırma noktasında her zaman yararlı olmaması şeklinde sıralanabilir (Ward, Bossons ve Gover, 2004, 37-38).

Tersine Mentorluk

Tersine mentorluk, mentorluk kavramının birincil anlamına ters olarak, mentor ve menti ilişkisinde deneyim sahibi ve yaşça büyük olan kişinin menti pozisyonunda olduğu durumlardaki mentorluk türüdür (Murphy, 2012, 550). Bu mentorluk sürecinde genç mentorun destekleyici yönünü görmek mümkündür. Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelerle birlikte iş dünyasının deneyim sahibi ve yaşlı yönetici/çalışanları, yeni gelişen teknolojilere özellikle internet bileşenlerine ayak uydurmak için ters mentorluğu tercih etmektedirler.

Tersine mentorluk ilişkisinin özelliklerine aşağıda yer verilmiştir (Kadılar ve Balkan, 2016, 138):

- Tarafların eşitsiz durumları ve mentinin hiyerarşik olarak mentora göre daha üst düzey bir konumda olması.
- Menti ve mentor arasındaki bilgi paylaşımında, mentorun teknik veya içerik uzmanlığı ile jenerasyonel bakış açısından öğrenme üzerinde odaklanmıştır.
- Mentorların profesyonel ve liderlik yeteneklerinin gelişmesine önem vermektedir.
- İlişki süresince karşılıklı destek ve öğrenmeye bağlılık söz konusudur.

Tersine mentorluk ilişkinin özelliklerinden hareketle bu mentorluk sürecinde mentor açısından liderlik gelişiminin sağlanmasına, menti açısından ise yeni bilgi ve tekniklerin öğrenilmesine olanak sağladığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Akademik Mentorluk

Akademik mentorluk, mesleğe yeni başlayan öğretim üyesine deneyimli bir öğretim üyesinin akademik dünya ile ilgili birçok konuda destek sağlama süreci ile ifade edilmektedir. Akademik mentorlar, yeni öğretim üyeleri olanlara rehberlik yapma, rol model olma, kurumlarında kabul görmelerine yardımcı olma gibi duygusal desteğin yanında akademik mesleklerine de olumlu katkılar sağlamaktadırlar. Bu mentorluk süreci ile birlikte yeni öğretim üyelerinin mentorları aracılığıyla üniversiteye uyumları kolaylaşacaktır (Özkalp vd., 2006, 55-70).

2.3. Mentorluk Fonksiyonları

Mentorluk ilişkisi kariyer geliştirme fonksiyonu ve psikososyal fonksiyonu olmak üzere iki tür rol üzerinden sürdürülmektedir (Kram, 1983, 614). Kariyer gelişim fonksiyonu, mentorluk ilişkisinin bir organizasyonun ilerlemesini destekleyen ve geliştiren yönlerini ifade ederken, psikososyal fonksiyonu ise mentorluk ilişkisinin kişilerin bireysel güven, kimlik inşasını sağlamaya çalışan ve yeterlik hissini geliştiren yönlerini ifade etmektedir.

Tablo 12: Kariyer Geliştirme Fonksiyonu ve Psikososyal Fonksiyonu

Kariyer Geliştirme Fonksiyonu	Psikososyal Fonksiyon
Destekleyicilik	Rol Modelleme
Tanınma ve Görünürlük	Kabul Görme
Koçluk	Danışmanlık
Koruma	Arkadaşlık
Meydan Okuma	

Kaynak: Kram, 1986, 160-121.

2.3.1. Kariyer Geliştirme Fonksiyonu

Mentorluğun kariyer geliştirme fonksiyonu bir örgütteki gelişimin sağlanmasına odaklanmaktadır. Mentorluk ilişkisinde bireylerin örgütlerdeki gelişim fırsatlarını değerlendirmesi, örgütsel yapı içerisindeki zorlukları öğrenmesi ve kendilerini ifade edebilme yeteneğini edinmesi kariyer geliştirme rolü ile gerçekleştirilmektedir (Fowler ve O'Gorman, 2005, 51-57). Kariyer geliştirme fonksiyonu, destekleme, benimse-onaylama, koçluk, koruma, yeni beceriler kazanma rollerini içermektedir (Noe, 1988, 459). Bu roller aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- Destekleme: Bu rol ile birlikte mentor, mentinin kariyerinde ilerlemesi ve fırsatlar yaratacak ilişkiler kurmasına aktif olarak yardım etmektedir. Bu çalışma özelinde destekleme rolü girişimcilerin, faaliyetlerine başlama aşamalarında, iş fırsatları edinmelerinde mentorlarının tavsiyeleri doğrultusunda başarılı bir dönem geçirmelerini ifade etmektedir. Mentor tarafından desteklenen mentilerin yani girişimcilerin başarılı olmaları ile birlikte bu ilişki temelinde destekleyici mentorlarında belirleyicilikte başarılı olma durumları aynı şekilde başarısız oldukları durumda da başarısız olma durumları ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan mentorluk ilişkisinde mentorunun destekleme rolü mentinin kendi örgütü veya çalıştığı örgütündeki başarısında etkili olmaktadır.
- Koçluk: Mentorun, mentinin kariyer ve iş performansına ilişkin hedeflere ulaşması noktasında önerilerde bulunmasını ve bu öneriler doğrultusunda yönlendirmesini ifade etmektedir (Noe, 1988, 459). Koçluk rolünün mentorluk rollerinden birisi olması iki kavram arasındaki farkı da ortaya çıkarmaktadır. Mentorun, tecrübe ve deneyimlerini menti ile paylaşması menti için yeni bir bakış açısı oluşturmaktadır. Bu bağlamda koçluk rolünün mentinin örgütsel performansına olumlu katkılar sunacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin belirlenen hipotez aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

H₂: Girişimcilerin karşılaştıkları koçluk alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

- Koruma: Bu rol ile mentor, mentiyi mevcut veya olası zararlı durumlardan korumaktadır. Mentor, mentinin korunmasını içerdiği gibi desteklenmenin sonucu olarak övgü veya zarardan doğabilecek suçu yani sorumluluğunu da üstlenmektedir (Zachary, 2005, 67-69). Mentorların, mentilerin karşılaştığı veya karşılaşması muhtemelen sorunlara karşılık tedbirli olması gerektiği gibi mentiden kaynaklı sorunların gerçekçi bir şekilde mentiye karşı geri bildirim olarak aktarılması da gereklidir. Çünkü menti kaynaklı sorunların çözülmemesi mentorluk ilişkisine zarar verebilmektedir. Koruma rolü, benimseme-onaylama rolü ile birlikte mentinin çalışma özelinde girişimcilerin faaliyetlerinde örgütsel başarıyı yakalamaları mümkün olacaktır. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin belirlenen hipotez aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

H₃: Girişimcilerin karşılaştıkları koruma alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

- Benimseme-ortaya çıkarma: Mentinin yeteneklerini ortaya çıkarması, örgüt ve çevresi tarafından benimsenmesini sağlayacak etkinlikleri içermektedir. Benimseme-ortaya çıkarma mentorluk rolü, bireyin gelecekteki fırsatları yakalayabilmesi için tanıtıcı bir işlev taşımaktadır. Mentorun, mentinin önemli kişiler ile tanışmasını sağlayacak toplantılar, seminelere birlikte katılım sağlamaları bu etkinliklere örnek olarak sıralanabilir. Bu rol çalışma özelinde girişimcilerin, girişimcilik ekosistemindeki büyük isim ve kuruluşlarla veya onlara finansal destek sağlayacak melek ağlarla buluşmaları açısından oldukça önemlidir. Mentorluk ilişkisinde, benimseme-ortaya çıkarma rolünün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi girişimcilerin örgütsel performanslarının başarısına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin belirlenen hipotez aşağıdaki belirtilmiştir:

H₅: Girişimcilerin karşılaştıkları yeni ilişkiler geliştirme alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

- Yeni Beceriler Kazanma: Bu rol, mentorluk ilişkisi sürecince mentorun, mentinin yeni beceriler ve yetenekler kazanmasını sağlayacak görevler vermesidir (Noe, 1988, 459). Mentinin ilişki temelinde eğitim ve geribildirimle desteklenmesi başarılı bir şekilde yeni ve özel beceriler kazanmasına olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin belirlenen hipotez aşağıdaki belirtilmiştir:

H₄: Girişimcilerin karşılaştıkları yeni beceriler kazanma alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

2.3.2. Psikososyal Fonksiyonu

Mentorluğun psikososyal fonksiyonu bireylerin kendine güvenlerinin artmasına, kişiliğinin gelişmesine ve görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesi gibi durumlara odaklanmaktadır. Bu bağlamda psikososyal fonksiyonun yerine getirilmesi mentorluk ilişkisinin taraflarını örgütsel gelişiminden ziyade kişisel seviyede daha yoğun bir şekilde etkilemektedir. Psikososyal fonksiyonu bu açıdan kariyer geliştirme fonksiyonundan ayrılmaktadır. Psikososyal yönden desteklenen ve gelişim gösteren bir bireyin bu roldeki gelişiminin kariyer gelişim rollerine de yansımaktadır.

Psikososyal fonksiyon, arkadaşlık, rol model olma, danışmanlık, kabul etme ve doğrulama rollerini içermektedir (Noe, 1988, 459). Bu roller aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- Arkadaşlık: Mentorun, iş ortamında veya iş dışında mentisi ile olan ilişkisini kişisel değerler ve samimiyet çerçevesinde iletmesidir. Mentorluk

ilişkisinde arkadaşlığın sürdürülmesi, deneyimlerin paylaşılmasını sağlamakta ve tarafların birbirlerini eşit düzeyde hissetmeye başlamalarına ve önemlilik duygusunun korunmasına olanak sağlamaktadır. Arkadaşlık rolü, akran arkadaşlıkları gibi mentor ve mentinin birbirlerini iyi ve zor zamanlarda desteklemelerini, iyi bir dinleyici olarak birbirlerine karşı dürüst bir şekilde ilişki kurmalarını ifade etmektedir (Probst, 2006, 30). Bu bağlamda araştırmaya ilişkin belirlenen hipotez aşağıdaki belirtilmiştir:

H₆: Girişimcilerin karşılaştıkları arkadaşlık alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

- Rol Modeli Olma: Mentorun davranış biçimlerini ve tutumlarını, mentinin kendi karakteriyle özdeşleştirmesini içermektedir. Mentorlar kendi kusurları ve güçlü yanlarının farkında olarak mentiler için iyi bir örnek oluşturmaktadır. Aynı zamanda fiziksel veya duygusal iyiliği için tehlikeler olduğunda mentisini savunmakla ilgilidir (Probst, 2006, 30). Psikososyal rollerin içinde en sık bahsedilen bu rolün gerçekleşmesi hem bilinçli hem de bilinçsiz olarak gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin belirlenen hipotez aşağıdaki belirtilmiştir:

H₇: Girişimcilerin karşılaştıkları rol model olma alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

- Danışmanlık: Mentinin kendini ve sorunlarını mentorla paylaşması sonucunda mentorun bu sorunlarının çözümü için getirdiği önerileri dinlemesidir. Danışmanlık, düşük performansın iyileştirilmesi üzerinde odaklanmaktadır. Mentorluk ve koçluk programları ilk aşamadan itibaren problemlerin çözümü veya gelişim gösterme üzerine odaklanan uygulamalardır. Danışmanlık kavramı bu açıdan mentorluk ve koçluk kavramlarından ayrılmaktadır. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin belirlenen hipotez aşağıdaki belirtilmiştir:

H₈: Girişimcilerin karşılaştıkları danışmanlık alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

- Benimseme ve onaylama: Mentorun, mentiyeye karşı saygı duymasını ve mentiyeyi desteklemesini ifade etmektedir. Aynı zamanda bu ilişkideki benimseme ve onaylamanın mentor açısından da saygınlık ve takdir görme gibi olumlu duyguların artmasına sebep oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin belirlenen hipotez aşağıdaki belirtilmiştir:

H₉: Girişimcilerin karşılaştıkları benimseme-onaylama alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

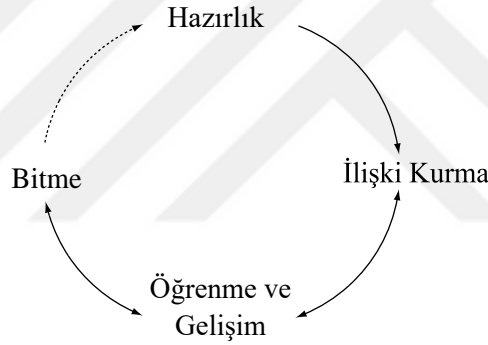
2.4. Mentorluk Süreci

Mentorluk süreci, mentorluk ilişkisinin aşamalarından, ilişkiden hedeflenen amaçlara ve mentorluğun değerlendirilmesine kadar uzanan bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreç bağlamında çalışmanın bu bölümünde mentorluğun aşamalarına, mentorluk programının amaçlarına, mentor-menti eşleştirilmesine, mentorlukta etik ve hukuki boyuta, mentorluğun değerlendirilmesine yer verilmiştir. Bu konular mentorluk sürecinin kendiliğinden gelişen bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Mentorluk ilişkisinin bir süreç dahilinde ilerliyor olmasının detaylarının mentor ve menti tarafından doğru bilinmesi de oldukça önemlidir. Çünkü mentorluk ilişkisinde taraflar için mentorluk sürecini etkin bir şekilde izlenmesi gereken bir yol olarak görülmektedir. Bu noktada her mentorluk uygulamasının, uygulandığı alanın kendine özgü dinamikleri çerçevesindeki süreçlerle şekillendiğini belirtmek mümkündür. Mentorluk programları uygulandığı alanların farklılaşması ile birlikte mentorluk ilişkisinde farklı bir süreç dahilinde ilerleme gösterse de bu ilerleme süreci genel anlamda mentorluk sürecinin özünde bulunan aşamalardan bağımsız olmamaktadır.

2.4.1 Mentorluk Aşamaları

Mentorluk aşamaları literatürde birçok yazar tarafından farklı başlıklar altında ele alınmıştır. Literatürdeki bu çalışmalara dikkatle incelendiğinde mentorluk sürecinin başlangıcından bitişine olan sürecin bütünsel açıdan çokta farklı ele alınmadığı görülecektir (Doğan, 2011, 26). Kram (1983), başarılı bir mentorluk sürecinin aşamalarını başlangıç aşaması, yetiştirme aşaması, ayrılık aşaması, yeniden tanımlama aşaması olarak dört aşamadan oluşması gerektiğini belirtmiştir (Kram, 1983, 608-625). Bu çalışma özelinde mentorluk bir süreç dahilinde birbirini izleyen ve her birinin kendi öncülleri olan hazırlık, ilişki kurma, öğrenme ve gelişim, bitme olmak üzere dört aşamada incelenecektir (Kochan ve Pascarelli, 2005, 311; Kadılar ve Balkan, 2016, 86).

Şekil 2: Mentorluk Aşamaları



2.4.1.1. Hazırlık Aşaması

Hazırlık aşaması, mentorun ve mentinin, ilgili rolleri üstlenip üstlenmeme konusunda son kararlarını vermelerini içermektedir. Üstlenecekleri rollere hazır olup olmadıkları, bunun için zaman ayırıp ayıramayacakları ve mentorluk ilişkisine önem gösterip gösteremeyeceklerinin kararı bu aşamada alınmaktadır (Kadılar ve Balkan, 2016, 88). Mentor ve mentinin arasındaki ilişkinin kurulması, tarafların birbirlerini ilişki temelinde tanınmasına olanak sunan hazırlık aşaması genellikle 6-12 ay sürmektedir. Mentorluğun bu aşamasında ilişkinin açıklık, verimlilik odağında kurulması için mentor ve mentinin üstleneceği roller, sorumluluklar, sınırlar belirlenmektedir. Bu aşama mentorlar tarafından mentorluk becerilerinin bireysel

olarak değerlendirilmesi, mentinin öğrenmesi ve geliştirilmesi için alanların belirlenmesini gerçekleştirilmektedir (Zachary, 2002, 30). Mentorluk ilişkisinin yönünü ve başarısını etkileyecek bu tür durumların hazırlık aşamasında belirlenmesi, mentor ve menti tarafından ortak bir planlama doğrultusunda temellendirilmesi oldukça önemlidir. Aynı zamanda mentorluk programları için yer ve kaynak sağlanması, program koordinatörünün atanması, gerekli görülürse mentorların ve mentilerin eğitilmesi, mentor ve mentinin eşleştirilmesi gibi konularda bu aşamanın başarılı bir şekilde sürdürülmesi için gereklidir. Bu aşamada mentor ve menti arasındaki rollerin belirlenmesi ve ilişkinin bir süreç dahilinde netleştirilmesi ile ikinci aşama olan ilişki kurma aşamasına geçilmektedir.

2.4.1.2. İlişki Kurma Aşaması

İlişki kurma aşaması, hazırlık aşamasında üstlenilen rol ve sorumluluklar doğrultusunda mentorluk sürecinin başlamasını ifade etmektedir. Bu aşama mentorluk sürecinin tarafları olan mentor ve mentinin ilk defa buluşması ile başlamaktadır. Bu aşamada mentorlar ve mentiler, birbirleri ile ilgili olan ve mentorluk programı dahilinde oluşan beklentiler üzerinde birlikte çalışmaya başlarlar (Kadılar ve Balkan, 2016, 88). İlişki kurma aşaması, mentor ve menti ilişkisinde birbirlerinin aile, eğitim, iş deneyimi ve gelecekteki olmak istedikleri durumlar hakkında paylaşımın ve ilişkide samimiyetin belirdiği bir aşamadır. Bu durumun sağlanması mentorluk ilişkisinin sonucuna olumlu yönde etki edebileceği için önemlidir.

İlişki kurma aşaması, aynı zamanda her iki tarafında mentorluk süreci boyunca üzerinde fikir birliği sağlayacakları konulardaki amaçlarını, temel kurallarını, mentorluk programı sonucundan beklentilerini ortaya koyduğu aşamadır. İlişki kurma aşaması, mentor ve menti arasındaki görüşme durumunun nerede, ne zaman gerçekleşeceğinin planlanması, ilişki sürecinin nasıl yönetileceğine dair tarafların fikir birliğine varması ile sonlanır, bir diğer aşama olan öğrenme ve gelişim aşamasına geçilir.

2.4.1.3. Öğrenme ve Gelişim Aşaması

Öğrenme ve gelişim aşaması, mentorluk amacı doğrultusunda mentor ve menti tarafından belirlenen amaçlar, hedefler ve kurallar çerçevesinde karşılıklı öğrenme ve gelişim etkileşimini ifade etmektedir. Birlikte öğrenme ile mentor ve menti arasındaki ilişki bağının güçlenmesi, kariyer fonksiyonları ve psikososyal fonksiyonların bu karşılıklı öğrenme sürecinde gelişmesini sağlamaktadır. Bu aşamada üzerinde konuşulan ve anlaşılan konular üzerinde diyalog kurma, yeni bakış açıları geliştirme ve öğrenme gibi roller devreye girmektedir. Aynı zamanda bu aşama mentorluk ilişkisinin gözden geçirilmesini, hazırlık ve ilişki kurma aşamasında kararlaştırılan konularda ve hedeflerde ne derece ilerleme kaydedildiği veya başarısızlık durumunun varlığının tespitine yönelik kontrollerin yapılması için de uygun bir aşamadır. Öğrenme ve gelişim aşamasında genel itibariyle yoğunluk verilen konular şunlardır: (Kadılar ve Balkan, 2016, 94).

- Olayları ve deneyimleri inceleme, duyguları ve gerçekleri masaya yatırma,
- Olaylar ve deneyimler üzerine düşünme ve onların anlamlarını, önemlerini inceleme,
- Muhtemel sonuçlar ve çözümler üzerine tartışma,
- Sonuçlar ve çözümler üzerine deney yapma, onları test etme,
- Deneylerin sonuçlarını değerlendirme ve inceleme,
- Yeni öğrenilenlerin ve yeni bakış açılarının tanımlanması, entegre edilmesi, oturtulması ve dökümantasyonu.

2.4.1.4. Kapanış Aşaması

Kapanış aşaması, mentorluk sürecinin son aşamasıdır. Mentorluk ilişkisi, tarafların birbirleri ile arasındaki ilişkide hedeflenen amaçlara ulaşıldığında son bulabileceği gibi öğrenme süreçlerinde birbirlerine katkı sağlamadığı düşüncesi ile tarafların ilişkiyi sonlandırması da mümkün olabilmektedir. Mentor ve menti, mentorluk sürecince geliştirilen ilişkinin boyutuna göre bu son aşamada farklı adlandırma yapmak mümkündür. Bu bağlamda mentorluk programının sona ermesi ile

birlikte bu mentorluk ilişkisi dahilinde bir son olabilir, lakin mentor ve mentinin iyi bir temelde kurduğu ilişki program sona erdiğinde arkadaşlık ve dostlukla olarak devam edebilir. Kapanış aşaması, ulaşılmış hedefleri ve ilişkinin değerlendirmesini, öğrenme başarısının kutlanmasını içermektedir (Zachary, 2002, 35). Mentorluk sürecinin verimli geçmesi ile birlikte mentor ve mentinin arasındaki ilişkinin devam etmesini, literatürde bazı araştırmacılar “yeniden tanımlama” aşaması olarak tanımlamışlardır (Bakioğlu ve Hacıfazlıoğlu, 2013, 47). Bu aşamada mentor ve mentinin birlikte öğrenmeden aldıkları faydayı geleceğe taşıma istekleri etkin rol oynamaktadır.

2.4.2. Mentorluk Programlarının Amaçları

Mentorluk programları, başlangıç aşamasından itibaren belirli ve taraflar tarafından anlaşılır amaçlar doğrultusunda oluşturulmalıdır. Mentorluk programlarının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Girişimcileri ve girişimcilik ekosistemini desteklemek.
- Yöneticilerin ve yönetici adaylarının yeteneklerinin gelişimini sağlamak.
- Yeni işe başlayanların işe alışma ve iş yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olmak.
- Dezavantajlı grupların entegrasyonunu kolaylaştırmak.
- Eğitim ve öğretim alanındaki uygulamalarda, mentilerin (öğrencilerin) yeni ders ortamlarına alışmalarını sağlamak.
- İş dünyasında ve özellikle girişimcilikte iyi bir rol model ortaya çıkarmak.
- Bilgi teknolojilerinde, eğitim ve gelişim sektöründeki az deneyimli çalışanları kişisel, mesleki ve yönetsel açıdan gelişmelerine destek olmak.
- Yeni yeteneklerin ortaya çıkışını hızlandırmak.

2.4.3. Mentor ve Mentorun Eşleştirilmesi

Mentorluk programlarının amaçları belirlendikten sonraki aşaması, mentor ve mentileri eşleştirilmesi için gereken kriterleri belirlemek olacaktır. Bu kriterler

mentorluk programlarında gerçekleştirilmek istenilen amaçlar ve tarafların eşleştirilmesi ile uyumlu bir şekilde oluşturulmalıdır. Mentor ve mentilerin isteklerinin ve gelişim ihtiyaçlarının dikkate alındığını hissetmelerini sağlayacak bir eşleştirme süreci geliştirmek mentorluk programlarının başarısını etkileyen önemli bir unsurdur. Bu aşamadaki mentor ve menti arasındaki uyumun, ilişkinin sonraki aşamaları da önemli ölçüde etkilediği için oldukça önemlidir (Audet ve Couteret, 2012, 522). Bu bağlamda eşleştirilmeler, mentorluk programlarının amaç ve hedeflere ulaşılması noktasında amaç benzerliği, mentor ve mentinin motivasyonları dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu süreçte mentor ve mentinin benzerliklerinin yanı sıra benzerlik ve farklılıklar arasındaki denge olan tamamlayıcılık da dikkate alınması gereken önemli bir durumdur (Megginson vd., 2006, 11). Ayrıca mentor ve mentinin birlikte çalışma, güven, saygı ve birbirleriyle iyi bir ilişkiler kurma yetenekleri de bu süreçte dikkate alınmalıdır. Mentor ve mentinin eşleştirilmesinde fiziksel, duygusal birtakım ihtiyaçlar göz önünde bulundurarak eşleştirilme gerçekleştirilebilir. Mentor, mentorluk sorumluluğunu üstlenmeye istekli deneyimli ve başarılı olmalı iken aynı şekilde menti de bu deneyim ve karşılıklı öğrenme sürecinde istekli olmalıdır. Kurumlar, mesleki kuruluşlar tarafından ve bir takım destek programları dahilinde mentor ve menti eşleştirmeleri gerçekleştirilmektedir. Bu noktada başvuru formları, kariyer deneyimleri ve ilgi alanları ile alakalı bir form, öğrenme ve iletişim stilleri ve kişilik anketleri eşleştirilme süreci için başvurulabilecek materyaller olarak sıralanabilir (Klasen ve Clutterbuck, 2002, 237). Aynı zamanda eşleştirilmeler bazen mentorlar ve mentilerin kendilerinin eşleşmesi ile gerçekleşebilmektedir. Bu noktada başarılı mentorlar, mentilerin özelliklerini, yeteneklerini ve ilgi alanlarını dikkatli bir şekilde izleyerek mentorluk ilişkisinde bulunmaya özen göstermektedirler (Johnson ve Ridley, 2004, 3).

2.4.4. Mentorlukta Etik ve Hukuki Boyut

Mentorluk ilişkisi süreci boyunca mentor ve mentinin sorumluluklarını bilmeleri ve bu sorumluluklar doğrultusunda etik çerçeveye uygun bir şekilde ilişkileri sürdürmeleri mentorluk ilişkisini başarıya götüren önemli etkenlerdir. Bu bağlamda çeşitli profesyonel mentorluk ve koçluk kuruluşları, etik uygulamalar için standartlar

belirlemiştir. Bu kuruluşları sıralamak gerekirse: Avrupa Mentorluk ve Koçluk Konseyi (European Mentoring and Coaching Council EMCC), Uluslararası Koçluk Federasyonu (International Coach Federation IFC), Koçluk Derneği (Association for Coaching - AC), Profesyonel Yönetici Koçluğu ve Denetleme Derneği (Association for Professional Executive Coaching and Supervision - APECS), Uluslararası Koçluk Birliği (International Association of Coaching IAC), Evrensel İş Koçları Derneği (Worldwide Association of Business Coaches - WABC). (Brennan ve Wildflower, 2010, 369).

Mentorluk ilişkisinde sorumluluklar aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Lacey, 2000, 12).

- Mentor, mentisini yeni fikirler dahilinde cesaretlendirmelidir.
- Dinleme ve öğrenme isteğinin ilişki de sağlıklı yürütülmesi.
- Mentor ve menti arasındaki ilişkinin gayret, açıklık ve dürüstlük temelinde oluşturulması.
- Gizlilik ve bağlılık esasına dayanarak ilişkinin yürütülmesi.
- Zaman ve yer konusunda ilişkinin içtenlikle yürütülmesi.
- Bir sorunun tanımlanmasında ve çözümünde doğru yönlentmelerde bulunma.

Mentorluk ilişkisinde sorumluluk alanı dahilinde mi ilerleniyor yoksa sorumluluk alanının dışında mı ilerleniyor, bunun tespiti etik boyut tarafından incelenmektedir. Bu bağlamda etik, bir mentorun neyi yapması gerekir, neyi yapmaması gerekir şeklinde ki yol göstericidir. Mentor ilişkisinin başlangıcından itibaren mentor ve menti arasındaki iletişimin dengeli bir sorumluluk çizgisi ile belirmesi ilişkinin etik boyutu açısından önemlidir. Çünkü başlangıçta üzerinde ortak kaniya varılan hususlar ilerleyen aşamalarda mentor veya mentinin davranışlarında olumsuz bir etkiye varacak şekilde gözükürse bu ilişki açısından etik bir davranışın unsuru olmaktan çıkacaktır. Bu açıdan bakıldığında açıklık ve şeffaflık, doğruluk ve dürüstlük, bir mentor-menti sözleşmesinin imzalanması, gizlilik ve ilişki sınırlarının yönetimi, çıkar çatışmasından kaçınmak gibi konular mentorluk ilişkisinin etik boyutunu ortaya çıkaran önemli hususlardır (Kadılar ve Balkan, 2016, 112). Mentorluk ve etik ilişkisi dikkate alındığında mentorluk ilişkinin sözleşme temelinde kurulması

ile mentorluğun hukuk çerçevesinde ele alınması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Mentorluk ilişkisindeki yaşanması muhtemel anlaşmazlıklar veya tarafların ilişkiyi sona erdirmek istemelerinden kaynaklı durumlarda hukuki koşullar çerçevesinde değerlendirilmeler yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda mentorluk ilişkisinin hukuksal zeminde sürdürülmesi sürecin daha sağlıklı yürütülmesine olanak sağlayacaktır. Ancak hukukumuzda mentorluk ilişkileri ile birincil derecede ilişkili mentorluk programlarını düzenleyici nitelikte kuralların ve kanunların olmaması bu husustaki geliştirilmesi gereken eksik bir yöne işaret etmektedir.

2.4.5. Mentorluk Programlarının Değerlendirilmesi

Mentorluk programlarından elde edilen sonuçların değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Mevcut mentorluk programının değerlendirilmesi ile ortaya çıkan eksikliklerin giderilmesi ve geliştirilmesi, gelecekteki mentorluk programlarının bu yönelimle kurgulanması başarıyı arttıracak önemli bir unsurdur. Bu bağlamda mentorluk programlarının işleyişinde mentor ve menti arasındaki geribildirim etkinliğinin sağlanması ve ilerleme raporlarının tutulması değerlendirme sürecini kolaylaştırmaktadır. Görüşmeler, formlar ve geribildirim aracılığıyla mentorluk programlarının değerlendirilmesi programların güvenilirliğini sağlarken programlardaki etkinlik hakkında bilgilerde vermektedir. Mentorluk programlarının değerlendirilmesi, farklı tipte mentorluk programlarının işleyişini incelemek, pratiğe dayalı başarı kriterlerini belirlemek, mentorluk programlarının dizaynı ve uygulanması için gerekli olan araçları geliştirmek gibi birçok açıdan önemlidir. (Kadılar ve Balkan, 2016, 123).

2.5. Mentorluk İlişkisinin Faydaları ve Zayıf Yönleri

Mentorluk ilişkisinin temelinde tek yönlü bir fayda anlayışı bulunmamaktadır. Mentorluk ilişkisinin türü fark etmeksizin çok yönlü bir fayda anlayışı temelinde mentorlar, mentiler ve kurumlar mentorluk ilişkisinin faydalanıcılarıdır. Mentorluk süreci boyunca mentorluk ilişkisinin tarafları, mentorluk ilişkisinde ulaşılmak istenen amaçlar ve hedeflerini içeren kariyer ve kişisel gelişim, bilgi paylaşımı, kültürel ve ilişki ağının gelişimi gibi birtakım faydalar sağlayabilmektedir. Mentorluk ilişkisinde,

mentorluk ilişkisinin türü fark etmeksizin faydalar sağlanabileceği gibi ilişkinin zayıf yönleri de bulunmaktadır.

Bu bağlamda mentorluk ilişkisinin; mentorlar için faydaları, mentiler için faydaları, kurumlar için faydaları ve zayıf yönleri başlıklarında detaylıca incelenecektir.

2.5.1. Mentorlar Açısından Faydaları

Mentorluk ilişkisinde öncelikli olarak ilişki taraflarının birlikte öğrenme ve paylaşım noktasında zamanlarını ve enerjilerini ilişkinin sürdürülmesi için ayırmaları ve istekli olmaları ilişkinin fayda boyutunu önemli derecede etkilemektedir. Mentorluk ilişkisi, mentorlar açısından yeni fikirler ve beceriler öğrenme fırsatına sahip olmalarına, kendi yetkinliklerinin farkına varma ve kendini keşfetme ile birlikte kişisel ve mesleki memnuniyeti sağlamalarına, bir kurum içindeki tanınma ve görünürlük kazanmalarına, geçmiş deneyimlerini ile birlikte topluma katkı sunma duygularına etkinlik sağladığı için oldukça faydalıdır (Schulz, 1995, 58-60). Aynı zamanda mentorluk ilişkisinde mentorların, bilgi ve deneyim aktarımında bulunması, öğrenme sürecine katkı sağlaması yönleri onların bu tür yönelimlerinin ve yetkinlik artmasına ve gurur duygularının oluşmalarına da fayda sağlayacaktır.

Mentorların mentorluk ilişkisinden sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir: (Kadılar ve Balkan, 2016, 44; Barutçugil, 2005, 367-368).

- Önemli derecede sahip olunan tecrübeler, deneyimler ve yetenekleri sayesinde kurumsal itibar sahibi olmak, başarının artması.
- Mentilerinin gelişimine katkı sağlarken kendi yetenek alanlarını geliştirmek.
- Kişisel farkındalığını geliştirmek.
- Mentorluk ilişkisi sayesinde başkalarından öğrenme becerisini kazanmak.
- Yetenek odaklı çalışma ve yeteneğin farkına varma imkanına erişmek.
- Bir bireyin gelişimine katkıda bulunarak, iş memnuniyetinin artması.
- Profesyonel ve kişisel iş ağlarının genişlemesi ve güçlenmesi.
- Gelecek vaat eden yeni yeteneklerle tanışmak ve yeni fikirleri test etmek.
- Olaylara bakış açısı noktasında objektifliğin daha da artması.

2.5.2. Mentiler Açısından Faydaları

Mentorluk sürecinde mentorlar gibi mentilerde kariyer ve psikolojik fonksiyonlar doğrultusunda öğrenme ve büyüme ekseninde mentorluk ilişkisinden fayda sağlamaktadır. Mentorluk ilişkisinin mentilere sağladığı yararlar; artan iş, kariyer doyumu ve kariyer bağlılığı, ilerleme konusunda artan beklentiler, yüksek düzeyde bir gelir elde etme imkanı, artan terfi imkanları, kurum içerisindeki gücünün artması, sosyal bağlantı kurma imkanının artması, kurumsal becerilerinin fırsata dönüşmesi imkanını elde etmek, kariyer rehberliğinin sağlanması, düşünsel gelişim ve yaşama geniş bir bakış açısı elde etme ve iş rolü karmaşıklığının azalması olarak ifade edilmektedir (Rosser, 2004, 54-57, Akt: Doğan, 2011, 33). Mentorluk ilişkisinde, mentilerin gelişim ve öğrenme süreçlerinin artması ile birlikte işlerinde daha verimli çalışmalar yaratması mümkün hale gelmektedir. Bu bağlamda mentilerin kişisel veya kurumsal faaliyet çabalarındaki başarılı olma ihtimali mentorluk ilişkisinden aldığı çıktılar sonucunda artmaktadır.

Mentilerin mentorluk ilişkisinden sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir: (Kadılar ve Balkan, 2016, 40; Barutçugil, 2005, 367-368).

- Önemli derecede sahip olunan tecrübeler, deneyimler ve yetenekleri sayesinde kurumsal itibar sahibi olmak, başarının artması.
- Mentilerinin gelişimine katkı sağlarken kendi yetenek alanlarını geliştirmek.
- Kişisel farkındalığını geliştirmek.
- Mentorluk ilişkisi sayesinde başkalarından öğrenme becerisini kazanmak.
- Yetenek odaklı çalışma ve yeteneğin farkına varma imkanına erişmek.
- Bir bireyin gelişimine katkıda bulunarak, iş memnuniyetinin artması.
- Profesyonel ve kişisel iş ağlarının genişlemesi ve güçlenmesi.
- Gelecek vaat eden yeni yeteneklerle tanışmak ve yeni fikirleri test etmek.
- Olaylara bakış açısı noktasında objektifliğin daha da artması

2.5.3. Kurumlar Açısından Faydaları

Mentorluk ilişkisinde mentor ve mentinin öğrenme sürecinden yararlanabileceği gibi kurumlarda kurulan ilişkinin türüne göre mentorluk ilişkisinin tarafı olduğu sürece mentorluk ilişkisinden yararlanabilmektedir. Mentorluk ilişkisinin kurumlar için faydaları; işe alım çabalarının iyileştirilmesi, kurumdaki iletişimi, üretkenliği ve maliyet etkinliğini arttırması, ürün ve hizmetlerin sunumu geliştirmesi, eğitim masraflarının azalması, yeni işe alımların daha hızlı ve üretken olması, kurumdaki çalışanları aktif dinleme, fikir alışverişi ve geri bildirim süreçlerine teşvik etmesi, birlikte öğrenme ve paylaşım ikliminin uzmanlaşmış bir iş tutumu oluşturması olarak ifade edilmektedir (Schulz, 1995, 62-64). Kurumların mentorluk sürecinin tarafı olması durumunda çalışanlarının hem bireysel hem iş motivasyonlarının artması, işten ayrılmaların azalması ve kurum değerlerinin güçlendirilmesi gibi durumlar kurumların faaliyet gösterdikleri alanlarda başarılı olmalarına önemli derecede yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda mentorların, kurum kültürlerinin aktarıcıları olması, mentilere hızlandırıcı hizmetler sunması, birtakım sorunların veya düşük performans seviyelerinin üst yönetimlerle paylaşılmasındaki erken uyarıcı ve derin sensör görevi görmesi kurumlar açısından oldukça faydalıdır (Wilson ve Elman, 1990, 89).

Kurumların mentorluk ilişkisinden sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir: (Kadılar ve Balkan, 2016, 52; Mathews, 2006, 159).

- İşe yeni başlayanların kurum kültürüne ve beklentilerine karşı uyum sürecinin hızlandırılması.
- Kurumdaki bazı engelleri aşma ve değişebilecek kültüre uyum noktasında birimler arasındaki iletişimi geliştirilmesi.
- Kurum içinde yeni yeteneklerin keşfedilmesi, yeteneğin kurumda kalmasının sağlanması ve kurum içi kariyer imkanı yaratması.
- Kurumsal bilgi birikiminin bir çalışandan diğer bir çalışan grubuna aktarımının kolaylaştırılması.
- Kurum içi iletişimin ve kurum değerlerinin çalışan zihninde güçlendirilmesi ile birlikte kurumsal bağlılığın sağlanması.

Mentorluk sürecinin kurumlara, mentorlara ve mentilere sağladığı faydalar aşağıdaki gibi gruplandırabilir:

Tablo 13. Mentorluğun Faydaları

Kurumlar Açısından	Mentorlar Açısından	Mentiler Açısından
<ul style="list-style-type: none"> • Yetkinliklerin, kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda genişlemesi • Çalışanın moral düzeyi ve iş doyumunu artar • Hizmet ve eğitim açığında azalma • Dış eğitime alternatif olarak, düşük maliyetli personel gelişim programı sağlar • Güven ve gizlilik alışkanlıklarını geliştirir • Üst yönetimin kurumun yeteneklerini daha iyi görmesine imkan tanır • Misyon ve vizyona ulaşılmasını sağlar • Gelecekteki yöneticilerin tespitine ve planlamaya imkan tanır • Yetki ve görev artışı sayesinde hizmet kalitesinde artış sağlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Kendi öğrenme eksikliklerine yönelik farkındalığı artırır • Eleştirme ve eleştirilme becerisi gelişir • Kurumsal ve mesleki bilgilerini güncel tutmasına yardımcı olur • Ağ oluşturma fırsatını yakalarlar • Liderlik, örgütsel ve iletişimsel becerilerini geliştirir • Mücadele etme, teşvik etme ve yansıtma yeteneği geliştirir 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenme, analitik düşünme ve yansıtma becerileri geliştirir • Kurumsal ve mesleki bilgisi gelişir • Tecrübe sahibi olur • Kendine güveni artar ve risk almaya başlar • Eleştiri kabiliyeti gelişir • Bağımsızlık hareket etme yeteneği gelişir • İş doyumunu artar ve ufku genişler • Gerçeklerle yüzleşmeyi öğrenir • Etkin bir rol modelleme fırsatı yakalar

<ul style="list-style-type: none"> • Ekip çalışmasını ve işbirliğini geliştirir 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurum içerisindeki itibarı artar • İş doyumu artar • Bilgi ve deneyimlerini paylaşma fırsatı yakalar • Teşvik sağlar • Kariyerinde yükselme fırsatı yakalar 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma ortamında öğrenme fırsatlarını tanımlar ve geliştirir • Arkadaşlık ilişkileri geliştirir • Problem çözmede yardım sunar
--	---	---

Kaynak: McKimm vd., 2003, 3.

Tablo 13'te mentorluk sürecinin kurumlara, mentorlara ve mentilere sağladığı faydalar bütüncül açıdan gösterilmiştir. Mentorluk ilişkisinden sağlanan faydalar genel olarak değerlendirildiğinde bu faydaların ortak bir yönü olduğu ve mentorluğun önemi açıkça görülmektedir. Ancak mentorluk ilişkisinin türüne göre süreçten sağlanacak faydaların algılanan boyutu değişim gösterebilmekte ve bu faydaların sağlanabilmesi için mentorluk sürecindeki zayıflıklara da dikkat edilmesi gerekmektedir.

2.5.4. Mentorluk İlişkisinin Zayıf Yönleri

Mentorluk ilişkisinin mentor, menti ve kurumlar açısından faydalı bir ilişki olduğu yönüne vurgu yapılırsa da bu ilişkiden doğan birtakım sorunların yarattığı olumsuz sonuçlardan hareketle doğabilecek zayıf yönleri de vardır. Mentorluk ilişkisinin doğru temeller ve sınırlar üzerine kurulmaması, mentorluk sürecinde mentor ve menti eşleştirilmesinden değerlendirme aşamasına kadar yaşanan veya yaşanması muhtemel sorunların göz ardı edilmesi gibi durumlar mentorluk ilişkisinin zayıf yönlerine işaret etmektedir. Bu zayıf yönlerin ortaya çıkması mentor, menti ve kurumlar açısından ilişkinin olumsuz yönde ilerlediğini, ilişkide temel amaç ve hedeflerden sapıldığını göstermektedir.

Mentorluk ilişkisinde olası zorluklar, mentor ve menti açısından ilişkinin doğru yürütülmemesi ve kesilmesi, karşılıklı güvenin kaybedilmesi, olumsuz bakış açısı, keyfi davranışlar ve beklentilerin karşılanmaması iken kurumlar açısından ise hukuki süreçlerdeki eksiklikler ve hatalı planlamalar, performans değişikliklerindeki olumsuzluklar ve mentorluk ilişkisi planının önemsenmemesi, mentinin bakış açısından mentor ile arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi gibi durumlar olarak sıralanabilir (Klasen ve Clutterbuck, 2002, 42; Kumar vd., 2013, 363). Aynı zamanda mentorun yeterli deneyim ve tecrübeye sahip olmama, mentinin ilişkideki beklentilerinin gerçek dışı olması durumlarının yarattığı belirsizlikte mentorluk ilişkisini sorunlara yöneltmektedir. Mentorluk ilişkisinde yaşanan olumsuz mentorluk deneyimleri, mentor ve mentinin sergilediği manipülatif davranışlar, olumsuz mütekabiliyet, bu durumların kurumlara yansması ve kurumların mentorluk sürecini doğru yönetememesi mentorluk ilişkisine bakış açısını sınırlandıran bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Ghosh vd., 2011, 30-31). Mentorluk ilişkisinin, mentor, menti ve kurumlar için geribildirim mekanizmasının olmaması, mentorluk rollerinin tanımlanmamış veya eksik tanımlanmış olması, ilişki için gerekli kaynak tahsisinin yetersizliği gibi sistem eksikliği temelli durumlardan doğan zayıf yönleri de bulunmaktadır (Kumar ve Kumar, 2017, 58).

Eby ve Allen (2002), olumsuz mentorluk deneyimlerinin ortaya konulmasını amaçladıkları bir çalışmada, mentorluk ilişkisinin mentor ve menti açısından ortaya çıkabilecek olumsuzlukları ve tanımlarını şu şekilde ortaya koymuşlardır:

- Değerlerin eşleşmemesi: Farklı kişisel ve/veya işle ilgili değerlere (örneğin: politik görüş, sosyal görüş açısı, başarıyla ilgili görüşler) bağlı olunması,
- Kişiliklerin örtüşmemesi: Mentor ve mentinin kişiliğindeki farklılıklarının ilişkiyi kötü etkilemesi,
- Çalışma biçimlerinin uyumsuzluğu: Mentor ve mentinin çalışma tarzlarındaki farklılıklarından dolayı kötü uyum (örneğin: taraflardan biri ilişkiyi sona erdirmek isterken diğer kişinin fikir üretmeye devam etmek istemesi),
- Mesafeyi uzak tutma davranışı: Mentorun, kasıtlı olarak mentiyi önemli toplantı ve konularda devre dışı bırakması,

- İhmal: mentorun, mentinin kariyerine ilgi duymaması, yönlendirme ve destek sağlamaması ve/veya mentinin kariyer gelişimine yardımcı olmaması,
- Kendine odaklanma: Mentorun sadece kendi kariyer gelişimine odaklanması ve kendini önemsemesi,
- Yanlış yetkilendirme: Mentor, mentiye çok fazla çalışma ve/veya yetkiler, sorumluluk vermemeli,
- Gücün kötüye kullanımı: Mentorun, menti üzerinde kendi gücünü ve yetkisini kötü kullanması,
- Sabotaj ve yanlış yönlendirme: Mentor, mentinin ilerlemesini engellemeye ya da itibarını zedelemeye yönelik davranışlarda ve yanlış yönlendirmelerde bulunabilir. Bu davranışlar mentorun kendi performansındaki problemlerin gözardı edilmesine sebep olmaktadır.
- Kişilerarası ve teknik yetersizlikler: mentorun uzmanlığının yetersiz olması, mentorun menti ile etkili bir iletişim kurma becerisine sahip olmaması (iletişim kurma, geribildirim sağlama, empati kurma),
- Kötü tutum ve kişisel sorunlar: mentor veya mentinin, mentorluk ilişkisindeki mutsuzluk durumları, ilişkinin önüne geçebilecek sağlık sorunları, evlilik durumları gibi bir takım kişisel sorunların olması. (Eby ve Allen, 2002, 460-461).

Mentorluk ilişkisinde sık karşılaşılan sorunlar, sorunların çözümündeki yollar ve tavsiye edilen yaklaşımlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Bu sorunların en önemlisi mentorluk ilişkinin sonucuna olumsuz yönde etki edebilecek sorunların temelini oluşturan yanlış eşleştirme durumudur. Mentorluk sürecinde, görüşmelerin sürekli olarak ertelenmesi veya görüşmelerin düzensizliği de süreci olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumun sebebiyet verdiği mentorluk ilişkisindeki heyecanın ve isteğin tükenmesi de mentorluk sürecinde sık karşılaşılan bir sorundur. Bu bağlamda muhtemelen sorunların öngörülmesi, bu sorunların giderilmesine ilişkin önemlerin ve tavsiye edilen yaklaşımların mentorluk süreci dahilinde ele alınması sürecin başarısını ve verimli bir şekilde ilerlemesini adına son derece yararlı olacaktır.

Tablo 14. Mentorluk İlişkisinde Sık Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları

Problem	Çözüm Yolları ve Tavsiye Edilen Yaklaşımlar
Yanlış eşleşme	Eşleştirilme öncesi toplantılar yapılması, tarafların özellikleri göz önüne alınarak eşleştirilmenin yapılması. Beklentilerin netleşmesi ile birlikte yeni bir eşleştirilme ayarlanabilir.
Görüşmelerin sürekli ertelenmesi	Görüşmelerin zamansal sürecinin gözlenmesi ve zaman planlamasının önceden oluşturulması. Erteleme veya yapılmama nedeninin tespiti ile zamanın yeniden belirlenmesi veya daha güvenilir zeminde ilişkinin temellendirilmesi.
Beklentilerin uyumsuzluğu, istek ve heyecanın tükenmesi	İlişkide mentor ve mentinin gerçek dışı beklentileri sonucunda uyumsuzluk sorunu ortaya çıkabilir. Bu uyumsuzluk istek ve heyecanın tükenmesine neden olmaktadır. Bu durumda güven ortamının kazandırılması için iletişimin sürekli tutulması gerekmektedir.
Mentinin isteksiz oluşu ve tepki vermemesi	Mentorluk ilişkisinde mentinin sergilediği olumsuz davranışlar veya ilişkide mentorun daha çok konuşması gibi durumlar bu duruma neden olmaktadır. Bu noktada mentinin, mentor tarafından doğru yönlendirilmesi gerekmektedir.
Mentinin tavsiyeleri dikkate almaması ve inisiyatif almada sorunlar	Mentorluk sürecinde genellikle ilk aşamada inisiyatif mentoredir, bu durumun hazırlık aşamasında doğru tanımlanması gerekmektedir. Aynı zamanda mentorun, mentinin gelişimi için sunduğu tavsiyelerin dikkate alınması için güven ortamının tesis edilmesi gerekmektedir.

Kaynak: Miller, 2002, 259; Kadılar ve Balkan, 2016, 297-300.

Mentorluk ilişkisinde yaşanan veya yaşanması muhtemel sorunların kurumlara da olumsuz yönde etkileri mevcuttur. Kurumların, mentorluk sürecindeki zayıflıkların doğurduğu ve işe devamsızlık gibi birtakım zorluklara neden olan sorunların

çözülmesi için harcadıkları çabalar yerine enerjisini daha verimli işlere yöneltmesi gerekmektedir (Scandura, 1988, 464). Mentorluk ilişkisindeki zayıflıkların ortaya çıkışı ile birlikte süreç kurumlar açısından daha maliyetli bir hal almakta ve bu durumun üzerinden gelmek için harcanan çabalar, sürecin olumlu yönde gelişim göstermemesi ile birlikte kurumlar açısından zaman kaybına ve maddi anlamda masraflara neden olabilmektedir.

2.6. Başarılı ve Etkin Mentorluk Tasarımı

Mentorluk ilişkisinde mentor ve mentinin ilişkinin sürdürülme noktasında veya ilişki sonucunda başarılı ve etkin bir mentorluk uygulaması gerçekleştirilebilmeleri için mentorluk programının aşamalarında doğru bir planlamanın yapılması gerekmektedir. Mentorluk sürecinin başarılı ve etkin bir şekilde işlenmesini sağlayan mentorluk programının nasıl olması gerektiği konusundaki görüşlere aşağıda yer verilmiştir;

Klasen ve Clutterburck (2002)'a göre, başarılı ve etkin mentorluk programları aşağıdaki özellikleri sağlar:

- Mentinin öğrenme hedeflerinin gerçekleştirilmesi,
- Mentorun bilgi ve deneyimlerinin takdir görmesi,
- Program amaçlarına ulaşılmaya bile olumlu bir öğrenme deneyimi olduğunun kabul edilmesi,
- Mentorluk ilişkisinde hedeflenenlere ulaşılması için motivasyon sahipliği olunmasının anlaşılması.

Johnson ve Ridley (2004) ise mentorlerin başarılı ve etkin bir mentorluk için yapmaları gerekenleri şu şekilde sıralamıştır: (Johnson ve Ridley, 2004, 128).

- Mentilerini dikkatle seçmelidirler.
- Mentilerini tanımalıdırlar.
- Hamilik yapmalıdırlar.
- İyi bir öğretmen ve koç olmalıdırlar.
- Cesaretlendirmeleri ve desteklemeleri gerekmektedir.

- Zor zamanlarda danışmanlık yapmalıdırlar.
- Mücadele edeceği görevlerle ilerlemeye kısıktırmalıdırlar.
- Mentinin görünürlüğünü artırmak için çabalamaladırlar.
- Yaratıcılığı beslemelidirler.
- Büyümeyi ve gelişmeyi gözden kaçırmamaladırlar.
- Farklı alanlara yönlendirmelidirler.
- Arkadaşlığı ve denk bir ilişkiyi kabul etmelidirler.
- Güvenilir bir duruş sergilemelidirler.
- Model olmalıdırlar.

Mentorluk ilişkisinin başarılı ve etkin bir şekilde devam edebilmesi için bazı ilkeler belirlenmiştir (Barutçugil, 2004, 368).

- İletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine olanak sağlayan olumlu bir ortam oluşturulmalıdır.
- Mentinin kişiliğini geliştirmesine yardım edilmelidir.
- Öğrenen kişi bazı durumlarda bağımsız kılınmalıdır ve sorumluluk verilmelidir.
- Mentor ve mentinin birlikte planladıkları amaçları olmalıdır.
- Mentor ve menti birbirini korumalı ve bağlılık göstermelidir.
- Mentorda bu ilişkiyi iyi bir deneyim olarak algılamalıdır.

Başarılı ve etkin bir mentorluk sürecinin gerçekleştirilmesi için izlenmesi ve uyulması gereken bazı kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Hart, 2009, 12).

- Mentor, kendi karakter yapısına birebir uyumlu menti seçmemelidir. Çünkü aksi bir durum mentorluk ilişkisindeki faydayı azaltmaktadır.
- Mentor, mentinin sorunlarını aktarmasına ve çözüm bulmasına öncülük eder.
- Genel durumlar için geçerli olabilecek görüşme şablonları oluşturulmalıdır.
- Tartışmaların pozitif yönelimli olduğundan emin olunmalıdır.
- Mentorluk başarılı olması durumunda mentor ve menti arasındaki ilişki bir alışkanlık haline getirilmelidir.

Weinberger (2005) tarafından etkili mentorluğun temel ilkeleri mentorluk program tasarımı, programın yönetimi, programın işleyişi ve programın değerlendirilmesi başlıkları ile belirlenmiştir. Bu ilkelere Tablo 15’de yer verilmiştir:

Tablo 15. Etkili Mentorluğun Temel İlkeleri

Program Tasarımı ve Planlama	Program Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"> • Hizmetin sunulacağı grup incelenir. • Mentorluk yapacak kişiler incelenir. • Mentorluk modeli belirlenir. • Mentorluk seanslarının niteliği ve odak noktası kararlaştırılır. • Program başarısı ve çıktıları saptanır. • Mentorluğun gerçekleşeceği zaman kararlaştırılır. • Mentor ve mentilerin görüşme sıklığı belirlenir. • Görüşmelerin gerçekleşeceği yer belirlenir. • Programa yapılacak desteğin niteliği belirlenir. Başarının değerlendirilme şekli belirlenir. • Vaka yönetim protokolü hazırlanır. • Yönetim grubu kararlaştırılır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Danışma kurulu oluşturulur. • Program bilgisinin yönetilmesi için kapsamlı bir sistem hazırlanır. • Para kaynağı geliştirme planı hazırlanır. • Program takip sistemi oluşturulur. • Profesyonel personel geliştirme planı oluşturulur. • Kamu politikaları ve bütçeleme takibi için avukatlık sistemi başlatılır. • Halka ilişkiler ve iletişim çalışmaları tamamlanır.
Programın İşleyişi	Programın Değerlendirmesi
<ul style="list-style-type: none"> • Mentor ve menti adayları incelenir. • Mentörlara, mentilere ve velilere/ilgili kişilere oryantasyon ve eğitim verilir. • Mentor ve mentiler eşleştirilir. • Mentorluk seanslarının yer ve odak noktası belirlenir. • Mentorluk ilişkilerinin sürekli destek, denetim ve izleme operasyonları yapılır. • Bütün program katılımcılarının katkılarına önem verilir. • Mentor ve mente ilişkisinin sonlandırılmasına yardımcı olunur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Program sürecinin ölçümünün nasıl yapılacağı planlanır. • Beklenen program çıktıları planlanır.

Kaynak: Weinberger, S. G., 2005, 220-233.

2.7. Dünya’da ve Türkiye’de Mentorluk Çalışmaları

Literatürde mentorluk konusunda yapılan araştırmaların odağının eğitim alanında mentorluk olduğu ve bu araştırmalarda eğitimde mentorluk uygulamalarının katkılarına, bu alanda çalışanların eğitiminde ve yeni işe başlayanların adaptasyonunun hızlandırılması için mentorluğun kullanılmasının konu olarak yoğunlukla çalışıldığı görülmektedir. Mentorluk uygulamalarının eğitim ve öğretim sürecinin temel işleticileri olan öğretmen ve yöneticilerin yetiştirilmesi, mesleki gelişimlerinin sağlanması için kullanılması bilgi ve deneyiminin gelecek nesillere aktarılması adına oldukça önemlidir. Literatürdeki bu çalışmalara ilişkin bulgulara ve sonuçlara aşağıda verilmiştir.

Chao, Walz ve Gardner (1992), çalışmasında mentorluk ilişkisinin türünün mentorlar tarafından sunulan işlevlerin ve mentorluk ilişkisinin üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Formal olmayan ve formal olarak mentorluk alan bireylerin mentorluk işlevleri örgütsel sosyalleşme, iş tatmini ve maaş düzeyleri ile karşılaştırılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, formal olmayan mentorluk uygulamalarına katılan bireylerin formal mentordaki bireylere göre daha anlamlı sonuçlar bildirdikleri sonucuna varmışlardır.

Ragins ve Cotton (1999), çalışmalarında formal ve informal mentorluk ilişkisi türünün ve mentorluk ilişkisindeki cinsiyet türünün mentorluk işlevleri ve kariyer sonuçları üzerindeki etkilerini incelemiştir. İnfomal mentorluk ilişki türünde mentorluk desteği alanların mentorluk işlevlerinin daha etkili olduğu ve mentorluk ilişkisinde cinsiyet türünün mentorluk fonksiyonlarını ve sonuçlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özkalp, Kirel, Sungur ve Cengiz’in (2006), “Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor’un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme” isimli çalışmalarında mentorluk ilişkisinin etkili ve verimli sürdürülmesinin örgütlerde olumlu sonuçlara yol açtığını ve katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda araştırma sonucuna göre mentorluk ilişkisinde

cinsiyet faktörünün az ölçüde de olsa önemli arz ettiği, mentorluğun arkadaşlık boyutunun araştırma görevlileri tarafından az algılandığı, mentorlara yüksek oranda saygı duyulurken düşük oranda hayranlık duyulduğu ve başlangıçta usta çırak ilişkisi olan ilişkinin meslektaşlık ilişkisine dönüştüğü ortaya konulmuştur.

Gettys (2007), doktora çalışmasında okullardaki yeni müdürlerin liderlik becerileri geliştirmeleri için uygulanan mentorluk programlarının etkinliğinin derecesini incelenmiştir. Yeni müdürler tarafından doldurulmuş anketler tarafından elde edilen bulgulara göre mentorluk programları liderlik becerilerini geliştirmede zayıf olarak etkili bulunmuşken, bu becerileri geliştirmek için ek yöntemlere ve mentorluk programlarında iyileştirme önerileri sunulmuştur.

Saunders (2008), doktora çalışmasında Montana'daki okul müdürlerinin mentorluk algılarının belirlenmesini amaçlamıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, okul müdürlerinin ilk yıllarında yönetim ve iş becerilerinin gelişmesi için yardım almaları gerektiği ve okul müdürlerinin mentorluk programlarının yararlı olduğu, okul müdürlerinin bu programlar sayesinde eksikliklerini giderdikleri, problem çözme becerileri kazanmalarına katkı sağladığına ulaşılmıştır.

Gardiner (2008), "Mentorluk: Gelişmiş Bir Profesyonel Dostluk" adlı doktora çalışmasında mentorluk yaklaşımları ve mentorluğun öğrenme rolünü incelemiştir. Literatür çalışması, anketler, vaka çalışmaları ve derinlemesine görüşmeler yoluyla elde edilen bulgulara göre mesleki dostluğun başarılı mentorluk ilişkilerinin temel bir bileşeni olduğu ve bu rolün geliştirilmesi için önermelerde bulunmuştur.

Yurtseven (2010), "Mentorluk Hizmetinin, Yabancı Diller Yüksekokulunda Okuyan Öğrencilerin Akademik Başarıları, Öz Yeterlik Algıları ve Kaynakları Yönetme Stratejileri Üzerindeki Etkisi" adlı yüksek lisans tez çalışmasında araştırma sürecinde deney grubuna mentorluk hizmeti verilmiş, kontrol grubuna ise mentorluk hizmeti verilmemiştir. Elde edilen verilerin analizinde kovaryans istatistik tekniğinin kullanıldığı araştırmanın bulgularına göre, mentorluk uygulamalarının, öğrencilerin kaynakları yönetme stratejilerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, akademik

başarıları ve öz yeterlik algılarında ise olumlu bir etki oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Doğan (2011), “Mentorlüğün Yöneticilerin Kariyer Başarısına Etkisi: Kocaeli İlindeki Otomotiv Üreticisi Firmalar Üzerinde Ampirik Bir Araştırma” adlı doktora çalışmasında otomotiv üreticisi firmalardaki yöneticilerin karşılaştıkları mentorluk rollerinin, kariyer başarıları üzerindeki etkisini incelenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, içsel kariyer başarısına ilişkin alt boyutlardan kabul etme, doğrulama ve destekleme rolünün örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu, meydan okuma, rol model olma, danışmanlık rolünün kariyer doyumu üzerinde etkili olduğu, koçluk rolünün ise iş yaşam çatışması üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Balcı (2012), “Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma” yüksek lisans tez çalışmasında otel işletmelerinde etkili bir mentorluk sisteminin oluşturulması, mentorluk programlarının işgören ve yönetici adayları üzerindeki etkilerinin, bu etkilerin kişisel, mesleki gelişimlerle olan ilişkisinin belirlenmesi üzerinde çalışılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre mentorluk uygulamalarının otel işletmelerinde çalışanların ve yönetici adaylarının mesleki, kişisel ve kariyer gelişimlerine olumlu katkılarının olacağına, ancak mentorluk uygulamalarının otel işletmelerinde kurumsallaştırılmamış olmasının da bir engel oluşturacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Esas (2013), “Mentorluk ile Bireysel Kariyer Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans çalışmasında mentorluk ile bireysel kariyer arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada sonucunda, yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma, koçluk sağlama ve eğitim geliştirmesi ve terfi arasında, benimseme- onaylama, koruma ve eğitim geliştirme ve terfi arasında, benimseme-onaylama, rol modeli olma ve performans geliştirme arasında, danışmanlık ve performans geliştirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Moulson (2015), “Milenyum Çağı Girişimcilerinin İş Performansını Arttırmak İçin Mentorları Nasıl Kullanmalı” adlı doktora çalışmasında Futurpreneur adlı

mentorluk programının girişimcilerin performanslarını iyileştirmek için nasıl kullandığını vaka çalışması olarak incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre, mentorların başarıda önemli roller oynadığı, girişimcilerin mentorlardan öğrendikleri konularla iş dünyasında gelişimlerini sağladıkları ve mentorluk ilişkisinin yararlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kabdulova (2016), “Mentorluk Fonksiyonlar ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Güven ve Politik Beceri Rolü” adlı yüksek lisans çalışmasında mentorluk ve psikolojik güçlendirme ilişkisinde mentora güven ve mentorun politik becerisinin rolü ele alınmıştır. Kazakistan’da yaşayan 151 çalışandan elde edilen analizlere göre çırakların mentorluk fonksiyonlarından yararlandıkça mentorlarına olan güvenlerinin arttığı ve bu durumun onları psikolojik olarak güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda mentorların yüksek politik becerilere sahip olmalarının çırakların psikolojik güçlendirmelerine kişilerarası güven oluştuktan sonra katkı sağladığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Stromeyer (2016), “Girişimci Öğrenme, Mentorluk ve Bayes Mantığı” adlı yüksek lisans çalışması girişimcilik öğrenimini, mentorluğu ve Bayes analiz mantığını inceleyen üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, girişimcilik süreci ile ilgili önermeler, ikinci bölümde girişimcilik kariyerinin girişimciliğe geçişi desteklemek için mentorluk yapmanın, girişimcilik öz-etkililiğinin aracılık ettiği girişimcilik niyetlerinin artmasına nasıl yol açtığını incelemektedir. Son bölüm, Bayesyen yapısal eşitlik modellemesinde geliştirilen yeni tekniklerin en iyi şekilde kullanılması için girişimci öz yeterliliğin Bayes temelli bir analizi yoluyla bir yorum ve öneriler sunmaktadır.

Davies (2017), “Formal Mentorluk ve Girişimci Öğrenme” adlı yüksek lisans çalışmasında girişimci öğrenmenin geliştirilmesi için formal mentorluk programlarının etkisi üzerinde çalışılmıştır. Giyim sektöründe faaliyet gösteren girişimlerle yapılan görüşmelerle elde edilen bulgulara göre formal mentorluğun bu sektörde bir eğitim mekanizması görevi gördüğü, girişimci öğrenim ile formal

mentorluk ilişkisi olduğu ancak işletme inovasyonuna etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örneklerden de anlaşılacağı üzere literatürde mentorlukla ilgili çalışmalar daha çok eğitim alanında yoğun olarak çalışılmıştır. Girişimcilikte mentorluk rolünün ele alındığı bu çalışma ile birlikte bu alanda yapılacak çalışmaların sayısının artacağına inanılmaktadır.

2.8. Girişimcilik Alanında Mentorluğun Uygulanması

Günümüzde girişimcilik alanında birçok ülke yaygın bir şekilde gerçekleştirilen mentorluk, ülkemizde de son yıllarda oldukça ilgi gören bir uygulama olarak görülmektedir. Girişimcilik alanında mentorluk, alanında uzman ve deneyimli bir mentorun kendisinden daha az deneyimli bir girişimci veya girişimciliğe yeni başlayan bir bireyle arasındaki usta-çırak ilişkisine benzer bir ilişkiyi ifade etmektedir. Bu ilişkinin temeli esasen girişimsel öğrenmeye dayanmaktadır. Girişimsel öğrenme süreci sadece girişimcinin öğrenmesinin temel almamakta aynı zamanda mentorun da öğrenme sürecinden faydalanmasını içermektedir. Mentorunda girişimci ile olan ilişkisinden farklı deneyimler edinmesi ile faydalanabileceği bir süreç olarak devam eden bu süreç başlangıçta birincil olarak girişimcinin faydalanması üzerine kurgulanmaktadır. Girişimcilerin öğrenme süreçlerinde mentor desteğinden yararlanması, mentorların girişimcilere rehberlik etmesi, yol gösterici olması ve geri bildirim sağlaması girişimciliğin geliştirilmesi noktasında önemli bir durumdur.

Mentorluk ilişkisinde mentorlar, girişimcilerin veya girişimcilik niyeti yüksek bireylerin faaliyetlerinin, iş fikirlerinin ve hedeflerinin oluşum aşamasından olgunlaşma aşamasına kadar olan süreç içerisinde bireylerin başarılı olmalarına katkı sağlamaktadırlar. Girişimciler iş modellerinin geliştirilmesinde mentorluk desteğine başvurarak satış, pazarlama ve daha birçok alanda mentorluk uygulamalarından faydalanabilmektedirler. Bu bağlamda girişimcilik alanında gelişimin sağlanması noktasında iyi bir mentorluk ilişkisinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Günümüzde bu yönelimleri taşımak ve girişimcilikte gelişimin sağlanması üzere açılan destek kuruluşları, merkezler veya yürütülen mentorluk programları gittikçe artmaktadır.

Girişimcilik ekosistemindeki bu tür destekleyici uygulamaların bir nevi kelebek etkisine evrileceği düşünülmektedir. Çünkü bir girişimcinin mentorluk ilişkisi ile ulaştığı başarıyı yeni girişimcilere melek yatırımcı veya mentor olarak destek vermek üzere harekete geçirmesi ekosistemde yaşanması beklenen kelebek etkisini doğrulayacaktır. Girişimcilik alanında mentor olarak katkılar sunan bireylerin genellikle daha önce girişimcilik faaliyetleri sürdüren bireyler oldukları veya bu alana yakın iş hayatındaki yöneticilik deneyimi olan bireyler olduğu bilinmektedir. Aynı zamanda mentorlar, girişimcilik alanında kötü tecrübeler yaşamış, başarısız bir girişimcilik serüvenine sahip bireyler veya girişimlerin yatırımcıları olan bireylerde olabilmektedir. Dünya’da mentorluk uygulamaları örneklerine bakıldığında bazı ülkelerde yatırımcıların girişimcilere mentorluk yaptığı, bazı ülkelerde ise o ülkedeki teknoloji geliştirme merkezlerinde, düzenlenen program ve proje destekleri çerçevesinde deneyimli yöneticiler ve akademisyenlerin mentorluk yaptığı görülmektedir. Son yıllarda ülkemizde de nitelikli mentorluk programları uygulanmakta olup, girişimciliğe olan ilginin artacağı öngörüsü ile bu konu üzerindeki çalışmalarında sayısının daha da artması gerekmektedir. Bu noktada ülkemizde girişimcilik alanında deneyim sahibi kişilerinin destekleyici uygulamalar dahilinde oluşturulacak mentorluk havuzlarına dahil edilmesi bu alandaki bir eksikliğin giderilmesi adına oldukça yararlı olacaktır. Yalın girişimcilik anlayışından hareketle girişimcilikte başarısızlığında girişimci için bir deneyim olduğu düşünüldüğünde mentorluk yapan bireylerin, mentor olmadan önceki başarısız deneyimlerinin mentorluk yaptığı girişimci yani mentisi için bir başarı yaratılmasında önemli bir yol gösterici olduğu söylenebilir. Yine bu anlayışın çerçevesinde gelecekte yaşanması muhtemel bir başarısızlığı erken zamanda yaşamakta girişimcinin çok şey kaybetmemesine sebepe olmaktadır. Bu başarısızlığın erken farkedilmesinin veya tekrarlanmamasının önüne de mentorluk ilişkisi sayesinde geçilebilmektedir. Bu noktada mentor ve girişimcinin kişilik özelliklerinin birbiriyle uyumu, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile birlikte net bir şekilde ilişkinin sürdürülmesi oldukça önemlidir. Çünkü mentorun, girişimciyi doğru yönlendirmesi, gerektiğinde bağımsız kılması, olumsuz yönlerin veya olası olumsuzlukların giderilmesi noktasında geribildirim sağlaması girişimcinin bütün girişimcilik serüveninde karşısına çıkacak sorunları aşma noktasında ona katkı sağlayacak önemli noktalardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİNDE MENTORLUĞUN ROLÜNÜN TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGESİ ÖRNEĞİ ÜZERİNDEN İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde teorik olarak ele alınan girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesi noktasında mentorluğun rolünün ve mentorluk fonksiyonlarının düzeyinin uygulamalı olarak incelenmesi için gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve güvenirlik analizlerine, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlere yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara, analizlere ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde girişimciliğin toplumsal önemi ve ekonomik değeri her geçen gün artmaktadır. Girişimciliğin özellikle ekonomi üzerindeki etkileri incelendiğinde ülke ekonomisindeki yerinin oldukça önemli olduğu görülmektedir. Ülke ekonomilerindeki dinamikliği sürdürülebilir kılan girişimciler, ülkelerin ekonomik gelişmişliğinin göstergesidir. Bu bağlamda ülkelerin, toplumdaki girişimcilik yeteneklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi, mevcut girişimcilerin desteklenmesi ve teşviklerle birlikte yüksek katma değerli ürünleri ekonomiye kazandırılmalarına yönlendirilmesi önem kaydetmektedir. Ülkemizin girişimcilik potansiyeli değerlendirildiğinde, girişimcilerin sorunlarının analizi, bu sorunların çözüme götürülmesi ve girişimcilik ekosisteminin gelişmesi noktasında mentorluk etkisinin oldukça önemli olduğu görülecektir. Ülkemizdeki girişimcilik faaliyetlerindeki finansman kaynağı bulma sorunun öncesinde girişimcilerin bilgi eksikliklerinden kaynaklanan sorunların çözümüne katkı sağlayacak ve faaliyetlerine olumlu yönde etki edebilecek en önemli konu girişimcilikte mentorluk etkisidir. Mentorlar, daha önce girişimci olarak içinde buldukları veya bilgi düzeylerinin yüksek olduğu girişimcilik ekosistemindeki girişimcilerin geliştirilmesine deneyim ve bilgi temelinde destek vermektedirler.

Girişimcilik ekosistemi içerisinde mentorluk etkisinin geliştirilmesi ile birlikte ekosistemin içindeki tüm paydaşlar için olumlu yönde gelişmelerin ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonlarının ve mentorluk katkısının girişimcilik faaliyetlerinin gelişimi ve desteklenmesi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Ülkemizde girişimciliğin geliştirilmesinde üniversiteler, araştırma kurum ve kuruluşları tarafından mentorluk programları uygulanmaktadır. Ancak ilgili yazında girişimcilik ve mentorluk bağlamında yeterince çalışmanın yer almadığı görülmektedir. Bu açıdan çalışmanın ilgili yazına hem teorik hem uygulamaya dönük katkıda bulunması araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarından yola çıkılarak yapılacak değerlendirme ve önerilerin, girişimcilikte mentorluğun önemine ilişkin ilgili araştırmacılara ve uygulayıcılara yeni fikirler sunacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışma ve ilgili alanda yakın zamanda yapılan çalışmalarla birlikte konu üzerine yapılacak çalışmaların sayısının artacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında literatür dikkate alınarak seçilen araştırma ölçeklerinin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların ölçek maddelerini doğru bir şekilde anladıkları ve verdikleri cevapların gerçek ve samimi düşüncelerini yansıttığı varsayılmaktadır. Aynı şekilde araştırmada kullanılan bir diğer yöntem olan görüşme yöntemi esnasında da katılımcıların gerçek görüş ve düşüncelerini aktardıkları varsayılmıştır. Araştırmada seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

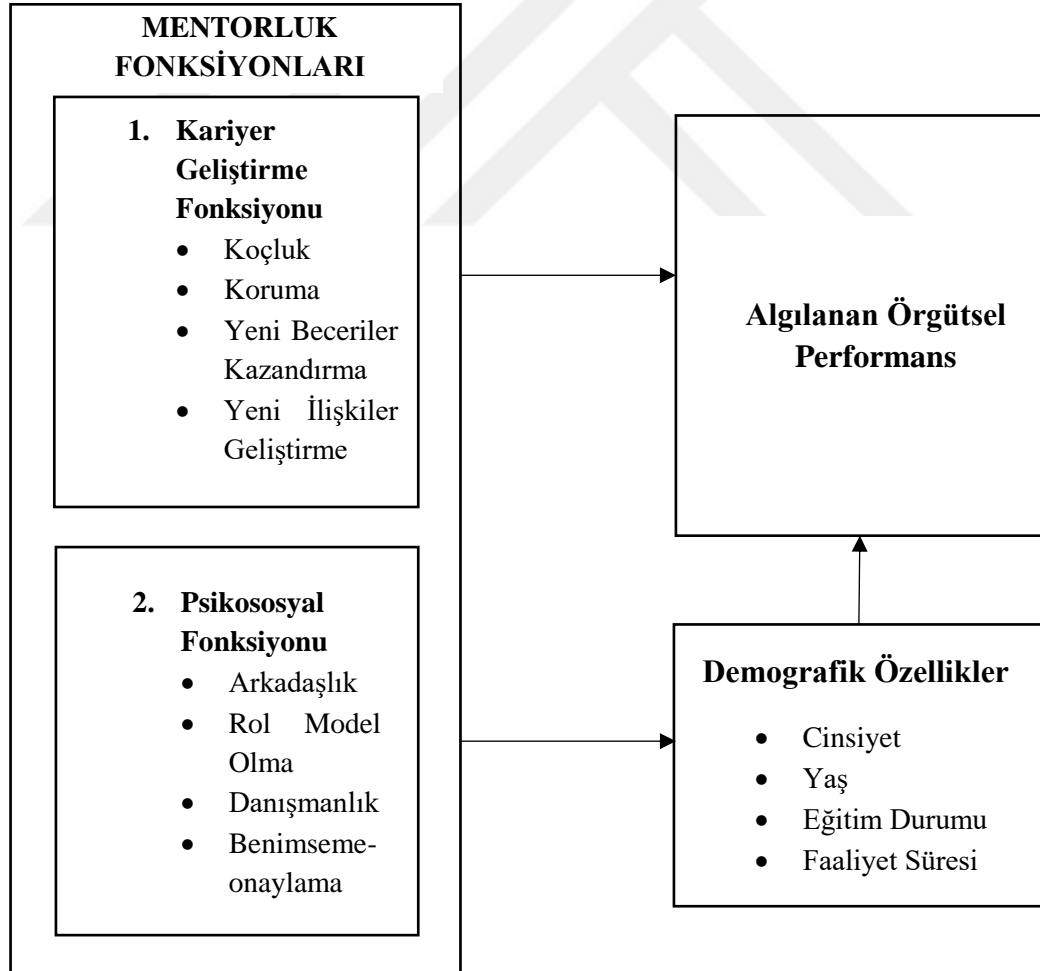
Araştırmanın en önemli sınırlılığını örnekleme bulunan girişim kurucularının iş yoğunluğunun fazla olması nedeniyle zamanlarının kısıtlı olması oluşturmaktadır. Araştırma, Samsun ve Trabzon illerinde Teknoloji Geliştirme Bölgelerine kayıtlı olarak faaliyetlerini sürdüren girişimlerin kurucularından elde edilen verilerle sınırlıdır. Bu sınırlılık çerçevesinde araştırma sonuçları, bu örneklem dahilindeki girişimcileri genelledebilmektedir. Ayrıca araştırma verileri girişimcilerin, araştırmacı tarafından hazırlanan anket sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yönteminin ele alındığı bu bölümde, araştırmanın modeli ve hipotezlerine, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına ilişkin bilgilere, veri toplama araçlarına ilişkin güvenilirlik analizlerine ve verilerin analiz yöntemlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Türkiye’de faaliyet gösteren girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonlarının ve mentorluk katkısının girişimcilik faaliyetlerinin gelişimi ve desteklenmesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

Tarama modellerinde yapılan araştırmalar, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. Araştırmaya konu olan olay, birey veya nesne, kendi koşulları dahilinde ve olduğu biçimiyle betimlenmeye çalışılır (Karasar, 2009: 77). Bu bağlamda çalışmada, mentorluk fonksiyonları ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkisi araştırıldığından ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir. Hipotezlerde yer alan girişimci kavramı menti (korunan) olarak değerlendirilen girişim kurucularını ifade etmektedir.

H1: Girişimcilerin mentorluk fonksiyonları ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatikselsel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Girişimcilerin karşılaştıkları koçluk alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatikselsel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Girişimcilerin karşılaştıkları koruma alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatikselsel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Girişimcilerin karşılaştıkları yeni beceriler kazanma alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatikselsel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Girişimcilerin karşılaştıkları yeni ilişkiler geliştirme alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatikselsel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Girişimcilerin karşılaştıkları arkadaşlık alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatikselsel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Girişimcilerin karşılaştıkları rol model olma alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatikselsel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Girişimcilerin karşılaştıkları danışmanlık alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatikselsel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Girişimcilerin karşılaştıkları benimseme-onaylama alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatikselsel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile yaş düzeyleri arasında istatikselsel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H11: Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H12: Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile toplam faaliyet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H13: Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile çalışan sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H14: Girişimcilerin, algıladıkları örgütsel performans ile yaş düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H15: Girişimcilerin, algıladıkları örgütsel performans ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H16: Girişimcilerin, algıladıkları örgütsel performans ile toplam faaliyet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H17: Girişimcilerin, algıladıkları örgütsel performans ile çalışan sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Türkiye’de 2018 yılı itibari ile toplam 77 adet teknoloji geliştirme bölgesi kurulmuş ve bunlardan 56’sı faaliyetlerine devam etmektedir. Teknoparklar da dahil olmak üzere ülkemizde 51 ilimizde Teknopark bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi ve Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi’ne bağlı olarak faaliyet gösteren toplam 80 girişimin kurucuları oluşturmaktadır. 2018 yılı itibariyle Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi’nde 39, Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi’nde 41 girişim faaliyet göstermektedir. Araştırmanın evreni belirlenirken, teknoloji geliştirme bölgelerine bağlı olarak faaliyet gösteren firmaların faaliyet alanları itibariyle biçimsel veya biçimsel olmayan şekilde mentorluk ilişkisinden yararlandıkları, mentorluk ilişkisinden yararlanan firma kurucularının girişimlerinin fikir aşamasından büyüme ve gelişme aşamasına kadar bu ilişki rollerinden öğrendiklerini faaliyetlerinde kullandıkları öngörüsü ile hareket edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini ise araştırmanın evreni içinden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 57 girişim oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninde faaliyet gösteren girişimlerin tümü araştırmacı tarafından 09.04.2018 – 02.05.2018 tarihleri arasında tek tek teknoloji geliştirme bölgelerindeki ofislerinde ziyaret edilerek çalışmanın amacı ve kavramsal çerçeve hakkında bilgileri belirterek tüm evrene ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak örnekleme oluşturan girişimcilerin iş yoğunluğu, gizlilik gibi unsurların dikkate alınması ile ilk aşamada 40 firmaya anket uygulanmıştır. Daha sonra 2 kez de bütün şirketlere anket formu elektronik posta yoluyla iletilmiş, bunlardan 17'sinin geri dönüş sağlanarak Trabzon Teknokent'te 29, Samsun Teknoparkta 28 toplamda ise 57 girişimin kurucularına anket uygulanmıştır.

3.3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Güvenirlik Analizi

Verilerin toplanmasında kullanılan veri toplama aracı olarak, kişisel bilgiler formu, mentorluk fonksiyonları ölçeği ve algılanan örgütsel performans ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşan anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracının birinci bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, girişimin faaliyet alanı, toplam faaliyet süresi, girişimin çalışan sayısına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Veri toplama aracının bu kısmı araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak ayrıca araştırmanın son bölümünde geliştirilen açık uçlu sorulara yönelik olarak görüşme tekniğinden de yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından anlamlı bulgular elde etmek için, anket formundaki ölçeklerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin araştırılması gerekmektedir. Güvenilirliğin hesaplanmasında kullanılan en yaygın yöntem içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir. Bu yöntemle analiz edilen ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı (α) hesaplanır ve aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2014: 405):

- α değeri, $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise güvenilirliği düşüktür.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise yüksek güvenilirdir.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanmış, Noe (1988) tarafından geliştirilen “Mentorluk Fonksiyonları” ölçeği kullanılmıştır. Tamamı olumlu ifadelerden oluşan bu ölçek, toplam 29 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tutum düzeyleri beşli Likert tipinde “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Kısmen Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde hazırlanmış ve maddeler “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden başlamak üzere 1’den 5’e doğru puanlanarak kullanılmıştır. Eser sahibinden ölçek kullanım izni alınmıştır. Noe (1988), “Mentorluk Fonksiyonları” ölçeğindeki maddeleri ölçtüklere özelliklere göre kariyer geliştirme rolleri ve psikososyal roller olmak üzere iki ana faktörden oluşturmuştur. Noe’nin (1988) araştırma sonuçlarına göre bu iki faktör arasındaki kolerasyon katsayısı .49’dur. Kariyer geliştirme faktöründe yer alan maddelerin faktör yük değerleri .350 -.740 arasında, psiko-sosyal rolleri faktöründe yer alan maddelerin faktör yük değerleri ise .330 -.840 arasındadır. Aynı zamanda kariyer rollerine yönelik altboyutların Cronbach (α) iç tutarlılık katsayısı .89’dur. Psiko-sosyal rollere ait altboyutların Cronbach (α) iç tutarlılık katsayısı .92’dir. Bu değerlere göre ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğinden söz edilebilir. (Noe, 1988, 468-470).

Araştırma ölçeklerinin güvenilirliğinin ölçülmesi için içsel tutarlılık yani Cronbach Alfa Katsayısına (α) bakılmıştır. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Bu araştırmada “Mentorluk Fonksiyonları” ölçeği verilerinin güvenilirlik analizi sonucu toplam katsayısı 0,959 olarak tespit edilmiştir. Güvenilirlik kapsamında bu rakam yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2014: 405). Daha önce farklı araştırmacılar tarafından ve bu çalışma için araştırma ölçeğine ilişkin yapılmış, güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği Cronbach (α) Değerleri

	Madde Sayısı	Noe (1988)	İbrahimöğlu (2011)	şerefhanöğlu (2014)	Bu Çalışma
Kariyer G. Fonksiyonu	14	.890	-	.951	.922
Psikososyal Fonksiyonu	15	.920	-	.957	.916
Ölçeğin Tamamı	29	-	.970	.978	.959

Genel güvenilirlik analizinden sonra ölçeğin bölümlerine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda Tablo 10 incelendiğinde kariyer geliştirme rollerine ilişkin içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısına bakıldığında 0,922 olduğu, psiko-sosyal rollere ilişkin içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısına bakıldığında ise 0,916 olduğu tespit edilmiştir. Cronbach α değerlerine göre ölçeğin yüksek bir güvenilirlik düzeyinde olduğunu söylenebilir.

Noe (1988) çalışmasında 29 maddeden oluşan ölçeğin 20. Maddesi “Destekleme” alt boyutu olarak belirlemiş ve bu çalışmada ise uzman görüşü alınarak “Yeni Beceriler Kazanma” alt boyutu ile birleştirilmiştir (Şerefhanoglu, 2014, 39). Bu bağlamda oluşan ölçekte yer alan maddelere ve ölçülmesi hedeflenen özelliklere Tablo 17’de yer verilmiştir.

Tablo 17. Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği Boyutları

Fonksiyon	Özellik	Madde
<i>Kariyer Geliştirme Fonksiyonu</i>	Koçluk	1, 2, 23, 24, 25, 26
	Koruma	15, 16
	Yeni Beceriler Kazanma	20, 21, 22
	Yeni İlişkiler Geliştirme	17, 18, 19
<i>Psikososyal Fonksiyonu</i>	Arkadaşlık	27, 29
	Rol Model Olma	4, 5, 6, 7
	Danışmanlık	8, 9, 10, 11, 12, 13
	Benimseme-onaylama	3, 14, 28

Araştırmada kullanılan “Mentorluk Fonksiyonları” ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayı ve Barlett küresellik (sphericity) testi ile incelenebilir. KMO değeri ve yorumları aşağıdaki gibidir:

18. KMO ve Barlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,790
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1491,962
	df	406
	Sig.	,000

KMO katsayı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleştirilebilirlik (factorability) için KMO'nun .60'dan yüksek çıkması beklenir. Barlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler. Hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygun olduğunun göstergesidir. Test sonucunun anlamlı çıkması puanların normallüğünün de bir kanıtı olarak görülebilir (Büyüköztürk, 2011). Bu araştırma için yapılan analizde Mentorluk Fonksiyonları ölçeğinin KMO değeri 0,790 ve Barlett testi anlamlılık düzeyi p:0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler faktör analizi uygulamaya uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 19'da görüldüğü üzere mentorluk fonksiyonları ölçeğinin tek faktörden oluşmakta ve toplam varyansın %74,087'ini açıklamaktadır. Ölçeğin güvenirlik düzeyini belirlemek amacıyla kariyer geliştirme fonksiyonu üzerinde iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa hesaplandığında koçluk 0,88, koruma 0,63, yeni beceriler kazanma 0,87, yeni ilişkiler geliştirme 0,68 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin kariyer geliştirme rollerine ilişkin faktör yük değerleri .635 - .888 arasında değişmektedir.

“Mentorluk Fonksiyonları” ölçeğine ilişkin kariyer rolleri faktör yükleri sonuçları Çizelge 19’da gösterilmiştir:

Tablo 19. Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği Kariyer Rollerini Faktör Yükleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
<i>Boyut 1: Koçluk</i>		0,888
1- Mentorum, kariyerinde yaşadığı deneyimleri benimle paylaşmaktadır.	0,852	
2- Mentorum, gelişmem için beni teşvik etmiştir.	0,878	
23-Mentorum, kariyer amaçlarımın başarılmasında bana özel stratejiler gösterir.	0,820	
24-Mentorum, benimle fikirlerini paylaşır.	0,834	
25-Mentorum, işimde başarılı olmama için özel stratejilere önerir.	0,745	
26-Mentorum, yapmakta olduğum işle ilgili başarımla bana geribildirim verir.	0,787	
<i>Boyut 2: Koruma</i>		0,635
15- Mentorum, kariyerimde yükselme olasılığımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır.	0,856	
16- Zamanında yetiştirmem gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmemde mentorum bana yardım etmiştir.	0,856	
<i>Boyut 3: Yeni Beceriler Kazanma</i>		0,877
20- Mentorum, benim daha iyi bir pozisyona gelmem için yardımcı olmuştur.	0,900	
21- Mentorum, bana yeni beceriler öğrenme olanağı sağlayacak görevler vermiştir	0,922	
22- Mentorum, kariyer amaçlarıma ulaşmamda katkı sağlayacak özel stratejiler önermiştir.	0,871	
<i>Boyut 4: Yeni İlişkiler Geliştirme</i>		0,688
17- Mentorum, benim yeni iş arkadaşlarıyla tanışmamda yardımcı olmuştur.	0,890	
18- Mentorum, sosyal ağlar içerisinde yer almam konusunda beni teşvik etmiştir.	0,584	
19- Mentorum, gelecekte gelişme potansiyeli gösterebileceğim alanlarda insanlarla tanışmam için beni yönlendirmektedir.	0,854	

Tablo 20. Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği Psikososyal Rollerini Faktör Yükleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
Boyut 1: Arkadaşlık		0,760
27- Mentorum, beni yemeğe davet edebilir.	0,899	
29- Mentorumla, iş dışı sosyal ortamlarda da bir araya geliriz.	0,899	
Boyut 2: Rol Model Olma		0,803
4- Mentorumun çalışma biçimini taklit ederim	0,646	
5- Mentorumun eğitim konusundaki değer ve tutumlarına katılıyorum.	0,870	
6- Mentoruma saygı ve hayranlık duyarım..	0,859	
7- Kariyerimde benzer pozisyona geldiğimde mentorum gibi olmayı deneyeceğim.	0,805	
Boyut 3: Danışmanlık		0,872
8- Mentorumla yaptığım sohbetlerde, onun iyi bir dinleme becerisi olduğunu düşünüyorum.	0,547	
9- Mentorumla, iş/aile ile ilgili yaşadığım çatışmaları, iş arkadaşlarımla ilişkileri, kendimi geliştirmeyi, yeteneklerim konusundaki endişelerimi rahatça konuşurum.	0,779	
10- Mentorum, problemlerimi çözmek için alternatif bir bakış açısıyla kendi tecrübelerini benimle paylaşır.	0,840	
11- Mentorum, işimle ilgili yaşadığım endişe ve korkuları ortadan kaldırmak için beni açıkça konuşmaya teşvik eder.	0,849	
12- Mentorum, onunla paylaştığım endişe ve duygularım esnasında kendini benim yerime koyar.	0,849	
13- Mentorum, onunla paylaştığım sırlarımı çok iyi saklar.	0,808	
Boyut 4: Benimseme-Onaylama		0,708
3- Mentorum, beni işimde yeni yöntemler kullanmam konusunda teşvik etmiştir.	0,829	
14- Mentorum, bir birey olarak bana saygı duyar.	0,774	
28- Mentorum, işyerinde karşılaştığım problemlerle ilgili bana önerilerini sunar.	0,785	
Genel Ölçek Cronbach Alfa Değeri		0,959
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		74,087
Kaizer-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği		0,790
Barlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	1491,962
	df	406
	Sig.	,000

Tablo 20’de görüldüğü üzere mentorluk fonksiyonları ölçeğinin tek faktörden oluşmakta ve toplam varyansın %74,087’ini açıklamaktadır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla psikososyal fonksiyonu üzerinde iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa hesaplandığında arkadaşlık 0,76, rol model olma 0,80, danışmanlık 0,87, benimseme-onaylama 0,70 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin psikososyal rollerine ilişkin faktör yük değerleri .547 - .899 arasında değişmektedir. Genel ölçek Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise 0,959 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümde ise araştırmaya katılımcılarının algılanan örgütsel performansa yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla Delaney ve Huselid’in (1996) tarafından geliştirilen “Algılanan Örgütsel Performans” ve “Algılanan Pazar Performansı” ölçeklerinden yararlanılmıştır. Araştırmacıların geliştirdikleri ölçekler değerlendirilerek bu araştırma dahilinde 6 maddeli bir ölçek oluşturulmuştur. Delaney ve Huselid (1996) örgütlerin son üç yıldaki performanslarının algılamaya dayalı ölçümlerini kullanırlarken (Delaney ve Huselid, 1996, 956) bu çalışmada diğer birçok çalışmada olduğu gibi son iki yıldaki performansın değerlendirilmesi ve diğer örgütlerle karşılaştırılması istenmiştir. Algılanan örgütsel performansla ilgili ölçeğin derecelendirilmesi şu şekildedir: “1=Çok daha kötü; 2=Kötü; 3=Aynı; 4=İyi; 5=Çok daha iyi”. Elde edilen değerlerin yüksekliği algılanan örgütsel performansın yüksekliğini göstermektedir. “Algılanan Örgütsel Performans” ölçeğine ilişkin faktör yükleri sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir:

Tablo 21. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri	
<i>Algılanan Örgütsel Performans</i>		
Müşteri Memnuniyeti	0,452	
Çalışan Memnuniyeti	0,718	
Verimlilik	0,558	
Karlılık	0,652	
Pazar Payı	0,818	
Satışlardaki Artış	0,719	
Genel Ölçek Cronbach Alfa Değeri	0,700	
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	61,901	
Kaizer-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği	0,659	
Barlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	94,523
	df	15
	Sig.	,000

“Algılanan Örgütsel Performans” ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda bir boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyut, toplam varyansın %61,901’ini açıklamaktadır. Ölçeğin Cronbach (α) iç tutarlılık katsayısı ise 0,700 olarak saptanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin güvenilir bir ölçek olarak kabul edilebileceğini göstermektedir. Bu ölçek için yapılan analizde “Algılanan Örgütsel Performans” ölçeğinin KMO= 0,683 ve Barlett testi anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak hesaplanmıştır. Faktör yüklerine bakıldığında ise 0,81 ile 0,45 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın anket bölümlerinde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik koşullarını sağladığı söylenebilir.

3.3.4. Verilerin Analizi

Çalışmanın bir önceki bölümünde çalışmada kullanılan veri toplama araçları üzerinde bu çalışmada gerçekleştirilen ve daha önce ölçekleri kullanan araştırmacılarında çalışmalarında elde ettikleri güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırma ölçeklerinden elde edilen verilerin analize uygun olduğu belirlenmiştir. Verilerin analizinde SPSS 23.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır.

Araştırmada ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, faaliyet alanı, toplam faaliyet süreleri, çalışan sayılarına) ilişkin yüzde ve frekans analizi yapılmıştır. Araştırma katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorularla mentorluk ilişkisindeki tecrübelerinin düzeylerinin ve mentorluk ilişkisinin geliştirilmesine yönelik düşünce ve önerilerinin belirlenmesine yönelik ise nitel araştırma yöntemlerinden olan içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan formun ikinci ve üçüncü bölümünü oluşturan mentorluk fonksiyonları ölçeğine ve algılanan örgütsel performans ölçeğine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, anket sorularına verilen cevapların yüzde ve frekans dağılımları tanımlayıcı istatistikler olarak yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin araştırma hipotezlerinin ölçülebilmesi için yapılacak istatistiklere uygunluğunu belirlemek için normallik testi yapılmıştır.

Araştırma genel ölçeği ve ölçek altboyutlarından elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğunun kontrolü için Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) katsayılarına bakılmıştır. Ölçeklerin normallik dağılımı değerleri Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 22. Normallik Dağılımı Sonucu

	Skewness	Kurtosis
1-) Mentorluk Fonksiyonları	-,954	,718
• <i>Kariyer Geliştirme</i>		
Koçluk	-1,285	1,345
Koruma	-,617	,220
Yeni Beceriler Kazanma	-,674	,026
Yeni İlişkiler Geliştirme	-,531	-,228
• <i>Psikososyal Fonksiyonu</i>		
Arkadaşlık	-,778	628
Rol Model Olma	-1,086	1,397
Danışmanlık	-,675	,361
Benimseme-onaylama	-,760	,003
2-) Algılanan Örgütsel Performans	-,217	,772

Araştırma ölçeklerinden elde edilen puan dağılımlarına göre, mentorluk fonksiyonları ölçeği Skewness -,954 ve Kurtosis ,718 olarak saptanmıştır. Algılanan örgütsel performans ölçeğinden elde edilen puan dağılıma göre ise Skewness -,217 ve Kurtosis 0,772’dir. Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) katsayılarının ± 2 ’yi geçmediği durumlarda değişkenlerin normallik varsayımına uygun olduğu belirtilmektedir (Kunnan, 1998, 313; Hair vd., 2010, 71; Gravetter ve Wallnau, 2014, 170; Field, 2009, 45). Bu değerlerin ± 3 aralığında olması durumunda da değişken değerlerinin normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir (Kalaycı, 2010, 209). Bu bağlamda araştırmada kullanılan her iki ölçek verilerini incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüş ve analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

Araştırmada iki gruptan fazla değer alan kontrol değişkenleri için (yaş, eğitim durumu, faaliyet süresi ve çalışan sayısı gibi) için (One-Way Anova) Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır ve gruplar arasındaki farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc izleme testlerinden kullanılmıştır. Girişimcilerin algıladıkları mentorluk fonksiyonları ortalama puanları ve ölçeğin alt boyutlarına ait ortalama

puanlar ile girişimcilerin algılanılan örgütsel performans ortalama puanları arasındaki ilişkiyi saptamak için Pearson Korelasyon tekniği kullanılmıştır. Girişimcilerin algılanılan örgütsel performansa yönelik tutumlarının mentorluk fonksiyonları ile yordanabilirliğini araştırmak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

3.4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümde araştırmacının veri toplama aracında yer alan kişisel bilgi formunda yer alan bilgilere, ölçeklerden elde edilen verilere, bu verilerin istatistiksel teknikler kullanılarak yapılan analizler sonucu ortaya çıkan bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

3.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma veri toplama aracının birinci bölümünde bulunan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, girişimin faaliyet alanı, toplam faaliyet süresi, girişimin çalışan sayısına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Frekans (F)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	3, 5,3
	Erkek	54, 94,7
Yaş	20-28 yaş	7, 12,3
	29-37 yaş	14, 24,6
	38-46 yaş	21, 36,8
	47-55 yaş	10, 17,5
	56 yaş ve üzeri	5, 8,8
Eğitim Durumu	Lise	3, 5,3
	Lisans	34, 59,6
	Lisansüstü	20, 35,1
Toplam	57	100,0

Tablo 23’de görüldüğü gibi araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların %94,7’sini erkekler, %5,3’ünü ise kadınlar oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan katılımcıların yüksek oranda erkek olması günümüzde ve özellikle ülkemizde girişimcilik alanında faaliyet gösteren kadın girişimcilerin azlığına da bir işaret olarak yorumlanabilir. Örnekleme oluşturan katılımcıların yaş grupları anket formunda açık uçlu bir şekilde sorulmuş ve araştırmacı tarafından gruplandırma yapılmıştır. Yaş grupları dağılımına bakıldığında %12,3’ünün 20-28 yaş, %24,6’sının 29-37 yaş, %36,8’inin 38-46 yaş, %17,5’inin 47-55 yaş, %8,8’inin ise 56 yaş ve üzeri aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan cevaplayıcıların çoğunluğunun 38-46 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyine bakılırsa, girişimcilerin %5,3’ü lise mezunu, %59,6’sı lisans, %35,1’i lisansüstü mezundur. Katılımcıların en düşük eğitim düzeyi olarak Lise düzeyinde 3 kişi olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan girişimcilerin faaliyet gösterdikleri alana ilişkin bilgiler Tablo 24’deki gibidir.

Tablo 24. Ankete Katılan Girişimlerin Faaliyet Alanı Dağılım

	Frekans	Yüzde (%)
Yazılım-Bilişim	34	59,6
Gıda	1	1,8
Enerji	4	7,0
Kimya	2	3,5
Medikal	4	7,0
Tarım	1	1,8
Elektrik-elektronik	5	8,8
Makine-Teçhizat İmalatı	5	8,8
Diğer	1	1,8
Girişimlerin Faaliyet Alanı		
Toplam	57	100,0

Tablo 24 incelendiğinde yazılım-bilişim sektörünün %59,6 ile önde olduğu sıralamada girişimlerin %8,8'inin elektrik-elektronik, %8,8'inin makine-teçhizat imalatı, %7'sinin medikal, %7'sinin enerji, %3,5'inin kimya, %1,8'inin gıda, %1,8'inin tarım ve %1,8'inin diğer alanlarda faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Örnekleme oluşturan katılımcıların toplam faaliyet süreleri ve çalışan sayıları anket formunda açık uçlu bir şekilde sorulmuş ve araştırmacı tarafından gruplandırma yapılmıştır. Araştırmaya katılanların girişimlerinin toplam faaliyet sürelerine ilişkin verdikleri yanıtlar ise Tablo 25'deki gibidir.

Tablo 25. Toplam Faaliyet Süreleri

	Frekans	Yüzde (%)	
Toplam Faaliyet Süresi	1-5 yıl	29	50,9
	6-10 yıl	14	24,6
	11 ve üzeri	14	24,6
Toplam	57	100,0	

Katılımcıların girişimlerinin, % 50,9'unun 1-5 yıl arası, % 24,6'sının 6-10 yıl arası, % 24,6'sının ise 11 yıl ve üzeri toplam faaliyet süresine sahip olduğunu görülmektedir. Araştırmaya katılan girişimcilerin istihdam ettikleri çalışan sayılarına ilişkin bilgiler Tablo 26'daki gibidir.

Tablo 26. Ankete Katılan Girişimcilerin Çalışan Sayısı Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	
Girişimlerin Çalışan Sayıları	1-3 çalışan	35	61,4
	4-9 çalışan	17	29,8
	10 çalışan ve üzeri	5	8,8
Toplam	57	100,0	

Tablo 26'ya bakıldığında girişimcilerin, % 91,2'sinin 1-9 çalışan, % 8,8'inin 10 ve üzeri çalışan istihdam ettikleri görülmektedir. Girişimlerin çalışan sayılarına bakıldığında büyük çoğunluğunun 1-9 çalışan sayısı düzeyinde yani mikro ölçekli girişimlerin 52 frekansa sahip olduğu görülmektedir.

3.4.2. Katılımcılara Yöneltilen Açık Uçlu Sorulara İlişkin İçerik Analizi

Bu bölümde katılımcılara açık uçlu sorular sorulmuş, katılımcıların kendilerine sorulan sorulara ilişkin dair bilgi birikimleri ve düşüncelerinin ortaya çıkarılması içerik analizi yönetimi ile sağlanmıştır.

Tablo 27. Mentorluk İlişkisindeki Tecrübeleriniz Doğrultusunda Daha İyi Bir Mentorluk İçin Önerileriniz Nelerdir?

Konu	Söylemler	Sayı (%)
Doğru Zamanlama	Mentorluk ilişkisinde görüşme zamanları belirli ve düzenli olmalı (9)	9
Mentorun Kişiliği	Mentor kişisel olarak alanına ve ilgili konuya hakim olmalı (13) Mentor girişimciyi iyi tanımalı, samimi bir şekilde ilişki sürdürülmeli (1)	14
Mentor ve Menti İlişkisi	İlişkide karşılıklı iletişimin sağlıklı yürütülmesi gerekli ve karşılıklı güven duygusunun olması (5) Mentor ve girişimcinin düşünce ve kişilik yapısının uyumlu olması (4)	9
Görüşme Yeri	Mentorluk görüşmesinin samimi bir ortamda yürütülmesi (6)	6
Sorumluluklar	Mentor girişimcinin üstesinden gelemeyeceği sorumluluklarla onu meşgul etmemeli (4)	4
Mentor Seçimi	Mentor seçimi girişimcinin istekleri doğrultusunda şekillendirilmeli (5) Resmi olmayan bir şekilde veya program dahilindeki mentorluk ilişkileri daha faydalı (3)	8
Mentorun Roller	Mentor girişimcilik ekosistemindeki yatırımcılarla ve önemli girişimcilerle tanışma imkanı sağlamalı (5) Girişimcinin ihtiyaç duyduğu zamanlarda danışmanlık alabilmesi, rol model olması (2)	7
Toplam		57

Girişimciler, zamanlama açısından belirliliğin olmasının, mentorun alanına hakim olmasının, mentor ve menti kişiliğinin uyumlu olmasının, ilişkinin samimi bir ortamda yürütülmesinin, mentorun girişimcilerin sosyal ağlar geliştirmelerine imkan tanımalarının faydalı olacağını belirtmişlerdir.

Tablo 28 incelendiğinde girişimciler, girişimcilik ve mentorluk ilişkisini bilgi ve deneyim paylaşımı, girişimcilikte gelişimin sağlanması için etki, girişimin başarıya ulaşma noktasında rol model olma, girişimciliğin gelişmesi için dayanışma kültürünün gösterilmesi, iş geliştirme alanlarının desteklenmesi, ekonomik büyüme açısından birlikte bütüncül bir sorumluluğu taşıma gayreti olarak belirtmişlerdir.

Tablo 28. Mentorluk ve Girişimcilik İlişkisini Nasıl Açıklarsınız?

Konu	Söylemler	Sayı (%)
Bilgi ve deneyim paylaşımı	Mentorluk ilişkisi bilgi ve deneyimin paylaşılması (9)	14
	Tarafların sahip olduğu bilginin doğruluğunun ilgili konuda uzman kişilerce doğrulanması veya doğrulanmaması noktasındaki ilişki (5)	
Geliştirici Bir Etki	Mentorluk ve girişimcilik birbiri ile ilişkili olarak gelişimin sağlanması (9)	9
Rol Model	Mentorun rol model alınarak, girişimde başarıya ulaşılması (3)	11
	Girişimcinin mentorunun yönlendirmesi ile kar elde edeceği alanlara yönelmesi (8)	
Dayanışma	Girişimci ve mentorun bir dayanışma içerisinde karşılıklı öğrenme sürecinden faydalanması (6)	10
	Girişimcinin faaliyetlerindeki sorunların çözümünde mentoruna danışması (4)	
İş Geliştirme	Girişimcinin mentorluk desteği ile birlikte iş geliştirmesinin desteklenmesi (3)	3
Sorumluluk	Ekonomik gelişime katkı sağlama noktasında birlikte bir sorumluluğu yürütmek (10)	10
Toplam		57

Tablo 28 incelendiğinde girişimciler, hukuk danışmanlığı, finansmana erişim, müşterilere ulaşma ve yeni müşteriler edinme, iş modellerinin tasarımı ve güncellenmesi, sektörel ağ desteği ve bürokratik işlemlerde mentorluk desteğine ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 29. En Çok Hangi Konuda Mentorluk Desteğine İhtiyaç Duyuyorsunuz?

Konu	Söylemler	Sayı(%)
Hukuk Danışmanlığı	Girişimcilik ve start-up hukuku (11)	11
Finansman	Girişimcilik faaliyetlerinin genişlemesi için yatırımcılara ulaşma (5) Melek ağlarla bir araya gelme, finansman temini (3)	8
Müşterilere Ulaşma	Müşterilere ulaşmak aşamasında yeni ve yaratıcı düşünceler (12)	12
İş Modeli Tasarımı	Girişimin iş fikrinin ticarileştirilmesi, iş modelinin güncellenmesi (3) Yeni iş planlarının tasarlanması (3)	6
Sektörel Ağ Desteği	Girişimcilik alanındaki aktif kişilerle, yol göstericilerle tanışma imkanı sağlanması (10) Girişimcilerle yeni bir sosyal ağ oluşumuna öncülük (5)	15
Bürokratik İşlemler	Faaliyet süresi içerisinde bir takım bürokratik konulardaki bilgiler ve bürokratik engellerin aşılması (5)	5
Toplam		57

3.4.3. Mentorluk Fonksiyonlarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde “Mentorluk Fonksiyonları” ölçeğinin 2 alt boyutu olan mentorluğun kariyer geliştirme rolüne ve psikososyal rolüne ilişkin ifadeler verilen yanıtların aritmetik ortalamalarına ve standart sapmalarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların mentorluk rollerine ilişkin 5’li likert ölçeğinde (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) ifadelerle katılma dereceleri sorulmuştur. Mentorluk Fonksiyonları rollerine ilişkin her iki role ilişkin ifadeler verilen yanıtların yüzde değerlerine de yer verilmiştir.

3.4.3.1. Kariyer Geliştirme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılanların mentorluk fonksiyonları alt boyutu olan kariyer geliştirme fonksiyonuna yönelik tutum düzeyine ilişkin yanıt yüzde değerleri, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. Mentorluk Fonksiyonlarının Kariyer Geliştirme Boyutu Maddelerine İlişkin Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

ROLLER	Ölçek İfadeleri	N=57						
		\bar{X}	SS	Kesinlikle Katılmıyoru %	Katılmıyoru m %	Kararsızım %	Katılıyorum %	Kesinlikle Katılıyorum %
KOÇLUK $\bar{X}=3,84$	Mentorum, kariyerinde yaşadığı deneyimleri benimle paylaşmaktadır.	3,84	0,97	3,5	8,8	8,8	57,9	21,1
	Mentorum, gelişmem için beni teşvik etmiştir.	3,84	1,03	3,5	10,5	8,8	52,6	24,26
	Mentorum, kariyer amaçlarımın başarılmasında bana özel stratejiler gösterir.	3,75	1,03	5,3	8,8	10,5	56,1	19,3
	Mentorum, benimle fikirlerini paylaşır.	3,77	0,86	-	12,3	14,0	57,9	15,8
	Mentorum, işimde başarılı olmam için özel stratejiler önerir.	3,66	0,95	3,5	10,5	14,0	59,6	12,3
	Mentorum, yapmakta olduğum işle ilgili başarımlar konusunda bana geribildirim verir.	4,17	0,71	-	1,8	12,3	52,6	33,3
KORUMA $\bar{X}=3,75$	Mentorum, kariyerimde yükselme olasılığımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır.	3,71	0,92	3,5	7,0	17,5	57,9	14,0
	Zamanında yetiştirmem gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmemde mentorum bana yardım etmiştir.	3,78	0,90	-	14,0	10,5	57,9	17,5
YENİ BEC. KAZANMA $\bar{X}=3,84$	Mentorum, benim daha iyi bir pozisyona gelmem için yardımcı olmuştur.	3,89	1,09	3,5	7,0	22,8	29,8	36,8
	Mentorum, bana yeni beceriler öğrenme olanağı sağlayacak görevler vermiştir	3,89	0,95	-	12,3	14,0	45,6	28,1
	Mentorum, kariyer amaçlarıma ulaşmamda katkı sağlayacak özel stratejiler önermiştir.	3,73	0,93	1,8	7,0	28,1	42,1	21,1
YENİ İLİŞKİLER GELİŞTİRME $\bar{X}=3,79$	Mentorum, benim yeni iş arkadaşlarıyla tanışmama yardımcı olmuştur.	3,80	1,02	3,5	12,3	5,3	57,9	21,1
	Mentorum, sosyal ağlar içerisinde yer almam konusunda beni teşvik etmiştir.	3,80	0,93	-	15,8	7,0	57,9	19,3
	Mentorum, gelecekte gelişme potansiyeli gösterebileceğim alanlarda insanlarla tanışmam için beni yönlendirmektedir.	3,77	1,05	-	17,5	15,8	38,6	28,1

Tablo 30’da mentorluk fonksiyonları ölçeğinin bir boyutu olan kariyer geliştirme fonksiyonu altboyutları olan koçluk, koruma, yeni beceriler kazanma ve yeni ilişkiler geliştirme rollerine ilişkin verilere yer verilmiştir. Kariyer geliştirme fonksiyonuna ilişkin veriler incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddenin “Mentorum, yapmakta olduğum işle ilgili başarımlar konusunda bana geribildirim verir. ($X= 4,17$)” olduğu görülmektedir. Sıklık açısından ikinci sırada en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddelerin “Mentorum, benim daha iyi bir pozisyona gelmem için yardımcı olmuştur. ($X= 3,89$)” ve “Mentorum, bana yeni beceriler öğrenme olanağı sağlayacak görevler vermiştir. ($X= 3,89$)” ifadeleri yer almıştır. En düşük aritmetik ortalamaya sahip madde ise “Mentorum, işimde başarılı olmama için özel stratejiler önerir. ($X= 3,66$)” olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kariyer geliştirme fonksiyonuna ilişkin verdikleri cevapların yüzdeleri incelendiğinde “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerini sıklık olarak daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Bu noktada en yüksek yüzdeye sahip olan madde “Katılıyorum” seçeneğinde “Mentorum, işimde başarılı olmam için özel stratejiler önerir. ($59,6$)” maddesi olduğu görülmektedir. Verilere göre kariyer geliştirme rolünün alt boyutları olan koçluk alt boyutu yüksek düzeyde ($3,84$), koruma alt boyutu yüksek düzeyde ($3,75$), yeni beceriler kazanma alt boyutu yüksek düzeyde ($3,84$) ve yeni ilişkiler geliştirme alt boyutunun yüksek düzeyde ($3,79$) değerlere sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan girişimcilerin kariyer geliştirme rollerinden iyi derecede etkilendikleri görülmektedir. Girişimcilerin mentorluk fonksiyonlarının koçluk rolünden iyi derecede faydalandıkları ve mentorlarının girişimcilik süreçlerindeki başarıları noktasında geribildirim verdiklerini belirtmişlerdir. Aynı şekilde girişimcilerin, mentorların bilgi ve deneyimlerini kendilerinin gelişimi noktasında onlarla paylaşmaları, mentorluk ilişkisi süresince mentorlar girişimcilerin yeni iş arkadaşlarıyla tanışmalarına yardımcı olmuşlardır.

3.4.3.2. Psikososyal Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılanların mentorluk fonksiyonları alt boyutu olan psikososyal fonksiyonuna yönelik tutum düzeyine ilişkin yanıt yüzde değerleri, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Mentorluk Fonksiyonlarının Psikososyal Boyutu Maddelerine İlişkin Ortalama Puan ve Standart sapma Değerleri

ROLLER	Ölçek İfadeleri	N=57						
		\bar{X}	SS	Kesinlikle Katılmıyoru %	Katılmıyoru m %	Kararsızım %	Katılıyorum %	Kesinlikle Katılıyorum %
ARKA-DAŞLIK $\bar{X}=3,60$	Mentorum, beni yemeğe davet edebilir.	3,61	1,08	5,3	12,3	15,8	49,1	17,5
	Mentorumla, iş dışı sosyal ortamlarda da bir araya geliriz.	3,59	1,13	5,3	12,3	22,8	36,8	22,8
ROL MODEL OLMA $\bar{X}=3,37$	Mentorumun çalışma biçimini taklit ederim	3,01	1,12	10,5	21,1	33,3	26,3	8,8
	Mentorumun eğitim konusundaki değer ve tutumlarına katılıyorum.	3,59	1,03	3,5	12,3	22,8	43,9	17,5
	Mentorumu saygı ve hayranlık duyarım.	3,61	1,01	7,0	7,0	14,0	61,4	10,5
	Kariyerimde benzer pozisyona geldiğimde mentorum gibi olmayı deneyeceğim.	3,28	1,01	5,3	17,5	28,1	42,1	7,0
DANIŞMANLIK $\bar{X}=3,70$	Mentorumla yaptığım sohbetlerde, onun iyi bir dinleme becerisi olduğunu düşünüyorum.	3,75	0,95	1,8	10,5	17,5	50,9	19,3
	Mentorumla, iş/aile ile ilgili yaşadığım çatışmaları, iş arkadaşlarımla ilişkileri, kendimi geliştirmeyi, yeteneklerim konusundaki endişelerimi rahatça konuşurum.	3,50	1,11	5,3	14,0	24,6	36,8	19,3
	Mentorum, problemlerimi çözmek için alternatif bir bakış açısıyla kendi tecrübelerini benimle paylaşır.	3,96	0,96	1,8	8,8	10,5	49,1	29,8
	Mentorum, işimle ilgili yaşadığım endişe ve korkuları ortadan kaldırmak için beni açıkça konuşmaya teşvik eder.	3,70	1,03	1,8	15,8	14,0	47,4	21,1
	Mentorum, onunla paylaştığım endişe ve duygularım esnasında kendini benim yerime koyar.	3,61	0,99	3,5	10,5	22,8	47,4	15,8
	Mentorum, onunla paylaştığım sırlarımı çok iyi saklar.	3,70	1,03	1,8	12,3	24,6	36,8	24,6
	Mentorum, beni işimde yeni yöntemler kullanmam konusunda teşvik etmiştir.	3,66	1,13	5,3	10,05	22,8	35,1	26,3
BENİMSME-ONAYLAMA $\bar{X}=3,76$	Mentorum, bir birey olarak bana saygı duyar.	3,87	0,88	-	12,3	8,8	57,9	21,1
	Mentorum, işyerinde karşılaştığım problemlerle ilgili bana önerilerini sunar.	3,75	1,03	5,3	7,0	15,8	50,9	21,1

Tablo 31’de mentorluk fonksiyonları ölçeğinin bir boyutu olan psikososyal fonksiyonu altboyutları olan arkadaşlık, rol model olma, danışmanlık ve benimseme-onaylama rollerine ilişkin verilere yer verilmiştir. Psikososyal fonksiyonu ilişkin veriler incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddenin “Mentorum, problemlerimi çözmek için alternatif bir bakış açısıyla kendi tecrübelerini benimle paylaşır. ($X= 3,96$)” olduğu görülmektedir. Sıklık açısından ikinci sırada en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddelerin “Mentorum, bir birey olarak bana saygı duyar. ($X= 3,87$)” ifadesi yer almıştır. En düşük aritmetik ortalamaya sahip madde ise “Mentorumun çalışma biçimini taklit ederim ($X= 3,01$)” olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların psikososyal fonksiyonuna ilişkin verdikleri cevapların yüzdeleri incelendiğinde “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerini sıklık olarak daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Bu noktada en yüksek yüzdeye sahip olan madde “Katılıyorum” seçeneğinde “Mentoruma saygı ve hayranlık duyarım. (61,4)” maddesi olduğu görülmektedir.

Verilere göre psikososyal alt boyutları olan arkadaşlık alt boyutu yüksek düzeyde (3,60), koruma alt boyutu yüksek düzeyde (3,37), yeni beceriler kazanma alt boyutu yüksek düzeyde (3,70) ve yeni ilişkiler geliştirme alt boyutunun yüksek düzeyde (3,76) değerlere sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan girişimcilerin psikososyal rollerinden iyi derecede etkilendikleri görülmektedir. Girişimciler, mentorlarına karşı saygı ve hayranlık duyduklarını ve aynı zamanda mentorlarında onlara karşı saygı duyduğunu belirtmişlerdir. Girişimciler, mentorluk ilişkisinde mentorları ile gerçekleştirdikleri sohbetlerde mentorlerinin iyi bir dinleme becerisine sahip olduklarını düşünmektedirler. Girişimcilik serüvenleri boyunca karşılaştıkları problemlerinin çözümü eritirilmesi noktasında mentorlarının kendileri ile düşüncelerini paylaştıklarını belirtmişlerdir. Bu düşüncelerin yanısıra girişimler, mentorlarının çalışma biçimlerini çok fazla taklit etmemektedirler. Tanımlayıcı bulgulara göre, girişimciliğin geliştirilmesinde girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonlarının hem kariyer geliştirme açısından hemde psikososyal açıdan destekleyici nitelikte olduğu görülmektedir.

3.4.4. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılanların mentorluk fonksiyonları alt boyutu olan psikososyal rollerine yönelik tutum düzeyine ilişkin yanıt yüzde değerleri, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

Algılanan Örgütsel Performans Ölçek İfadeleri	N=57		Daha Çok Kötü		Aynı	İyi	Daha Çok İyi	
	\bar{X}	SS	%	%			%	%
Müşteri Memnuniyeti	3,75	1,03	5,3	7,0	15,8	50,9	21,1	
Çalışan Memnuniyeti	3,84	0,75	1,8	-	26,3	56,1	15,8	
Verimlilik	3,64	0,89	-	7,0	43,9	29,8	21,1	
Karlılık	3,52	1,01	3,5	10,5	33,3	35,1	17,5	
Pazar Payı	3,73	0,97	1,8	8,8	26,3	40,4	22,8	
Satışlardaki Artış	3,73	1,00	1,8	10,5	24,6	38,6	24,6	

Tablo 32 incelendiğinde algılanan örgütsel performans ölçeği maddelerine ait aritmetik ortalama puanlarının $\bar{X}= 3.52$ ile $\bar{X}= 4$ arasında değiştiği gözlenmektedir. Algılanan örgütsel performans ölçeğine ilişkin en yüksek ortalamaya sahip madde “Çalışan Memnuniyeti $\bar{X}=3,84$ ” ifadesinde gerçekleşmiştir. İkinci sırada ise “Pazar Payı $\bar{X}=3,73$ ” ve “Satışlardaki Artış $\bar{X}=3,73$ ” ifadeleri yer almaktadır. Katılımcıların algılanan örgütsel performans ölçeğine ilişkin verdikleri cevapların yüzdeleri incelendiğinde en yüksek yüzdeye sahip olan madde “İyi” seçeneğinde “Çalışan Memnuniyeti (%56,1)” maddesi olduğu görülmektedir. Buna göre girişimcilerin algılanan örgütsel performans ifadelerinden müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyetini daha fazla düzeyde algılandığı görülmektedir.

3.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

3.5.1. Çeşitli Değişkenler Açısından Girişimcilerin Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin Testler

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın örneklemini oluşturan girişimcilerin mentorluk fonksiyonları ölçeklerine verdikleri yanıtların; yaş, eğitim düzeyi, faaliyet süresi ve girişimin çalışan sayısı değişkenlerine göre farklılık gösterip gösterilmediği araştırılmıştır. Bu bağlamda, anlamlı bir farklılık olup olmadığının analizi araştırmada Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile gerçekleştirilmiştir.

3.5.1.1. Yaş Değişkeni Açısından Girişimcilerin Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Girişimcilerin mentorluk fonksiyonları algılarının, boyutlarıyla birlikte yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) uygulanmıştır. Bulgular Tablo 33'de verilmiştir.

Tablo 33. Yaş Değişkenine Açısından Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin ANOVA Testi

Boyutlar	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	P
<i>Kariyer Geliştirme Fonksiyonu</i>	20-28 yaş	7	3,21	0,863	2,640	0,044
	29-37 yaş	14	3,97	0,461		
	38-46 yaş	21	3,77	0,801		
	47-55 yaş	10	4,17	0,332		
	56 yaş ve üzeri	5	3,70	0,254		
Koçluk	20-28 yaş	7	3,00	1,166	3,689	0,010
	29-37 yaş	14	4,04	0,503		
	38-46 yaş	21	3,81	0,767		
	47-55 yaş	10	4,23	0,386		
	56 yaş ve üzeri	5	3,76	0,365		
Koruma	20-28 yaş	7	3,35	1,029	1,545	0,203
	29-37 yaş	14	3,85	0,497		
	38-46 yaş	21	3,64	0,923		
	47-55 yaş	10	4,20	0,537		
	56 yaş ve üzeri	5	3,60	0,547		
Yeni Beceriler Kazanma	20-28 yaş	7	3,04	1,145	1,842	0,135

	29-37 yaş	14	4,02	0,685		
	38-46 yaş	21	3,87	1,077		
	47-55 yaş	10	4,10	0,386		
	56 yaş ve üzeri	5	3,80	0,447		
Yeni İlişkiler Geliştirme	20-28 yaş	7	3,71	0,705	0,784	0,541
	29-37 yaş	14	3,88	0,833		
	38-46 yaş	21	3,66	0,894		
	47-55 yaş	10	4,13	0,476		
	56 yaş ve üzeri	5	3,53	0,836		
Psikososyal Fonksiyonu	20-28 yaş	7	2,847	0,895	4,732	0,002
	29-37 yaş	14	3,757	0,426		
	38-46 yaş	21	3,517	0,750		
	47-55 yaş	10	4,146	0,389		
	56 yaş ve üzeri	5	3,666	0,400		
Arkadaşlık	20-28 yaş	7	2,642	1,651	1,959	0,115
	29-37 yaş	14	3,678	0,774		
	38-46 yaş	21	3,809	1,077		
	47-55 yaş	10	3,750	0,589		
	56 yaş ve üzeri	5	3,600	0,223		
Rol Model Olma	20-28 yaş	7	2,250	1,224	7,239	0,000
	29-37 yaş	14	3,589	0,399		
	38-46 yaş	21	3,309	0,706		
	47-55 yaş	10	4,025	0,594		
	56 yaş ve üzeri	5	3,350	0,379		
Danışmanlık	20-28 yaş	7	3,333	0,805	2,331	0,068
	29-37 yaş	14	3,785	0,674		
	38-46 yaş	21	3,492	0,934		
	47-55 yaş	10	4,283	0,471		
	56 yaş ve üzeri	5	3,766	0,418		
Benimseme-onaylama	20-28 yaş	7	2,809	0,959	4,950	0,002
	29-37 yaş	14	3,976	0,546		
	38-46 yaş	21	3,650	0,839		
	47-55 yaş	10	4,300	0,428		
	56 yaş ve üzeri	5	3,933	0,683		
Mentorluk Fonksiyonları	20-28 yaş	7	3,024	0,853	3,822	0,008
	29-37 yaş	14	3,864	0,416		
	38-46 yaş	21	3,640	0,762		
	47-55 yaş	10	4,162	0,343		
	56 yaş ve üzeri	5	3,682	0,281		

H₁₀: Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile yaş düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. / *H₁₀ red edilmiştir.*

Tablo 33 incelendiğinde, tüm boyutlarda 47-55 yaş grubunda yer alan katılımcılardan elde edilen ortalamaların diğer yaş grupların ortalamalarından daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların yaşlarına göre mentorluk fonksiyonları genel ölçeği [F(4, 52) =3,822 p= 0,008], kariyer geliştirme rolü geneli [F(4, 52) =2,640, p= 0,044], kariyer geliştirme rolünün altboyutu olan koçluk [F(4, 52) =3,689, p= 0,010], psikososyal rolleri geneli [F(4, 52) =4,732, p= 0,002], alt boyutu olan rol model olma [F(4, 52) =7,239, p= 0,000] ve benimseme-onaylama [F(4, 52) =7,239, p= 0,000] boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılıkların saptanmasına ilişkin tamamlayıcı Post-Hoc analizlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre, mentorluk fonksiyonları genel ölçeği için “20-28 yaş” aralığındaki girişimciler için 29-37 yaş aralığında “(p=0,036<0,05)” ve 47-55 yaş aralığında “(p=0,004<0,05)”; kariyer geliştirme rolü geneli için “20-28 yaş” aralığında 47-55 yaş aralığında “(p=0,028<0,05)”, koçluk alt boyutu için “20-28 yaş” aralığındaki girişimciler için 29-37 yaş aralığında “(p=0,016<0,05)” ve 47-55 yaş aralığında “(p=0,006<0,05)”; psikososyal rolü genel için “20-28 yaş” aralığındaki girişimciler için 29-37 yaş aralığında “(p=0,023<0,05)” ve 47-55 yaş aralığında “(p=0,004<0,01)”; rol model olma alt boyutu için “20-28 yaş” aralığındaki girişimciler için 29-37 yaş aralığında “(p=0,016<0,05)”, 38-46 yaş aralığında “(p=0,008<0,05), 47-55 yaş aralığında “(p=0,006<0,05)”; benimseme-onaylama alt boyutu için “20-28 yaş” aralığındaki girişimciler için 29-37 yaş aralığında “(p=0,008<0,05)” ve 47-55 yaş aralığında “(p=0,001<0,05) anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların kariyer geliştirme rolü alt boyutu olan koruma [F(4, 52) =1,545, p= 0,203], yeni beceriler kazanma [F(4, 52) =1,842, p= 0,135] ve yeni ilişkiler geliştirme [F(4, 52) =0,784, p= 0,541], boyutlara ilişkin tutumları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermiştir. Aynı şekilde katılımcıların yaşlarına göre psikososyal rollerin altboyutu olan arkadaşlık [F(4, 52) =1,959, p= 0,115] ve danışmanlık [F(4, 52) =2,331, p=0,068] boyutlara ilişkin tutumları arasında da anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir

3.5.1.2. Eğitim Durumu Açısından Girişimcilerin Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Girişimcilerin mentorluk fonksiyonları algılarının, boyutlarıyla birlikte eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) uygulanmıştır. Bulgular Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34. Eğitim Durumu Açısından Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin ANOVA Testi

Boyutlar	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	P
<i>Kariyer Geliştirme Fonksiyonu</i>	Lise	3	4,142	0,755	0,639	0,532
	Lisans	34	3,855	0,711		
	Lisansüstü	20	3,710	0,615		
Koçluk	Lise	3	4,000	0,927	0,217	0,805
	Lisans	34	3,877	0,793		
	Lisansüstü	20	3,758	0,706		
Koruma	Lise	3	3,666	1,154	0,129	0,879
	Lisans	34	3,720	0,799		
	Lisansüstü	20	3,825	0,730		
Yeni Beceriler Kazanma	Lise	3	4,333	0,577	0,472	0,627
	Lisans	34	3,823	0,940		
	Lisansüstü	20	3,800	0,867		
Yeni İlişkiler Geliştirme	Lise	3	4,555	0,384	4,261	0,019
	Lisans	34	3,931	0,823		
	Lisansüstü	20	3,450	0,623		
<i>Psikososyal Roller Fonksiyonu</i>	Lise	3	4,377	0,538	2,344	0,106
	Lisans	34	3,641	0,722		
	Lisansüstü	20	3,463	0,643		
Arkadaşlık	Lise	3	4,000	0,866	0,247	0,782
	Lisans	34	3,602	1,113		
	Lisansüstü	20	3,550	0,901		
Rol Model Olma	Lise	3	4,166	0,721	1,609	0,210
	Lisans	34	3,286	0,904		
	Lisansüstü	20	3,412	0,665		
Danışmanlık	Lise	3	4,444	0,481	3,564	0,035
	Lisans	34	3,828	0,721		
	Lisansüstü	20	3,391	0,845		
Benimseme-onaylama	Lise	3	4,777	0,192	2,809	0,069
	Lisans	34	3,764	0,806		
	Lisansüstü	20	3,616	0,804		

Mentorluk		4,264	0,640	1,439	0,246
Fonksiyonları Genel	Lise	3			
Ölçek	Lisans	34	3,744	0,701	
	Lisansüstü	20	3,582	0,608	

H₁₁: Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. / **H₁₁ kabul edilmiştir.**

Tablo 34 incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumlarına göre kariyer geliştirme fonksiyonu alt boyutu olan yeni ilişkiler geliştirme [$F(4, 52) = 4,261, p = 0,019$] ve psikososyal fonksiyonu alt boyutu olan danışmanlık [$F(4, 52) = 3,564, p = 0,035$] boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılıkların saptanmasına ilişkin tamamlayıcı Post-Hoc analizlerinden Tukey testi yapılmıştır.

Test sonuçlarına göre, yeni ilişkiler geliştirme bakıldığında lise mezunu girişimciler ile lisansüstü mezunlarının tutumları arasında “($p = 0,044 < 0,05$)”; psikososyal rolü alt boyutu danışmanlık yanıtlarına bakıldığında lisansüstü mezunu girişimcilerle lise mezunları arasında “($p = 0,030 < 0,05$)”; lisans mezunları arasında “($p = 0,046 < 0,05$)” aralarında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların mentorluk fonksiyonları genel ölçeği [$F(4, 52) = 1,439, p = 0,246$], kariyer geliştirme fonksiyonu alt boyutu olan koçluk [$F(4, 52) = 0,217, p = 0,805$], koruma [$F(4, 52) = 0,129, p = 0,879$], yeni beceriler geliştirme [$F(4, 52) = 0,472, p = 0,627$] boyutlara ilişkin tutumları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermiştir. Aynı şekilde katılımcıların yaşlarına göre psikososyal fonksiyonu altboyutu olan arkadaşlık [$F(4, 52) = 1,959, p = 0,115$] ve danışmanlık [$F(4, 52) = 2,331, p = 0,068$] boyutlara ilişkin tutumları arasında da anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

3.5.1.3. Faaliyet Süresi Açısından Girişimcilerin Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Girişimcilerin mentorluk fonksiyonları algılarının, boyutlarıyla birlikte faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) uygulanmıştır. Bulgular Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35. Faaliyet Süresi Açısından Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin ANOVA Testi

Boyutlar	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	P
<i>Kariyer Geliştirme Fonksiyonu</i>	1-5 yıl	29	3,770	0,629	0,157	0,855
	6-10 yıl	14	3,852	0,804		
	10 yıl ve üzeri	14	3,887	0,678		
Koçluk	1-5 yıl	29	3,816	0,747	0,047	0,954
	6-10 yıl	14	3,845	0,885		
	10 yıl ve üzeri	14	3,892	0,699		
Koruma	1-5 yıl	29	3,665	0,720	0,498	0,611
	6-10 yıl	14	3,892	0,788		
	10 yıl ve üzeri	14	3,821	0,911		
Yeni Beceriler Kazanma	1-5 yıl	29	3,862	0,828	0,209	0,812
	6-10 yıl	14	3,714	0,875		
	10 yıl ve üzeri	14	3,928	1,087		
Yeni İlişkiler Geliştirme	1-5 yıl	29	3,666	0,761	0,831	0,441
	6-10 yıl	14	3,976	0,991		
	10 yıl ve üzeri	14	3,881	0,607		
<i>Psikososyal Fonksiyonu</i>	1-5 yıl	29	3,556	0,692	0,292	0,748
	6-10 yıl	14	3,733	0,856		
	10 yıl ve üzeri	14	3,628	0,596		
Arkadaşlık	1-5 yıl	29	3,586	0,954	0,047	0,954
	6-10 yıl	14	3,571	1,206		
	10 yıl ve üzeri	14	3,678	1,030		
Rol Model Olma	1-5 yıl	29	3,396	0,763	0,116	0,891
	6-10 yıl	14	3,428	1,006		
	10 yıl ve üzeri	14	3,285	0,831		
Danışmanlık	1-5 yıl	29	3,603	0,819	0,727	0,488
	6-10 yıl	14	3,916	0,869		
	10 yıl ve üzeri	14	3,714	0,668		
Benimseme-onaylama	1-5 yıl	29	3,655	0,768	0,536	0,588
	6-10 yıl	14	3,881	0,902		
	10 yıl ve üzeri	14	3,881	0,853		

Mentorluk Fonksiyonları Genel Ölçek		29	3,659	0,646	0,202	0,817
	1-5 yıl					
		14	3,790	0,817		
	6-10 yıl					
		14	3,753	0,608		
	10 yıl ve üzeri					

H₁₂: Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile toplam faaliyet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. / **H₁₂ kabul edilmiştir.**

Tablo 35 incelendiğinde katılımcıların faaliyet sürelerine göre mentorluk fonksiyonları genel ölçeği [F (4, 52) =0,202 p= 0,817], kariyer geliştirme fonksiyonu [F(4, 52) =0,157, p= 0,855], kariyer geliştirme fonksiyonu altboyutu olan koçluk [F(4, 52) =0,047, p= 0,954], koruma [F(4, 52) =0,498, p= 0,611], yeni beceriler kazanma [F(4, 52) =0,209, p= 0,812] ve yeni ilişkiler geliştirme [F(4, 52) =0,831, p=0,441] boyutlara ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermiştir.

Aynı şekilde katılımcıların faaliyet sürelerine göre psikososyal fonksiyonu [F(4, 52) =0,292, p=0,748], psikososyal fonksiyonu altboyutu olan arkadaşlık [F(4, 52) =0,047, p= 0,954], rol model olma [F(4, 52) =0,116, p= 0,891], danışmanlık [F(4, 52) =0,727, p= 0,488], benimseme onaylama [F(4, 52) =0,536, p= 0,588], boyutlara ilişkin tutumları arasında da anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, girişimcilerin faaliyet sürelerinin mentorluk fonksiyonları algıları üzerinde etkisi bulunmadığını ortaya koymaktadır.

3.5.1.4. Çalışan Sayısı Açısından Girişimcilerin Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Girişimcilerin mentorluk fonksiyonları algılarının, boyutlarıyla çalışan sayılarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) uygulanmıştır. Bulgular Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36. Çalışan Sayısı Açısından Mentorluk Fonksiyonları Algılarına İlişkin ANOVA Testi

Boyutlar	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	P
<i>Kariyer Geliştirme</i>	1-3 çalışan	35	3,783	0,748	0,427	0,655
	4-9 çalışan	17	3,815	0,581		
	10 çalışan ve üzeri	5	4,085	0,441		
Koçluk	1-3 çalışan	35	3,800	0,873	0,413	0,664
	4-9 çalışan	17	3,843	0,590		
	10 çalışan ve üzeri	5	4,133	0,247		
Koruma	1-3 çalışan	35	3,700	0,859	0,233	0,793
	4-9 çalışan	17	3,823	0,683		
	10 çalışan ve üzeri	5	3,900	0,547		
Yeni Beceriler Kazanma	1-3 çalışan	35	3,857	0,994	0,405	0,669
	4-9 çalışan	17	3,725	0,719		
	10 çalışan ve üzeri	5	4,133	0,767		
Yeni İlişkiler Geliştirme	1-3 çalışan	35	3,733	0,757	0,426	0,655
	4-9 çalışan	17	3,843	0,842		
	10 çalışan ve üzeri	5	4,066	0,924		
Psikososyal Roller	1-3 çalışan	35	3,521	0,795	0,909	0,409
	4-9 çalışan	17	3,737	0,546		
	10 çalışan ve üzeri	5	3,880	0,420		
Arkadaşlık	1-3 çalışan	35	3,614	1,105	0,135	0,874
	4-9 çalışan	17	3,529	1,007		
	10 çalışan ve üzeri	5	3,800	0,273		
Rol Model Olma	1-3 çalışan	35	3,235	0,933	1,378	0,261
	4-9 çalışan	17	3,573	0,584		
	10 çalışan ve üzeri	5	3,700	0,647		
Danışmanlık	1-3 çalışan	35	3,619	0,883	0,673	0,514
	4-9 çalışan	17	3,803	0,672		
	10 çalışan ve üzeri	5	4,000	0,424		
Benimseme-onaylama	1-3 çalışan	35	3,647	0,907	0,955	0,391
	4-9 çalışan	17	3,960	0,633		
	10 çalışan ve üzeri	5	3,933	0,641		
Mentorluk Fonksiyonları Genel Ölçek	1-3 çalışan	35	3,648	0,757	0,616	0,544
	4-9 çalışan	17	3,774	0,537		
	10 çalışan ve üzeri	5	3,979	0,407		

H₁₃: Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile çalışan sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. / **H₁₃ kabul edilmiştir.**

Katılımcıların çalışan sayılarına göre mentorluk fonksiyonları genel ölçeği [F(4, 52) =0,616 p= 0,544], kariyer geliştirme rolleri [F(4, 52) =0,427, p= 0,655], kariyer geliştirme rolünün altboyutu olan koçluk [F(4, 52) =0,413, p= 0,664], koruma [F(4, 52) =0,233, p= 0,793], yeni beceriler kazanma [F(4, 52) =0,405, p= 0,669] ve yeni ilişkiler geliştirme [F(4, 52) =0,426, p=0,655] boyutlara ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermiştir. Aynı şekilde katılımcıların çalışan sayılarına göre psikososyal rolleri [F(4, 52) =0,909, p=0,409], psikososyal rollerin altboyutu olan arkadaşlık [F(4, 52) =0,135, p= 0,874], rol model olma [F(4, 52) =1,378, p= 0,261], danışmanlık [F(4, 52) =0,673, p= 0,514], benimseme onaylama [F(4, 52) =0,955, p= 0,391], boyutlara ilişkin tutumları arasında da anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, girişimcilerin çalışan sayılarının mentorluk fonksiyonları algıları üzerinde etkisi bulunmadığını ortaya koymaktadır.

3.5.2. Çeşitli Değişkenler Açısından Girişimcilerin Algılanan Örgütsel Performans Algılarına İlişkin Testler

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın örneklemini oluşturan girişimcilerin algılanan örgütsel performans ölçeğine verdikleri yanıtların; yaş, eğitim düzeyi, faaliyet süresi ve girişimin çalışan sayısı değişkenlerine göre farklılık gösterip gösterilmediği araştırılmıştır.

3.5.2.1. Yaş Değişkeni Açısından Girişimcilerin Algılanan Örgütsel Performans Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Tablo 37. Yaş Değişkeni Açısından Algılanan Örgütsel Performans Tutumlarına İlişkin Anova Testi

Faktör	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	P
<i>Algılanan Örgütsel Performans</i>	20-28 yaş	7	3,37	0,615	1,113	0,360
	29-37 yaş	14	3,75	0,544		
	38-46 yaş	21	3,69	0,685		
	47-55 yaş	10	3,68	0,423		
	56 yaş ve üzeri	5	4,08	0,414		

H₁₄: Girişimcilerin, algıladıkları örgütsel performans ile yaş düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. / **H₁₄ kabul edilmiştir.**

Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların algılanan örgütsel performans ölçeğine [F(4, 52) =1,113, p= 0,360] ilişkin tutumları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermiştir.

3.5.2.2. Eğitim Durumu Açısından Girişimcilerin Algılanan Örgütsel Performans Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Tablo 38. Eğitim Durumu Açısından Algılanan Örgütsel Performans Tutumlarına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	P
<i>Algılanan Örgütsel Performans</i>	Lise	3	4,000	0,692	0,733	0,485
	Lisans	34	3,735	0,560		
	Lisansüstü	20	3,600	0,629		

H₁₅: Girişimcilerin, algıladıkları örgütsel performans ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. / **H₁₅ kabul edilmiştir.**

Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların algılanan örgütsel performans ölçeğine [F(4, 52) =0,733, p= 0,485] ilişkin tutumları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermiştir.

3.5.2.3. Faaliyet Süresi Açısından Girişimcilerin Algılanan Örgütsel Performans Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Tablo 39. Faaliyet Süresi Açısından Algılanan Örgütsel Performans Tutumlarına İlişkin Anova Testi

Boyutlar	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	P
<i>Algılanan Örgütsel Performans</i>	1-5 yıl	29	3,613	0,570	1,010	0,371
	6-10 yıl	14	3,700	0,726		
	10 yıl ve üzeri	14	3,885	0,455		

H₁₆: Girişimcilerin, algıladıkları örgütsel performans ile toplam faaliyet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. / **H₁₆ kabul edilmiştir.**

Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların algılanan örgütsel performans ölçeğine [F(4, 52) =1,010, p= 0,371] ilişkin tutumları ile faaliyet süreleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermiştir.

3.5.2.4. Çalışan Sayısı Açısından Girişimcilerin Algılanan Örgütsel Performans Algılarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Tablo 40. Çalışan Sayısı Açısından Algılanan Örgütsel Performans Tutumlarına İlişkin Anova Testi

Boyutlar	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	P
<i>Algılanan Örgütsel Performans</i>	1-3 çalışan	35	3,697	0,642	0,077	0,926
	4-9 çalışan	17	3,682	0,524		
	10 çalışan ve üzeri	5	3,800	0,469		

H₁₇: Girişimcilerin, algıladıkları örgütsel performans ile çalışan sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. / **H₁₇ kabul edilmiştir.**

Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların algılanan örgütsel performans ölçeğine [F(4, 52) =0,077, p= 0,926] ilişkin tutumları ile girişimlerin çalışan sayıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermiştir. Bu durumu ilişkin olarak, 10 çalışan ve üzeri çalışana sahip olan girişimcilerin yanıtlarının aritmetik ortalamaları (\bar{X} =3,800), diğer ortalamalara göre istatistiksel açıdan daha yüksektir.

3.6. Mentorluk Fonksiyonları ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

Kolerasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha fazla değişken ile olan ilişkisinin test edilmesi, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için yapılmaktadır. Kolerasyon sayısı “r” ile gösterilmekte ve -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Kolerasyon katsayısının 1 olması tam pozitif doğrusal bir ilişkiyi, -1 olması ise tam negatif doğrusal bir ilişkiyi göstermektedir. Kolerasyon katsayısının 0,90-1,00 arasında olması çok yüksek bir ilişkiyi; 0,70-0,89 arasında olması yüksek; 0,50-0,68 arasında olması orta; 0,26-0,49 arasında olması zayıf; 0,00-0,25 arasında olması çok zayıf bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Kalaycı, 2014, 115-116). Bu araştırmada girişimcilerin algıladıkları mentorluk fonksiyonları ve

algılanan örgütsel performanslarına yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları, Tablo 41’de gösterilmektedir.

Tablo 41. Mentorluk Fonksiyonları ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon Analizi

Mentorluk Fonksiyonları	Algılanan Örgütsel Performans	
	Pearson Korelasyon (r)	P
<i>Kariyer Geliştirme Fonksiyonu</i>	,314**	,009
Koçluk	,351**	,004
Koruma	,211	,057
Yeni beceriler kazandıran görevler verme	,225	,046
Yeni ilişkiler geliştirme	,184	,085
<i>Psikososyal Fonksiyonu</i>	,391**	,001
Rol modeli olma	,232*	,041
Danışmanlık	,240*	,036
Benimseme-Onaylama	,383**	,002
Arkadaşlık	,427*	,000
<i>Mentorluk Fonksiyonları</i>	,364**	,003
** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.		
* . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.		

Tablo 41’e göre algılanan örgütsel performans ile mentorluk fonksiyonları algıları ($r = 0,364$; $p: 0,003 < 0,05$), mentorluk fonksiyonu alt boyutu olan kariyer geliştirme fonksiyonu ($r = 0,314$; $p: 0,009 < 0,05$), kariyer geliştirme alt boyutu olan koçluk rolü ($r = 0,351$; $p: 0,004 < 0,05$), diğer alt boyut olan psikososyal fonksiyonu ($r = 0,391$; $p: 0,001 < 0,05$), arkadaşlık alt rolü ($r = 0,427$; $p: 0,000 < 0,01$) psikososyal işlevi alt boyutu olan benimseme-onaylama rolü ($r = 0,383$; $p: 0,002 < 0,05$), arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgulardan hareketle algılanan örgütsel performans ile psikososyal fonksiyonu alt boyutu olan rol model olma rolü ($r = 0,232$; $p: 0,041 < 0,01$) ve danışmanlık rolü ($r = 0,240$; $p: 0,036 < 0,01$) arasında pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; algılanan örgütsel performans ile koruma ($r = 0,211$; $p: 0,057 < 0,05$), yeni beceriler kazandıran görevler verme ($r = 0,225$; $p: 0,046 < 0,05$) ve yeni ilişkiler geliştirme ($r = 0,184$; $p: 0,085 < 0,05$) rolleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Korelasyon analizinden elde edilen veriler değerlendirildiğinde; “*mentorluk fonksiyonları ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır*” (**H1 Kabul**), “*koçluk alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır*” (**H2 Kabul**), “*koruma alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.*” (**H3 Red**), “*yeni beceriler kazanma alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.*” (**H4 Red**), “*yeni ilişkiler geliştirme alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.*” (**H5 Red**), “*arkadaşlık alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır*” (**H6 Kabul**), “*rol model olma alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır*” (**H7 Kabul**), “*danışmanlık alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır*” (**H8 Kabul**) ve “*benimseme-onaylama alt rolü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır*” (**H9 Kabul**) yorumlarını yapmak mümkündür.

3.7. Mentorluk Fonksiyonlarının Algılanan Örgütsel Performans Üzerine Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün ve gücünün belirlenmesinin ardından bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini görmek regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Küçükşille, 2010, 199). Mentorluk fonksiyonları ölçeğinden elde edilen puan bağımsız (açıklayıcı) değişken, algılanan örgütsel performans ölçeğinden elde edilen puan bağımlı (açıklanan) değişken olarak belirlenmiştir.

Girişimcilerin mentorluk fonksiyonları algılarının algılanan örgütsel performans tutumları üzerindeki etkisinin tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonuçları Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42. Mentorluk Fonksiyonlarının Algılanan Örgütsel Performansa Etkisi

<i>Bağımlı Değişken</i> <i>Bağımsız Değişken</i>	Algılanan Örgütsel Performans	
	β	t
Mentorluk Fonksiyonları	2,520	6,087
R ²	,364	
Düzeltilmiş R ²	,133	
F	8,418	

Tablo 42’de incelendiğinde, girişimcilerin karşılatıkları mentorluk fonksiyonları ile algılanan örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmekte ($R=0,364$, $R^2=0,133$) ve girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonlarının algılanan örgütsel performansın anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir [$F = 8,418$, $p<.05$]. Bağımsız değişken olan mentorluk fonksiyonlarının, bağımlı değişken olan algılanan örgütsel performansın anlamlı düzeyde %13,3’ünü açıkladığı anlaşılmaktadır. Bu veriler doğrultusunda girişimcilerin algılanan örgütsel performanslarını arttırmaları için karşılaştıkları mentorluk fonksiyonlarını en üst düzeyde geliştirmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, girişimcilerin girişimcilik serüvenlerinde karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile örgütsel performans algıları farklı değişkenlere göre incelenmiş ve karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile algılanan örgütsel performansları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca mentorluk fonksiyonlarının ve algılanan örgütsel performans düzeyinin girişimcilerin çeşitli değişkenlerine bağlı olarak (yaş, eğitim durumu, faaliyet süresi, çalışan sayısı) değişip değişmediği belirlenmiştir. Elde edilen verilerin analiziyle ortaya çıkan genel sonuçlar şunlardır:

- Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonlarının gerçekleşme düzeylerinin ortalamasının yüksek düzeyde 3,71 olduğu görülmektedir. Mentorluk fonksiyonları ölçeğinin bir boyutu olan kariyer geliştirme fonksiyonunun ortalamasının yüksek düzeyde 3,81, bir diğer boyutu olan psikososyal fonksiyonunun ortalaması ise yüksek düzeyde 3,61'dir. Kariyer geliştirme fonksiyonunun alt boyutu olan koçluk 3,84, koruma rolü 3,75, yeni beceriler kazanma 3,84, yeni ilişkiler geliştirme 3,79 olduğu görülmüştür. Psikososyal fonksiyonun alt boyutu olan arkadaşlık 3,60, rol model olma 3,37, danışmanlık 3,70 ve benimseme-onaylama 3,76 olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlara göre girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonlarının düzeylerinin birbirlerine yakın düzeyde olduğu görülmektedir. Girişimcilerin kariyer geliştirme fonksiyonundan koçluk rolü ve yeni beceriler kazanma rolünün ortalamalarının en yüksek, psikososyal fonksiyonundan rol model olma rolünün ise ortalamasının en düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Koçluk rolünün yüksek düzeyde olması girişimcilerin, mentorluk ilişkisinde amaçlarına, hedeflerine ve isteklerine ulaşmaları noktasında mentorlarının onlara sorular sorarak koçluk yaptıkları söylenebilir. Yeni beceriler kazanma rolünün yüksek düzeyde olması ise girişimcilerin mentorluk ilişkisi boyunca veya sonucunda mentorunun tecrübe ve deneyimlerinin katkısı ile kendi beceri ve yetenek alanlarının genişlemesi anlamına gelmektedir. Rol model olma rolünün en düşük düzeyde olması ise

mentorların aktardıkları bilgiler doğrultusunda vizyonlarının, girişimciler açısından yetersiz olarak görüldüğü söylenebilir.

- Girişimcilerin algıladıkları örgütsel performans düzeylerinin ortalaması yüksek düzeyde 3,62'dir. Girişimcilerin bu düzeyde çalışan memnuniyeti ortalamalarının en yüksek ortalamaya sahip, karlılık ortalamalarının ise en düşük seviyede olduğu görülmektedir.
- Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ve algılanan örgütsel performans düzeyleri ile cinsiyet durumları arasındaki durum araştırma örnekleminde kadın girişimci sayısının istatistiksel değerlendirme için yetersiz olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Bu durum ülkemizdeki kadın girişimciliğin azlığını işaret etmektedir. Kadınların girişimciliğe yönelmesini sağlayacak ve önlerindeki engelleri azaltıcı önlemler alınarak, iş ve girişimcilik faaliyetlerinde aktif olarak rol almalarını sağlamak gerekliliğini göstermektedir.
- Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları yaş durumları açısından anlamlı bir fark bulunmakta iken algılanan örgütsel performans düzeyleri ile yaş durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Mentorluk fonksiyonlarındaki anlamlı farklılıkların saptanmasına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre mentorluk fonksiyonları genel ölçeği için "20-28 yaş" aralığındaki girişimciler için 29-37 yaş aralığında ve 47-55 yaş aralığında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda kariyer geliştirme fonksiyonu geneli, koçluk alt boyutu, psikososyal rolü geneli, rol model olma alt boyutu, benimseme-onaylama alt anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Girişimlerin kariyer geliştirme fonksiyonu alt boyutu olan koruma, yeni beceriler kazanma, yeni ilişkiler geliştirme boyutlarına; psikososyal fonksiyonu altboyutu olan arkadaşlık ve danışmanlık boyutlarına ilişkin tutumları arasında da anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ve algılanan örgütsel performans düzeylerinin genel ortalamalarına bakıldığında 47-55 yaş grubunda

yer alanlardan elde edilen ortalamaların diğer yaş gruplarına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu gözlenmiştir.

- Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ve algılanan örgütsel performans düzeyleri ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Girişimcilerin eğitim durumlarına göre kariyer geliştirme fonksiyonu alt boyutu olan yeni ilişkiler geliştirme ve psikososyal fonksiyonu alt boyutu olan danışmanlık boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılıkların saptanmasına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre, yeni ilişkiler geliştirme altboyutuna bakıldığında lise mezunu girişimciler ile lisansüstü mezunlarının tutumları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Girişimlerin kariyer geliştirme fonksiyonu alt boyutu olan koçluk, koruma, yeni beceriler geliştirme, boyutlara ilişkin tutumları ile psikososyal fonksiyonu alt boyutu olan arkadaşlık ve danışmanlık boyutlarına ilişkin tutumları arasında da anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Mentorluk fonksiyonları açısından eğitim düzeyi lise olan girişimcilerin, lisans ve lisansüstü eğitime düzeylerine göre daha yüksek olduğu, aynı durumun algılanan örgütsel performans açısından da aynı düzeyde olduğu görülmüştür.
- Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ve algılanan örgütsel performans düzeyleri ile faaliyet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Aynı durum girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları alt boyutları içinde geçerlidir. Mentorluk fonksiyonları açısından 6-10 yıl arasında süreli faaliyete sahip girişimcilerin, diğer düzeylere göre daha yüksek olduğu, aynı durumun algılanan örgütsel performans açısından da aynı düzeyde olduğu görülmüştür.
- Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ve algılanan örgütsel performans düzeyleri ile çalışan sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Aynı durum girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları alt boyutları içinde geçerlidir. Mentorluk fonksiyonları açısından 10 çalışan ve üzeri çalışana sahip girişimcilerin, diğer düzeylere göre

daha yüksek olduğu, aynı durumun algılanan örgütsel performans açısından da aynı düzeyde olduğu görülmüştür.

- Girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile algılanan örgütsel performans düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonlarının, algılanan örgütsel performans düzeylerine çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, verimlilik gibi boyutlarda olumlu yönde katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Girişimcilerin algılanan örgütsel performans düzeyleri ile karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları alt boyutu olan kariyer geliştirme fonksiyonu, kariyer geliştirme fonksiyonu alt boyutu olan koçluk rolü, bir diğer alt boyut olan psikososyal fonksiyonu, arkadaşlık alt rolü, rol model olma rolü, danışmanlık ve benimseme-onaylama rolü arasında pozitif yönde fakat zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel performans ile en güçlü düzeydeki ilişki mentorluk fonksiyonlarından, psikososyal fonksiyonu alt boyutları olan arkadaşlık boyutu ve benimseme-onaylama boyutları olarak tespit edilmiştir. Girişimcilerin algılanan örgütsel performans ile kariyer geliştirme fonksiyonu alt boyutları, koruma, yeni beceriler kazandıran görevler verme ve yeni ilişkiler geliştirme rolleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.
- Girişimcilerin algılanan örgütsel performansa yönelik tutumlarının karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile yordanabilirliği incelendiğinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Bu veriler doğrultusunda girişimcilerin algılanan örgütsel performans düzeylerini arttırmaları için karşılaştıkları mentorluk fonksiyonlarını doğru bir şekilde geliştirmeleri, ezcümle algılanan örgütsel performanslarını arttırıcı en üst düzeyde bu mentorluk fonksiyonlarını geliştirmeleri gerekliliği ortaya çıktığı söylenebilir.
- Çalışmada girişimcilere sorulan açık uçlu sorulara verilen yanıtlara bakıldığında; girişimciler, doğru bir zamanlamanın, tarafların kişiliklerinin uyumluluğunun, mentorun ilgili alana hakimiyetinin, görüşme yerinin belirli ve samimi bir yerde olmasının daha iyi bir mentorluk ilişkisi için tavsiye ettiği; girişimciler mentorluk ilişkisini bilgi ve deneyim paylaşımı, dayanışma,

sorumluluk ve iş geliştirme yönelimlerini geliştirdiğini; girişimciler mentorluk desteğine hukuk danışmanlığı, finansman, sektörel ağ desteği, müşterilere ulaşma noktasında ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde, girişimcilik ekosistemindeki paydaşlara ve özellikle mentorluk programı uygulayıcılara öneriler ve gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler geliştirilmiştir. Girişimcilik ekosistemi paydaşlarına ve uygulayıcılara öneriler:

- Girişimcilik alanında mentorluğun uygulanmalarının dizayn edilmesinde, özellikle girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile algılanan örgütsel performansları arasında ilişkili olduğu durumlarda mentorluk konusunda daha deneyimli ve tecrübeli bireylerin yani mentorların, etkin bir şekilde düzenlenmiş ortamlarda doğru bir zamanlama ile girişimlerle bir araya getirilmesine ağırlık verilmelidir. Mentorların, girişimcileri faaliyetlerinde karşılaşılabilecekleri veya karşılaştıkları risk ve tehlikelerden koruma, yeni beceriler kazanmalarına ve yeni ilişkiler geliştirmelerine imkan sağlayacak şekilde becerilerinin geliştirilmesi için mentor eğitimi programları düzenlenebilir.
- Girişimcilik alanındaki mentorluk uygulamalarında tarafların birlikte gelişiminin esas alınması, mentinin yani girişimcinin karşılaştığı mentorluk fonksiyonlarından hem kariyer geliştirme fonksiyonundan hem de psikososyal fonksiyonundan faydalanma düzeyinin geliştirmeleri için mentorluk ilişkisi türünün tarafların isteklerine göre esnek bir yapı dahilinde belirlenmesi gerekmektedir.
- Çalışma örneğinde bulunan kadın girişimcilerin sayısının azlığı çalışma özelinde bir sınırlılık oluşturmakta iken aynı zaman girişimcilik açısından genel bir soruna işaret etmektedir. Bu durum ülkemizdeki kadın girişimcilik oranının düşük olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda ekonomik ve toplumsal yapı içerisinde aktif olarak kadınların yer alması ve kadınların girişimcilik faaliyetlerine daha fazla yönelmelerini sağlayacak, nitelikli

destekleme politikaları geliştirilmeli ve genelde ise ülkedeki girişimcilik eğilimlerinin arttırılması ve girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi gerekmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalar için araştırmacılara öneriler:

- Araştırmanın evreni, yalnızca Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi ve Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi bünyesinde faaliyetlerini sürdüren girişimcilerin kurucularını kapsamaktadır. Araştırma evreni daha da genişletilerek Türkiye'deki tüm teknoloji geliştirme bölgelerinde uygulama imkanı bulunulabilir. Bu çerçevede Türkiye'deki teknoloji geliştirme bölgelerini bünyesinde faaliyetlerini sürdüren girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları ile algılanan örgütsel performansları arasındaki ilişki üzerinde genel olarak bir sonuca varılabilir. Aynı zamanda evrenin genişleşmesi ile birlikte teknoloji geliştirme bölgeleri arasındaki ilgili konuya yaklaşımlardaki farklılık olup olmadığı bütüncül bir açıdan karşılaştırabilir ve daha fazla kadın girişimcilere ulaşarak kadın ve erkek girişimcilerin mentorluk karşılaştıkları mentorluk fonksiyonları daha da genişletilmiş bir şekilde karşılaştırma ile yapılarak araştırmaya dahil edilebilir.
- Araştırmanın evreni, girişimlerin kurucuları ile sınırlı tutulmuştur, araştırma evrenine girişimlerin mentorluk ilişkisinin bir tarafı olan mentorları dahil edilebilir. Mentorların girişimciliğin geliştirilmesi noktasındaki düşünceleri ve algılarına girişimcilerin düşünce ve algıları ile karşılaştırmalar yapılarak yer verilebilir.
- Yurtdışında girişimcilik üzerinde yapılan çalışmalar veya girişimcilikle ilgili alanlarda uygulanan mentorluk uygulamaları, girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonlarının girişimciliğin geliştirilmesi noktasındaki çabalar ülkemizdeki girişimcilik alanındaki ve mentorluk hususundaki genel görünüm üzerinden karşılaştırılması yapılarak, ülkelerdeki benzer ve farklı durumlar ortaya konulabilir.

- Literatürde girişimciliğin geliştirilmesinde mentorluk yeni bir konu olması sebebiyle girişimcilerin karşılaştıkları mentorluk fonksiyonlarını etkileyebilecek veya algılanan örgütsel performans düzeyini arttıracak farklı değişkenlerle konunun değerlendirilmesi ve bu bağlamda yeni bir araştırma konusu geliştirilebilir. Sonuç olarak, bu bölümde yer verilen önerilerin girişimcilik ekosistemindeki girişimciler, özel sektör, yerel yönetimler, yatırımcı ve melek yatırım ağları, üniversiteler, girişimcilikle ilgili STK'lar olmak üzere ekosistemdeki tüm paydaşlar tarafından göz önünde bulundurulması halinde girişimcilik geliştirilmesinde mentorluk uygulamaları daha faydalı ve etkili bir hale gelecektir.

KAYNAKÇA

AKDOĞAN, A. Asuman- CİNGÖZ, Ayşe,. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi • Cilt 11, Sayı 43, Ocak 2015, ss. 1-25.

ALTIPARMAK, Aytekin, **Türkiye'de Cumhuriyetin İlk Yıllarında Müteşebbis Sınıfının Gelişimi**, Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:1, Sayı: 1., 1998, 65-81.

ANAFARTA, Nilgün, **Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (1), 2002. s. 115-128.

ARMSTRONG, S. J., ALLISON, C. W., & HAYES, J., **Formal Mentoring Systems: An examination of the Effects of Mentor/Protégé Cognitive Styles on the Mentoring Process**. Journal of Management Studies, 2002, 39, 1111-1137.

ATASOY, Tuğrul, **Girişimcilik: Kendinizin Patronu Olmak**, ODTÜ Yayınları, Ankara, 2012.

AUDET, Josee, COUTERET, Paul, **Coaching The Entrepreneur: Features and Success Factors**. Journal of Small Business and Enterprise Development, 19(3), 2012, 515-531.

BAKİOĞLU, Ayşen. **Eğitimde Mentorluk**. Ankara: Nobel Yayınları, 2013.

BALCI, Murat, **Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

BANDURA, Albert. **Self-efficacy: The Exercise Of Control**. New York Freeman, 1997.

- BARON, Robert A. **The Cognitive Perspective: a Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic "Why" Questions**, Journal of business venturing, 19.2:2004, 221-239.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2005.
- BAYAR, Yılmaz, **Girişimcilik Finansmanında Risk Sermayesi ve Melek Finansmanı**, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (7:2) 2012, 133-144.
- BOZEMAN, Barry., & FEENEY, Mary. K. , **Mentor Matching: A " Goodness of fit" Model**, Administration & Society. vol.40, no.5, 2008, pp. 465-482.
- BÖRÜ, Deniz., **Girişimcilik Eğilimi Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Yayın No.733, İstanbul, 2006.
- BRENNAN, Diane-WILDFLOWER, Leni, **Ethics in Coaching**. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), The Complete Handbook of Coaching, London: SAGE Publications Ltd, 2010.
- BULUT, Çağrı- ASLAN, Gonca, **Üniversitelerde Gerçekleşen Girişimcilik Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi**, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 10, Sayı 22, 2014, 119-129.
- BULUT, Çağrı, FİŞ, A.Murat, AKTAN, Bora, YILMAZ, Senem, **Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma**, Yaşar Üniversitesi Journal, 3(10), s. 1389-1416.
- BURGELMAN, Robert A. **Designs for Corporate Entrepreneurship**, California Management Review, 26, 154-166, (1984).
- CANSIZ, Mehmet, **Türkiye’de Akademik Girişimcilik**, Kalkınma Bakanlığı, Ankara, 2016.

- CELEP, Seda, **Girişimcilik Türleri: Genel Bir Çerçeve**, Maliye Finans Yazıları Dergisi, 2017 - (Özel Sayı), 71-94
- CHANINE, Teresa, **Introduction to Social Entrepreneurship**, Taylor & Francis Group, 2016.
- CHAO, Georgia T.-WALZ, Patm.-GARDNER, Philip D. **Formal And Informal Mentorships: A Comparison On Mentoring Functions And Contrast With Nonmentored Counterparts**, Personnel Psychology, Volume: 45, Issue3, September 1992, P: 619-636.
- CLUTTERBUCK, David. **Everyone Needs a Mentor: Fostering talent at work**, London: Institute of Personnel And Development. Third edition, 2004.
- COPE, Jason. **Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for “Higher-Level” Learning**, Management Learning, Vol. 34(4), 2003,429–450.
- COPE, Jason. **Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship**. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(4), 2005, pp.373-397.
- COULTER, Mary, **Entrepreneurship in Action**, Hall-Pearson, New Jersey, 2003.
- CRAWFORD, J. Curtis, **Manager’s Guide to Mentoring**, The McGraw-Hill Companies, 2010.
- ÇAKIR, Sezin,. **Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi İle İlişkisi**, Atatürk Üniversitesi, İşletme, Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- ÇELİK, Sönmez, **Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Örneği**, Bilgi Dünyası Dergisi, 2011, 12 (2), s. 295-318.
- ÇETİNDAMAR, Dilek. **Türkiye’de Girişimcilik**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2002.

DAFT, Richard L. **The Leadership Experience**, Third Edition Mason, Thomson Southwestern, Ohio, 2005.

DAVIES, Clint, **Formal Mentorship and Entrepreneurial Learning The Case of a Support Programme in the Western Cape Clothing Sector**, University of the Western Cape, Faculty of Economic and Management Sciences, March 2017.

DEAKINS, David.,- FREEL, Mark. **Entrepreneurial Learning and The Growth Process in SMEs**. The Learning Organization, 5(3), 1998, 144-155.

DELANEY, John T., HUSELID, Mark A., **The Impact of Human Resource Management Practices On Perceptions of Organizational Performance**, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, 1996, s. 949-969.

DEMİR, Özlem, **Sivil Toplum Kuruluşları ve Sosyal Girişimcilik**, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl:2, Sayı:6, 2014, s.347-356.

DOĞAN, Özgür, **Mentorlüğün Yöneticilerin Kariyer Başarısına Etkisi: Kocaeli İlindeki Otomotiv Üreticisi Firmalar Üzerinde Ampirik Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

DOUGLAS, Christina A. **Formal Mentoring Programs In Organizations**, Center For Creative Leadership, Greensboro, North Carolina, Usa, 1997, s. 312.

DÖM, Serpil, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.

DRUCKER, Peter F. **The Coming of the New Organization”**, **Harvard Business Review on Knowledge Management**, Harvard Business School Pres, 1998, ss. 1-19.

DUTTA, K. Dev, CROSSAN, M. Mary, **The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the Organizational Learning Framework**, Entrepreneurship: Theory and Practice, 29(4), 2005, p. 425.

- EBY, Lillian T. – ALLEN, Tammy D. **Further Investigation of Protégés' Negative Experiences: Patterns and Outcomes.** Group & Organization Management, 27(4), 2002, 456 – 479.
- EHRICH, Lisa Catherine. - HANSFORD, Bian, **Mentoring: Pros and Cons for HRM,** Asia Pasific Journal of Human Resources, Vol. 37, No: 3, 1999, p. 92-107.
- ENGİNER, Aysun, **A Relational Analysis Between Mentorship and Akhi Organisation,** Procedia Social and Behavioral Sciences 1, (2009), 224-229.
- ENSHER, Ellen A., HEUN, Christian, BLANCHARD, Anita., **Online Mentoring and Computer-mediated Communication: New Directions in Research,** Journal of Vocational Behavior 63 (2003) 264–288.
- ERBATU, Göknil., **Kültürel Boyutları İçerisinde Girişimcilik Eğilimi,** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** Beta Basım Yayın A.Ş, İstanbul, 2010.
- ESAS, İlhan, **Mentorluk İle Bireysel Kariyer Arasındaki İlişki,** İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , 2013.
- FIELD, Andy., **Discovering Statistics Using SPSS.** London: SAGE, 2009.
- FİŞ, Ahmet. Murat., ÇETİNDAMAR, Dilek., **Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe'de Geçerlemesi,** Yönetim Organizasyon Kongresi, Sakarya, Mayıs, 2007.
- FOWLER, Jane.L- O'GORMAN, John.G. **Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors',** British Journal of Management, Volume 16, Issue: 1, March 2005, 16: 51– 57.

GARDINER, Coral Elizabeth, **Mentoring: Towards An Improved Professional Friendship**, Birmingham Üniversitesi, Sosyoloji Bölümü, Psikoloji, Doktora Tezi, 2008.

GETTYS, Susan G. **The Role Of Mentoring In Developing Beginning Principals' Instructional Leadership Skills**, Missouri-Columbia Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Doktora Tezi, 2007.

GHOSH, Rajashi, DIERKES, Sunda, FALLETTA, Salvatore,. **Incivility Spiral in Mentoring Relationships: Reconceptualizing Negative Mentoring as Deviant Workplace Behavior**, Advances in Developing Human Resources 2011 13: 22.

GIBSON, Sharon, **Mentoring In Business And Industry: The Need For A Phenomenological Perspective**, Mentoring And Tutoring, Vol. 12, No. 2, August 2004, s. 260-275.

GÖÇER, Hakan., **Tekirdağ İlinin Tarımsal Yapısı ve Girişimcilik Potansiyeli Üzerine Bir Araştırma**, Namık Kemal Üniversitesi / Fen Bilimleri Enstitüsü / Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013.

GÖÇMEN, Selin, **İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İç Girişimcilik**, Celal Bayar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

GRAVETTER, Frederick., & WALLNAU, Larry. **Essentials of Statistics For The Behavioral Sciences** (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth, 2014.

GREGGON, Geoffrey, **Financing New Ventures: An Entrepreneur's Guide to Business Angel Investment**, Business Expert Press, 2014.

GUTH, William. D.- GINSBERG, Ari. **Guest Editors Introduction Corporate Entrepreneurship**. Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 1, 1990, pp. 5-15.

- GÜL, Zehra, **Türkiye’deki İş Adamı Örgütlerinin Üye Girişimcilere Sağladığı Katkıların Girişimcilik ve İnovasyon Performansları Üzerinde Etkileri**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme, Doktora Tezi, 2012.
- GÜLER, K, Burcu, **Sosyal Girişimciliği Etkileyen Faktörlerin Analizi**, Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı / Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2008.
- GÜNEY, Semra, **Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitabevi (Genişletilmiş 3. Baskı), Ankara, 2008.
- GÜNEY, Semra-ÇETİN, Aysun, **Kültürün Girişimciliğe Etkisi**, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 21 Sayı:1, 2003, 189-210.
- GÜROL, Mehmet Ali, **Küresel Arena’da Girişimci ve Girişimcilik**, Gazi Kitabevi, 2006.
- GÜROL, Mehmet Ali, **Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler**, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2000.
- HAIR, Joseph. F., BLACK, William C., BABIN, Barry, J., ANDERSON, Rolph. E., **Multivariate Data Analysis**. 7th Edition, Pearson, New York, 2010.
- HAMILTON, Betti A. & SCANDURA, Terri. A. **Implications for organizational learning and development in a wired world**, Organizational Dynamics, 31(4), 2003, 388–402.
- HANG, Min,. **Media Corporate Entrepreneurship Theories and Cases**, Springer Singapore Pte, 2016.
- HART, E. Wayne, **Seven Keys To Successful Mentoring**, Maryland: Pfeiffer, 2009.
- HEBERT, Robert. F. ve LİNK, Albert. N. **Historical Perspectives on the Entrepreneur**, Foundation and Trends in Entrepreneurship, 2, 4, 2006, S. 261-408.

HERRINGTON, Mike, **Global Entrepreneurship Monitor Policy Briefs**, 2017.

HISRICH, Robert, PETERS, Michael P., SHEPHERD, Dean A., **Entrepreneurship**, International Edition, Tenth Edition, McGraw-Hill, New York, 2017.

HITT, Michael- BLACK, Stewart ve PORTER, Lyman W. **Management**, Pearson Prentice-Hall, New Jersey, 2005.

HISRICH, Robert D., PETERS Michael P, **Entrepreneurship Starting, Developing, and Managing a New Enterprise**, Irwin Publishing (Third Edition), USA, 1995.

HISRICH, Robert D.-PETERS, Michael P., **Entrepreneurship Starting, Developing and Managing A New Enterprise**, Irwin, Boston, 1992.

HISRICH, Robert D.-PETERS, Michael P., **Entrepreneurship**, McGraw-Hill Higher 5th Edition, 2001.

HUNT, David. M., & MICHAEL, Carol. **Mentorship: A career training and development tool**. Academy of Management Review, 8, 1983, 475-485.

İLHAN, Süleyman, **Kobiler: Sosyo-Ekonomik Bir Perspektif**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, 269-290.

İRMİŞ, Ayşe., DURAK, İbrahim., ve ÖZDEMİR, Lütfiye. **Girişimcilik Kültürü, Anadolu Girişimciliğinden Örnekler**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2010.

İŞCAN, Ö. Faruk, ÇAKIR, Sezin, **Mentorluk ve Psikolojik Güçlendirme'nin Öz Yeterlilik Algısına Etkisi**, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 21, Sayı:1, 2016, s.1-15.

JACOBI, Maryann, **Mentoring and Undergraduate Academic Success: A Literature Review**, Review of Educational Research Winter 1991, Vol. 61, No. 4, pp. 505-532.

JOHNSON, W. Brad- RIDLEY, Charles R., **The Elements of Mentoring** . New York, NY: Palgrave Macmillan, 2004.

KABDULOVA, Elmira, **The Relationship Between Mentoring Functions And Psychological Empowerment: The Role Of Trust And Political Skills**, Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, 2016.

KADILAR, Rıza ve BALKAN Özlem, **Mentorluk: Birlik ve Bilgelik Sanatı**, Kerasus Yayınları, 2016.

KALAYCI, Şeref., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 6.baskı, Asil Yayın, 2014.

KARADAL, Himmet, GÜLPINAR, Şükriye, **Kurumsal Girişimcilik**, Editör: Himmet Karadal, Beta Yayınevi, 2013.

KARASAR, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2009.

KESKİN, Sevtap, **Türkiye’de Kadın Girişimciliğinin İstihdam Yaratmadaki Rolü**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat, Doktora Tezi, İstanbul, 2013.

KILINÇ, Uğur- ALPARSLAN A. Murat, **Yükseköğretimde Mentörlük: Mentör ve Menti Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama**, Yükseköğretim Dergisi 2014;4(2):91-101

KIRZNER, M. Israel, **Competition and Entrepreneurship**, Chicago, IL, University of Chicago Press, 1973.

KLASEN, Nadine, CLUTTERBURCK, David, **Implementing Mentoring Schemes: A Practical Guide to Successful Programs**. Oxford, MA: ButterwordHeinemann Publishing, 2002.

KOCHAN, Frances- PASCARELLI, Joseph T.. **Creating Succesful Telementoring Programs**, Information age publishing, USA, 2005.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul, 2010.

- KOHLI, Arun., **Effective Coaching, and the Fallacy of Sustainable Change**, Springer International Publishing, Switzerland, 2016.
- KRAM, E. Kathy, **Mentoring In The Workplace**, In Hall & Associates (Eds.), Career Development In Organizations, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986, 160-201.
- KRAM, E. Kathy, **Phases Of The Mentor Relationship**, Academic of Management Journal, vol:26, 1983, p.608-625.
- KRUEGER, Norris. F. **The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence**, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 24 No. 3, 2000. pp. 5-23.
- KUMAR, Payal- IRUDAYARAJ, I.S.F- JOMON, M.G.- SINGHAL, Manish., **The Shadow of Negative Mentoring at the Workplace**, Management and Labour Studies 2013, 38: 357.
- KUMAR, Priya, KUMAR, Sachin, **Mentoring in a Start-up Company with Millennial Recruits**, Exploring Dynamic Mentoring Models in India, (Edited by Payal Kumar), Palgrave Macmillan, 2017.
- KUMMITHA R. K. Reddy, **Social Entrepreneurship and Social Inclusion Processes, Practices, and Prospects**, This Palgrave Macmillan Springer Nature, 2017.
- KUNNAN, Antony John, **An Introduction to Structural Equation Modelling for Language Assessment Research**. Language Testing, 15 (3), 1998, 295-332.
- KUZU, Abdullah., KAHRAMAN, Mehmet., ODABAŞI H. Ferhan. **Mentörlükte Yeni Bir Yaklaşım: E-mentorlük**. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(4), 2012, 173–183.
- KÜÇÜK, Orhan, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık (4.Baskı), Ankara, 2010.

KÜÇÜKSİLLE, Engin, “Basit Doğrusal Regresyon” içinde: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Editör (Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, (5. Baskı), Ankara 2010.

LACEY, Kathy, **Making Mentoring Happen: A Simple And Effective Guide To Implementing A Successful Mentoring Program**, London, Allen & Unwin, 2000.

LANDEFELD, Thomas, **Mentoring and Diversity, Mentoring in Academia and Industry 4**, Springer Science+Business Media, LLC 2009, pp11-17.

LANE, Gill.. **Key themes: A literature review. D. Clutterback (Der.) Situational Mentor: An international review of competencies and capabilities in mentoring**. Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Group, 2004.

LANGTON, Nancy-ROBBINS, Stephen P. **Fundamentals of Organizational Behaviour**, Third Canadian Edition (3rd Edition), 2006.

LONDON, Manuel- MORFOPOULOS, Richard, **Social Entrepreneurship How to Start Successful Corporate Social Responsibility and Community-Based Initiatives for Advocacy and Change** , Routledge, 2010

LONG, Wayne., **The Meaning of Entrepreneurship**, American Journal of Small Business, Cilt: 8, Sayı: 2, 1983, s. 47

LUECKE, Richard., **Girişimcinin El Kitabı**, Harvard Business School (2003), Çev. Ümit Şensoy, T. İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

MARANGOZ, Mehmet., **Girişimcilik**, Beta Yayıncılık No: 3066. 3. Baskı, İstanbul, 2016.

MATHEWS, Pamela, **The Role of Mentoring in Promoting Organizational Competitiveness**, Business Journal Incorporating Journal of Global, 2006, 16(2), s. 158 – 169.

MATHEWS, Pamela,. **The Role of Mentoring in Promoting Organisational Competitiveness”**, CR, Vol. 16, No: 2, 2006, p. 158-169.

- MCCELLAND, David. C. **The Achiving Society**. Princeton: D. Van Nostrand Company, 1961.
- MCKIMM, Judy, JOLLIE, Carol, HATTER, Mark,. **Mentoring: Theory and Practice**, 2003. (https://faculty.londondeanery.ac.uk/e-learning/explore-further/e-learning/feedback/files/Mentoring_Theory_and_Practice.pdf)
- MEGGINSON, David- CLUTTERBUCK, David- GARVEY, Bob-STOKES, Paul-GARRETHARRIS, Ruth. **Mentoring in Action**, 2nd edition Kogan Page Limited, 2006.
- MINITI, Maria.- BYGRAVE, William,. **A dynamic Model of Entrepreneurial Learning**. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(3), 2001, 5–16.
- MINK, Oscar., OWEN, Keith- MINK, Barbara, **Developing High-Performance People: The Art of Coaching**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1993.
- MINNITI, Maria, BYGRAVE, William, **A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning**, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 2001, pp. 5–16.
- MILLER, Andrew. **Mentoring Students & Young People**, London: Kogan Page, 2002.
- MORRISON, Alison, **Entrepreneurship: What Triggers It?**, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, V:6, No: 2, 2000, p.59-71.
- MOULSON, N. D. Robert, **How Millennial Generation Entrepreneurs Use Mentors to Improve Business Performance**, Walden University, Doctor of Business Administration (D.B.A.), 2015.
- MURPHY, Wendy M., **Reverse Mentoring At Work: Fostering Crossgenerational Learning And Developing Millennial Leaders**, *Human Resource Management*, July–August 2012, Vol. 51, No. 4. Pp. 549–574.
- MURRAY, Margo, **Beyond the Myths and Magic of Mentoring**, New and Revised Edition, Jossey-Bass Inc., 2001.

MÜFTÜOĞLU, M. Tamer., DURUKAN, Tülin., **Girişimcilik ve Kobi'ler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

NAKTİYOK, Atılhan, **İç Girişimcilik**, Beta Yayınları (1.baskı), İstanbul, 2004.

NOE, A. Raymond, **An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships**, Personel Psychology, Volume: 41 Issue:3, September, 1988,457-479.

ONAY, Meltem., **İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl:2010 Cilt:17 Sayı:1, 47-67.

ÖNCE, A. Günel., MARANGOZ, Mehmet ve ERBOY, Nedret, **Ekonomik Büyüme ve Kalkınmada Girişimciliğin Rolü ve Önemi**, International Conference on Eurasian Economies, 2015, s.862-872.

ÖZÇELİK, Gaye., **İç Girişimcilik Eğilimine İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Bakış**, Maliye Finans Yazıları Dergisi, 2017 - (Özel Sayı), 133-154.

ÖZDEMİR, Aydın-SAYGILI, Metin-YILDIRIM, Kadir., **Risk Alma Eğilimi Ve Başarma İhtiyacının Girişimcilik Potansiyeline Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma**, The Journal of Business Science, > Cilt 4, Sayı 2 (2016), s.121-140.

ÖZDEMİR, T. Yavuz, **İl Eğitim Denetmen ve Yardımcılarının Mesleki Gelişimlerini Devam Ettirmede E-Mentorluk Modeli**, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı ELAZIĞ – Doktora Tezi, 2012.

ÖZDEMİR, Tuncay Yavuz, ÖZAN B. Mukadder, **E-Mentorluk Sürecinin Mentel Başarısına Etkisi**, Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, Yaz 2013, s. 170-186.

ÖZKALP, Enver, -KIREL, Çiğdem-SUNGUR, Zerrin, CENGİZ, Ayşe., **Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme**, Sosyal Bilimler Dergisi, 2006/2, s.26-56.

ÖZLER, Nezire Derya. E., GİDERLER, Ceren, BARAN, Hilal., **Öz Yeterlilik ve Kontrol Odağının Bireylerin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICMEB17 Özel Sayısı, 2017, s:736-747.

PARKER, C, Simon, **The Economics Of Entrepreneurship**, Cambridge University Press, 2009.

PASK, Roger., & JOY, Barrie. **Mentoring-Coaching A guide for Education professionals**. Elsevier McGrew, Open University Press, 2007.

PASSMORE, Jonathan, PETERSON, David B. ve FREİRA, Teresa. **The Wiley-Blackwell Handbook of the The Psychology of Coaching and Mentoring** (1st Edition), A John Wiley & Sons, Ltd. Publication, (2013)

PASSMORE, Jonathan; **Coaching and mentoring -The role of experience and sector knowledge**, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue, summer, 2007, s. 13.

PEARCE, James. W. ve CARLAND, James. W. **Intrapreneurship and Innovation in Manufacturing Firms: an Empirical Study of Performance Implications**. Academy of Entrepreneurship Journal. Volume: 1, Sayı: 2, ss. 87- 96., 1996.

PINCHOT, Gifford III, **Intrapreneuring**, New York: Harper and Row, 1985.

POYRAZ, Erkan-TEPELİ, Yusuf, **Girişimciliğin Finansmanında Risk Sermayesi Finansman Sisteminin Önemi: Türkiye Uygulamaları**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Online Cilt:31, Sayı:1, Yıl:2016, ss. 35-56.

- PRESTON, L. Susan, **Angel Financing for Entrepreneurs Early Stage Funding for Long-Term Success**, Published by Jossey-Bass, 2007.
- PRIYANTO, S. Heru, SANDJOJO, Iman., **Relationship between Entrepreneurial Learning, Entrepreneurial Competencies and Venture Success: Empirical Study on SMEs**, Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 5, Nos. 5/6, 2005, pp.454-468.
- PROBST, Kristie, **Mentoring for Meaningful Results: Asset-Building Tips, Tools, and Activities for Youth and Adults**, Search Institute, 2006.
- RAE, David. **Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework for Technology-based Enterprise**. Technology Analysis & Strategic Management, 18, 2006, 39-56.
- RAGINS, Belle Rose,-COTTON, John, L. **Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships**. Journal of Applied Psychology, 84(4), 1999. 529-550.
- RIES, Eric., **The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Random House LLC., 2011.
- ROBBINS, Stephen R., COULTER, Mary, **Management**, Prentice Hall, 11th ed , 2012.
- SAÍFAN, Abu, Samer. **Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries**. Technology Innovation Management Review, 2(2), 2012, 22–27.
- SAMIÉR, Eugenie, **Public Administration Mentorship: Conceptual and Pragmatic Considerations**, Journal of Educational Administration, MCB University Press, Vol. 38 No. 1, 2000, pp. 83-101.
- SAUNDER, Godfrey Eugene. **Principals Perceptions Of Mentoring In Montana's Aa, A And B High Schools**, Doktora Tezi, Montana Devlet Üniversitesi, Montana, Amerika, 2008.

SAYGIN, Muhammet, **Kültürel Sermaye, Beşeri Sermaye ve Sosyal Sermayenin Girişimcilik Kişilik Özelliklerine Etkisi: İç Anadolu Bölgesi Genç Girişimciler Örneği**, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2016.

SCANDURA, Terri. **Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes**, Journal of Management 1998, Vol. 24, No. 3, 449-467.

SCARBOROUGH, S. Norman., **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**, Girişimciliğin ve Küçük İşletme Yönetiminin Temelleri (Çev. Gamze Sart), Nobel Yayıncılık (7. Baskı), 2014.

SCHAPER, Michael, **Understanding the Green Entrepreneurship**, Greener Management International, Vol. 38, 2002, s. 3–12.

SCHULZ, F. Susan, **The Benefits of Mentoring**, New Directions For Adult And Continuing Education, No: 66, San Francisco: Jossey-Bass, 1995, 57-67.

SCHUMPETER, Joseph A., **Capitalism, Socialism and Democracy**, Harper & Row, Newyork, 1950.

SCHUMPETER, Joseph A.; **The Schumpeter: Theory Economic Development**. Cambridge, Mass: Harvard UniversityPress, 1934.

SINGH, Val., BAINS, Divindra. & VINNICOMBE, Susan. **Informal Mentoring as an Organizational Resource**. Long Range Planning 35, 2002, 389–405.

STONE, Florence M., **Coaching, Counseling & Mentoring**, American Management Association, Second Edition, 2007.

STRAUSER, David. R., KETZ, Kristi., & KEIM, Jeanmarie, **The Relationship Between Self-efficacy, Locus of Control and Work Personality**. Journal of Rehabilitation, 68, 2002, 20-26.

- STROMEYER, W. Robert, **On Entrepreneurial Learning, Mentoring, and the Logic of Bayes**, The Ohio State University, B.F.A., M.B.A Graduate Program in Business Administration, 2016.
- SULLIVAN, C. Granade, **How to Mentor in the Midst of Change**, Association for Supervision and Curriculum Development, 2nd edition, June 2004.
- ŞEREFHANOĞLU, Ozan, **Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonları ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki Balıkesir İli Örneği**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- TEREMAN, Seray Begüm S., ERGUN Hande S., **Garden Of Mentoring: Revisiting Mentoring In Entrepreneurial Sense**, Journal of Business, Economics and Finance, Volume: 5, Issue: 4, 2016, 365-375.
- TİTİZ, Tınaz., **Girişimcilik**, İnkılap Kitabevi, Ankara, 1994.
- TOP, Seyfi, **Girişimcilik Keşif Süreci**, Beta Basım Yayınları, İstanbul, 2006.
- TSENG, Chien-Chi, **Connecting Self-directed Learning with Entrepreneurial Learning to Entrepreneurial Performance**, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 19 No. 4, 2013, pp. 425-446.
- TUERHONG, Rezwanguli, **Çin Zhe Jiang Bölgesindeki KOBİ'lerin Girişimcilik Profil Analizi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- TURAN, Damla., **Determinants of Early Performance of New Technology-Based Firms Supported by Government: Turkish Case**, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi (ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Mart 2016.
- ÜLGEN, Hayri., MİRZE, S. Kadri., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Yayınları, 2007.

- WARD-CRANWELL, Jane- BOSSONS, Patricia- GOVER, Sue, **Mentoring A Henley Review of Best Practice**, Palgrave Macmillan, 2004.
- WEINBERGER, S. G., **Developing A Mentoring Program**, Ed.: David L. DuBois, Michael J. Karcher. Handbook of Youth Mentoring. ABD. 2005, 220-233.
- WELSH, Shona., **Mentoring The Future: A Guide To Building Mentor Programs That Work**, Global Book Publisher Canada, 2004.
- WERNER, Jon. M- DESÌMONE, Randly L., **Human Resource Development**, Nelson Education, Sixth Edition, 2011.
- WILSON, A. James- ELMAN, S. Nancy, **Organizational Benefits of Mentoring**, Academy of Management Executive, 1990 Vol. 4 No. 4,88-94.
- WICKHAM, Philip, **Strategic Entrepreneurship**, Prentice Hall (4st Edition), 2006.
- WRIGHT, A. Cheryl, WRIGHT, D. Scott, **The Role of Mentors in the Career Development of Young Professionals**, Family Relations Vol. 36, No. 2 (Apr., 1987), pp. 204-208.
- YARNALL, Jane., **Strategic Career Management**, Elsevier Ltd, 2008.
- YOUNG, E. John, . SEXTON, L. Donald, **Entrepreneurial learning: a Conceptual Framework**, Journal of Enterprising Culture, 5(3), 1997, pp. 223–248.
- YURTSEVEN H. Rıdvan, **Girişimcilik Küçük Bir İşletme Kurmak ve Yönetmek**, Detay Yayıncılık (1.Baskı), Ankara, 2007.
- YURTSEVEN, Nihal, **Mentorluk Hizmetinin, Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Okuyan Öğrencilerin Akademik Başarıları, Öz Yeterlik Algıları Ve Kaynakları Yönetme Stratejileri Üzerindeki Etkileri**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- ZACHARY, Louis, **Creating a Mentoring Culture**, Jossey-Bass AWiley Imprint 989 Market Street, San Francisco, 2005.

ZACHARY, Louis, **The Role of Teacher as Mentor**, New Directions For Adult And Continuing Education, no. 93, Spring Wiley Periodicals, Inc. 2002, 27-38.

ZOZIMO, R., JACK, Sarah, L., HAMILTON, Ellie, **Conceptualizing the Observational Side of Entrepreneurial Learning – A Social Learning Theory Approach**, Frontiers of Entrepreneurship Research: 2012, Vol. 32: Iss. 4, Article 26.

İnternet Kaynakları:

Endeavor Derneği, Hakkında, <http://endeavor.org.tr/endeavor-turkiye/>”, Erişim Tarihi: 17.04.2018.

GEM Endeksi, “<https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-developmentindex/>”, Erişim Tarihi: 10.04.2018.

GIM Endeksi, “<https://www.globalinnovationindex.org/>”, Erişim Tarihi: 10.04.2018.

GİRVAK, Hakkında, <http://www.girisimcilikvakfi.org/tr/bizkimiz>”, Erişim Tarihi: 17.04.2018.

İnsani Kalkınma Endeksi, “www.tuik.gov.tr/”, Erişim Tarihi: 10.04.2018.

İş Yapma Kolaylığı Endeksi, “www.tuik.gov.tr/”, Erişim Tarihi: 10.04.2018.

İŞKUR, Hakkında, “(<http://www.iskur.gov.tr/trtr/kurumsalbilgi/kurum/tarihce.aspx>”, Erişim tarihi: 20.04.2018.

KAGİDER, Hakkında, ”<http://www.kagider.org/kurumsal/kagider-hakkinda>”, Erişim tarihi: 17.05.2018.

KOSGEB, E-Dergi, Mart 2017. “http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/E-Dergi/2017_MART.pdf”, Erişim tarihi: 18.05.2018.

KOSGEB, Faaliyet Raporu, 2016.

“http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/2016/KOSGEB_2016_Y%C4%B1l%C4%B1_Faaliyet_Raporu.pdf”, Erişim tarihi: 18.05.2018.

T.C. Kalkınma Bakanlığı (2015). Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2007-2013 ve Onuncu Kalkınma Planı 2013-2018.

Ankara. “http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/242015_program%C4%B1_15_12_2014.pdf” , Erişim Tarihi: 09.05.2017.

TDK, “Küreselleşmenin Tanımı”, Erişim tarihi: 18.05.2017-08.11.2017.

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, <https://teknopark.sanayi.gov.tr/Content/Detay>, Erişim tarihi: 20.04.2018.

The Global Competitiveness Report, “<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>” , Erişim Tarihi: 10.04.2018.

TOBB, “www.tobb.org.tr“, Erişim tarihi: 18.05.2018.

TTGV, Hakkında, “<http://www.ttg.gov.tr/tr/bizkimiz/ttg-hakkinda>”, Erişim Tarihi: 17.04.2018.

TÜSİAD, Hakkında, “<http://tusiad.org/tr/kurumici-girisimcilik-cg>”, Erişim Tarihi: 17.04.2018.

EK-1. Çalışmada Uygulanan Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma tarafımızdan yapılmakta olan yüksek lisans tez çalışmasının araştırma sorularını içermektedir. Toplamda üç bölümden (42 sorudan) oluşmaktadır:

I. Bölüm; Kişisel Bilgiler (7 soru),

II. Bölüm; Mentorluk Fonksiyonları Anketi (29 soru),

III. Bölüm; Algılanan Örgütsel ve Pazar Performansı Anketi (6 soru)

Çalışmadan elde edilecek veriler tamamen bilimsel amaçlı olup üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Anket sorularının doğru ve samimi bir şekilde cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır.

Bilime katkınız ve ayıracağınız zaman dilimi için sizlere çok teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Hakan SİPAHİ

Giresun Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,
ABD

Giresun Üniversitesi, SBE, İşletme,

I. BÖLÜM

1-) Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
2-) Yaşınız					
3-) Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
4-) Girişiminizin Faaliyet Alanı	<input type="checkbox"/> Yazılım-Bilişim <input type="checkbox"/> Medikal	<input type="checkbox"/> Biyoteknoloji <input type="checkbox"/> Tarım	<input type="checkbox"/> Gıda <input type="checkbox"/> Elektrik-Elektronik	<input type="checkbox"/> Enerji <input type="checkbox"/> Makine-Teçhizat İmalatı	<input type="checkbox"/> Kimya <input type="checkbox"/> Diğer
5-) Toplam Faaliyet Süreniz					
6-) Girişiminizin Çalışan Sayısı					

II. BÖLÜM

	Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Mentorum, kariyerinde yaşadığı deneyimleri benimle paylaşmaktadır.					
2	Mentorum, gelişmem için beni teşvik etmiştir.					
3	Mentorum, beni işimde yeni yöntemler kullanmam konusunda teşvik etmiştir.					
4	Mentorumun çalışma biçimini taklit ederim.					
5	Mentorumun eğitim konusundaki değer ve tutumlarına katılıyorum.					
6	Mentorumu saygı ve hayranlık duyarım.					
7	Kariyerimde benzer pozisyona geldiğimde mentorum gibi olmayı deneyeceğim.					
8	Mentorumla yaptığım sohbetlerde, onun iyi bir dinleme becerisi olduğunu düşünüyorum.					
9	Mentorumla, iş/aile ile ilgili yaşadığım çatışmaları, iş arkadaşlarımla ilişkileri, kendimi geliştirmeyi, yeteneklerim konusundaki endişelerimi rahatça konuşurum.					
10	Mentorum, problemlerimi çözmek için alternatif bir bakış açısıyla kendi tecrübelerini benimle paylaşır.					
11	Mentorum, işimle ilgili yaşadığım endişe ve korkuları ortadan kaldırmak için beni açıkça konuşmaya teşvik eder.					
12	Mentorum, onunla paylaştığım endişe ve duygularım esnasında kendini benim yerime koyar.					
13	Mentorum, onunla paylaştığım sırlarımı çok iyi saklar.					
14	Mentorum, bir birey olarak bana saygı duyar.					

15	Mentorum, kariyerimde yükselme olasılığımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır.					
16	Zamanında yetiştirmem gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmemde mentorum bana yardım etmiştir.					
17	Mentorum, benim yeni iş arkadaşlarıyla tanışmama yardımcı olmuştur.					
18	Mentorum, sosyal ağlar içerisinde yer almam konusunda beni teşvik etmiştir.					
19	Mentorum, gelecekte gelişme potansiyeli gösterebileceğim alanlarda insanlarla tanışmam için beni yönlendirmektedir.					
20	Mentorum, benim daha iyi bir pozisyona gelmem için yardımcı olmuştur.					
21	Mentorum, bana yeni beceriler öğrenme olanağı sağlayacak görevler vermiştir.					
22	Mentorum, sanki bir öğretmen gibi performans arttırmam için bana destek sunmuştur.					
23	Mentorum, işimde başarılı olmam için özel stratejiler önerir.					
24	Mentorum, benimle fikirlerini paylaşır.					
25	Mentorumun benim için tasarladığı stratejiler beni başarıya ulaştırır.					
26	Mentorum, yapmakta olduğum işle ilgili başarımlarım konusunda bana geribildirim verir.					
27	Mentorum, beni yemeğe davet edebilir.					
28	Mentorum, işyerinde karşılaştığım problemlerle ilgili bana önerilerini sunar.					
29	Mentorumla, iş dışı sosyal ortamlarda da bir araya geliriz.					

III. BÖLÜM

Algılanan Örgütsel Performans		Çok Daha Kötü	Kötü	Aynı	İyi	Çok Daha İyi
Girişiminizin son iki yıldaki, aşağıdaki konulardaki performansını aynı endüstri kolunda faaliyet gösteren diğer girişimlerle kıyaslayınız.						
1	Müşteri memnuniyeti					
2	Çalışan memnuniyeti					
3	Verimlilik					
4	Karlılık					
5	Pazar Payı					
6	Satışlardaki Artış					

AÇIK UÇLU SORULAR

- 1- Mentorluk İlişkisindeki Tecrübeleriniz Doğrultusunda Daha İyi Bir Mentorluk İçin Önerileriniz Nelerdir?
- 2- Mentorluk ve Girişimcilik İlişkisini Nasıl Açıklarsınız?
- 3- En Çok Hangi Konuda Mentorluk Desteğine İhtiyaç Duyuyorsunuz?

EK-2. ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı ve Soyadı:** Hakan SİPAHİ
2. **Doğum Tarihi ve Yeri:** İstanbul / 16.11.1992
3. **Öğrenim Durumu:**
 - Lise:** Ataköy Cumhuriyet Lisesi
 - Lisans:** Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
 - Yüksek Lisans:** Giresun Üniversitesi İşletme ABD
4. **Yabancı Dil:** İngilizce
5. **Bilimsel Faaliyetler:**

Ulusal ve uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler:

Hakan SİPAHİ, “Stratejik Yönetimlerde Portföy Analizi ve Bir Uygulama”, “**3. International Conference of Business Students**, Sakarya University, Sakarya, 13-14 May 2016.

Hakan SİPAHİ, Yasin KARTAL, “Liderlik Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezlerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: 2007-2017 Dönemi”, **I. International Social and Economic Research Student Congress**, Selçuk University, Konya, 12-13 Ekim 2017. (**İşletme Alanında En İyi Bildiri Ödüllü**)

Hakan SİPAHİ, Ömer KARATAŞ, “Türkiye ve Rusya İlişkilerinde Yaşanan Uçak Krizinin Türk Basınına Yansımaları: Kriz Yönetimi Açısından İnceleme”, **VII. Karadeniz Uluslararası Sempozyumu**, Giresun Üniversitesi, Giresun, 19-20 Ekim 2017.

Hakan SİPAHİ, Yasin KARTAL, “Ülkelerin Küresel Rekabet ve İnovasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması: Uzak Doğu ve Batı Ülkeleri İncelemesi”, **1. Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Kongresi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 26-27 Ekim 2017.

Hakan SİPAHİ, Yasin KARTAL, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin Geleceği: Genç Kadın Girişimcilerin Girişim Serüvenleri”, **II. Ulusal Kadın Sempozyumu**, Giresun Üniversitesi, Giresun, 8-9 Mart 2018.

Hakan SİPAHİ, Yasin KARTAL, “Whistleblowing ile Mobbing İlişkisinin Örgüt Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Çözüm Önerileri”, **Gazi Akademi Genç Sosyal Bilimciler Sempozyumu**, Gazi Üniversitesi, Ankara, 15-16 Mart 2018.

Hakan SİPAHİ, Yasin KARTAL, “Nepotizmin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, **26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 10-12 Mayıs 2018.