T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE YARATICILIK YENİLİKÇİLİK GİRİŞİMCİLİK YÖNETİMİ

Barbaros TUNÇ

Danışman
Yard. Doç Dr. Ethem DUYGULU

2007

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik ve Girişimcilik "İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih:18/10/2007

Adı SOYADI: Barbaros TUNÇ

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı	**:**	**Barbaros TUNÇ**
Anabilim Dalı	**:**	**İşletme Ana Bilim Dalı**
Programı	**:**	**Yönetim Organizasyon**
Tez Konusu	**:**	**İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi**
Sınav Tarihi ve Saati	**:**	

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün …….. tarih ve ……. sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ……. dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	O	OY BİRLİĞİ	O
DÜZELTİLMESİNE	O*	OY ÇOKLUĞU	O
REDDİNE	O**		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	O
Tez mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ İMZA

…… □ Başarılı □ Düzeltme □ Red ……...

……□ Başarılı □ Düzeltme □Red …….....

……..…□ Başarılı □ Düzeltme □ Red ……

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

(İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi)

(Barbaros TUNÇ)

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon Programı

Günümüz toplumlarında ve ekonomik alanlarda yaşanan değişimler, işletmeler adına pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşması ve varlıklarını devam ettirmeleri için her geçen gün hızla farklılaşan çevrelerine ve koşullara uyum sağlaması kaçınılmazdır. İşletmeler değişimleri öngörüp, başlatabilirlerse, içinde yer aldıkları toplum ve ekonominin baş aktörleri konumuna geleceklerdir. İşletmelerin, içinde yer alan bireylerin sahip olduğu yaratıcılık enerjilerini açığa çıkartarak yenilikler üretmesi ile yoğun rekabet ortamında avantaj elde edeceklerine şüphe yoktur. Yaratılan yenilikleri işleyerek toplum geneline fayda yaratacak şekle dönüştürülmesi ile, hem birey, hem örgüt hem de toplumun kazançlı çıkacağını söylemek hatalı olamayacaktır. Bunu sağlamalarının yolu ise, hiç şüphe yok ki, yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir örgütsel yapıya ve işleyişe kavuşmalarıdır.

İşletmelerin içerisinde yer aldıkları sistemlere önderlik etmelerini sağlayacak olan yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik süreçlerinde en etkin ve verimli sonuçların alınması; bu süreçlerin amaçlara ulaşmada etkili birer araç olabilmeleri için en önemli görev bu kavramların yönetimindedir. Yönetimin istenen şekilde gerçekleştirilmesi de yine bu olguların tüm yönleri ile bilinmesine ve etkileşim içerisinde bulunulan kültürel öğelerle harmanlanarak örgütün her kademesine taşınmasına bağlıdır.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik, içgirişimcilik, yaratıcı yenilikçi girişimci kültür ve yaratıcı örgüt ve girişimci örgüt.

ABSTRACT

Master Degree Thesis

(Creativity Innovation Entrepreneurship Management In Enterprises)

(Barbaros TUNÇ)

Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Management and Organization Program

Changes occurring in economies and communities bring forth lots of problems aside. To survive and reach their objectives, organizations must adapt themselves into environment and conditions which change rapidly. If the enterprises may foresee and initiate the changes, they will become the most important actors of the economic system and society in which they exist. There is no doubt that the organizations will gain advantage in rivalry competition environment by revealing the creative energy of individuals and producing innovative solutions to problems. It is not mistaken to say that turning the innovative ideas into a value by treating them, individuals, organization and the whole society will gain benefits. To obtain this advantage the only way seems to have a creative innovative and entrepreneurial organization structure.

Creativity, innovation and entrepreneurship will lead the organization to be the leaders of the systems in which they already operate. To use creativity, innovation and entrepreneurship effectively for organizations, the most important task must be realized by management. To have such an affective and cooperate management it is committed to know everything about these concepts and integrate them with cultural values of individuals and organizations that interacts simultaneously with the structure.

Key Words: Creativity, innovation, entrepreneurship, intrapreneurship; creative, innovative and entrepreneurial culture, creative, innovative organizations and entrepreneurial organizations.

İŞLETMELERDE YARATICILIK YENİLİKÇİLİK VE GİRŞİMCİLİK YÖNETİMİ

YEMİN METNİ ii
TUTANAK iii
ÖZET iv
ABSTRACT v
İÇİNDEKİLER vi
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
TABLOLAR LİSTESİ xii
GİRİŞ 1

BÖLÜM 1.
YARATICILIK YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİK

1.1. GENEL 3
1.2. YARATICILIK 8
1.2.1. Bireysel Yaratıcılık 8
1.2.2. Örgütsel Yaratıcılık 10
1.3. YENİLİKÇİLİK 13
1.4. DEĞİŞİM 20
1.4.1. Değişimin Özellikleri 25
1.4.2. Değişime Direnç 26
1.5. YARATICILIK YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİK ETKİLEŞİMİ 28
1.6. GİRİŞİMCİLİK 29
1.6.1. Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi 29
1.6.2. Girişimcilik Kavramının Kapsamı ve Tanımı 35
1.6.2.1. Girişimcilik Kavramının Kapsamı 35
1.6.2.2. Girişimcilik Tanımı 39
1.6.3. Girişimcilik Nedeni (Girişimcilik Niyeti) 46
1.6.3.1. İnsan - İhtiyaç İlişkisi 47

1.6.3.2. İnsan - Toplumsal İlişki Şartı 48
1.6.3.3. İnsan ve Toplumun Sürekli Değişimi 48
1.6.3.4. Girişimcilik Nedeni 50
1.6.4. Girişimciliğin Boyutsal Açıdan Ele Alınması 52
1.6.4.1. Girişimciliğin Gerçekleştirme Boyutu 53
1.6.4.1.1. Yeni Bir Oluşum Yaratmak (Genel Girişimcilik Kapsamı) 53
1.6.4.1.2. Var Olanı Değiştirmek-Büyütmek-Geliştirmek 55
1.6.4.2 Girişimciliğin Başlatan Boyutu 56
1.6.4.2.1 Girişimciliğin Bireysel Başlatanı (Bireysel Girişimcilik) 58
1.6.4.2.2. Girişimciliğin Örgütsel Başlatanı (Örgütsel Girişimcilik) 59
1.6.4.3. Girişimciliğin Yönelim Boyutu 61
1.6.4.3.1. Girişimciliğin Sosyal - Toplumsal Yönelimi (Sosyal Girişimcilik) 61
1.6.4.3.2. Girişimciliğin Psikolojik Yönelimi (Psikolojik Girişimcilik) 61
1.6.4.3.3. Girişimciliğin Ekonomik Yönelimi (Ekonomik Girişimcilik) 62
1.6.4.4. Girişimciliğin Fayda Boyutu 63
1.6.4.5. Girişimciliğin Başlatan/Yönelim Boyutuna İlişkin Bir Değerlendirme 63
1.6.5 Girişimci Kavramı 66
1.6.5.1. Girişimci Kimdir ve Ne Yapar? 67
1.6.5.2. Girişimcinin Özellikleri 71
1.6.5.2.1. Girişimcinin Kişilik Özellikleri 73
1.6.5.2.2. Girişimcinin Eğilim (Intention) ve Karar Özellikleri 75
1.6.5.2.3. Girişimcinin Demografik-Özellikleri 76
1.6.5.2.4 Girişimcinin Yetenekleri 76
1.6.5.3. Girişimci ve Girişimcilik Türleri 80
1.6.6. Bir Süreç Olarak Girişimcilik 84
1.6.6.1. İstemek-Motive Olmak-Amaç Edinmek (1. Aşama) 90
1.6.6.2. Fırsat Yaratma-İş Fikri Belirleme (2. Aşama) 91

1.6.6.3. Ön Değerlendirme (3. Aşama) 91
1.6.6.4. Yapılabilirlik Çalışması (4. Aşama) 92
1.6.6.5. İş Planı Hazırlama (5. Aşama) 92
1.6.6.6. Faaliyete Geçmek-Girişimi Başlatmak (6. Aşama) 93
1.6.6.7. Yenileme-Büyüme-Gelişme (7. Aşama) 94
1.6.6.8. Girişimcilik Sürecini Etkileyen Faktörler 94
1.6.7. Girişimcilik Ruhu 95

BÖLÜM 2.
KÜLTÜREL VE DAVRANIŞSAL AÇIDAN
YARATICILIK YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİK

2.1. GENEL 97
2.2. KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR 99
2.2.1. Kültür 99
2.2.2. Örgüt ve Çevresi 102
2.2.3. Örgüt Kültürünün Boyutları ve Önemi 106
2.2.4. Örgüt Kültürü 108
2.3. Davranış ve Örgütsel Davranış 114
2.3.1. İnsan ve Davranışı 114
2.3.2. İnsan ve Örgüt 117
2.3.3. Örgütsel Davranış 120
2.3.3.1. Duyum ve Algı 121
2.3.3.2. Tutum 124
2.3.3.3. Kişilik 127
2.3.3.4. Güdü ve Güdüleme (Motivasyon) 130
2.3.3.4.1. Güdü ve Gereksinim (İhtiyaç) 130
2.3.3.4.2. Güdüleme (Motivasyon) 134
2.3.3.4.2.1. Güdüleme (Motivasyon) Teorileri 137
2.3.3.4.2.1.1. Kapsam Teorileri 138
2.3.3.4.2.1.2. Süreç Teorileri 141

2.3.3.4.3. Pekiştirme - Geliştirme - Bütünleştirme 143
2.3.3.5. Uyma Davranışı 144
2.4. YARATICILIK YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ VE DAVRANIŞI 147
2.4.1. Genel Yaklaşım 147
2.4.2. Yaratıcılık Yenilikçilik ve Girişimcilik Kültürü 148
2.4.2.1. Yaratıcılık Yenilikçilik ve Girişimcilik Kültürünü Etkileyen Unsurlar 152
2.4.3. Yaratıcılık Yenilikçilik ve Girişimcilik Davranışı 153
2.4.3.1 Yaratıcı, Yenilikçi, Girişimci Algı ve Tutum 153
2.4.3.2. Yaratıcı Yenilikçi ve Girişimci Kişilik 155
2.4.3.2.1 Heves-İstek-Azim 157
2.4.3.2.2. Bilgi-Tecrübe-Yetenek 157
2.4.3.2.2.1. Bilgi 157
2.4.3.2.2.2. Tecrübe-Deneyim 158
2.4.3.2.2.3. Yetenek 158
2.4.3.2.3. Hayal Gücü 159
2.4.3.2.4 Fırsatları ve Fikirleri Belirleyebilmek 160
2.4.3.2.5. İletişim Gücü 161
2.4.3.2.6. Planlı Çalışma 161
2.4.3.2.7. Risk Üstlenme 162
2.4.3.2.8. Öz Değerlendirme Gücü (Profesyonellik) 163

BÖLÜM 3.
YARATICILIK YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİK YÖNETİMİ

3.1. GENEL 165
3.2. YÖNETİM 166
3.2.1. Klasik Yönetim Anlayışı 168
3.2.2. Neo-Klasik Yönetim Anlayışı (İnsancıl Yönetim) 169
3.2.3. Çağdaş Yönetim Anlayışı 170
3.2.3.1. Sistem Yaklaşımı 170

3.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı 171
3.3. YARATICILIK YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİK ÖRGÜTLENMESİ 171
3.3.1. Örgütsel Vizyon ve Misyon Belirlemek 177
3.3.2. İşte Uzmanlaşma ve Görev Tanımlarının Yapılması 179
3.3.3. Bölümlere Ayırma 180
3.3.4. Emir Komuta Zinciri-Ast/Üst İlişkileri Kurma 180
3.3.5. Merkezileşme / Sorumluluk Dağıtma – (Centralization / Decentralization) 182
3.3.6. Formalizasyon 183
3.3.7. Örgütsel Yapı Türleri 184
3.3.7.1. Mekanik Örgütler 186
3.3.7.2. Organik Örgütler 187
3.3.7.3. Sanal Örgütler ve Sınır Tanımayan Örgütler 189
3.3.8. Örgütsel Amaç/Hedef Belirleme 190
3.3.8.1. Örgütsel Amaç/Hedef Türleri 191
3.3.8.2. Örgütsel Amaç/Hedef Özellikleri 192
3.3.8.3. Örgütsel Amaç/Hedef Oluşturma Süreci 193
3.3.9. Örgütsel Karar Verme 194
3.3.10. Örgütsel Etkililik 194
3.3.11 Örgütsel Ar-Ge 196
3.3.12 Örgütlerin Yaşam Ömrü 198
3.4. YARATICILIK YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİK YÖNETİMİNE İLİŞKİN ESASLAR 200
3.5. İÇGİRİŞİMCİLİK (ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK / INTRAPRENEURSHİP) 216
SONUÇ 224
KAYNAKLAR 229
EKLER 238

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yaratıcılık-Yenilikçilik-Değişim Döngüsü 4
Şekil 1.2. Örgütsel Yaratıcılığı Sağlayan Koşullar 11
Şekil 1.3. Yaratıcı Sürecin Bileşenleri 12
Şekil 1.4. Genel Değişim Modeli 23
Şekil 1.5. Girişimciliğin Açıklanmasında Farklı Ekollerin Katkısı 45
Şekil.1.6. Girişimcilik Nedeni ve Karar Süreci 49
Şekil 1.7. Girişimciliğin Gerçekleştirme/Başlatan/Yönelim Boyutu 57
Şekil 1.8. Bir Süreç Olarak Girişimcilik 89
Şekil 2.1. İşletme Çevresi ve Etkinlik 105
Şekil 2.2. İlişkiler Sistemi Olarak Örgüt 106
Şekil 2.3. Nedensel Bir Davranışın Oluşumu 115
Şekil 2.4. Bireysel ve Örgütsel İhtiyaçlar 119
Şekil 2.5. Algılama Süreci 123
Şekil 2.6. Tutumların Davranışa Yansıması ve Bozulması 126
Şekil 2.7. Güdüleme Teorilerinin Yaklaşımları 138
Şekil 2.8. Yaratıcı Yenilikçi Girişimci Davranışın Oluşumu 153
Şekil 3.1. Yaratıcı Yenilikçi Girişimci Yapının İşlevleri 173
Şekil 3.2. İçgirişimciliğin Odaklandığı Faaliyetler 218
Şekil 3.3. İçgirişimcilikte Fayda Oluşumu ve Bölüşümü 220
Şekil 3.4. İçgirişimcilik-Örgüt Etkileşimi 221

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Değişime Karşı Gösterilen Bireysel Tepkiler 27
Tablo 1.2. Girişimcilik Tariflerinin Odaklandığı Temel Sorular 42
Tablo 1.3. Girişimciliği Açıklayan Yaklaşımlar 44
Tablo 1.4. Girişimcilerin Temel Özellikleri 73
Tablo 1.5. Girişimcide Olması Gereken Beceriler 80
Tablo 2.1. Çeşitli Kültür Kavramları ve Tanımları 100
Tablo 2.2. Bazı Karmaşık İnsan Gereksinimleri 132
Tablo 2.3. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları 140
Tablo 3.1. Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları 185

GİRİŞ

Ülke kalkınması, işsizlik sorununun çözümü, sosyal tepkilerin azaltılması, ekonomik dinamiklerin işleyişini güçlendirmek gibi gerek ekonomik yaşama gerek sosyal yaşama olumlu etkileri nedeni ile "girişimcilik" özellikle son dönemlerde sıkça anılan bir kavram olmuştur.

Girişimciliğin yapısı, girişimcilik sürecinin işleyişi ve girişimci kişiliğin özellikleri dikkate alındığında, yaratıcılık ve yenilikçilikle büyük bir etkileşim içerisinde olduğu görülmektedir. Örgütsel açıdan ele alındığında, organizasyonların hızla değişen koşul ve durumlara bununla birlikte hızla artan rekabete ayak uydurmaları için, yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yapıda olmaları gerektiği açıktır.

Toplumların, alt sistemlerin, bireyin ve örgütlerin varlıklarında ve varlıklarının devamında önemli birer kavram olan yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimciliğin etkin ve verimli kullanılması için şart ve durumlara bağlı olarak en iyi şekilde yönetilip yönlendirilmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda ele alındığında, yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik süreçlerinde en etkin ve verimli sonuçların alınması, süreçlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve amaçlara ulaşmada etkili birer araç olabilmeleri için belki de en önemli görev bu kavramların yönetimindedir. Yönetimin istenen şekilde gerçekleştirilmesi de yine bu kavramların tüm yönleri ile bilinmesine bağlıdır.

Bu araştırmanın 1. Bölümü "yaratıcılık", "yenilikçilik" ve "girişimcilik" kavramlarına ayrılmış ve bu kavramların işlevsel ve anlamsal açıklamaları yapılmıştır. Yine bu bölümde, yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik olguları arasındaki etkileşim ve bunların yanı sıra değişim kavramı üzerinde durulmuştur.

2. Bölüm, yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimciliğin kültürel ve davranışsal açılardan değerlendirilmesine ayrılmıştır. Kültür, davranış, örgüt kültürü ve örgütsel davranış konularının da ele alındığı 2. Bölüm'de yaratıcı, yenilikçi, girişimci kültür

ile yaratıcı, yenilikçi ve girişimci davranış ortaya çıkarılmaya ve tanımlanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte bu olgularını yakından ilgilendiren ve şekillenmelerinde temel yapı taşı olan kültür ve davranışın toplumsal açılımlar ele alınmıştır. Kültür ve işletme kültürünün girişimcilik, yenilikçilik ve yaratıcılık olguları üzerindeki etkileri, karşılıklı etkileşimleri ve yapıya göre şekillenmeleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın 3. Bölümü yaratıcılık yenilikçilik ve girişimciliğin bir işletme içerisine taşınması, yapısal ve işlevsel olarak yerleştirilmesi ve kabul edilmesi üzerine değerlendirmelere ayrılmıştır. Öncelikle yönetim ve yönetim yaklaşımlarının tanımı yapılarak yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yapılardaki örgütlenme üzerinde durulmuş, bu olguların yönetimi için bazı esaslar belirlenmeye çalışılmıştır. Bunların yanı sıra, içgirişimcilik kavramı örgüt içerisinde bu olguların ele alınıp yönetilmesini sağlayan bir yöntem olarak ele alınarak açıklanmıştır.

"İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi" konu başlıklı bu tez çalışmasının ana hedefi, genelden özele doğru bir yaklaşım sergileyerek, konu başlığındaki kavramların yönetim bilimleri ile ilişkisini kurmak ve yönetim süreçlerinde ele alınmalarında ön plana çıkan husus ve uygulamaları ortaya koymaktır.

Konuların ele alınmasında, her üç kavramında en temel öğesi olan insan faktörü sürekli vurgulanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın yöntemi temel itibarla geniş kaynak taraması, bilgilerin muhakeme edilerek koşullara ve durumlara uyumlaştırılması ve konuyla ilgili yaşanmış tecrübe ve birikimlerin bilgilerle yoğrularak bir senteze ulaşılması şeklinde düşünülmüştür.

……. Bölüm Sonu …….

BÖLÜM 1.
YARATICILIK YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİK

1.1. Genel

İnsan yaradılışı gereği meraklı bir varlıktır. Merak duyduğunu kurcalamak, sorgulamak gibi bir yönelimi olmasaydı, bilginin üretilemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan bu sorgulayıcı ve meraklı tabiatı ile sadece pratikte işine yarayacak olanlara el atmakla kalmayıp, ilgisini çeken tüm konuları araştırıp irdeleyerek bilginin dar sınırlarını aşıp yeni bilgiler üretmektedir. Akıl, insanı diğer canlılardan ayıran özelliklerinin başında gelmektedir. Akıl, insana düşünme, tahayyül, muhakeme, analiz, sentez yeteneği kazandıran onu sistemli ve düzenli öğrenen, yaratıcı ve üretken kılan bir güçtür.[1]

Elde ettiği ve ortaya çıkardığı her yeni bilgi, insanın kendinin, etkileşimde bulunduğu çevresinin ve içinde yaşadığı toplumun sahip olduğu ihtiyaçları gidermeye yönelik yeni şeyler düşünmesi ve geliştirmesini sağlayan çok önemli bir etmendir. Başka bir ifade ile, insan ortaya çıkardığı yeni bilgilerle, bireysel, toplumsal ve bunların alt sistemlerinin gereksinimlerini karşılayacak birbirinden farklı pek çok yeni düşünsel ve nesnel öğe meydana getirir.

Bir topluma bilgi toplumu denmesinin nedeni, insanların daha çok bilgiye sahip olması değil insanların sahip oldukları bilgiyi toplumu ileri götürecek şekilde örgütlü bir yapıda kullanılmasıdır. Sürekli üretilen ve biriktirilen bilginin yeni bir bilgi üretmek için kullanılması ise yaratıcılık olarak karşımıza çıkar. Bununla birlikte, sürekli gelişmenin kaçınılmaz olduğu durumlarda rekabet gücünü belirleyecek olan temel öğe yaratıcılık olacaktır.[2] Yaratıcılığın çıktısını toplum geneli tarafından kullanılabilir bir hale getiren ise, yaratıcılığın ortaya koyduğu yeniyi işleyen yenilikçiliktir.

---

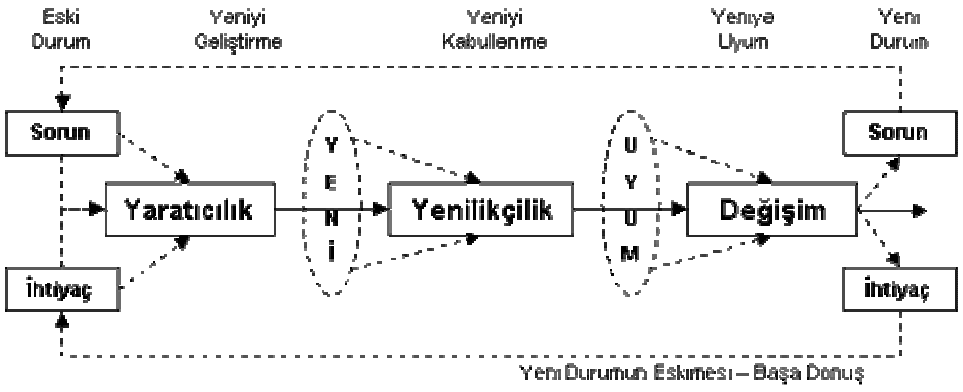
[1] Nur Serter, **Giydirilmiş İnsan Kimliği**, Der Yayınevi, İstanbul, 1999, s. 133 ve s.185
[2] İbrahim Kavrakoğlu, **Değişim ve Yaratıcılık**, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No.4., İstanbul, 1997, s.19 ve s.61

Yaratıcılık kavramı ile düşünce arasında yakın ve sıkı bir ilişki vardır Düşünme gücü, insanın sahip olduğu en büyük özelliklerinden biridir. Bu bakımdan yaratıcılık insanlarla ilgili bir kavramdır. İnsan yaratıcılığın hem öznesi hem de nesnesi konumundadır. Yaratıcılığın merkezinde yer alan düşünce hayal gücüne dayalı olarak gelişir. Yeniliğin hammaddesi yaratıcılık, yaratıcılığın hammaddesi de hayal gücüdür. Hayal gücünü harekete geçiren insanın fizyolojik ve psikolojik özelliklerinin yanı sıra ihtiyaçlarıdır.[3]

Dolayısı ile varoluşu gereği insanın sürekli araştırarak yeni bilgiler açığa çıkarmaya; bu bilgilerle yeni düşünsel ve nesnel öğeler yaratmaya; yarattıklarını bireysel ve toplumsal fayda sağlayacak şekilde geliştirmeye ve bu yenilikleri başkaları ile paylaşmaya eğilimi olduğunu söylemek hatalı olmayacaktır.

Ortaya çıkarılan yeniliklerin paylaşılması ve daha da önemlisi bunların başkalarınca kabul edilmesi ise, var olan eskinin mahiyetindeki durumdan yaratılan yeniliğin gerektirdiği duruma doğru geçişi, başka bir ifade ile değişimi doğuracaktır. Değişen durum ve koşullar ise bir anlamda bu döngünün ve birbirini izleyen bu aşamaların yeniden hareketlendiği başlangıç noktası olacaktır. (Şekil 1.1.)

Sekil 1.1. Yaratıcılık – Yenilikçilik – Değişim Döngüsü



[3] Yılmaz Ürper ve diğerleri, **Girişimcilik**, Editör: Yavuz Odabaşı, Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No:1567, Eskişehir, 2004, s.21

Herhangi bir ihtiyaç veya sorundan yola çıkarak, bu sorun veya ihtiyacın giderilmesine yönelik "yeni"nin geliştirilmesi, bu yeninin başkaları ile paylaşılarak kabullenilmesi ve bu yeniliğe uyum sağlama yönünde çaba gösterilerek eski durumdan yeni durma geçişin sağlanması; yaratıcılık-yenilikçilik ve değişim döngüsü olarak karşımıza çıkar. Değişimin gerçekleşmesi ile yeni durum ortadan kalkıp eskiyecek ve yeni sorun ve ihtiyaçlarla başa dönüş gerçekleşecektir. İnsanoğlunun ve onun yer aldığı dünyanın gelişip ilerlemesinin temelinde de bu temel döngünün yattığını söylemek hatalı olmayacaktır.

Günümüzdeki teknolojik ilerlemeler sayesinde bilgi üretimi hızlanmış, sorunlar ve ihtiyaçlar daha hızlı şekil değiştirir hale gelmiş, bunun sonucunda daha çok yenilik ortaya konmaya başlanmış ve yaşamı etkinleştirmek için bu yeniliklere daha hızlı uyum gösterme zorunluluğu doğmuştur. Bu durum, insanlar ve insanların yer aldığı her türlü grup ve ilişki zinciri için de aynen geçerlidir. Dolayısı ile, insanların ortak maçlarını gerçekleştirmek için oluşturdukları çatılar olan örgütlerin ve bu örgütlerin etkileşimde bulunduğu tüm sistemler ile bunları oluşturan sosyal, toplumsal ve ekonomik dinamiklerin bu döngüden birerbir olarak etkilendiği ve bu döngü içerisinde aktif birer öğe olarak yer aldıkları söylenebilir.

Yaratıcılığın ortaya çıkardığı "yeni", yenilikçilik tarafından işlenerek "yeni ürüne-hizmete-sisteme-düşünceye veya yaklaşıma" dönüştürüldüğünde, bunun toplum geneline ulaştırılması ve yeniyi ortaya koyana, işleyene ve dolaylı olarak toplum geneline bir fayda sağlaması için gereken tüm faaliyetler girişimcilik sayesinde harekete geçirilerek birbiri ile çok sıkı ilişkisi ve etkileşimi bulunan bu halka tamamlanmış olur.

Girişimcilik, toplumsal refah yaratma özelliği, ekonomik ve sosyal yapılara kattığı faydalar, makro ve mikro açıdan ekonomik işleyiş içerisinde önemli bir yer tutması nedenleri ile araştırmacıların ve uzmanların ilgi odağı olmuştur. Literatüre bakıldığında girişimcilik kavramının çok değişik bakış açılarıyla incelenmeye ve açıklanmaya çalışıldığı görülebilir.

İlk bakışta kolaylık açıklanabilecek bir kavram olarak düşünülen girişimcilik olgusu, kapsamının ve etki alanının genişliği göz önüne alındığında net bir tarifinin yapılması açısından oldukça zor bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilik konusuyla ilgili çalışma ve araştırma yapan uzmanlar tarafından değişik yönleri ile açıklanmaya çalışılan bu kavram üzerine, her araştırmacının kendi görüş, fikir ve ele alış tarzlarını yansıttığı pek çok tanımlama bulunmaktadır.[4]

Son dönemlerde, girişimcilik kavramının sadece ekonomik bir olgu olarak ele alınmaktan öte, bireysel yaşam ve buna bağlı olarak sosyolojik ve toplumsal etkilerinin olduğu gerçeğinden yola çıkılarak, "bireysel girişimcilik" ile "örgütsel girişimcilik" kavramları da ele alınmaktadır. Bu kapsamda, girişimcilik sadece ekonomik ölçütlerle ifade edilebilen fikir veya hayallerin hayata geçirilmesi değil, yaşamsal fikir ve hedeflere ulaşmak üzere atılacak adımların belirlenmesi ve düzenlenmesindeki bilgelik, akılcılık ve dirayet olarak da düşünülmelidir.

Farklı bakış açıları ile farklı koşulların etkisi altında gerçekleştirilen tariflerdeki ortak noktalar girişimcilik kavramının açıklanmasındaki en temel husustur. Başka bir ifade ile, içinde bulunulan koşullara göre girişimcilik kavramının farklı yönlerinin ön plana çıkarılabileceği, ön plana çıkarılan unsurların algılamadaki farklılıklar nedeni ile değişik biçimlerde yorumlanabileceği ve buna bağlı olarak girişimcilik kavramının bireyden bireye, örgütten örgüte, toplumdan topluma değişebilen esnek bir tarifi olabileceği gerçeği asla göz ardı edilmemelidir. Kavramın en iyi şekilde özümsenmesi için en sade halinden en karmaşık haline doğru incelenmesinde fayda vardır. Bu kapsamda girişimciliğin tarifinin öze inilerek yapılması ve değişik yerlerde karşılaşılabilecek farklı açıklamaların bu esas çerçevesinde özümsenmesi faydalı olacaktır.

Girişimcilik kavramı insana ilişkin bir olgudur ve bu nedenle insanoğlunu etkileyecek her türlü etmenden ve içinde bulunulan değişken koşullardan birebir etkilenecektir. Ekonomik, sosyal, kültürel açılardan farklı özellik, alışkanlık ve

[4] Mary Coulter**, Entrepreneurship in Action**, Prentice Hall-Pearson Education Inc., New Jersey, 2003, s.3

algılamalara sahip toplumlarda girişimcilik kavramının farklı yönlerinin ön plana çıkarılarak tariflenmesinin en temel gerekçesi de budur.

Bu nedenle girişimcilik kavramı ve olgusu, bireysel, sosyal, psikolojik ve ekonomik alanlarda farklı farklı ele alınmalı, ancak temel bileşenlerinin her alanda ortak noktalarda birleştiği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Başka bir ifade ile, girişimciliğe bireysel, sosyal, psikolojik ve ekonomik alanlarda değişik tarifler yapmak ve kavramı bu konularla ilişkilendirmek mümkündür.

Girişimcilik alanında yapılan çalışmalar ve araştırmalar genel itibarla şu tür sorulara yanıt aramıştır: "Neden bazı insanlar fırsat görme ve bunları hayata geçirme konusunda daha ön plana çıkmaktadır?", "Neden bazı insanlar hayal ettikleri fikirleri hayata geçirmede daha başarılı olurlar?", "Bazı girişimcilerin başarılı, bazılarının ise başarısız olmasının temeli nedir?", "Girişimcilik insanı ve insanın içinde yer aldığı sosyal yapı ve toplumu nasıl etkilemektedir?".[5]

Yönetim teorisyenlerinin neredeyse tümü girişimciliğin "yaratıcılık" özelliğine vurgu yapmışlardır. Yine aynı şekilde girişimciliğin "yeni fikirler bulma ve geliştirme" yönü ortak kabul edilen bir özelliktir. Bunlarla birlikte bazı araştırmacılar girişimciliği bir işletme sahipliği veya bir girişimin yöneticiliği olarak görürken, diğer bazı araştırmacılar girişimcin risk üstlenme özelliğini ön plana çıkarmış, bazıları ise motivasyon, cesaret, sabırlı olma, yenilikleri sezme gücü gibi bireysel özellikleri belirterek kavramı açıklamaya çalışmışlardır.

Henry Mintzberg (1973), yöneticinin işlevlerinden söz ettiği çalışmasında kararla ilgili roller başlığı altında yöneticilerin girişimcilik rollerinden ve kapsamlarından bahsetmiştir.[6] Bu rol, yeni bir projenin, girişimin ve hatta yeni bir işletmenin oluşturulması ve uygulanmasını ifade etmektedir. Girişimci rolü üstlenen yönetici, projeler başlatır ve yeni fikirlerin hayata geçirilmesini planlayarak astlarına duyurur ve onların katılımını sağlar.

---

[5] Semra Arıkan, **Girişimcilik-Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitapevi, 2004, s.45

[6] Henry Mintzberg, **The Nature of Managerial Work**, Irwıng McGraw Hill, 1973, ss.94-132

Girişimciliğin insanı ve buna bağlı olarak örgütleri etkilediği ekonomik, sosyal, siyasi, sosyo-ekonomik, toplumsal ve psikolojik yönleri dikkate alınarak girişimciliğin çeşitli alt başlıklarda tarifi yapılabilir. Bu denli etki alanı geniş olan bir kavram olarak karşımıza çıkan girişimcilik tüm yönleri ile ele alınabilmesi için bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu kapsamda, girişimciliği bir süreç olarak ele almadan önce girişimci tarifinin değişik açılardan yapılmasında fayda bulunmaktadır.

1.2. Yaratıcılık

1.2.1. Bireysel Yaratıcılık

İnsanın özgürlüğünü ve bağımsızlığının göstergesi hayal kurma-tahayyül gücüdür. İnsan hayallerine aklı, düşünceleri ve iradesi ile yön verir. İnsanın hayal kurma gücü sadece duygusal yaşamını yönlendirmekten ibaret değildir. Hayal kurma, büyük buluşların ve gelişmelerin itici gücü olarak yaratıcılığın kaynağını oluşturur. Sadece bilgi veya bilmek insanı yaratıcı yapmaz, yaratıcılık insanın bilgiyi kullanma tarzında ve bilgiyi kullanma şekline bağlı olarak ortaya çıkar.[7]

Yaratıcılık, ver olan sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma yada eksiklikler ilişkin denemeler geliştirme, bu denemeleri değiştirme ve yeniden sınama, sonra da sonucu ortaya koymaktır. Bu anlamda yaratıcılık, bilimsel araştırma, çatışma çözme, öğrenme ve sorunların üstesinden gelme sürecidir.[8]

Yaratıcılık kavramı aslında göründüğü kadar gizemli değildir. Bir çok durumda yaratıcılık, bir soruna yeni bir gözle bakmaktan, o sorunun içinde başkalarının kaçırdığı bir şeyi görmekten ve görünürdeki çözümü kabul etmeyi reddetmekten daha fazlasını gerektirmez. Yaratıcılık sorunları farklı çerçeveye oturtur.[9] Yaratıcılık,

---

[7] Serter, **a.g.e.**, s. 187 ve s.188
[8] Hüseyin Rıdvan Yurtseven, **Yaratıcı Yönetim**, Çanakkale Onsekiz Mart Ünv. Yayınları, Çanakkale, 2001, ss.41-42
[9] David Matheson ve Jim Matheson, **Akıllı Örgüt - Stratejik Ar-Ge ile Değer Yaratma**, Çeviren: Meral Güzel, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999, s.57

bilinenlerden yola çıkılarak eski ile yeni arasında ilişki kurmak, alışılmışın dışındaki farklılıkları yakalayarak ve deneyerek özgün etkinlikler oluşturma çabasıdır.[10]

Yaratıcılık, sorunlara; bozukluklara, bilgi eksikliğine ve uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, buna çözüm arama, tahminlerde bulunma yada bu eksikliklere ilişkin çözümler geliştirerek çözümleri değiştirme yada yeniden sınama, daha sonrada net sonucu ortaya koymadır. Yaratıcı olmayan birey yoktur. Sadece az yada çok engellenmiş, dondurulmuş ve uzun yada kısa süreli eğitime gereksinmesi olan bireyler vardır.[11]

İnsan olmanın doğası yaratıcı olunmasını ve değişimlere uyum sağlanmasını gerektirir. Yaratıcılık beynin algıladığı dürtüler sonucunda ortaya çıkar. Bu dürtülerin kaynakları ve algılama şekilleri bireyden bireye değişmektedir. Her insanın yaratıcı olmakla kazanacakları ve elde edecekleri birbirinden farklıdır. Kimileri kişisel tatmin yada kendini iyi hissetmek gibi nedenlerle, kimileri para veya kariyer gibi nedenlerle yaratıcı olmaya çalışır ve yönelir. Dünya genelinde yaratıcılıkları ile ön plana çıkmış kişiler ele alındığında bazı bireysel ve kişisel özelliklerin neredeyse hepsinde ortak olarak bulunduğu gözlenmiştir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir; [12]

- Diğer insanlarla beraber olmaktan ve bir şeyler paylaşmaktan hoşlanırlar.
- Vazgeçmezler ve motivasyonlarını korumayı bilirler.
- Tanınmalarını sağlayacak işleri başarabilmeleri için belli bir alanda uzun ve zorlu bir yok katetmişlerdir.
- Geçmişleri araştırma ve deney yapma konusunda serbestliklerle doludur.
- Son derece iyi bir mizah anlayışları vardır.

Yaratıcılık var veya yok şeklinde tanımlanabilecek bir büyüklük değil, kişiye ve koşullara göre değişik derece ve boyutları olan bir düşünce biçimidir ve zamanla öğrenilip geliştirilebilir. Böylelikle bireyler günlük yaşantılarını değiştirip yenilikler

[10] Peter F. Drucker, **Değişim Çağının Yönetimi**, Çeviren: Zeliha Dicleli, Henkel Yayınları, İstanbul, 1995, (Değişim Çağı) s.234
[11] Nuray Sungur, **Yaratıcı Düşünce**, Evrim Yayınları, İstanbul, 1997, s.20 ve s.60
[12] Trevor Bentley, **Yaratıcılık**, Çeviren: Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999, s.22, s.61 ve ss.192-195

yaparak zenginleştirebilirler.[13] Bu kapsamda insanın dürtülerine hitap eden kaynaklarla ve algılama şekilleri değiştirilerek yaratıcılığın öğrenilebilen bir olgu olduğu, bu çerçevede yönetilebilir bir süreç olduğunu söylemek hatalı olmayacaktır.

Yaratıcılık özel anlamda kişiye özel bir risktir. Çoğu zaman anlaşılmadan çeşitli şekillerde yok edilir. Çoğu kez yanlış zihinsel programlama, yanlış eğitim, öngörüsüzlük, kültürel bağnazlık, psikolojik korku ve duygusal engellerle körelir ve köreltilir.[14] Marşap (1999) yaratıcı özelliklere sahip ve yaratıcılığını ön plana çıkaran bireylerdeki özellikleri şu şekilde sıralamaktadır;[15]

- problemlere duyarlılık gösterme ve anlayış sahibi olmak,
- araştırıcı ve meraklı olmak,
- özgün ancak işlevsel fikir üretebilmek,
- yeniliğe ve değişime açık olmak,
- bir fikirden diğerine rahatlıkla geçebilme ve değişim özelliğine sahip olmak,
- sentez ve analiz yeteneğine sahip olmak,
- karmaşık ilişkileri kontrol altına alma, değerlendirme, yorumlama yapabilme gücü ve özelliğine sahip olmak.

1.2.2. Örgütsel Yaratıcılık

Çağımızda artık yaratıcılık örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelmiştir. Yaratıcılık, işlerin yapımında yeni ve etkili yöntemlerin geliştirilmesin açısından örgüte yardımcı olmakta ve onu yeterli düzeye çıkartmaktadır. Her alanda rekabetin arttığı, kaynak kıtlığının çok önemli boyutlarda olduğu, nitelikli iş gücü ve donanım maliyetlerinin sürekli olarak arttığı günümüz iş yaşamında daha verimli ve etkin iş yöntemlerine yol açan her yaratıcı eylem örgütün varlığını ve başarısını sürdürmede çok etkili bir rol oynar.[16]

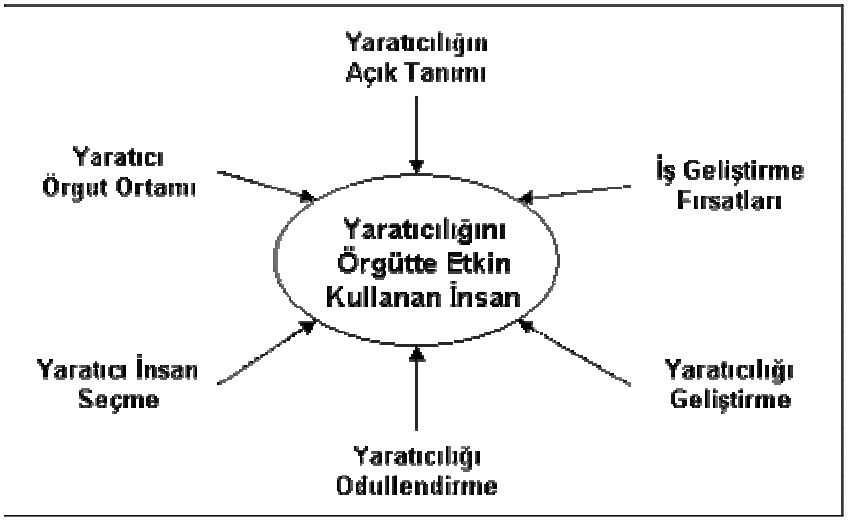
---

[13] Ramazan Yıldırım, **Yaratıcılık ve Yenilikçilik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.49
[14] Seyfi Top, **Girişimcilik-Keşif Süreci**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s.275
[15] Akın Marşap, **Yaratıcı Liderlik**, Öncü Yayıncılık, Ankara, 1999, ss.59-60
[16] M. Şerif Şimşek, **Yönetim Organizasyon**, Damla Yayıncılık, 2. Baskı, Konya, 1996, ss.318-319

Yaratıcılık, örgütün kendini sürekli olarak yenileştirme ve değiştirme yeteneğini yükseltir. Toplumlardaki değişim arzusu ve gerekliliği, örgütleri etkinliklerini arttıracak yeni yönetim anlayışlarına yönlendirmiştir. Örgütlerin yaşamını sürdürme, büyüme, daha iyi hizmet üretebilme, müşterilerinin gereksinimlerini giderebilme gibi amaçlarına ulaşmaları, yaratıcılığın yalnız tespitini değil, ondan yeterince yararlanılmasını da içerir.[17]

Yaratıcılık, yeniliği başarılı olarak uygulamanın başlangıç noktasıdır ve örgütsel açılardan yeni düşünce sistemleri ile birlikte örgütü ilgilendiren konularda somut çıktılar geliştirilmesi ve üretilmesini sağlar. Bu açılardan yaratıcılık, örgütsel performansı arttıracak yönetim sistemlerinin geliştirilmesinde son derece önemli bir rol oynar.[18]

Şekil 1.2. Örgütsel Yaratıcılığı Sağlayan Koşullar



Kaynak: Coade, **a.g.e**., s.16

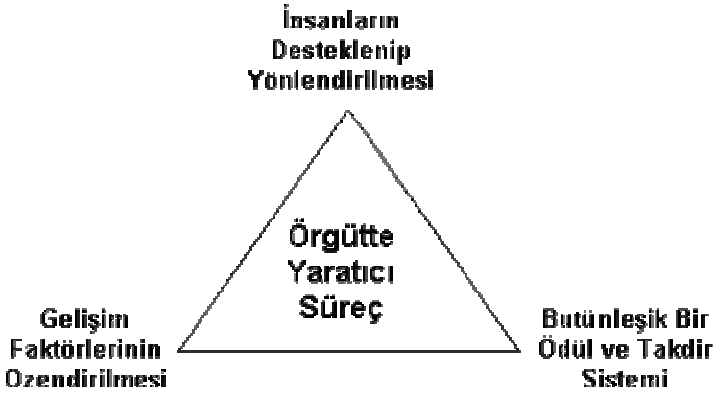
Bu kapsamda yaratıcılığın örgütsel etkinliğin sağlanması açısından örgüt içerisindeki bireylerin sahip oldukları yaratıcı potansiyelin açığa çıkarılarak örgüt adına kullanılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bir örgüttün bireylerin

[17] Erdal Ildız, Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetimi, **Çağın Polisi Dergisi**, Sayı.18,2003, s.54
[18] Neil Coade, **Her Koşulda Yaratıcı Olmak**, Çeviri: Ekim Savran, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002, s. 19

yaratıcılık potansiyellerini en iyi şekilde kullanabilmelerini sağlayacak olan koşullar Şekil 1.2.'de gösterilmektedir.

Bununla birlikte, örgütte açığa çıkarılan bireysel yaratıcılık potansiyelinin örgütsel amaçlara hizmet edebilmesini ve etkin kullanımını sağlamak üzere şekillendirilmesi, işlenmesi, yapılandırılması ve amaca yönelik bir hareket olarak organize edilerek yönetilmesi gerekmektedir. Örgüt içersinde "yaratıcı süreç" olarak tanımlanabilecek bu oluşumun en iyi şekilde işlemesini sağlamak ve gerçekten etkin kılabilmek üzere "özendirilmesi", "yönlendirilmesi", "ödüllendirilmesi" olmak üzere üç temel bileşenle bir arada bulunması gerekir. (Şekil 1.3.)

Şekil 1.3. Yaratıcı Sürecin Bileşenleri



Kaynak: Coade, **a.g.e.**, s.126

Problemlere ve sorunlara karşı kendine özgü ve faydalı alternatifler geliştirmek olarak tariflenen yaratıcılık olgusu, bir örgüt içerisinde çalışanlar ve yöneticiler tarafından geliştirilebilir. Bir süreç olarak düşünülmesi gereken bu olgu dört aşamadan oluşur. Yaratıcılığın örgüt içerisinde geliştirilmesi için şu adımlar uygulanır;[19]

- Hazırlık; sorun veya problemle ilgili bilgi toplama ve sorunu tanıma aşamasıdır.

[19] Robert N. Lussier, **Human Relations in Organizations**, Irwin, Boston, 1990, s.279

- Alternatifler Geliştime; sorunun giderilmesine yönelik mümkün olduğunca çok sayıda fikir üretme aşamasıdır.
- Kuluçka; alternatifler geliştirilip üretildikten sonra bu alternatiflerin hangisinin sorunun çözümünde daha etkin olduğunun belirlenmesi için uzman, denetçi ve fikir sahibinin ortak akıl yürütmesi ve ortak bir sonuca ulaşmaya çalışmasıdır.
- Değerlendirme; Sorun çözümü için belirlenen alternatif fikrin veya düşüncenin sorunu çözüp çözemeyeceği ile ilgili son değerlendirme ve analiz yapılmasıdır.

Örgütsel çerçevede, yaratıcı düşüncelerinden tam olarak yararlanabilmesi için örgüt içerisindeki bireylerin hem yaratıcı ve hem de yenilikçi olmaları gerekir. Yaratıcı düşünceler yenilik şeklinde uygulamaya konmadıkları sürece örgütsel etkinliğe katkıları olmaz. Bunun için örgütlerde yaratıcılık sürecinin hem yaratmayı ve hem de yenilik yapmayı kapsamalıdır. Örgütsel yaratıcılığın gerçekleşebilmesi için, yeni bir düşün gerçekten yaratılması ve bu düşün aynı zamanda örgütsel düzeyde uygulanabilir olması gerekir.[20].

1.3. Yenilikçilik

Yaratıcılık ile yenilikçilik arasındaki farklılık, işlerin yapılmasını düşünmek ile yapmak arasındaki farklılıkla somut hale gelir. Bu kapsamda yaratıcılık yeni şeylere kafa yormak olarak tanımlanabilecekken yenilikçilik ise yeni şeyleri yapmak ve uygulamak olarak karşımıza çıkar.[21] Herhangi bir şekilde ortaya çıkarılan yeni bir bilgi kullanılmadığı müddetçe tek başına hiçbir anlam ifade etmez. Bir bilgi yeni bir ürün geliştirilmesi veya var olan bir ürünün daha etkin hale getirilmesinde kullanılıyorsa orada yenilikçilik var demektir.[22]

Yenilik ve yaratıcılık kavramları genelde birlikte kullanılsa da, aynı şeyler değildir. Ancak iki kavram arasında organik ve sıkı bir ilişki vardır. Yaratıcılık

[20] Şimşek, a.g.e., s.320
[21] Michael E. Gerber, **Girişimcilik Tutkusu**, Çeviren: Tayfur Keskin, Sistem Yayıncılık, 2002, s. 124
[22] Karl E. Case ve Ray C. Fair, **Principles of Economics**, Prentice Hall, 5th Edition, 1999, s.793

fikirler üretir ve bu fikirler yenidir. Yenilikçilik ise, yaratıcılık tarafından üretilen fikirlerin uygulanmasıdır.[23] Bu kapsamda yenilikçilik, "yaratıcılık süreci sonunda ortaya çıkan "yeni"ye uyum gösterilmesinin ve onaylanmasının ardından planlı bir değişim süreci içerisinde geliştirilmesi, uygulanması, kesin kabulü ve hayata geçirilmesi" olarak tanımlanabilir.

Yenilikçilik yaratıcı bir fikri fayda yaratacak ve piyasada satılabilecek bir ürüne dönüştürme sürecidir. Yenilikçilik; yaratıcılık, değişim, deneme, dönüştürme ve köklü değişiklikler ortaya koyma sürecidir. Yenilikçilik, etkinlik açısından bir örgütü diğerlerinden ayırt eden en temel faktör ve örgütsel etkinliğin en önde gelen belirleyicisidir.[24]

Bir örgüt çalışma yöntemleri, üretim faktörlerinin kullanımı ve çıktı türleri üzerinde, üretkenliğini veya ticari performansını iyileştiren çok çeşitli değişiklikler yapabilir. Bu çok çeşitli değişiklikler, ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, organizasyonel yenilikler ve pazarlama yenilikleri olabilir. Yeniliğin genel ve çok önemli bir özelliği gerçekleştirilmiş olma gerekliliğidir. [25] Yeni veya iyileştirilmiş bir ürün piyasaya sürüldüğünde, yeni veya iyileştirilmiş bir süreç, pazarlama veya organizasyonel yöntem örgüt faaliyetlerinde gerçek kullanılmaya başladıkları zaman gerçekleştirilmiş olurlar ve ancak bu suretle birer yenilik olarak kabul edilirler.

Dolayısı ile herhangi yaratıcı bir süreçten ortaya çıkan yeni bir fikir, sistem, ürün veya yaklaşım-uygulama tarzı, ancak ve ancak yenilikçilik ile anlamlı bir hale getirilebilir. Yeniliğin gerçekleştirilmesini sağlayan adımlar ve yürütülen faaliyetler ise girişimciliğin özü ile tariflenerek, girişimcilik bu faaliyetlerin hayat bulmasını sağlayan temel unsur olarak görülebilir.

Bu çerçevede, yaratıcılık sonucunda ortaya çıkan bir öğenin anlamlaştırılması ve yenilikçilik olmasının bununla birlikte gerçekleştirilerek genele yayılmasının

[23] Ürper ve diğerleri, **a.g.e.**, s.43
[24] Coulter, **a.g.e.**, s.11 ve s.45
[25] OECD/Avrupa Komisyonu, **Oslo Kılavuzu - Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması ile İlgili İlkeler**, Türkçesi (Türkçe Baskı): TÜBİTAK, OECD-Eurosat Ortak Yayını, 3.Baskı - 1.Basım, Şubat 2006, s.20 – 31.paragraf ve s.51 – 150. paragraf

temel taşı, girişimciliğin sahip olduğu itici güçtür. Girişimciliğin itici gücü, girişimcilik kapsamındaki faaliyetler, girişimci ele alış tarzı olmazsa, yaratılan çok değerli bir yeniliğin anlamlaştırılamayacağını söylemek hatalı olmayacaktır.

Yenilikçilik[26] kavram olarak hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır. Bir fikri pazarlanabilir bir ürüne veya hizmete, yeni yada geliştirilmiş bir üretim yada dağıtım yöntemine, yada yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder. Bununla birlikte yenilikçilikle ilgili şu tespitleri ortaya koymakta fayda vardır[27];

- Örgütlerin rekabetçi üstünlükler yaratmak amacı ile değişik yetkinlik ve yeteneklerini tanımlamasına ve geliştirmesine olanak tanıyan firma özellikleri "yenilikçilik yetenekleri" olarak tanımlanmaktadır.
- Bir örgütün yenilikleri ve yenilikçiliği öğrendiği kendi dışındaki en önemli kaynak başka yenilikçi örgütlerdir.
- Ekonominin her alanında yaygın olarak gerekleşen yenilikçilik, kültür, gelenekler, kurumsal arka plan, veya ekonomi aktörlerinin çıkarları gibi toplumsal etmenlerin etkisi altında toplumsal bir süreç olarak gelişir. Başka bir ifade ile yenilikçilik, toplumsal bağlam içine gömülüdür.
- Firmanın kendi bölümleri arasındaki ilişkiler gibi firmanın dış çevresi ile olan ilişkiler de yenilikçilik açısından büyük önem taşır. Diğer firmalar, kurum ve kuruluşlar ile ilişkilerin bu denli önemli olmasının nedeni firmanın yenilikçiliği genelde tek başına gerçekleştiremediği gerçeğidir.
- Yenilikçilik faaliyetleri yetenek ve yetkinlik yaratma yönü ile bir öğrenme sürecidir. Öğrenme ve özellikle etkileşerek öğrenme içerisinde yer aldıkları toplumsal ortama göre işleyen süreçler olduğundan, insan kaynağı ve kurumsallaşmayı destekleyen sosyal sermaye yönünden de sistemin güçlü olmasını gerektirmektedir.

[26] Kaynakta "inovasyon" olarak kullanılan terim bu çalışmada "yenilikçilik" olarak değerlendirilmiş ve kullanılmıştır.
[27] Cemil Arıkan ve diğerleri, **Ulusal İnovasyon Sistemi**, TÜSİAD Yayınları, No.T/2003/10/362, İstanbul, 2003, (İnovasyon), s.23, s.50, ss.135-137 ve s.216

Oslo Kılavuzu'nda (2005) üçüncü gözden geçirmeden sonra yeniden organizasyonel yeniliklerin kapsamını genişleterek "pazarlama yeniliklerini" ilk kez vurgulanmış ve son derece önemli bir değişikliğe gidilmiştir. Kılavuzda yer aldığı şekli ile bu değişiklik şöyledir[28];

> *"Bir değişiklik bir çok hizmet sektörü firmasının "teknolojik" kelimesini ileri teknolojili tesis ve ekipman kullanmak anlamında ve dolayısı ile yeni ürün ve süreç yenilikleri için kullanılamaz bir terim olarak yorumlayabilecek olmasından ötürü tanımlardan "teknolojik" kelimesinin çıkarılmasıdır."*

Buradan da anlaşılacağı üzere, her ne kadar yeniliğin merkezini yeni bilgi ve teknolojilerin yayılması oluştursa da, yenilik ve yenilikçilik kavramlarının sadece teknolojik yanları ile ön plana çıkan, yeni teknolojiler geliştirilmesi ve kullanılmasını barındıran teknoloji gelişimi ve kullanımı temelli bir kavram olarak değil, düşünsel, fikirsel, davranışsal, sisteme yönelik, sosyal boyutu olan ve hatta yönetimi kapsayacak şekilde ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yenilik örgütlerde değişme ve gelişmeyle birlikte ortaya çıkar ve değişikliğin bir bölümünü oluşturur. Genel anlamda yenilik yapma; sorun çözme, yapıcı düşünce, icad etme, teknik buluşlar gibi zihinsel süreçlerle yakından ilgilidir. Ancak yenilik yapmanın çeşitli zihinsel süreçleri kapsaması nedeniyle, onu sadece teknolojik bir olay olarak görmek hatalı olacaktır. Yenilik yeni yönetim ve organizasyon, örgüt süreçlerinde yeni yönetim ve teknikler bulma, bilgi işleme ve bunları uygulama olarak da görülmelidir.[29]

Yine Oslo Kılavuzu'nda yenilik ve yenilikçilikle ilgili olarak yapılan tespit ve tanımlamalar şu şekilde özetlenebilir[30];

- Yenilikleri geliştirmeye ve benimsemeye yönelik faaliyetleri içeren geniş bir yenilik tanımının kullanımı ile birlikte, organizasyonel yenilik ve pazarlama

[28] Oslo Kılavuzu, **a.g.e.**, s.21 – 35.paragraf, s.23 – 44.paragraf, s.23 – 47.paragraf, s.50 – 146.paragraf, s.51 – 149.paragraf,
[29] Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul, 1994, ss.6-7
[30] Oslo Kılavuzu, **a.g.e**., s.17 – 18.paragraf, s.23 – 44.paragraf, s.23 – 47.paragraf, s.50 – 146.paragraf, s.51 – 149.paragraf,

yeniliğinin kapsama ilave edilmesi, muhtemelen daha çok firmanın yenilikçi olma koşullarını yerine getireceği anlamına gelmektedir.

- Yenilik; örgüt içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi yada yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir. (Yeniliğin bu geniş tanımı, yenilik ve yenilikçiliğin aslında son derece geniş bir yelpazeye yayıldığını vurgulamaktadır. Nelerin yenilik sayıldığı nelerin ise sayılamayacağına ilişkin olarak Oslo Kılavuzu'nda yer alan başlıklar Ek.1'de yer almaktadır.)
- Örgütler çeşitli sebeplerle yeniliğe girişebilir. Amaçları, değişiklikleri öğrenme ve değerlendirme kapasiteleri, kalite, verimlilik, pazarlar veya ürünleri kapsayabilir.
- Yenilikçi firmalar; yenilikleri esas alarak kendi başlarına veya diğer firmalar veya kamu araştırma organizasyonları ile işbirliği içerisinde geliştirmiş olanlar ile diğer firmalar tarafından geliştirilen yenilikleri benimsemek sureti ile yenilik yaratmış olanlar şeklinde ayrılabilir. Ayrıca yenilikçi firmalar, gerçekleştirmiş oldukları yenilik türlerine göre yeni ürün veya süreç gerçekleştirmiş veya yeni bir pazarlama yöntemi yada organizasyonel değişim gerçekleştirmiş olabilir.
- Yenilik faaliyetleri; yeniliklerin uygulanmasına yol açan veya yol açması öngörülen tüm bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari adımlardır. Bazı yenilik faaliyetleri kendi başlarına yenilik iken bazıları yeni faaliyetler olmamakla birlikte yeniliklerin gerçekleştirilmesi için gereklidir.

Bu temel tespit ve tanımlardan yola çıkılarak yenilik ve yenilikçilik olgularının kavramsal olarak tanımlanmasını kolaylaştıracak temel karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Yenilik ve yenilikçilik, gerçekleştirilecek faaliyetler ile bu faaliyetler üzerindeki belirsizliklerle bağlantılıdır.
- Yenilik ve yenilikçilik yatırım gerektirir.
- Yenilikçilik ile ortaya konan yenilik zaman içerisinde yayılma gösterir.

- Yenilikçilik yeni bir bilgiden yararlanılması veya mevcut bir bilginin yeni kullanımını veya her ikisinin birleşimini içerir.
- Yenilikçilik, rekabetçi bir avantaj yakalayarak örgütsel performansın, verimliliğin ve etkinliğin geliştirilmesi ile iyileştirilmesini amaçlar.

Yine bu temel tespit ve tanımlara bağlı olarak örgütlerin yeniliğin ve yenilikçiliğin bir parçası olabilecek düşünsel ve fiili pek çok faaliyetlerde bulunabileceği ortaya çıkmaktadır.. Bunlar;

- Ürünler, süreçler, örgütsel yapı ve ilişkiler, yönetim şekilleri v.s. ile ilgili yeni kavramların geliştirilmesi,
- Dışarıdan uzmanlık ve danışmanlık alınarak örgüt içersine taşınması.
- Örgüt içerisinde yer alan bireylerin beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesi.
- Yenilik içeren teçhizat, makine, yazılım ve diğer ara girdilerin satın alınması.
- Yönetim sistemleri ile bu kapsamdaki faaliyetlerin yeniden yapılandırılması.
- Farklı pazarlama, satış, müşteri ilişkileri yöntem ve süreçlerinin kullanılması.

Tüm bu faaliyetlerin ana hedefi, örgüt etkinlik ve verimliliğinin yükseltilmesi, örgütsel amaçlara ulaşmanın kolaylaştırılması, rakiplere karşı üstünlük sağlanması, örgüt içi ve örgüt dışı çevre ile umun gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır.

Bu tür faaliyetlerin yenilikçilik kapsamında görülmesinin en temel nedeni, bunların yeniliğin ortaya çıkarılmasına önemli katkıları olmasıdır. Buradan, bir örgütün yenilikçi olması ve yenilikçi hareket etmesi için illa yeni bir buluş veya icat yapmak zorunda olmaması sonucu çıkarılabilir. Bu kapsamda, yenilikçilik örgütsel yapı içerisinde yönetimsel süreçleri de kapsayan ve örgütün tüm faaliyetlerinde görülebilecek bir kavram olarak karşımıza çıkar. Başka bir ifade ile yenilikçilik, örgüt içerisinde örgütün tüm fonksiyonlarında uygulanabilecek ve nihayetinde örgüte pozitif bir katkı yapacak yönetilebilir bir olgudur.

Örgüt etkinliğini, verimliliğini ve kalitesini iyileştirme-geliştirme çerçevesinde değerlendirildiğinde, yenilik ve yenilikçilik örgüt faaliyetlerindeki planlanmış değişiklikleri ifade etmektedir. Yeniliği ve yenilikçiliği harekete geçiren faktörlerin

bilinmesi, yenilik ve yenilikçilik sürecinin anlaşılması ile bunlara ilişkin politikaların belirlenmesinde son derece önemli görülmektedir.

Örgütsel bağlamda yenilikçiliği harekete geçiren veya örgütü yenilikçi olmaya iten en temel faktörün, örgütün amaçlarına ve hedeflerine en etkin ve verimli şekilde ulaşmak istemesi olduğu söylenebilir. Bu temel faktör pek çok alt bileşeni içermekte ancak hepsi nihayetinde örgütün bu en genel amacına hizmet etmektedir. Bu kapsamda bir örgüt içerisinde yenilikçiliği önemli kılan ve yenilikçiliğin ortaya çıkmasına neden olan temel faktörler şu şekilde sıralanabilir;

- Karlılığın ve verimliliğin arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi isteği.
- Örgütsel etkinlik ve etkililiği yükseltme, performansını geliştirme isteği.
- Rekabet koşullarına ayak uydurma zorunluluğu ve rakiplerin itici gücü.
- Yeni pazar fırsatlarını değerlendirmek.
- Örgütün niceliksel ve niteliksel gelişimini ve büyümesini sağlamak.
- Üretim ve üretim faktörlerinin geliştirilmesini sağlamak.
- Örgütün içerisinde yer aldığı çevreye uyumunu sağlamak.
- Örgütsel süreklilik ve devamlılığı sağlamak.
- Değişime ayak uydurmak ve/veya değişime öncülük etmek.
- Değişen ekonomik, sosyal, toplumsal, siyasi yapının neden olacağı olası risk ve belirsizliklere karşı alternatifler yaratmak.
- Toplum ve sosyal çevre içerisinde sürükleyici bir rol üstlenmek, topluma gelişmelere önderlik etmek.
- Sosyal sorumluluk ve etik kuralarını yerine getirmek, toplumun beklentilerini karşılamak.

Yaratıcılık, en iyi dinamik ve özgür bir örgüt kültüründe gelişip, yaygınlık kazanabilir. Yaratıcılığı özendirmek ve yönetmek için yöneticilerin yaratıcılık hakkındaki tüm bilgilere sahip olmalarının yanı sıra, kendileri de yaratıcılığa önem vermelidirler.[31] Yenilik ve yenilikçilik kapsamında yeniliğin yayılması ile ilgili ekonomik görüşler, yeniliğin maliyetleri ve faydaları üzerinde odaklanma

[31] İnci Artan, "Örgütsel Değişim ve Gelişme", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Editör: Suna Tevruz, Kal-Der ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1997, s.103

eğilimindedir. Gelişimci yaklaşımlar ise çeşitli faktörler arasındaki etkileşim sonucunda geliştirilen yeniliğin geliştirilme yöntemleri ile daha fazla yenilik geliştirmek için bu faktörlerin nasıl düzenlenmesi gerektiği üzerine eğilerek yeniliği bir süreç olarak değerlendirirler.

Bu yaklaşımla çok yakından ilişkili diğer bir görüş de yeniliği bir sistem olarak ele almaktır. Sistem yaklaşımında yenilik, bilgin öğrenim ve etkileşim yolu ile toplandığı, bilginin geliştirilmesi ile bir yeniliğin ortaya çıkarıldığı dinamik bir süreç olarak görülmektedir.

1.4. Değişim

Değişim dışsal öğeler veya örgütsel faktörlerde meydana gelen farklılaşma olarak tarif edilebilir.[32] Genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Sürekli değişim de, kişi veya örgütlerle ilgili her konuda devamlı bir farklı hale getirme, yeni konum ve durumlara getirme, eskisinden farklı kılma anlamındadır. [33] Değişim bir durumdan farklı veya başka bir duruma geçmek ise, değişimle birlikte var olan yapılarda da farklılıklar ortaya çıkacaktır. İşte bu farklılıklar yeni fırsatları beraberinde getirecek ve yeni fikirlere ulaşılmasını sağlayacaktır.

Örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurları ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişme, yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır. Çevresel şartlarda meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmek, örgüt sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesi için ilk şarttır.[34]

İnsan sürekli bilgi üretir ve ürettiği bu bilgileri yaşamsal fonksiyonlarını en iyi şekilde yerine getirmek ve gereksinimlerini en iyi şekilde karşılamak üzere kullanır.

---

[32] Coulter, **a.g.e**., s. 50
[33] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, ss.477-478
[34] Dinçer, **a.g.e.**, ss.8-9

İnsanın bilgisi arttıkça, bilgi birikimi geliştikçe ve bilgi yığılımı ile farklılaştıkça durum ve olayları algılama şekilleri değişir. Bireyler algılama paradigmalarını değiştirince kendileri de değişmiş olur. Birey değişince içinde bulunduğu durumu değiştirir; durum değişince de sorunun kendisi değişecektir.[35]

Her değişim yeni durumları ve yeni sorunları da beraberinde getirir. Bu yeni durumların üstesinden gelinmesi ve sorunların çözümü için yeni düşünce şekilleri ve çözümler üretilmelidir. Bu yeni çözümlerin üretilebilmesi için yaratıcılık ve yeni fikirlerin denenmesi uğruna risk alma yeteneği gereklidir.[36] Dolayısı ile yaratıcılığın sorun çözme ve yeni durumların üstesinden gelebilmesini sağlamak, yaratıcı bir düşüncenin yenilikçilikle ortaya konup netleştirimesi ve girişimcilikle hayata geçirilmesi sonucunda mümkün olabilir. Girişimcilikte kişisel değişim girişimcinin kendisini yeniden yaratması ile başlar. Öte yandan girişimciliğe başlamaktaki kişisel vizyon da kişinin kendi kendisini yaratmakla eş anlamlıdır.

Bütün diğer canlı organizmalar gibi örgütler de karşı konulmaz bir değişim süreci yaşarlar. Örgütlerdeki bu değişim genel olarak içsel ve dışsal nedenlerden kaynaklanır.[37] Bu nedenleri şu şekilde özetlemek mümkündür;

a.) Dışsal Faktörler; örgüt dışında meydana gelen etkileyici unsurlardır ve bu faktörler "değişime zorlayan kuvvet" rolü üstlenir.

- Teknoloji
- Rekabet
- Ekonomik koşullar
- Örgüt dışında ve çevresinde ortaya çıkan yenilikler
- Sosyal, kültürel ve demografik koşullar.

b.) İçsel Faktörler; örgütün iç bünyesindeki gelişme, durum ve olaylardır.

- Düşük verimlilik, satışların düşmesi
- Düşük moral ve motivasyon düzeyi
- Kişiler ve gruplar arası yoğun çatışmalar

[35] Doğan Cüceloğlu, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1993, (Düşün-Karar Ver) s.119
[36] Bentley, **a.g.e**., s.28
[37] Özgür Ateş, **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası Yayınları, No.56, Ankara, 2005, s.XXVI

- Çalışanların yükselen eğitim düzeyi ve farklılaşan beklentileri
- Örgüt içi yaratıcılık faaliyetleri ile ortaya çıkarılan yeni fikir, ürün, hizmet, sistem.

Örgütsel açıdan ele alındığında değişimi "örgütün iç dinamiklerinde, iş ile ilgili süreçlerde, yapısal değerlerinde, belirlenmiş tanımlarında, yetki ve sorumluluk ilişkilerinde, üretim tekniklerinde, dış çevre ile ilgili düzenlemelerinde, politika ve stratejilerinde v.b. gibi konularda yapılan, örgüt sisteminde bütünüyle etkileşim doğuran değişiklikler" olarak tanımlamak mümkündür.[38] Değişim, kaynağını bilim ve teknolojiden gelen yeniliklerden alıp bunları yaratıcı bir yıkım sürecinden geçirerek yeniden yaratmaktır.[39]

Örgütsel açıdan değişime neden olan ve değişimi gerektiren içsel ve dışsal nedenlerden söz etmek mümkündür. Örgüt dışı nedenler olarak; teknolojik yenilikler, küresel rekabet ve ekonomik trendlerdeki farklılaşma, sosyal ve kültürel yapılardaki farklılaşma, demografik özelliklerdeki gelişim, insan ve toplumların beklentilerinin farklılaşması ve değişmesi olarak sıralanabilir.

Örgüt içi nedenler ise; örgüt hedeflerinin farklılaşması, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlara ulaşmada gösterecekleri performans, yeni stratejiler geliştirilmesi ve uygulanması, örgüt içerisindeki bireylerin sosyo-ekonomik yapıları ile toplumsal etkileşim ve yaşayış biçimlerindeki farklılaşmalar gibi nedenlerdir.

Örgütsel değişim örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimi ifade etmektedir. Bu kapsamda örgütsel değişim yaratıcılık, yenilikçilik, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguları içerecek derecede geniş kapsamlıdır.[40]

---

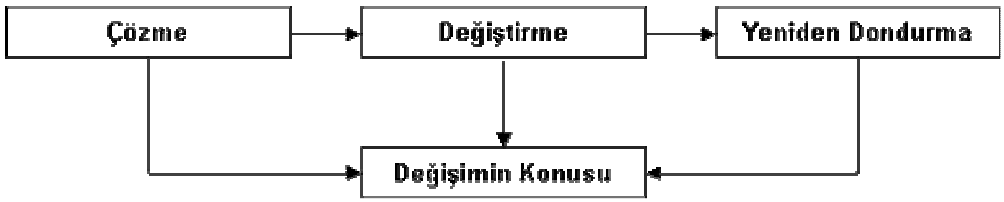
[38] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 2005, s.244
[39] Seyfi Top, **a.g.e**, s.269
[40] İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997, s.329

Değişim ile ilgili olarak iki ana kavramdan söz etmek mümkündür: dışımızda oluşan değişim, kendi irademiz ile gerçekleştirilen değişim. İster birey ister örgüt olsun başarılı olabilmenin göstergesi dışarıdaki değişime tepki yerine iradi değişimle gelişmeleri yönlendirmektir. Değişim ile ilgili olarak başarı ve gelişmişlik açılarından aynı zamanda değişimi ele alma şekli bakımından 5 farklı yönelim olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar;[41]

- Değişimin dışında kalan, hatta bunun farkında bile olmayanlar,
- Değişimi gördüğü halde bunun özüne inemeyen, neden sonuç ilişkisi kuramayanlar,
- Değişimi gördükten sonra tepki gösterenler,
- Değişimi tahmin eden ve buna göre önlem alanlar,
- Kendi yaratıcılık ve iradeleri ile değişimi gerçekleştirenler,

Değişimi oluşturan nedenlerle ve bunların sonuçları arasındaki ilişkiler üzerine çok farklı yaklaşımlar ortaya konsa da, gerçekleşme şekli tam olarak ve net bir biçimde tarif edilemeyebilir. Bunun nedeni, kimi zaman değişimin nedeni olarak görülen bir olgunun, kimi zaman değişimin sonucu olarak, veya bir sonuç olarak ele alınan bir olgunun bazen neden olarak karşımıza çıkmasıdır.

Şekil 1.4. Genel Değişim Modeli



Kaynak: Koçel, a.g.e., s.483

Değişim bir süreç olarak gerçekleşir ve hangi düzeyde olursa olsun şu şekilde genel bir model uygulanabilir. Önce değiştirilecek değişkenler mevcut değerlerinden çözdürülür ve mevcut durum bozulur (unfreezing). Sonra çözdürülerek yumuşak hale

[41] Kavrakoğlu, **a.g.e.**, s. 5

gelmiş bu değişkenlere yeni bir şekil verilir (change). Yeniden şekillendirilen bu değişkenler yeni hali ile dondurulur (refreezing). (Şekil 1.4.).

Değişim süreci bir örgütün içerisinde farklı şekillerde gerçekleştirilebilir. Değişimi daha yakından anlayabilmek ve yönetebilmek için değişim ile ilgili değişik sınıflamaları görmek gerekir. Bunlar;[42]

- Planlı değişim – plansız değişim.
- Makro değişim – mikro değişim.
- Zamana yayılmış değişim – ani değişim.
- Proaktif (öngörücü) değişim – reaktif (tepkisel) değişim.
- Geniş kapsamlı değişim – dar kapsamlı değişim.
- Aktif değişim – pasif değişim.
- İyileştirme şeklinde adım adım değişim – radikal (köklü değişim

Bir örgütteki başlıca yenilik ve değişikler "makine ve diğer araçlarda meydana gelen", süreçlerde ve yöntemlerde meydana gelen" ve "personelde meydana gelen" değişiklikler olarak belirlenebilir.[43] İş dünyasına bakıldığında işin değişen yüzü şu şekilde karşımıza çıkar[44];

- İşin özü ve niteliği değişmiştir ve değişmektedir
- İş sahipleri yöneticilere, yöneticiler çalışanlara, çalışanlar işyerlerine daha bağımlı hale gelmiştir
- Girişimci müşteriye, müşteri tedarikçiye, tedarikçi girişimciye bağımlı hale gelmiştir
- İş yerinde güç değişmiştir
- İş yerinde kural koyma süreci değişmiştir
- İş yerinde kural koyma biçimi değişmiştir
- İş yerinde yetenek kazanma maliyetli hale gelmiştir
- İş yerinde farklı disiplinlere olan ihtiyaç artmıştır
- İşletmelerde demokrasinin cahil elemanlarla yürümediği anlaşılmıştır

[42] Koçel, **a.g.e.**, s. 479 ve ss.482-483
[43] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 1998, ss.169-170
[44] Seyfi Top, **a.g.e**, s.271

1.4.1. Değişimin Özellikleri

Ekonomik, sosyal, kültürel yaşamda kendini gösteren hızlı gelişmelerin ve insanlarla örgütlerin bu gelişime öncülük etmek istemelerinin veya en azından bu gelişmelere ayak uydurma zorunluluğunun doğal bir sonucu olarak yaşanan değişim süreçlerinin, bireysel ve örgütsel açılardan farklı etkiler ve özellikler gösterdiği söylenebilir.

Değişim süreçleri ile ilgili olarak bireysel açıdan ön plana çıkan etki ve özellikler olarak şunlar sayılabilir;

- Değişimin bir gerekliliği olarak bireyler kendi iş yapma usullerini sürekli geliştirmek veya yeni yöntemlere ayak uydurmak zorunda kalır.
- Bu kapsamda bireyler sürekli olarak kendilerini gerek fiziksel gerek zihinsel bağlamda farklı şekillerde davranmaya alıştırmalıdır.
- Bireylerin sahip olduğu alışkanlıklar, tutum ve davranışlar ile düşünce kalıplarının değişimi hem zor hem de zaman alıcı olabileceği için bireyler değişime karşı direnç gösterme eğilimindedir.

Değişimin örgütsel açıdan ön plana çıkan özellikleri ise şu şekilde özetlenebilir;

- Değişim ve değişim sürecinde yaşanan yenilikler örgüt içerisinde yer alan bireyler ile örgüt arasındaki biçimsel, psikolojik ve sosyal ilişkileri karşılıklı olarak etkilemektedir.
- Biçimsel açıdan ele alındığında, değişim, örgüt içersinde görev alan bireylerin yaptığı iş ve bu işin kapsamı ile örgüt yapısı veya örgütün bireye yüklediği yeni görevlerin şekli ve içeriği ile bireyin yapısı arasındaki ilişkileri etkiler.
- Psikolojik açıdan ele alındığında, değişim, örgüt içerisinde görev alan bireyin duyguları, örgüte bağlılığı ve duyduğu aidiyet hissi, örgütten beklentileri v.s. ile örgütün bu unsurlara karşı gösterdiği duyarlılık ve yapısal uyumu arasındaki ilişkiyi etkiler.

- Sosyal açıdan ele alındığında, değişim, bir bütün olarak örgütün kültürü ile çalışanın kişisel kültür ve değer yapıları arasındaki ilişkileri ifade etkiler.

Değişim kişisel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösterir. Bunlardan birincisi yaratıcılık ve yenilikçilikle ilgilidir. Günümüz örgütleri kişilerin yaratıcılığını sonuna kadar ortaya koyabilecekleri bir yapılanma içerisinde çalışmak zorundadır. Kişisel yaratıcılık, örgütlerdeki değişimin ateşleyici görevi gören temel faktörüdür. İkinci özellik değişimin çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkileri etkilemesidir. Örgüt ile çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler ve psikolojik bağ ve yapılar, değişim sürecinden etkilenecektir.[45]

1.4.2. Değişime Direnç

Var olan statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı getirmesi, alışılandan vazgeçmeyi öngörmesi temel nedenleri ile değişim rahatsız edici bir olaydır. İnsanlar bu rahatsız edici nedenlerden dolayı ve bu nedenlerin getirdiği belirsizliklere bağlı olarak değişime direnç ve tepki gösterebilirler. İnsanların değişime tepki göstermesinin nedenleri şu başlıklar altında toplanarak şekilde özetlenebilir;[46]

1. İş ile İlgili Nedenler:
   - Teknolojik işsizlik korkusu.
   - İş yükü artışı korkusu.
   - Teknik bilgi yetersizliği korkusu.
   - İş-ücret-ödül ilişkilerinde değişiklik korkusu.
   - Değişimi teknik olarak imkansız görme.
   - İş koşullarında değişiklik korkusu.
   - Maliyet yüksekliği.
2. Kişisel Nedenler:
   - Bilinmeyen korkusu ve güvenlik ihtiyacı.
   - Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu.
   - Değişim hakkında bilgi sahibi olmama.

[45] Koçel, **.a.g.e.**, s.477-478
[46] Koçel, a.g.e., ss.485-489

- Başarısız olma endişesi.
- Çıkar kaybı.
- Yeni şeyler öğrenme zorluğu ve dar görüşlülük.
- Daha önceki kişisel tecrübeler ve kendine güvenmeme.

3. Sosyal Nedenler:
   - Değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar.
   - Değişimi öneren ve uygulayanlara yönelik güvensizlik.
   - Yakın çevrenin ve grubu değişime karşı olumsuz tutumu.
   - Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu ve eğilimi.
   - Değişimin çalışmanın ve işin dışında kaldığı inancı.
   - Dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama.
   - Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması.

Tablo. 1.1.. Değişime Karşı Gösterilen Bireysel Tepkiler

Pozitif Tepkiler	Negatif Tepkiler
Şevk ve istek	Korku ve endişe
Mücadele	Kızgınlık ve öfke
Heyecan	Şok
Hırs	Depresyon
Yeni teşvikler	Motivasyon bozulması
Yeni beceriler edinme	Öz saygının kaybı
Yeni öğrenme yolları edinme	Kimlik kaybı
Seçenek yaratma	İş kaybı, engelleme
Ayakta kalma	Ailevi çöküntü
Yeni motivasyonları keşfetme	Kaybolan motivasyonda direnme
Seçenek	Engelleme
Fırsat	Yitik
Heyecan	İsyan, stres
ödül	Kayıp, zarar

Kaynak: Seyfi Top, **a.g.e**, s.265

Değişime direncin ortadan kaldırılması için bireylerin değişime aktif "katılımlarının" sağlanması, değişim gerekliliği ve şekli ile ilgili "etkin iletişim ağı kurulması", yine değişimin şekli, gerçekleşme düzeyi, sürecin işleyişi ve faydaları ile ilgili "eğitimlerin verilmesi", değişimden etkileneceğini düşünen kişilerle birebir görüşülerek "değişimin ve sonuçlarının müzakere edilmesi" ile kimi zaman "değişime açık ve kapalı zorlama" ve "farklı şekillerde değişimi sunma-manipülasyon", değişime direnci azaltacak etmenler ve yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bununla birlikte; "değişime karşı pozitif bir ortam yaratmak", "insanları cesaretlendirmek", "değişimi planlı gerçekleştirmek", "insanlara değişimin gerekliliğini anlatmak", "örgüt içinde huzurlu bir ortam yaratmak", "insanları değişime ortak etmek ve sürekli desteklemek" faaliyetlerinin de değişime karşı direnci azaltacağı söylenebilir.[47]

1.5. Yaratıcılık Yenilikçilik ve Girişimcilik Etkileşimi

Yaratıcılık fikirleri kendine has ve kendine özgü bir şekilde bir araya getirmek yada fikirler arasında yeni ilişkiler kurabilmektir. Yenilikçilik ise yaratıcı bir fikri faydalı bir ürün, servis yada yönteme dönüştürme sürecidir.[48] Yenilikçilik girişimci bir örgütün en temel yapı taşı ve özelliği olarak karşımıza çıkar ve bir örgütün girişimci bir yapıda olduğundan bahsedilirse bu örgütün sürekli yenilikler geliştirdiği öne sürülebilir.[49]

Yenilikçilik bireysel ve toplumsal ihtiyaçların daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. Yenilikçilik girişimcilik ruhu için de esastır. Her yeni girişim belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonucunda doğar.[50] Girişimcilik, yenilikçilik ve yaratıcılık kavramları birbirlerini tamamlayıcı niteliğe sahiptir. Yaratıcı kişilerin girişimci olması ve yenilikçi girişimcilerin yaratıcı olması bu üç

[47] Lussier, **a.g.e.**, ss.334-335
[48] Teresa. M. Amabile, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", **Research in Organizational Behaviour**, Vol.10, 1998, s. 126
[49] Coulter, **a.g.e.**, s. 257
[50] Arıkan ve diğerleri, **a.g.e.**, (İnovasyon) s.22

kavramın birbirinden ayrı düşünülmesi mümkün olmayan kavramlar şeklinde algılanmasına yol açar.[51]

Günümüzde örgütlerin en çok aradığı yetenek yaratıcılıktır. Yaratıcılık, yenilik yapma sürecinin ilk aşaması, yenilik ise girişimciliğin temel dinamiği olan yeni fikirlerin temel taşıdır. Dolayısı ile girişimciliğin ateşleyicisi olan yeni fikirlere ancak yaratıcılık ve yenilikçiliğin devreye girmesi ile ulaşılabilir. Sonuç olarak, yaratıcılık olmadan yenilikçilik olmadan da girişimcilik olmaz. Kişileri girişimcilikte buluşturan ortak nokta yeniliktir.[52]

Girişimcilik yeni ve özellikli olmasına rağmen bir nedenle yararlanılamayacak veya yok olacak yeni fikirlerin hayata geçirilmesinde, gerekli kaynakları ve imkanları yaratarak fikrin hayata geçirilmesinde harekete geçirici rolünü üstlenirken değişim vasıtası veya değişim aracısı görevini de yerine getirir.[53]

1.6. Girişimcilik

1.6.1. Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Girişimcilik kavramı literatürde ilk kez 18. yy. başlarında Fransız ekonomist Richard Cantillon tarafından kullanılmıştır. Cantillon bu kavramı "belirsizlik ortamında fırsatların farkına vararak bunları hayata geçirmek üzere risk almaya hazır olan kişi"nin tarifinde kullanmıştır. Ona göre girişimci birey, gelir elde etmek için yeterli kaynağı olan ancak fırsatları değerlendirme gücü ve eğilimi olmayan sermayedar ile fırsatlar arasında bir köprü vazifesi görmektedir.[54]

Cantillon ekonomik anlamda arazi sahipleri, girişimciler ve ücretle çalışanlar olmak üzere üç tür öğe üzerinde durmuştur. Cantillon'un girişimcisi her ne kadar arz

[51] İlter Akat ve diğerleri, **a.g.e.**, s.369
[52] Ürper ve diğerleri, **a.g.e.**, s.36 ve s.44
[53] Paul Almeida ve Bruce Kogut, "The Exploration of Technological Diversity and Geographic Localization in Innovation: Start-up Firms in the Semiconductor Industry", **Small Business Economics**, vol.9, no.1, 1997, s.22
[54] Coulter, **a.g.e.**, s.6.

ve talep dengesinin farkında olsa da mevcut talepten farklı bir talep yaratmadığı için yenilikçi değildir. 18. yy sonlarına doğru girişimcilik kavramının içeriği biraz daha genişleyerek sadece belirsizlik ortamında risk almaktan çıkmış, planlama, organize etme ve hatta üretim faktörlerinin sahibi olma özelliklerini de içeren bir hale gelmiştir. Bununla birlikte çeşitli şekillerde fon sağlayan sermayedar ile sermayedarın fonlarını kazanca dönüştüren girişimci ayrımı yapılmaya başlanmıştır. Girişimcilik tanımına bu yönetsel kavramları ekleyen Jean Baptiste Say (1767-1832) girişimciyi hem üretimde hem de ürünlerin pazara sunulmasında aktif rol olan bir kişi olarak nitelendirmiştir. [55]

Say'a göre girişimci işletme içerisinde hem lider, hem yönetici hem de koordinatör görevlerini üstlenir. Bununla birlikte, Say girişimciyi yeni bir refah yaratacak şekilde üretim faktörlerini bir araya getiren kişi olarak ele alır. Ancak sermayedar ile girişimci arasında net bir ayrımı da yapmaktadır. Say, sermayedarın para vererek finansal riski alan kişi olarak tanımlar ancak, sermayedarın girişimci olmasını gerekli kılmaz. Sermaye sahipliği ile girişimci arasındaki bu ayrımın "venture capital-melek yatırımcı" kavramı dikkate alındığında günümüzde de geçerliliğini sürdürmektedir.[56]

Girişimcilik literatürünün neo-klasik yaklaşımının öncülerinden olan Alfred Marshal (1842-1924), girişimcinin görevini mal ve hizmet üretmekle birlikte yenilikler ve yöntemler sunmak olarak belirlemiştir. Marshal'a göre başarılı girişimcilik bazı beceri ve yetenekler gerektirmektedir.

Max Weber 1905 yılında yayınlanan ve ekonomik sistemlerden kapitalizmi çok farklı boyutları ile derinlemesine ela alan "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu" adlı eserinde kapitalist sistem içerisinde girişimcilik ile ilgili çok çeşitli ipuçları vermiştir. "Elde etme refleksi" ve "kazanç sağlama güdüsü"nü kapitalist sistemde girişimciliğin itici gücü olarak ele alan Weber, bu unsurlardan doğan "sınırsız kazanma açlığı"nın kapitalizmin temeli olmadığını söyler. Dolayısı ile girişimciliği ekonomik bir sistemin parçası olarak ele alan Weber, kapitalizmin salt kazanç elde

[55] Arıkan, **a.g.e.**, ss.4-6
[56] Coulter, **a.g.e**., s.7.

etme değil, kazancı sürekli ve verimli kılma olduğunu, girişimciliğin ise sahip olduğu güdülerle bu amaca hizmet ettiğini savunur.[57]

Neoklasik iktisat geleneği içerisinde girişimcilik sadece üretim faktörlerini bir araya getirme fonksiyonu ve bireyin gelecekteki risklere karşı korunma profili ile sınırlı kalmıştır.[58] 1900'lü yılların ilk çeyreğinde yönetim ve organizasyon kavramlarından ayrı ve farklı olarak görülmeye devam eden girişimcilik kavramının içeriği 1930'lu yıllarda değişik bakış açılarıyla genişlemeye ve kendi içerisinde çeşitlenmeye başlamıştır.

Kavramın içeriğinde köklü sayılabilecek bu genişlemenin öncülüğünü Joseph Schumpeter (1883-1950) yapmıştır. Fikirlerinin çoğunu "The Theory of Economic Development (1934)" adlı eserinde toplayan ve "Capitalism, Socialism and Democracy" adlı eseri ile ön plana çıkan Schumpeter, girişimcilik kavramı içerisinde yenilik-yenilikçiliğe büyük bir önem verir ve bu unsuru ekonomik sistemlerde gelişimin temeli olarak kabul eder.

Schumpeter (1934) girişimci kişiyi "yenilikçi" bir kişi olarak nitelendirir ve kar elde etmek isteyen girişimciyi bu amacına ulaşmak için yeni bilişimler yada yenilikler yaratan kişi olarak tanımlar. Yeni girişimsel bilişimler ekonomideki mevcut dengeyi bozar ve yeni bir denge yaratır ve yenilik sürekli değişimi doğurur.[59]

Yeni girişimsel bilişimlerin ekonomik dengeyi bozarak yeni bir denge oluşturması ve bu sayede sürekli değişimi sağlaması, Schumpeter'in "yaratıcı yıkıcılık" veya "yıkıcı yaratıcılık"[60] (creative destruction) kavramının temelini oluşturur. Yaratıcı yıkıcılık halihazırda var olan ürün, süreç, fikir, sistem ve işletmelerin zaman içerisinde yenilikle ortaya çıkan daha iyileri ile yer değiştirmesi ve ortaya çıkan yeniliğin bir önceki öğeyi tamamen ortadan kaldırması olarak

[57] Max Weber, **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu**, Ayraç Kitapevi, Çeviren: Zeynep Gürata, 1999, ss.14-44 ve Arıkan, **a.g.e.**, s.6. bir arada değerlendirilerek uyarlamıştır.
[58] Dinç Alada, "İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Üzerine Notlar", **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No.23-24, 2001, s.34
[59] Arıkan, **a.g.e**., s.7.
[60] "Creative Destruction" kavramının Türkçe literatürde çeşitli kaynaklarda "yaratıcı yıkıcılık" veya "yıkıcı yaratıcılık" olmak üzere iki değişik şekilde kullanıldığı görülmektedir.

tanımlanabilir. Schumpeter'e göre ekonomik sistemlerde sürekli devinimi sağlayan bu unsurun başlatıcısı ve itici gücü, yeniliği yaratan girişimcinin kendisidir.[61]

Girişimcilik alanında önemli katkıları olan David McClelland, "The Achieving Society" adlı eserinde toplumların ekonomik gelişiminin bireysel girişimciliğe bağlı olduğunu savunmuş ve girişimcilerin sahip olması gereken başarılı olma güdüsünden bahsederek başarı güdüsünün yüksek olduğu toplumlarda ekonomik gelişimin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Girişimcilik teorilerine önemli katkıları olan Frank Knight (1885-1972), "Risk, Uncertainty and Profit" adlı doktora çalışmasında risk ve belirsizlik kavramları arasındaki farkı ortaya koymuş ve başarılı bir girişimci olmak için gereken özellikler ve motivasyonun analizini yapmıştır.[62]

Knight'a göre girişimci belirsizliğin sonuçlarını üstlenen kişi, girişimcilik ise belirsizlik durumunda başarılı olabilecek nitelik ve motivasyonla donanmış bir şekilde kar elde etmek üzere harekete geçme eylemidir.[63] Knight, girişimcilik faaliyetinden girişimcinin sadece kar değil aynı zamanda bu sürecinin sonunda prestij ve iş tatmini gibi soyut ve bireye özel ödüllerde elde edilebileceğini belirterek girişimciliğin manevi tatmin veya fayda elde edilebilecek bir yapısı olduğunu açık şekilde ifade eden ilk kişidir.

Dikkat edilecek olursa, girişimcilik kavramının literatürde kullanıldığı 18. yy'ın başarından 1960'lı yıllara kadar, daha çok girişimciliğin ekonomik dinamikler üzerindeki etkileri ve ekonomik boyutu ön plana çıkarılarak tanımlamalar yapılmıştır. Her ne kadar girişimci kişide bulunması gereken özellikler, girişimcinin sürece etkisi, girişimcinin başarılı olma güdüsü gibi kişiyi ilgilendiren bir takım unsurlar ele alınsa da, bu süreçte girişimcilik kavramında bireyin ve girişimciliğin sosyal ve psikolojik boyutlarının pek ele alınmadığı gözlenmektedir.

---

[61] Frank Rose, "The Father of Creative Destruction", **Wired**, March 2002, s.94.
[62] Arıkan, **a.g.e**., s.11.
[63] C. Miriam van Praag, "Some Classic Views on Entrepreneurship", **De Economist**, Vol.147, No.3, 1999, ss.323-324

Bununla birlikte girişimcilik sürecinin en temel öğesi olan insan öğesinin yeterince incelenmediği, sürecin bireysel fayda elde etme yönünde işlemesi üzerinde pek durulmadığı, bireysel farklılıkların girişimcilik üzerindeki öneminin ele alınmadığı ve girişimciliğin işletmelerin tümüne ve örgütlere yansıtılmadığını söylemek hatalı olmayacaktır.

1970'li yılların ikinci yarınsından sonra girişimcilik kavramının salt ekonomik boyutundan öte sosyal ve örgütsel yönlerinin yavaş yavaş daha çok ön plana çıkmaya başladığı gözlenmektedir. Bununla birlikte girişimciliğin bireysel boyutları ile örgüt ve işletme içerisinde taşınması ele alınmaya başlamıştır. Girişimcilik kavramının ele alınmasında çağdaş yaklaşımların başlangıcı olarak ele alınabilecek bu döneme ilişkin temel görüşler ve yaklaşımlar aşağıda kısaca yer almaktadır.[64]

Belirsizlik şartları altında karar vermenin ruhsal yönü ile ilgilenmiş olan L.S. Shackle(1970); girişimciyi bir yaratıcı olarak tanımlayarak girişimcilik sürecinin başlatılmasında yaratıcılık fonksiyonunun önemini vurgulamış, hatta girişimciyi bir sanatçı-artist gibi yaratıcı olarak betimlemiştir. Her ne kadar Shackle bunu net bir şekilde ifade etmemiş olsa da, bu yaklaşım, hiçbir ekonomik sonucu olmayan yaratıcılık çıktılarının en azından bireysel tatmin sağlama yönünden bir faydaya dönüşerek; birey açısından kişiselleştirilmiş bir girişimcilik olarak nitelendirilebileceği düşüncesinin belki de ilk nüvesi olmuştur.

Israel Kirzner "Competition and Entrepreneurship (1973) adlı eserinde girişimci kişiyi keşif yapma ve kar fırsatlarını kovalama konusunda tetikte olan kişi olarak tarif etmiş ve girişimcinin ihtiyaç duyduğu en önemli unsur olarak bilgiyi ön plana çıkarmıştır. Marc Casson ise "The Entrepreneur: An Economy Theory" (1982) adlı çalışmasında girişimcinin kıt kaynakları koordine etmede karar verici olduğunu vurgulayarak aynı koşullar altında aynı amaçlara yönelik olarak girişimciliği üstlenen bireylerin farklı kararlar verebileceğine değinmiştir. Aynı durumlar ve amaçlar

[64] Prag **a.g.e.**, ss. 324-325 , Arıkan, **a.g.e.**, ss.10-14 ve Top, **a.g.e**., ss.51-108, temel kaynaklar olarak kullanılmış, yorumlar ve görüşler eklenerek yeniden düzenlenmiştir.

karşısında farklı kararlar verilmesinin nedeni ise kişilerin farklı bilgilere sahip olması ve olaylar ile durumları farklı şekilde algılıyor olmalarıdır.

Casson'un, girişimcilik sürecinde girişimcinin sahip olduğu bilgilerin ve algısal farklılıklarının alınan kararlarda farklılıklar oluşturacağını öne sürerek, aslında girişimcilik sürecinde bireysel gelişimi ve bireyin algısını şekillendiren kültür, öğrenme, sosyal yapı v.s. gibi unsurların girişimcilik açısından önemini ortaya koyduğunu söylemek hatalı olmayacaktır.

1980'li yıların ikinci yarısından sonra yapılan çalışmalarda girişimcilik kavramının pek çok tamamlayıcı unsuru üzerinde durulduğu, psikolojik ve sosyal açılardan daha fazla incelendiği ve özellikle de firma içine taşınması, örgütsel boyutta ele alınması, çevresel etmenleri ve çevre ile etkileşimi, motivasyonu, grupsal dinamiği, kendi içerisinde etkileşimli bir süreç olması gibi hususların ön plana çıkartıldığı gözlenmektedir. Özellikle 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren "bireysel girişimcilik" ile "örgütsel girişimcilik" ve "girişimci" ile "küçük işletme sahipliği" kavramları ayrıştırılmaya ve bu alt kavramlar kendi içerisinde netleştirilmeye başlanmıştır.[65]

W.B. Gartner (1985) girişimciliği yeni örgütlerin yaratılması olarak tanımlayarak bir bakıma girişimciliğin örgütsel ve yönetsel önemini ortaya koymuş, Giffort Binchot (1985) içgirişimcilik-örgüt içi girişimcilik- (intrapreneurship) kavramını ortaya atarak girişimciliğin örgüt içinde taşınması gereken ve örgüt içinde bağımlı çalışanlarında girişimci faaliyetlerde bulunabileceğinin temellerini atmıştır.

Robert Hisrich (1988) ise, bir fırsat yaratarak belirli bir fayda elde etmeye yönelik olarak harekete geçme ve bu esnada riskleri üstlenmeyi kapsayacak şekilde girişimciliği bir süreç olarak ele almış, sürecin detaylarını tanımlayarak girişimciliğin aşama aşama yerine getirilebilecek, adım adım uygulanabilecek ve her safhasında yönetilebilecek bir olgu olduğu düşüncesinin gelişmesine ön ayak olmuştur.

---

[65] J. Barton Cunningham ve Joe Lischeron, "Defining Entrepreneurship", **Journal of Small Business Management**, January 1991, s.45

1.6.2. Girişimcilik Kavramının Kapsamı ve Tanımı

1.6.2.1. Girişimcilik Kavramının Kapsamı

Bilimsel literatürde, girişimcilik aslında son derece belirsiz bir kavramdır.[66] Değişik araştırmacılar tarafından değişik şekillerde açıklanmaya çalışılan girişimcilik kavramının tarifinde yaklaşım ve ele alış tarzına göre farklı yanlar vurgulanmış ve ön plana çıkarılmıştır. Girişimcilik öncelikle insan iradesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve bireylerin geçmiş bilgi birikimlerine göre oluşturdukları gönüllü bir insan davranışının neticesinde meydana gelmektedir.[67]

Girişimcilik çok değişik şekillerde ve farklı bakış açıları ile tariflenebilen bir kavramdır. Söz konusu bu tarifler yapılırken etkilenilen kültür, toplum, sosyal yapı, demografi, ekonomik gelişmişlik, siyasi bakış açısı, v.s. gibi unsurların kendine has özelliklerinin ön plana taşındığı görülmektedir. Başka bir ifade ile girişimcilik, değişik şekillerde ve birbirinden farklı unsurları ön plana çıkarılarak açıklanabilecek bir olgudur.

Bazı tanımlamalarda girişimciliğin yaratıcı, yenilikçi, esnek, dinamik özellikleri ön plana çıkarılırken, bazı tanımlamalar fırsatları görme ve risk alma özellikleri ile bütünleştirerek açıklar. Girişimcilik tanımlarında; yeni bir iş kurma veya işletmeyi büyütme, yeni bir hizmet veya servis geliştirme, bir değer yaratma, bir değer yaratarak organizasyonel büyümeyi sağlama, ekonomik dinamikleri canlandırma özellikleri ön plana çıkarılmaktadır.

Girişimcilikle ilgili bir çalışmada, 1982-1992 yılları arasında girişimcilik konusuyla ilgili yapılmış çeşitli akademik yayınlarda girişimci ve girişimcilik ile

---

[66] Arıkan, **a.g.e.**, s.46
[67] Maria Minniti ve William Bygrave, "The Social Dynamics of Entrepreneurship", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Spring, 2000, s. 25

ilgili bulunan 77 tanımda en az 5 kere görülen 15 anahtar sözcük grubu tespit edilmiştir. Bu sözcük grupları;[68]

1. Başlatma/bulma/yaratma
2. Yeni işletme
3. Yenilik/yeni ürünler/yeni pazar
4. Fırsatların peşinden koşma
5. Risk alma/risk yönetimi/belirsizlik
6. Kar arzusu/kişisel fayda
7. Üretim yolları ve kaynaklar
8. Yönetim
9. Değer yaratma
10. Büyüme arzusu
11. Girişim
12. Değişim yaratma
13. Sahiplik
14. Sahiplik/sorumluluk/yetki
15. Strateji oluşturma

Bu tespitten yola çıkarak girişimciliğin, yenilikler yaratmaktan yeni fırsatlar bulmaya ve bu fırsatların peşinden koşmaya; kişisel fayda veya örgütsel kar sağlamak üzere risk alarak herhangi bir faaliyeti başlatmaktan bu faaliyeti sürekli geliştirmek ve büyütmek istemeye; değer yaratmak için en iyi yönetim şekilleri uygulamaktan kendi yetki, sorumluluk ve sahipliğinde yeni stratejiler oluşturmaya kadar oldukça geniş bir yelpaze içersinde ele alınabileceğini söylemek hatalı olmayacaktır.

Girişimcilik birbiri ile yakından ilişkili ve etkileşimli pek çok olgunun bir bileşkesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu bu olgular ve bileşenler gerçekleştikleri ortamın her türlü çevresel koşullarına bağlı olarak sürekli bir devinim ve değişim içindedir. Bu durum girişimcilik kavramının yelpazesini iyice genişletmekte ve kavramı salt durağan bir yapıdan çıkararak toplumsal, sosyal,

[68] Tamer Müftüoğlu ve diğerleri, **Girişimcilik**, (Editör Yavuz Odabaşı), Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No:1567, Eskişehir, 2004, s.3.

kültürel, ekonomik ve sosyo-ekonomik unsurlarla sürekli etkileşim içerisinde olan, devinimli ve sürekli kendini yenileyen bir yapıya sokmaktadır.

Marx ve Engels insanların sosyal varlığını ve davranışlarını belirleyen temel unsurun üretim ilişkileri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre, insanın temel ihtiyaçları ekonomik ilişkileri zorunlu kılmıştır.[69] Başka bir ifade ile, insan var olan ihtiyaçlarını birbirleri ile etkileşim kurarak ve bu etkileşimin doğurduğu süreçler sonunda gidermektedir. Bu kapsamda girişimcilik bu etkileşim sürecinin, süreçte yer alan tüm tarafların faydasına olacak şekilde oluşturulmasıdır.

İnsanlık tarihi içerisinde evrensel boyutlarda bakıldığında toplumların göçebelikten yerleşik tarım toplumlarına, tarım toplumundan sanayi toplumuna ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişlerinde girişimciliğin rolü hem son derece önemli hem de son derece büyüktür.[70] Girişimciliğin toplumsal, sosyal ve ekonomik gelişime etki eden bu önemli rolü, sanayi devrimini takip eden bilgi çağı ile birlikte hem daha net ve açık anlaşılmaya, hem daha hızlı yayılmaya, hem de bir kavram olarak daha çok ele alınmaya başlamıştır. Her ne kadar bir kavram ve konsept olarak son ikiyüz yıldır literatürde yer alıyor olsa da kavramsal gelişiminin sadece yarım asırlık bir geçmişi olduğunu söylemek hatalı olmayacaktır.

Son dönemlerde popüler olmasının görünen nedeni bu kavramın günümüzde ani ortaya çıkan özel bir keşifmiş gibi algılanması ve topluma bu şekilde sunulmasıdır. Ancak bu popülerliğin, daha doğru bir ifade ile bu önemin artmasının en belirgin ve asıl nedeni, girişimciliğin ekonomik, sosyal, psikolojik ve teknolojik değişim ve gelişimin ortaya çıkardığı gerçek bir dinamizm olması ile değişim ve yeniliğin gerçek özü ve temel dinamiği olduğunun yeni fark edilmiş olmasıdır.[71]

Buradan hareketle, girişimciliğin ve girişimciliği oluşturan her türlü öğenin değişimin hızı ve kalitesi ile doğru orantılı bir değişim ve gelişim sergileyeceği

---

[69] Serter, **a.g.e.**, s. 89
[70] Top, **a.g.e.**, s.3.
[71] Joseph A. Schumpeter, **The Economics and Sociology of Capitalism**, Editör: Richard Swedberg, Prinston University Pres, New Jersey, 1991, s.409.

söylenebilir. Girişimcilik değişim ve yeniliğin temel dinamiği olarak ele alındığında, aslında bu değişimi ve gelişimi başlatan, sürükleyen ve hızlandıran bir unsur olduğu, girişimcilik ve girişimcilik faaliyetlerinin değişim süreci ile yeniliği birebir etkilediği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, yaratıcılık ve yenilikçiliğin hayat bulmasını, gerçekleştirilmesini ve ortaya konmasını sağladığı için girişimcilik aynı zamanda da bir sonuçtur.

Girişimcilik değişim, köklü değişiklikler, dönüşümler ve yeni yaklaşımları uygulamayı da kapsar. Değer yaratma, kaynakların girişimcilik sayesinde yeni ve çıktılara dönüştürülmesidir. Girişimci bu dönüşüm süreci içerisinde bir önemi olan ve faydalı bir çıktı yaratılmasını sağlar.[72] Kaynak deyince çoğu zaman maddi araçlar akla gelir. Oysa insanı amacına ulaştırmaya yarayan bütün araçlar ve durumlar kaynaktır. Bir kimsenin içinde bulunduğu ruh hali, bilinç hali, duyguları, düşünceleri, stratejileri, tecrübeleri, etrafındaki insanlar, karşılaştığı olaylar ve sahip olduğu her şey onun kaynaklarıdır.[73]

Girişimcilik üzerine yapılan tanımlamalar incelendiğinde bu kavram üzerinde en çok ekonomik yönü ile durulduğu ve genel ekonomiye kazandırdıkları açısından incelendiği görülebilir. Ne var ki, ekonomik refaha ulaştıran faaliyetlerin girişimciliğin oldukça önemli ancak sadece bir boyutunu teşkil ettiği, gerek bireysel gerekse örgütsel girişimcilikte sosyal yaşam ve beklentilerin de değişimine bağlı olarak insan öğesinin ön plana çıktığını söylemek hatalı olmayacaktır. Bu kapsamda;

- Ekonomi bilim açısından girişimci; kaynakları, işgücünü, makine-teçhizatı ve diğer varlıkları bir araya getiren ve önceki değerlerinden daha fazla değer yaratmalarını sağlayan, bu fiili gerçekleştirirken ortaya çıkan riski üstlenen kişiyi ifade eder.
- Psikoloji yönü ile ele alındığında girişimci, hayal ettiği hedeflerine ulaşmak ve hedeflerindekileri elde etmek üzere hareket eden, bu nedenle denemeler yapan, hedeflerine ulaşarak başarma duygusunu ve ihtiyacını gidermek üzere

[72] Coulter, **a.g.e.**, ss.4-5
[73] Zülfikar Özkan, **Bilincin Gücü**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.263

adım atan, diğerlerinin elindeki otoriteyi almak ihtiyacı hisseden ve bu tür güdülerle motive olarak harekete geçen bireyi anlatmaktadır.

- Yönetimsel açıdan incelendiğinde, girişimcilik bireysel ve örgütsel refahın arttırılması için gerek kendi çıkarları gerekse örgütsel çıkarlar ve hedefler doğrultusunda planlı ve düzenlenmiş eylemlerde bulunan, hedeflere ulaştıracak adımları atmaya hazır ve/veya atan kişi olarak ifade edilebilir.

1.6.2.2. Girişimcilik Tanımı

Girişimcilik terimi Fransızca "entreprende" *(bir iş yapmak)* kelimesinden türemiş olup İngilizce "entrepreneurship" olarak karşılık bulur. Dilimizde "girişmek" eyleminden türemiş bir isimdir. Ayrıca Almanca "unternehmen", sözcüğünden türetilen Türkçe'de "üstlenmek" anlamına gelen fiil bütünlüğünü ifade eder.

"Entrepreneurship" "girişimcilik" olgusu üzerinden bu olguya bağlı başka kavramlar da geliştirilmiştir. Girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştiren kişi veya grubu niteleyen "entrepreneur", "girişimci"; herhangi bir yapı ve gerçekleşmenin girişimcilik özelliği taşıdığını vurgulayan "entrepreneurial", "girişimsel"; ve bu olgunun birbirini takip eden aşamalar zinciri olduğunu betimleyen "entrepreneurial process" "girişimsel süreç", bu olgu ile birebir ilintilidir.. Birbirleri ile çok yakın ilişkisi olan ve hatta iç içe geçmiş bu kavramlar, girişimcilik kavramının açıklanmasında birbirlerinin tamamlayıcısı olarak görülmelidir. [74]

Sözlük anlamı ile[75] girişmek fiili "bir işi yapmak üzere eyleme geçmeye hazırlanmak ya da geçmek"; söz konusu fiilin isim hali olan girişim "bir işi yapmak üzere eyleme geçme, bir işe girişme, başlama"; girişimci ise "bir işi yapmak üzere ele alan, bir işe girişen kimse" olarak tarif edilmektedir. En öz anlatımı ile girişimcilik "bir iş yapmak, fikirleri hayata geçirmek üzere yeni bir adım atmak" olarak tanımlanabilir. Özellikle "iş" ve "fikir", girişimcilik kavramının tarifinin ana noktası ve belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilik, tariflerde yer alan

[74] Arıkan, **a.g.e.,** s.45
[75] Ali Püsküllüoğlu, **Türkçe Sözlük**, Editör: M. Selim Tosun, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 2004, s.542

"iş" ve "fikir" kelimelerinin kapsamından yola çıkarak ve bu kelimelerin mahiyetine-içeriğine bağlı olarak çok değişik açılardan ele alınabilir.

Girişimcilik kavramının tariflerinde yer alan ve sıklıkla kullanılan "iş" ve "fikir" kelimelerinin, aklımıza gelebilecek her türlü faaliyeti, hareketi, gerçekleşmeyi betimlediği kesinlikle göz ardı edilmemelidir. Başka bir ifade ile, gerçekleşmeyi betimleyen "iş", gerçekleşmenin konusu olan "fikir" ifadeleri yaşamın içerisinde var olan ekonomik, sosyal, psikolojik her türlü aksiyonu kapsamaktadır.

Girişimcilik tariflerinde üzerinde en çok durulan ve ön plana çıkan unsurlar şunlardır;

- girişimcilik sürecini başlatan "girişimci";
- sürecin başlamasının nedeni ve itici güç kabul edilen aynı zamanda fırsatları oluşturan "yaratıcılık ve yenilik";
- süreçteki faaliyetlerin planlı ve amaca yönelik olarak gerçekleştirilmesini sağlayan yapı "organizasyon";
- faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile ortaya çıkarılacak veya yaratılacak "değer";
- girişimcinin sürdürdüğü faaliyetler neticesinde elde edeceği maddi veya manevi "fayda, çıkar, kar";
- elde edilen faydayı sürekli kılacak olan "yenilenme-büyüme";
- ortaya çıkarılan yeniliğin ve yaratılan değerin "farklı ve eşsiz" oluşu;
- girişimcinin örgütsel bir yapı içerisinde fırsatları hayata geçirmesini ve fayda elde etmesini sağlayan bu zincirin bir "süreç" olarak ele alınması.

Hisrich (1986) girişimciliği; "gerekli zaman ayrılarak ve çaba gösterilerek aynı zamanda finansal, psikolojik ve sosyal riskler değerlendirilerek ve alınarak, sonucunda parasal ödüller veya bireysel başarı elde edilmek üzere yeni bir şeyler yaratma süreci" olarak tanımlamıştır.[76]

[76] Robert D. Hisrich, "Entrepreneurship and Intrapreneurship: Methods for Creating New Companies That Have an Impact on the Economic Renaissance of an Area", **Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital**, Editör: R.D. Hisrich, Lexington Boks, 1986, s.89-90

Ekonominin bir sistem olduğu ancak değişimlerin dışardan değil içeriden geldiğini belirten Schumpeter'in (1934) girişimcilik tanımındaki ana öğe yeniliktir. Ona göre girişimcilik yenilik yapmayı içerdiği için girişimci sıfatı sürekli geçerli bir statü değildir. Girişimci sadece yenilik faaliyeti yapıyorsa girişimcidir. Diğer bir deyişle, girişimcilik bir anlayış ve davranış biçimidir. Bu kapsamda beş çeşit girişimci davranışı görülebilir. Bunlar[77];

- Yeni bir malın yada servisin üretimi.
- Yeni bir üretim metodunun geliştirilmesi.
- Yeni bir pazarın oluşturulması.
- Yeni bir hammadde kaynağının bulunması.
- Endüstrinin yeniden yapılandırılması.

Girişimcilik tarifinin biraz daha netleştirilebilmesi daha doğrusu kavramın özeliklerinin bir arada görülmesini sağlamak için "girişimcilik olayı", "girişimcilik süreci" ve " girişimci" kavramlarının ele alınmasında fayda görülmektedir. Birbiri ile kaçınılmaz bir ilişki ve etkileşim içerisinde olan bu kavramlar şu şekilde tanımlanabilir;[78]

- Girişimcilik Olayı; bir fırsatı değerlendirmek ve hayata geçirmek üzere yeni bir organizasyonun yaratılmasını ifade eder.
- Girişimcilik Süreci; bir fırsatın görülüp algılanması veya farkına varılması ve bu fırsatı hayata geçirmek üzere bir organizasyon yaratılması için gerekli olan her türlü fonksiyonlar, aktiviteler ve aksiyonları kapsar.
- Girişimci; bir fırsatı gören ve onu hayata geçirmek üzere bir organizasyon yaratan kişiyi tanımlar.

Girişimcilik kavramı üzerine yapılan tanımlamalar incelendiğinde, tanımların girişimci kimdir? nasıl girişimci olunur?, girişimci olmak için gerekli özellikler nelerdir?, sorularına cevap aramaktan çıkarak artık daha çok girişimcilik olayı ve

[77] Dilek Çetindamar, **Türkiye'de Girişimcilik**, TÜSİAD Yayınları, Yayın No.2002-12/340, İstanbul, 2002, s.35
[78] William D. Bygrave ve Charles W. Hofer, "Theorizing About Entrepreneurship", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Winter, 1991, ss.13-14

girişimcinin ortaya koyduğu faaliyetler ve aksiyonları kapsayan girişimcilik sürecinin tarifine yoğunlaştığı görülmektedir. (Tablo.1.2.)

Tablo 1.2. Girişimcilik Tariflerinin Odaklandığı Temel Sorular

Girişimci Üzerine Odaklanan Sorular	Girişimcilik Süreci Üzerine Odaklanan Sorular
1. Kimler girişimci olabilir? 2. İnsanlar neden girişimci olur? 3. Başarılı bir girişimcinin özellikleri nedir? 4. Başarısız bir girişimcinin özellikleri nedir?	1. Bir fırsatın görülmesi ve algılanması neleri kapsar? 2. Yeni ve başarılı bir örgüt kurma sürecinde kritik temel görevler nedir? 3. Bu görevler örgütü başarılı şekilde yönetme görevlerinden nasıl ayrılır? 4. Girişimcinin bu sürece katkıları nedir ve ne ölçüdedir?

Kaynak: Bygrave ve Hofer, **a.g.e.**, s.16

Ekonomi biliminin bakış açısıyla girişimcilik iki farklı değerlendirme ile karşımıza çıkar. Bunlardan ilki girişimciliği tıpkı arazi, işgücü ve sermaye gibi bir üretim faktörü olarak ele alır ve girişimciliği üretimin bir çeşit girdisi olarak görür. Ancak girişimciliğin ölçümlenmesi çok zor bir faktör olması nedeni ile bir üretim girdisi olarak ele alınması görüşü neredeyse terkedilmiştir. Günümüz ekonomistleri girişimciliği bereketli bir kaynak olarak ele almakta ve bir kar fırsatı olduğunda bu fırsatı değerlendirmek ve karı toplamak için ortaya çıkacağını öne sürmektedirler. Günümüz ekonomik yapı ve sistemleri ile ekonomik yönlü performans ve davranışlar bu öngörüyü doğrular niteliktedir.[79]

Girişimcilik terimi yaratıcılık, iş kurmak, adaptasyon, firmanın yönetimi gibi çok geniş bir alana yayılan faaliyetlerin tariflerini de içinde barındırmaktadır. Bu kapsamda girişimcilik kavramını temelde birbirinden farklı bakış açılarıyla ele alıp değerlendiren düşünce ekolleri ve yaklaşımlar bulunmaktadır.

[79] Case ve Fair, **a.g.e.**, s.70

Girişimcilik kavramını açıklamaya çalışan yaklaşım ve ekoller, kavramın tanımında ve açıklanmasında kullandıkları "kişilik özellikleri-kişisel nitelikler değerlendirme", "fırsatları görebilme gücü", "faaliyete geçme ve yönetme", "yeniden değerlendirme ve uyum" gibi temel dayanak noktalarına göre sınıflandırılabilir.

Bu yaklaşımlar, girişimcinin ne yaptığı ve hangi fonksiyonları gerçekleştirip hangi süreçlerden geçtiğini kendi bakış açısı ile ortaya koymaya çalışır. Kavramın ele alınışı ile tanımlanması üzerine pek çok düşünce ve yaklaşımın bulunması girişimciliğin ne olduğu ile ilgili net bir fikir birliğine varılmasını engellemektedir. Bu yaklaşım ve ekollerin her biri, kendi farklı bakış açıları ve anlayışları içerisinde ön plana çıkardıkları noktalarla, girişimcilik olgusunun genel bir tanımının yapılmasına katkı sağlarlar. (Şekil 1.5.) Özet açıklamaları Tablo 1.3.'de verilen bu yaklaşım ve ekollerin temek bakış açıları ve yaklaşımları şu başlıklar altında toplanmaktadır; [80] (Tablo 1.3.)

- *Kişisel Nitelikler Değerlendirmesi Yaklaşımı*
  1. "Büyük Adam" Ekolü
  2. Psikolojik Özellikler Ekolü
- *Fırsatları Görme Yaklaşımı*
  3. Klasik Ekol
- *Faaliyete Geçme ve Yönetme Yaklaşımı*
  4. Yönetim Ekolü
  5. Liderlik Ekolü
- *Yeniden Değerleme ve Uyum Yaklaşımı*
  6. İçgirişimcilik Ekolü

Girişimcilik özetle, girişimcinin ortaya koyduğu eylemin, hareketin, organizasyonun ve yarattığı yeni sonuçların genel adıdır. Aynı zamanda yapılan işe ve yaşama değer katma, yargı, umut ve beklentilerle diğer insanlar arasında öznel bir fark yaratmaktır.[81]

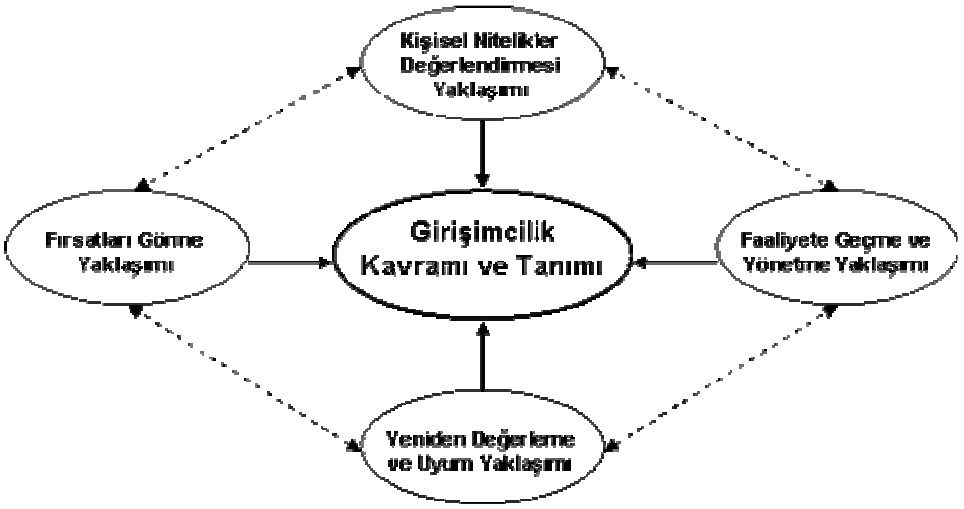
[80] Cunningham ve Lischeron, **a.g.e.**, ss.45-46
[81] Top, **a.g.e**, s.7.

Tablo 1.3. Girişimciliği Açıklayan Yaklaşımlar

Girişimsel Model	Temel Amaç ve Odaklanma	Varsayım	Davranış ve Beceri
"Buyük Adam" Ekolü	Girişimcinin sezgisel yeteneği – altıncı his-, ozellikleri ve iç güdüleri vardır.	Doğuştan gelen bu ozellik olmadan kişi diğerleri gibi eksik ve yetersiz olacaktır	Sezgi, kuvvet,enerji, ısrar, haysiyet
Psikolojık Özellikler Ekolü	Girişimcilerın onları yonlendiren değerleri, davranışları ve ihtiyaçları vardır.	Kişiler değerlerine gore hareket ederler. Davranış ihtiyaçların karşılanması amacını güder	Kişisel değerler, risk alma, başarı ihtiyacı ve diğerleri
Klasik Ekol	Girişimsel davranışın ana özelliği yenilikçi olmasıdır	Girişimciliğin kritik yönu sahip olmaktan çok yapmak surecindir	Yenilikçilik, yaratıcılık ve keşif
Yonetım Ekolu	Girişimciler ekonomik girişımlerın organızatorleridirler. Girişimciler organize eden, sahiplenen, yöneten ve riskı göze alanlardır.	Girişimcıler işletme teknık fonksiyonları içinde geliştirılebilir ve eğitilebilirler.	Uretim planlama, kişileri organize etme, değerleme ve bütçeleme
Liderlik Ekolü	Girişimciler toplumun liderleridir. Yeteneklerini insanların ihtiyaçlarına adapte edebılırler.	Girişımcı hedeflerini tek başına yerine getıremez, başkalarına ihtiyacı vardır	Motive etmek, yonetmek ve liderlik etmek
Içgrişımcılık Ekolu	Karmaşık organizasyonlarda girişimci yeteneğe sahip olmak yararlı olabilir Içgirişımcılık, yaratacak, pazarlayacak, hizmetlerin gelişimini sağlayacak bağımsız birimleri oluşturur.	Organizasyonlar varlıklarını surdürmek için uyum surecine ihtiyaç duyar. Girişımcı faalıyet kurumsal yapılanmayı teşvik eder ve girişimciler yönetici olur.	Fırsatlara karşı uyanık olmak, kararları etkın hale getirmek

Kaynak: Cunningham ve Lischeron, **a.g.e.**, s.47

Şekil 1.5.. Girişimciliğin Açıklanmasında Farklı Ekollerin Katkısı



Kaynak: Cunningham ve Lischeron, **a.g.e.**, s.57'den uyarlanarak geliştirilmiştir.

Farklı yönleri ile ele alınarak tariflenen girişimcilik olgusunun açıklanmasında kullanılan ortak noktalar gözetilerek kavramın genişletilmiş bir tanımını da yapmak mümkündür. Bu kapsamda girişimcilik;

- belirli bir ihtiyaç, istek, arzu, tutku ve heveslerden yola çıkarak bunlara ulaşmak ve elde etmek üzere bir amaç belirleme, gerçekleştirilecek faaliyetlerin gerekçelerini ortaya koyma ve ulaşılmak isteneni belirleme;
- belirlenen amaç ve/veya amaçlara ulaştıracak çok değişik faaliyet ve aksiyon dizinleri arasından amaca en etkin şekilde ulaştırma potansiyeli olanların farkına varılma ve bunu bir fırsata dönüştürme;
- farkına varılan fırsat ve/veya fırsatları amaca ulaştıracak bir aksiyonlar dizisi haline getirilerek bir iş-eylem-faaliyet tarifi yapma ve amaca ulaştırma etkinliğini araştırarak analiz etme;
- tarif edilen iş-eylem-faaliyet tarifinin gerektirdiği her türlü kaynağı bulma, organize etme, amaca yönelik olarak harekete geçirmeye hazırlama;
- belirlenen iş-eylem-faaliyet ile bunun harekete geçirilmesi için kullanılacak kaynakların oluşturacağı ve faaliyetler sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların doğurabileceği kayıpları üstlenme, başka bir ifade ile riskleri alma;

- ortaya çıkarılan fikir, geliştirilen ve tariflenen eylem-faaliyet, organize edilen kaynakları amaca yönelik olarak harekete geçirme ve aksiyonu başlatma;

yönünde adım atma ve gerçekleştirilmesi inisiyatifini devreye sokarak süreci başlatıp sonlandırmanın genel adıdır.

1.6.3. Girişimcilik Nedeni (Girişimcilik Niyeti)

Bir insanı ve/veya grubu ve hatta örgütü girişimciliğe iten, girişimciliğe özendiren ve girişimci olmasını sağlayan, dolayısı ile girişimciliğin temel nedenlerin anlaşılması, girişimcilik kavramının daha net ortaya konmasına yardımcı olacaktır. Ancak bu tür bir tespit yapılırken, girişimciliğe özendiren ve onu bir alternatif olarak gösteren nedenler değil, işin daha özüne inilerek bu olgunun insanla etkileşiminin irdelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bireyde ve/veya örgütte girişimcilik gerçekleştirmesi kıvılcımını ateşleyen ve Top (2006) tarafından "girişimcilik niyeti"[82] olarak da isimlendirilen bu nedenler "girişimcilikte öz amaç/hedef/gaye" olarak da nitelendirilebilir.

Günümüz ekonomik sistemi içersinde bir kişiyi girişime yönlendiren ekonomik boyut "kar" elde etmektir. Ekonomik sistem içinde kar elde etmeyi istemek sistemin gelişimini teşvik edici bir unsur olarak görülebilir.. Ancak kar elde etme güdüsü dışında insanı harekete geçiren başka unsurlar da vardır. Bunlar arasında iktidar-güç sahibi olmak, prestij kazanmak, takdir ve saygı görmek sayılabilir. Bu ve benzeri unsurların varlığı insanı salt "homo-economicus" olmaktan uzaklaştırmaktadır.[83]

Bu kapsamda girişimciliğin yegane boyutunun kar elde etmek olmadığı, bununla birlikte hatta bazen daha da ön plana çıkacak şekilde bireyin değişik bireysel faydalar sağlamak üzere harekete geçtiğini söylemek hatalı olmayacaktır. Bu nedenle girişimciliği salt ekonomik fayda elde etme yönünde başlatılan bir hareketten öte, maddi veya manevi fayda sağlamaya yönelik bir süreç olarak tanımlamak daha doğru olacaktır.

[82] Top, **a.g.e.**, s.221
[83] Serter, **a.g.e.**, 47

Her ne kadar "iş kurma ve/veya geliştirme", "yeni maddi imkanlar yaratma", "belirgin bir fırsatı değerlendirme", "işsizlik veya ekonomik dinamikleri canlandırma gibi sorunlara çözüm bulma" ve "başarılı olma, kendini ispat etme, bağımsızlık" gibi soyut ve somut formasyonlar olarak belirginleşse de, bu olguların arkasındaki asıl itici gücün ortaya konması önemli görülmektedir.

Başka bir ifade ile, bir birey ve/veya örgüt neden kendi işini kurup geliştirmek ister?, neden yeni imkanlar yaratmaya çalışır?, neden başarılı olmak veya kendini ispat etmek ister? gibi soruların arkasında yatan neden ve bunların cevaplar girişimcilik kavramını daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Bu kapsamda, girişimcilik olgusunun temel ortaya çıkış ve doğuşunun nedenini ortaya koyabilmek açısından bu olgu ile insanoğlu arasındaki sıkı ilişkinin irdelenmesinde ve bir takım tespitlerin yapılmasında fayda vardır.

1.6.3.1. İnsan - İhtiyaç İlişkisi

Bir insanın yaşamdaki en büyük amacı yaşamının devamlılığını sağlamak ve her zaman en iyi en güzeli elde etmektir. İnsanoğlu varlığını sürdürebilmek için, hayatta kalmasını ve yaşamını idame ettirebilmesini sağlayacak gereksinimlerini karşılamak zorundadır. Bu ihtiyaçlar "temel fizyolojik", "sosyal ve çevresel" ve ile "psikolojik" ihtiyaçlar olarak temel bir sınıflandırılmaya tabi tutulabilir.[84]

İnsanoğlu, söz konusu bu ihtiyaçların giderilmesini sağlayacak, birbiri ile etkileşimli çok çeşitli faaliyetlerde bulunur. Hatta bunun için çok değişik faaliyetler içerisine girerek başkalarının ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayarak, bunun karşılığında elde ettikleri faydayı kendi ihtiyaçlarının karşılanmasına yönlendirirler.

Burada en önemli olan nokta, insanoğlunun yaşamsal döngüsü içerisinde tüm ihtiyaçlarının süreklilik göstermesidir. Yaşamın devamlılığı ve çeşitlendirilerek

[84] Gereksinimler ile ilgili daha ayrıntılı bilgiler çalışmanın 2.3.3.4 Bölümünde "güdü-güdüleme" başlığı altında ele alınmaktadır.

idamesini sağlamak üzere doyurulan bir ihtiyaç belirli bir süre sonra yeniden aynı ve/veya farklı bir şekilde yeniden ortaya çıkacaktır. Kısaca, yaşamsal döngü içerisinde insanoğlunun ihtiyaçları süreklidir ve her an doyurulması gereken yeni bir ihtiyaç belirir.

1.6.3.2. İnsan - Toplumsal İlişki Şartı[85]

İhtiyaçlar yaşamsal döngü içerisinde sürekli doyurulması gereken ve sürekli yenilenen bir unsur olarak karşımıza çıkar. İnsanoğlu ihtiyaçlarını en iyi şekilde doyurmak ve hatta gelecekte ihtiyaç duyacağı unsurları depolamak eğilimindedir. Bunun sağlanması, başka bir ifade ile, yaşamın devamlılığı için sürekli yeni faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir.

Bireyler sürekli yenilenen ve karmaşıklaşan ihtiyaçlarını giderme sürecindeki çok değişik faaliyetleri tek başlarına ve/veya en iyi şekilde geçekleştiremezler. Bu durum başka bireylerden yardım almalarına ve/veya kendi aralarında karşılıklı olarak ihtiyaçlarını giderecek bir ilişki kurmalarına neden olacaktır. Başka bireylerle ilişki kurulmaya başlanması yaşamsal varlığın sürdürülmesi açısından "toplumsal ilişki şartı" olarak karşımıza çıkar.

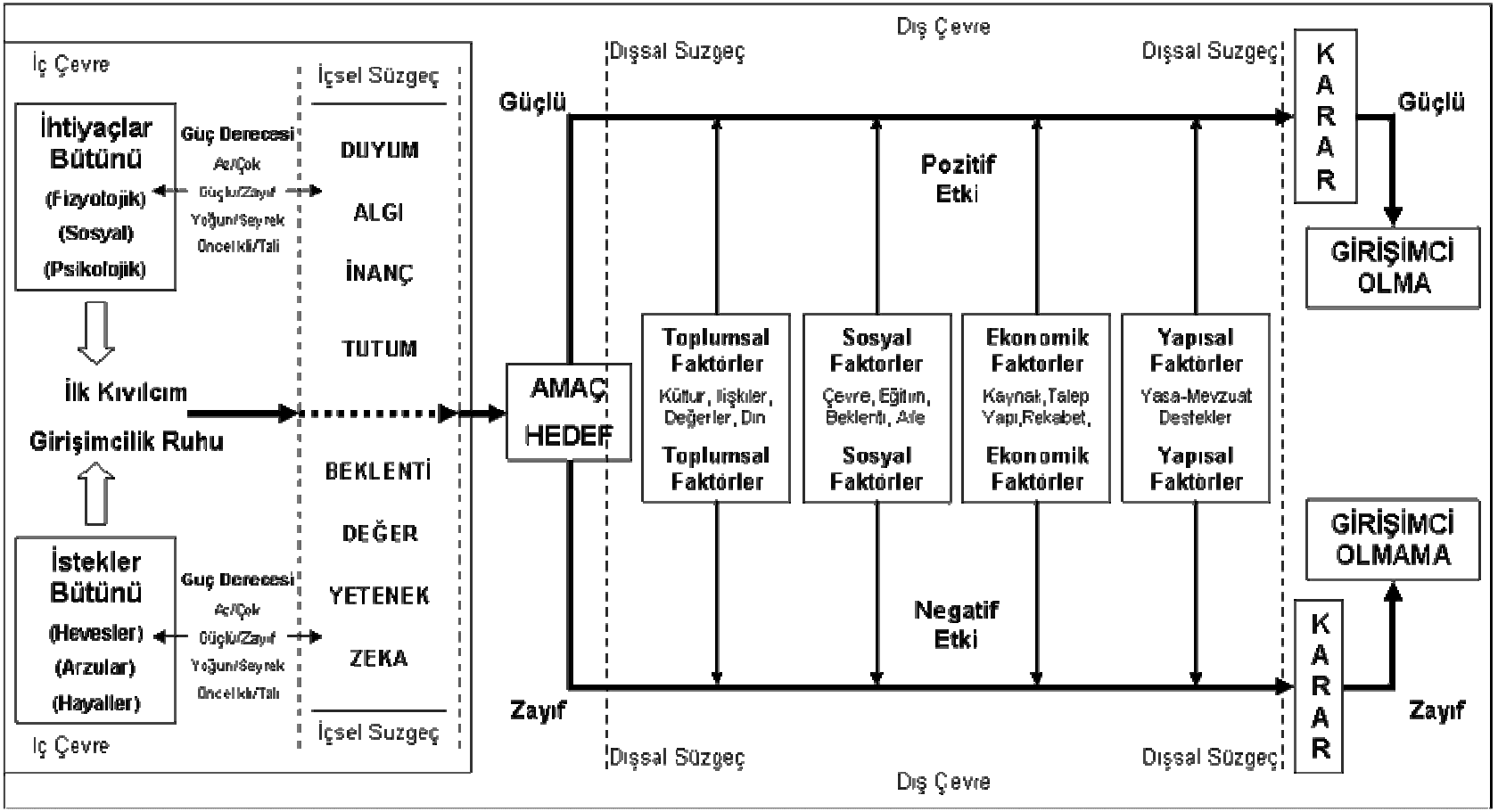
1.6.3.3. İnsan ve Toplumun Sürekli Değişimi

İnsanoğlu ihtiyaçlarını en iyi şekilde doyurabilmek için başka insanlarla bir araya getirerek oluşturduğu toplumla; ve o toplumu içinde barındırarak oluşumuna, şekline, kendi içindeki ilişki düzeninin biçimlenmesine etki eden çevre-ortam ile farklı şekil ve katmanlarda sürekli etkileşimde bulunarak çok sıkı bir ilişki halinde yaşar. Bu sıkı ilişki ve çok katmanlı etkileşim insanoğlu ile toplumu birbirine bağımlı hale getirir.

---

[85] Maurice Duverger, **Sosyal Bilimlere Giriş**, Çeviri: Ünsal Oskay, Bilgi Yayınevi, 6. Basım, 2002, ss.44-58

Şekil 1.6. Girişimcilik Nedeni ve Karar Süreci



İnsanların kendi aralarındaki ilişki düzeyleri ve biçimlerindeki çeşitlilikler; eğilimleri, beklentileri ve ihtiyaçları arasındaki sürekli farklılaşmalar; özellikle psikolojik ihtiyaçlarının etkisi ile tüm gereksinim önceliklerindeki dalgalanmalar; çevresel etmenler ve çevresel koşullardaki kontrol edilemeyen başkalaşımlar ve yeni oluşumlar; toplumun değerleri, inançları, demografik özellikleri, toplum arasındaki ilişki şekilleri ve toplum kurallarının sürekli bir evrim halinde olması ve hem buna bağlı hem de çok farklı etmenlerden ötürü her an yeni bir oluşum ve dönüşüm sergilemesi ve bunlar başkalaşımlar "değişim" olarak nitelendirilebilir.

Değişim olgusunun, insan ve toplumdaki pek çok unsurun yeniden tariflenmesi anlamına geldiği açıktır. Dolayısı ile değişim, insan ve onunla ilişkili çevrenin sürekli yeni bir olgu ile tanışmaları, sürekli olarak bu yeniye uyum sağlamaları ve sürekli olarak bu yeniye bağlı farklı ihtiyaçlarının belirmesi anlamına gelir. Değişim ve yeniye bağlı oluşumların, ayrıca bunların neticesindeki gerçekleşmelerin insan ve toplum yaşamının devamı, başka bir ifade ile, varlığını sürdürmesi açısından en iyi bir şekilde yerine getirilmesi, başarılması ve farklılaşan ihtiyaçların sürekli olarak değişik şekillerde doyurulması gerektiği son derece açıktır.

İhtiyaçlar yaşamsal döngü içerisinde sürekli doyurulması gereken ve sürekli yenilenen bir unsur olarak karşımıza çıkar. İnsanoğlu ihtiyaçlarını en iyi şekilde doyurmak ve hatta gelecekte ihtiyaç duyacağı unsurları depolamak eğilimindedir. Bunun sağlanması, başka bir ifade ile, yaşamın devamlılığı için sürekli yeni faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir.

1.6.3.4. Girişimcilik Nedeni

Sürekli yenilenen ve çeşitlenen ihtiyaçların karşılanması zorunluluğu, bunun için gerçekleştirilecek faaliyetlerdeki toplumsal ilişki şartı, değişimle birlikte gelen yenilenme ve yenilenme ile yeniden ortaya çıkan değişim döngüsünün gereklerini yerine getirme zorunluluğu göz önüne alındığında, ihtiyaçların giderilmesi ve

değişime uyum sağlanması için yürütülecek çabaların birileri ve/veya bir takım gruplar tarafından gerçekleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkar.

İnsanoğlunun süreklilik arz eden ve sürekli değişim gösteren ihtiyaçlarının karşılanması ve değişime uyum göstermesi için pek çok değişik ve yeni aksiyon ve faaliyetin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İnsanoğlunun süreklilik gösteren ihtiyaçlarını karşılamaya ve değişen şartlara uyum göstermeye yönelik işte bu faaliyetler, çabalar, aksiyonlar, girişimciliğin temeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki, ihtiyaçlar ve değişim sürekli ise; girişimcilik de sürekli olacaktır.

İster fizyolojik ister psikolojik olsun, her türlü ihtiyacın giderilmesi için yürütülecek faaliyet ve çabalarda girişimcilik olgusunu görmek mümkündür. Bu kapsamda girişimciliğin insanın var oluşundan kaynaklı bir kavram-olgu olduğunu söylemek hatalı olmayacaktır.

Bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere yürütülen faaliyetler neticesinde, o faaliyeti yürüten birey ve/veya grubun da kendi ihtiyaçlarını gidermek üzere bir fayda elde etmek isteyeceği açıktır. Söz konusu fayda maddi ve/veya manevi boyutlu olabilir. Her ne şekilde ve her ne amaca yönelik olursa olsun, ayrıca hangi düzey ve hangi şekil olursa olsun, "ihtiyaç - ihtiyacı karşılayacak faaliyetler - faaliyetler sonucunda elde edilen fayda – bu faydanın ihtiyaç karşılamada kullanılması" döngüsünün girişimcilik olgusunun temel dayanağını oluşturduğu söylenebilir.

Bununla ilgili, kendi işini kurma kapsamında bir genelleme yapılarak örnek verilebilir. Ateş (2005), aile şirketleri ve değişim konularını incelediği çalışmasında bir kişiyi iş kurmaya iten veya buna neden olan unsurları üç başlık altında şu şekilde belirtmiştir;[86]

- İçinde bulunulan sosyal, kültürel ve ekonomik koşullar,
- Yönetimde bir fiil bulunmak, kendi kendinin patronu olmak, bağımsız hareket etmek, başkalarını sevk ve idare etmeyi istemek,

[86] Ateş, **a.g.e.**, s.4

- Ailenin mal varlığı ve geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak ve onlara iş olanağı yaratmak,

Bireyin girişimcilik sürecini başlatırken ekonomik girişimcilik yaklaşımına göre ana hedefi kendi işini kurmak olduğuna göre, bir bireyin kendi işini kurma nedenleri girişimciliğin doğmasına neden olan diğer ana nedenler arasında gösterilebilir.

Dikkat edilmesi gereken bir nokta; kendi işini kurmak eyleminin yukarıda bahsedilen döngüye birebir oturtulabileceği ve iş kurmanın ana girişimcilik nedeninin sadece somutlaştırılmış bir formasyonu olarak belirginleştiğidir.

Başka bir ifade ile iş kurma, ana nedenin gereklerinin yerine getirilmesi ve/veya ana nedenden kaynaklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak bir faaliyet olarak ortaya çıkar. Bu yaklaşım ve döngünün, kaynağı ne olursa olsun girişimcilik faaliyetlerinin neredeyse tümüne uyarlanabileceğini söylemek hatalı olmayacaktır.

1.6.4. Girişimciliğin Boyutsal Açıdan Ele Alınması

Bir insanın/örgütün/toplumun girişimci olma özelliğinden bahsederken ve/veya girişimcilik kapsamında bir bireyi/örgütü/toplumu ele alırken,

- girişimcilik olgusunun/oluşumunun hangi kapsamda meydana getirildiği ile gerçekleştirilme sınırlarına;
- girişimciliğin kim veya kimler tarafından başlatıldığı ile başlatma davranışının bireyselliği veya örgütselliğine;
- meydana getirilen girişimcilik kapsamındaki "iş" ve "fikir ile; bu iş ve fikrin ekonomik, sosyal, kültürel, psikolojik unsurlardan hangisi ve/veya hangilerine yönelerek hizmet ettiğine;

bağlı kavramsal bir yapı kurularak, bu yapı bir bütünsellik çerisinde tüm girişimcilik olgusu, oluşumu, işleyişi ve gerçekleştirilmesi ile ilişkilendirilebilir.

Bu ilişkilendirme esnasında girişimcilik sonucunda elde edilen maddi ve/veya manevi faydanın ne olacağı, kime veya kimlere ait olacağı, nasıl bölüşüleceği ile bu

yönde ortaya konan faaliyetler sonucundaki olası olumsuz sonuçların kime ve nasıl yansıyacağının da ele alınmasında fayda görülmektedir.

Bu kapsamda, girişimciliğin gerçekleştirilme kapsamı ve sınırlarının belirlenmesi, kim/kimler tarafından meydana getirildiği ve hangi ana nedenden ileri geldiğini ortaya koyabilmek üzere; girişimciliğin "gerçekleştirme boyutu", "başlatan boyutu" ve "yönelim boyutu" olmak üzere üç farklı boyutta inceleme yapılabilir.

1.6.4.1. Girişimciliğin Gerçekleştirme Boyutu

Girişimcilik olgusunun temeli olan bir amaç ve o amaca ulaşmak için yürütülen planlamış faaliyetler zincirinin hangi kapsam içerisinde gerçekleştirildiğine ve bu kapsamın boyutuna göre bir ayrıma gidilebilir. (Şekil 1.7.)

Bu tür bir ayrımın temel noktası, girişimcilik sürecinin esasını oluşturan amaç ve/veya bütünleşik amaçlara ulaşılması yönünde yürütülen etkileşimli tüm faaliyetlerin hangi saha ve sınırlar içerisinde gerçekleştirildiğinin daha net ortaya konabilmesidir. Başka bir ifade ile, bu tür bir ayrım, bütünleşik faaliyetler sonuçunda elde edilecek sonuçların dolayısı ile de amaçların etkisel boyutu ve sınırları ile faaliyetler neticesinde yaratılan faydanın kapsamı ve bölüşümü ile ilgilidir.

1.6.4.1.1. Yeni Bir Oluşum Yaratmak (Genel Girişimcilik Kapsamı)

Yeni bir oluşum yaratmanın ana noktası, girişimcilik gerçekleşmesinin daha önce var olmayan bir yapı ve bu yapının işletilmesi ile meydana getirilmesidir. Başka bir ifade ile yeni bir oluşum yaratarak girişimciliği gerçekleştirilmesi, tümüyle yeni ve daha önce olmayan bir yapı kurmak, bu yapıyı işler hale getirmek ve amaca ulaşacak şekilde organize etmek ile tüm bunlar için gerekli kaynakların bulunması olarak ifade edilebilir. Kısacası sıfır noktasından başlayarak amaca ulaştıracak faaliyetleri gerçekleştirmektir.

Burada ana hatları ile tümleşik girişimcilikten bahsedilmektedir. Birey ve/veya örgüt planlanmış faaliyetler zincirini belirlediği amaca ulaştıracak faydayı elde etmek üzere gerçekleştirir. Bireysel ve/veya örgütsel amaç-fayda ilişkisi mevcuttur. Amaç belirleme bütünüyle o amaçtan ve amaca ulaştıracak faaliyet zincirinden etkilenecek birey ve/veya örgüte bağlıdır.

Faaliyetlerin yürütülmesi ve gerçekleştirilmesi ile elde edilecek tüm sonuçlarından, o amaca ulaşmak için faaliyetleri başlatma erkini kullanan birey/veya örgüt birebir etkilenecektir. Sonuçların olumlu olması, yani bir fayda elde edilmesi durumunda, oluşan bu fayda tümüyle girişimciliği başlatarak sorumluluğunu alan birey ve/veya örgüte ve onun tasarrufuna ait olacaktır. Bununla birlikte, olumsuz sonuçların getireceği zarar da tümüyle o birey ve/veya örgüte yüklenecektir. Başka bir ifade ile elde edilecek olan tüm kârın sahipliği ile oluşacak tüm zararın riski girişimciliği gerçekleştiren birey ve/veya örgüt tarafından üstlenilecektir.

Gerek bireysel gerekse örgütsel açılardan yeni bir oluşum yaratmakta tümüyle amaç belirleme bağımsızlığı vardır. Bununla birlikte amaca ulaştıracak faaliyetlerin seçimi, planlanması ve yürütülmesi ile ilgili seçimler ve bu çerçevede alınacak tüm kararlar yeni bir oluşum yaratmak üzere girişimciliği gerçekleştiren birey ve/veya örgüte aittir, seçimlerde bağımsız davranılır. Belirlenen amaca ulaştıracak tüm faaliyetler ve bu faaliyetlerin gerektirdiği diğer tüm unsurlar için gerekli kaynaklar, bağımsız bir şekilde amacını belirleyen ve amaca yönelik faaliyetleri planlayan, organize eden ve başlatan birey ve/veya örgüt tarafından temin edilir.

Amaç ve faaliyetleri belirleme bağımsızlığı, kaynakları yaratma sorumluluğu, tüm faaliyet ve aksiyonları planlama ve örgütleme ayrıca bunlara ilişkin karar alma yetkisine sahip olma durumu girişimciliğin sadece belirli kişilerce gerçekleştirilecek bir olgu olduğu sonucunu doğurabilir. Bu kişiler, örgütsel bir bağı ve yükümlülüğü olmayan bireyler ile bir örgütün sahibi olan veya yöneten, karar verme erki olan ve/veya örgüt üzerinde maddi haklara sahip olan bireylerdir. Bu çerçevede bir örgütte görev alan bireylerin asla girişimci olamayacakları gibi bir izlenim doğabilir.

Ancak, girişimciliğin doğası, yapısı, başlatan ve yönelim boyutları gereği bu izlenimin doğru olmadığı söylenebilir. Örgüt içerisinde görev alan ve örgüte karşı yükümlülükleri olan bireylerin, örgüt amaçları ile kendi amaçlarını örtüştürmeleri sonucunda her iki amaca da hizmet edecek şekilde girişimcilik faaliyetleri yürütebileceklerdir. Karşılaşacakları iki kısıtlama veya engelden ilki örgütün bu tür gerçekleşmelere bakış açısı ve zemin oluşturup oluşturmaması; ikincisi ise bireylerin örgütsel amaçlarla kendi hedeflerini uyumlaştırıp uyumlaştıramamalarıdır.

Gerek yapısı, gerek faaliyet bütünlüğü ve gerekse ulaşmak istediği sonuçlar ve yaratmak istediği faydalar açısından başka bir yapı ile uyumluluk gösteriyor ve/veya yeni bir oluşum yaratmanın yükümlülükleri ve gereklilikleri ancak bu tür bir yapı ile birlikte gerçekleştirilebiliyor ve/veya yürütülecek faaliyetler sonucundaki olumsuzluklar ve belirsizliklerin karşılanmasında bu tür bir yapıya ihtiyaç duyuluyor ve yapı da bunu kabul ediyorsa, yeni bir oluşum yaratma kapsamında gerçekleştirilen bir girişimcilik var olan bir yapının içerisine taşınabileceğini, ancak artık yeni bir oluşum değil, var olanı geliştirmek ve büyütmek kapsamında gerçekleştirileceğini söylemek hatalı olmayacaktır.

1.6.4.1.2. Var Olanı Değiştirmek-Büyütmek-Geliştirmek

Burada, halihazırdaki bir yapı içerisinde girişimciliğin gerçekleştirilmesi ve var olan yapının değiştirilerek, büyütülerek veya geliştirilerek amaçlara ulaşılmasını sağlayacak şekilde meydana getirilmesi kastedilmektedir. Başka bir ifade ile, girişimciliğin var olan bir yapının içinde ve o yapının genel koşullarına uyacak şekilde meydana getirilmesi, girişimcilik gerçekleşmesinin amacının ise, meydana geldiği o yapıyı değiştirilmesi, geliştirilmesi ve büyütülmesi olarak belirlenmesidir.

Bu tür bir girişimcilik gerçekleşmesinin en ön plana çıkan noktalarından biri, eğer girişimcilik örgütsel boyutta meydana geliyorsa girişimcilin gerçekleştirilmesi için "içgirişimciliğe"[87] ihtiyaç duyulmasıdır.

[87] "İçgirişimcilik" konusu çalışmanın 3.5. bölümünde ele alınmaktadır.

Diğer önemli bir nokta da, bireysel olarak da, bireysel amaçları ilgilendiren gerçekleşmelerin var olan bir yapı üzerine kurulabileceğidir. Bu tür bir gerçekleştirmenin temel ayrımlarından biri ulaşılmak istenen amacın var olan yapının amacından farklı olamayacağı, başka bir ifade ile yeni belirlenen amacın var olan yapının amacı ile paralellik göstermesi zorunluluğudur.

Var olanın değiştirilmesi, geliştirilmesi ve büyütülmesi kapsamında var olan yapı ile amaç birliği ve paralelliği sağlanamıyorsa ve/veya gerçekleştirilecek fikir veya fırsat bu amaca hizmet eder nitelikte değilse, var olan yapının dışına çıkılarak yeni bir oluşum yaratma yönünde bir gerçekleştirme olacağı ifade edilebilir.

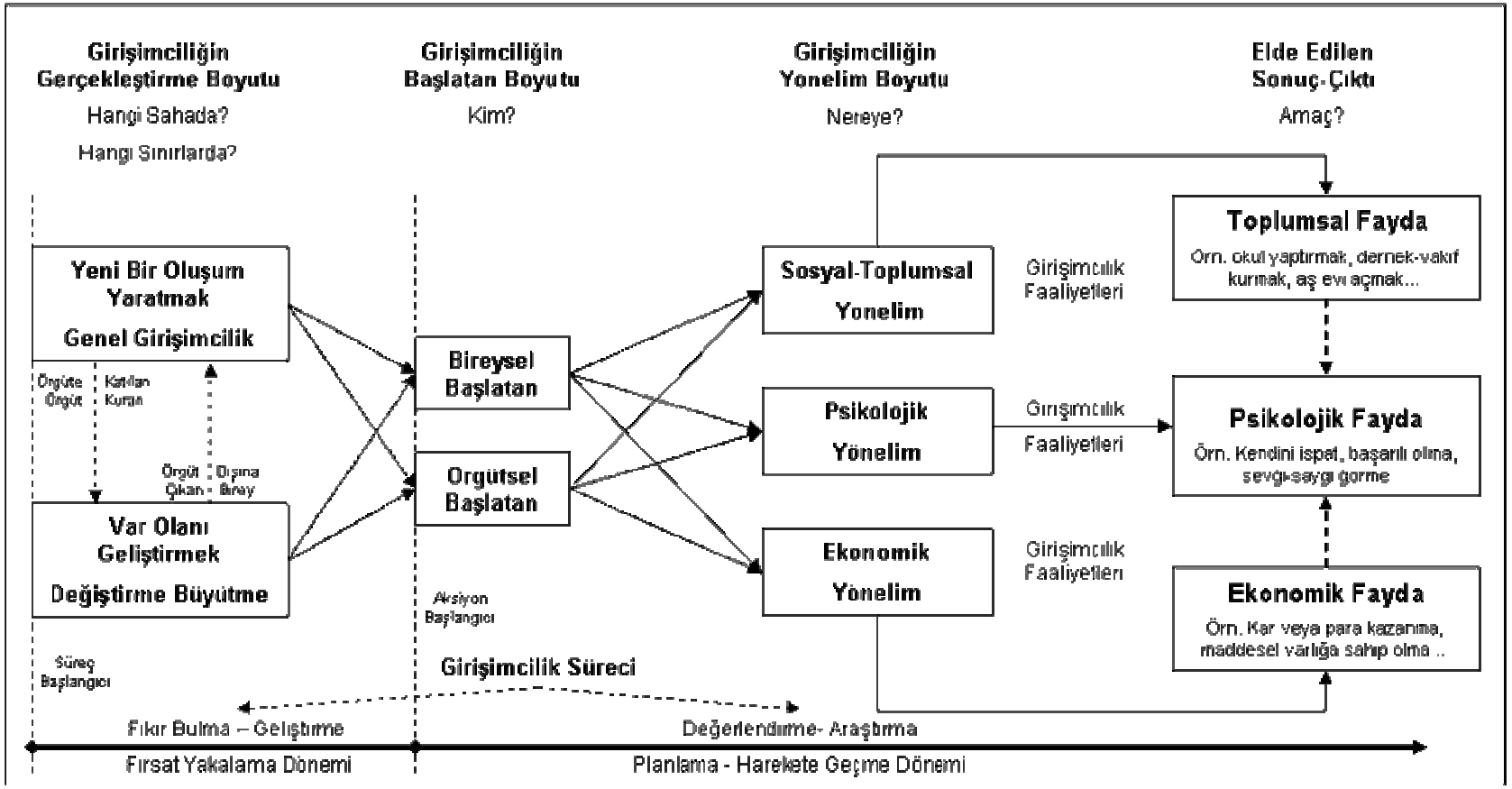
Gerçekleştirme boyutu açısından var olan yapıyı değiştirmek, geliştirmek ve büyütmek, girişimciliğin meydana getirilmesinde amaçsal, bilgisel, eylemsel, organizasyonel ve kaynaklara bağlı belirli bir alt yapıya sahip olunması anlamına gelmektedir. Dolayısı ile kaynak kullanma elastikiyetinden bahsedilebilir. Bu tür girişimcilik gerçekleştirmelerin genel olarak, daha önce girişimcilik sürecini oluşturmuş ve meydana getirerek bir amaca ulaşmış yapıların, yeni amaçlarına ulaşmak üzere hareket etmeleri ile oluştuğu söylenebilir. Amaçların uyumlu olması önemlidir ve zaten girişimcilik gerçekleştirmeleri ile ulaşılan amaçlar genel amaca hizmet eden at hedeflerdir.

Kısaca özetlemek gerekirse, halihazırdaki ve daha önce bir şekilde herhangi bir girişimcilik meydana getirmiş bir yapının, –ki bu yapı birey veya örgüt olabilir- kendini geliştirmek, değiştirmek ve büyütmek üzere yeni bir adım atması ve amaca yönelik yeni faaliyetler bütünü başlatmasıdır.

1.6.4.2 Girişimciliğin Başlatan Boyutu

Girişimciliğin başlatan boyutu ile girişimciliğin kim tarafından meydana getirildiği ve elde edilecek faydanın kime hizmet edeceğine bağlı olarak bir ayrım yapılabilir. Bu ayrım iki alt başlık altında incelenebilir. (Şekil 1.7.)

Şekil 1.7. Girişimciliğin Gerçekleştirme / Başlatan / Yönelim Boyutu



1.6.4.2.1 Girişimciliğin Bireysel Başlatanı (Bireysel Girişimcilik)

Girişimciliğin bireysel boyutu; bir amaç ve/veya bütünleşik amaçlara ulaşmak için bireyin kendi yaşamında, yaşamının her hangi bir noktası ve/veya evresinde, yeni bir işe girişmesi, faaliyet başlatması, kendini yenilemesi, yaşamını ve yaşam akışını değiştirecek kararlar alarak uygulaması, her kapsam ve mahiyetteki düşünce ve/veya fikirlerini hayata geçirmek üzere adım atması, atılım yapmasıdır.

Girişimciliğin bireysel boyutunda bireysel bir fayda elde etme söz konusudur. Söz konusu bu fayda ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler ve/veya bunların bir karmasının oluşturduğu bir değer bütünü olabilir. Girişimciliğin bireysel boyutunda kişi sahip olduğu bir amacı elde etmek üzere kendisi için yeni, farklı, daha önce yapmadığı, yapmış olsa bile en azından küçük bir fark yaratarak yeniden meydana getirmeye çalıştığı bir faaliyeti ve oluşumu veya faaliyetler ve oluşumlar bütününü gerçekleştirmek üzere harekete geçer.

Bu kapsamda bir kişinin, alışkanlıklarını farklılaştırmasından işini değiştirmesine, yeni ortamlara dahil olmasından yeni kişilerle beraber olmaya başlamasına, kendisi için daha önce zor olan veya imkansız gibi görünen bir olayı gerçekleştirmesinden içinde bulunduğu durumu ve koşulları değiştirmek üzere adım atmasına kadar pek çok yeni oluşum o kişi açısından girişimcilik olarak ele alınabilir.

Bireyin yeni bir duruma geçmesini sağlayan bu oluşumun esnasında, bireyin yeni bir fikir ve düşünce ile yola çıkması, amacını gerçekleştirmek üzere bir fırsat yakalaması, fırsatı hayata geçirecek düzenlemeler ve organizasyonlar yapması, bu yönde çaba sarf etmesi, gerekli kritik kararları alması bir girişimcilik gerçekleşmesinin neredeyse tüm öğelerini içermektedir.

Burada önemli olan nokta, bu oluşumun rasgele ve/veya gelişigüzel mi gerçekleştiği yoksa bireyin bilinçli olarak mı bu oluşumu başlattığıdır. Bireysel açıdan ortaya konan bu tür gerçekleşmelerin bir girişimcilik olarak ele alınması ve

düşünülmesi için, bireyin bu oluşumu bilinçli başlatması ve tüm süreci planlı bir şekilde gerçekleştirilmesinin şart olduğu söylenebilir.

Başka bir ifade ile birey, belirlediği amaca ulaşmak üzere girişimcilik sürecinin gerektirdiği adımlarla planlı bir oluşum içerisine girerse "bireysel girişimcilik"ten söz edilebilir. Aksi halde bu bir girişimcilik değil, hayat akışı içerisinde tesadüflere bağlı meydana gelen bir gerçekleşmedir.

Kişi her ne kadar sadece bireysel bir amacı elde etmek üzere harekete geçmiş olsa da, amaca ulaştıracak fikri bulmaktan, fikri hayata geçirmek üzere kaynakları organize etmeye kadar tüm girişimcilik sürecini bir fiil yaşar. Gerek sürdürdüğü faaliyetler bütünü gerekse bunlar sonucunda elde edeceği fayda ve/veya oluşacak olan zarar kişisel olup, birey bu sonucun olumlu veya olumsuz yönlerini üstlenir.

Önemli olan diğer bir nokta da, girişimcilik oluşumunu başlatan bireyin amacına ulaşmak için çoğu zaman başkalarına ihtiyaç duymasıdır. Dolayısı ile girişimcilik sürecinin planlama ve değerlendirme aşamalarından sonra gelen fiili adımlarında girişimcilik, yapısal olarak bir örgütsel boyut kazanacaktır.

Bu kapsamda bireysel boyutlu girişimciliğin biraz daha dar anlamda ele alınması ve kişinin daha çok öznel hedeflerini gerçekleştirmesi üzere kendinde yenilik yapmak sureti ile yeni bir adım atması olarak düşünülmelidir. Bu tür bir düşünce ile, bir bireyin daha çok sosyal ve psikolojik bağlamda amaçlarını gerçekleştirmek üzere giriştiği faaliyetlerin açıklamasına yardımcı olabilir.

1.6.4.2.2. Girişimciliğin Örgütsel Başlatanı (Örgütsel Girişimcilik)

Girişimciliğin örgütsel boyutu; bir amaç ve/veya bütünleşik amaçlara ulaşmak için bir örgütün yeni bir işe girişmesi, faaliyet başlatması, kendini yenilemesi, örgütün ve çevresinin yaşamını ve yaşam akışını değiştirecek kararlar alarak uygulaması, her kapsam ve mahiyetteki düşünce ve/veya fikirlerini hayata geçirmek üzere örgüt olarak adım atması, atılım yapmasıdır.

Örgütler tek bir nedenle ortaya çıkar, bireysel olarak başarılamayanı gerçekleştirmek için. Bir örgütün varlık nedeni, belli amaçların ancak birden dazla kişi ile bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Bir bakıma örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen araçlardır.[88]

Girişimcilik açısından ele alındığında, amaçlarına ulaşmak için bireysel çabaları yeterli olmayan kişilerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere başkalarını organize ederek o amaca dahil etmesi olarak yorumlanabilir. Amaca dahil olanların da ekonomik, sosyal veya psikolojik olmak üzere kendi ayrı hedefleri olduğu ve bunları elde etmek üzere bu birlikteliği kabul ettikleri göz ardı edilmemelidir.

Örgütsel boyutu ile girişimcilik, bir örgüt açısından yeniyi ifade eder. Örgütsel bir fayda elde etme söz konusudur. Söz konusu bu fayda ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler ve/veya bunların bir karmasının oluşturduğu bir değer bütünü olabilir. Asıl önemli olan, hedefe ulaşmak için bir fırsatın varlığı, bu fırsatın bir fikre dönüştürülmesi ve hayata geçirmek üzere faaliyetin başlatılmasıdır.

Örgütsel boyutu ile ele alındığında, örgüt açısından girişimcilik asla tesadüflere bağlı meydana gelen bir gerçekleşme olmaz ve/veya olmamalıdır. Dolayısı ile örgütsel girişimciliğin temelinde, gerçekleştirilmek ve ulaşılmak istenen sonuçlarla ilgili bilinçli hareket edilmesi yatmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel boyutta girişimcilik en başından en sonuna kadar planlamış aşamalar zinciri şeklinde olması gerektiği söylenebilir. Önemli olan bir nokta, amaç ve ulaşılmak istenen sonuç ister büyük ister küçük, ister kapsamlı ister dar çerçeveli, ister uzun vadeli ister kısa vadeli olsun, girişimciliğin örgütsel boyutundan bahsedebilmek için sürecin halihazırda var olan bir örgüt tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğidir.

Girişimciliğin örgütsel boyutunda, sürdürülen faaliyetler bütünü ve bunlar sonucunda elde edilecek fayda ve/veya oluşacak olan zarar örgüt bütününü ilgilendirmekte olup, örgüt bu sonucun olumlu veya olumsuz tüm yönlerini üstlenir.

---

[88] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara, 1994, ss.3-4

1.6.4.3. Girişimciliğin Yönelim Boyutu

Girişimciliğin yönelim boyutu ile, girişimciliğin hangi ana esaslar ve temel nedenler kapsamında meydana getirildiği, elde edilecek sonuçlar ve ulaşılmak istenen amaçlara hangi kapsamda ulaşılmak istendiği ve gerçekleştirilen faaliyetlerin hangi yönünün ön plana çıktığına bağlı olarak bir ayrım yapılabilir. Bu ayrım üç alt başlık altında incelenebilir. (Şekil 1.7.)

1.6.4.3.1. Girişimciliğin Sosyal - Toplumsal Yönelimi (Sosyal Girişimcilik)

Bireylerin ve/veya örgütlerin ekonomik değerler elde etmek ötesinde toplum geneline fayda yaratacak aksiyon ve faaliyetlerin bir amaç ve/veya bütünleşik amaçlara ulaşma kapsamında başlatması, var olanın yenilemesi, bu mahiyetteki düşünce ve/veya fikirlerini hayata geçirmek üzere adım atması, atılım yapmasıdır.

Bireysel ve/veya örgütsel bir amaç vardır ve fayda elde etme söz konusudur. Bu amaç-fayda; ekonomik değerler elde etmek ötesinde, toplumun gelişmesi ve ilerlemesi kapsamında sosyal değerler elde etmek ve paylaşmaya yöneliktir. Elde edilen fayda birey ve/veya örgüt açısından içsel veya dışsal, girişimcilik faaliyetinin gerçekleştiği çevredeki aktörler açısından içsel veya dışsal, faaliyetlerin yansıması ve amaç tarifi dışsaldır.

Sosyal-toplumsal yönelimli sürdürülen faaliyetler bütünü ve bunlar sonucunda elde edilecek fayda ve/veya oluşacak olan zarar o faaliyeti başlatanı ilgilendirmekte olup, girişimcilik sürecini başlatarak adım atan birey ve/veya örgüt bu sonucun olumlu veya olumsuz tüm yönlerini üstlenir.

1.6.4.3.2. Girişimciliğin Psikolojik Yönelimi (Psikolojik Girişimcilik)

Genellikle bireylerin ve/veya nadiren örgütlerin ekonomik değerler elde etmek ve sosyal değerler yaratmak ötesinde, psikolojik ihtiyaçlarını giderme (kendini ispat

etme, güven-özgüven kazanma, ilgi-saygınlık görme, karamsarlıktan kurtulma, çekinik duygularını bertaraf etme-abartılı dürtülerini bastırma, bireysel, sosyal ve/veya toplumsal faaliyetlerini düzenleme-düzeltme, bir alışkanlık edinme-bir alışkanlıktan vazgeçme v.s. gibi), yönünde bir amaç ve/veya bütünleşik amaçlar edinerek, fayda yaratma kapsamında aksiyon ve faaliyet başlatması, var olanın yenilemesi, bu mahiyetteki düşünce ve/veya fikirlerini hayata geçirmek üzere adım atması, atılım yapmasıdır.

Bireysel ve/veya nadiren de olsa örgütsel amaç, psikolojik ihtiyaçların giderilmesine yönelik fayda elde etmektir. Genel anlamda kişiye özgü bir yaklaşımı içerse de, bütünleşik kapsamda örgütsel psikolojik ihtiyaçların giderilmesini de içerir. Elde edilen fayda içsel, yansıması ve amaç tarifi dışsaldır.

Psikolojik yönelimli sürdürülen faaliyetler bütünü ve bunlar sonucunda elde edilecek fayda ve/veya oluşacak olan zarar o faaliyeti başlatanı ilgilendirmekte olup, girişimcilik sürecini başlatarak bu yönde adım atan birey ve/veya örgüt bu sonucun olumlu veya olumsuz tüm yönlerini üstlenir.

1.6.4.3.3. Girişimciliğin Ekonomik Yönelimi (Ekonomik Girişimcilik)

Bireylerin ve/veya örgütlerin birinci planda ve temel olarak ekonomik değerler elde etmek ve yaratmak yönünde bir amaç ve/veya bütünleşik amaçlar edinerek, ekonomik ve/veya maddi fayda yaratma kapsamında aksiyon ve faaliyet başlatması, var olanın yenilemesi, bu mahiyetteki düşünce ve/veya fikirlerini hayata geçirmek üzere adım atması, atılım yapmasıdır.

Bireysel ve/veya örgütsel amacın temeli başka bir ifade ile önceliği, ekonomik değerler yönünden fayda elde etmek, ekonomik kazanımlar yaratmak ve sağlamaktır. Ekonomik girişimcilik, sosyal ve psikolojik girişimciliği bir kenara itmek, yok saymak anlamına gelmemelidir. Sadece, öncelik ekonomik kazanımlar elde etmek olmaktadır.

Ekonomik yönelimli sürdürülen faaliyetler bütünü ve bunlar sonucunda elde edilecek fayda ve/veya oluşacak olan zarar o faaliyeti başlatanı ilgilendirmekte olup, girişimcilik sürecini başlatarak adım atan birey ve/veya örgüt bu sonucun olumlu veya olumsuz tüm yönlerini üstlenir başka bir ifade ile tüm riski alır.

1.6.4.4. Girişimciliğin Fayda Boyutu

Girişimcilik, hangi gerçekleştirme boyutu ile olursa olsun, kim tarafından başlatılırsa başlatılsın, yönelimi ne olursa olsun, meydana getirilmesi ile bir amaca ulaşılmak istendiği ve bu amacın maddi ve/veya manevi bir fayda olarak tarif edilebileceği söylenebilir. Başka bir ifade ile girişimcilik gerçekleşmesinin sonucu bir faydadır. (Şekil 1.7.)

Girişimcilikte fayda, girişimcilik kapsamındaki faaliyetlerin yönelimi ve bu yönelime karar veren girişimcilik başlatanı ile gerçekleştirilme sınırlarına bağlı bir şekillenme göstererek tüm bu unsurların etrafında biçimlenir. Dolayısı ile girişimcilik yönelimi faydanın ne olacağını, girişimcilik başlatanı bu faydaya hangi yönelimle ulaşılacağını, gerçekleştirme sahası ve sınırı ise faydanın kimler arasında bölüştürülerek geri dönüş olarak kime hangi derecede yarayacağını ifade eder.

Girişimciliğin fayda boyutunda özellikle belirtilmesi gereken bir nokta, ekonomik yönelim sonucunda elde edilen maddi faydanın belirli bir bölümü daha sonraki aşamalarda aslında psikolojik ve sosyal fayda sağlanması için kullanıldığıdır.

1.6.4.5. Girişimciliğin Başlatan/Yönelim Boyutuna İlişkin Bir Değerlendirme

Girişimciliği açıklayan neredeyse tüm tanımlar ağırlıklı olarak girişimciliğin ekonomik yönünü ele almakta ve ekonomik dinamikleri harekete geçiren önemli bir unsur olarak ifade etmektedir. Ancak, her ne kadar ekonomik yönü daha ön planda olsa da, girişimcilik çalışmalarının giderek özelleştiği ve süreci harekete geçiren ana unsur olan insan ve onun etkileşimde bulunduğu toplum ve kültür gibi kavramlar üzerine eğilmeye başladığı gözlenmektedir.

Ekonomik yönelimli gerçekleştirilen bir girişimciliğin, başka bir ifade ile maddi bir fayda sağlamak üzere bir fikrin yeniliğe, yeniliğin yeni bir ürün/hizmete dönüştürülmesi, yeni ürün/hizmetin ortaya çıkarılması için kaynakların bulunup organize edilerek harekete geçirilmesi ve bütün bunların olumlu yada olumsuz sonuçlarının üstlenilmesi veya riskin alınması sürecinin sonucu, ebetteki maddi olacaktır. Kısaca, ekonomik yönelimli girişimciliğin neticesi "kâr" elde etmektir.

Ancak, asıl önemli olan nokta, ekonomik yönelimli girişimciliği başlatanın elde ettiği bu maddi faydayı, yani kârı ne için kullandığıdır. Gerek bireysel gerek örgütsel başlatanlı girişimcilik faaliyetleri incelendiğinde, elde edilen kârın az veya çok ancak belirli bir bölümünün sosyal ve psikolojik ihtiyaçların giderilmesinde ve sosyal psikolojik değerler yaratılmasında kullanıldığı görülebilir.

Bireylerin ekonomik yönelimli girişimler başlatmasının arka planında başarılı olma, kendini ispat etme, sosyal statü sağlama, prestij kazanma, bağımsızlık elde etme, kendinin patronu olma, güç gösterisi yapma, sosyal ve toplumsal değerler yaratarak daha çok saygı görme gibi nedenlerin yattığı söylenebilir.

Aynı şekilde örgütlerin de ekonomik yönelimli girişimler başlatmasının temelinde, daha başarılı ve daha prestijli bir örgüt olma, daha büyük bir örgüt haline gelme, daha çok istihdam sağlayarak yetki alanını genişletme, sosyal ve toplumsal değerler yaratarak örgütsel saygınlığı arttırma, sosyal sorumluluklarını yerine getirme, bölgesel, ulusal veya küresel bir güç yaratma, politik bir etki sahası oluşturma, bölgesel veya ulusal sosyo-ekonomik sistemi destekleme gibi bazı nedenlerin bulunduğu söylenebilir.

Bu durum gerek bireysel gerek örgütsel olarak başlatılan ekonomik yönelimli girişimciliğin sonucunda elde edilen maddi kaynakların belirli bir bölümünün sosyal ve psikolojik ihtiyaçların giderilmesinde kullanıldığını doğrular niteliktedir. Dolayısı ile girişimciliğin salt ekonomik bir olgu olmaktan çıkıp, sosyal, toplumsal hatta insan boyutlu bir kavram olarak ele alınmaya başlanması son derece doğaldır.

Salt ekonomik açılardan yapılan kavramlaştırmalar ve tariflerin, girişimciliğin ana faktörü ve ateşleyicisi olan insanı genelde maddi fayda ve çıkar elde etme kapsamında ele alması ve çağımız insanını salt serbest piyasa ekonomisi sınırları içerisine kapatarak maddesel öğelerle özdeşleştirmesi girişimciliğin çerçevesini daraltması açısından da eleştirilebilir.

Girişimciliği sadece yeni fırsatlar yakalayarak bir "iş kurmak" veya "var olan işi büyütmek" veya "yeni yatırımlar yapmak" olarak görmek, girişimciliğin arka planında kalmış görünen ancak en temel nüvesini oluşturan psikolojik etmenlerin göz ardı edilmesi anlamına gelir.

Halbuki, kendi işini kurmak veya var olan küçük ölçekli işletmelerini büyütmek isteyenleri harekete geçiren temel faktörün maddi fayda elde etmekten çok kendini ispat etme, başarılı olma, serbest ve bağımsız çalışma, esnek saatler ve zamanlarda çalışma, yönetilmek yerine yönetme, bilgi ve becerisini değerlendirerek mutlu olma yada sadece bir macera yaşama olduğu gözlenmiştir.[89]

Bu çerçevede,

- bir bireyin salt psikolojik bir fayda elde etmek için bir fikre dayanan ve kendince yeni bir faaliyetler bütünü başlatarak bunu sürdürmek üzere kaynaklarını organize etmesi ve sonuçlarına katlanmayı göze alması ile;
- büyük bir işletmenin kendi içerisinde geliştirdiği bir teknolojiyi çok talep gören bir ürün haline getirerek piyasaya sunması ve bunun için gerekli kaynakları sağlayarak organize faaliyetler bütününü başlatıp tüm riskleri üstlenmesi

arasında, girişimcilik bağlamında hiçbir fark olmadığını, yine bu bağlamda her ikisinin de girişimcilik potasında değerlendirilmesi gerektiğini söylemek hatalı olmayacaktır.

[89] Yazarın yetki ve sorumluluğunda 2002-2004 yılları arasında İzmir AB İş Geliştirme Merkezi "Girişimcilik Masası" faaliyetleri kapsamında kendi işini kurmak veya büyütmek isteyenlerle yapılan haftalık yüzyüze görüşmeler ile yine yazarın yetki ve sorumluluğunda 2004 ve 2005 yılalrında Ege Üniversitesi'nde yürütülen KOSGEB "Genç Girişimciliği Geliştirme Programı ve Eğitimleri" kapsamında üniversiteli gençler ile yüzyüze yapılan görüşmelerdeki gözlemleridir.

Bu konuda dikkat edilmesi gereken tek nokta herhangi bir faaliyetler bütününün girişimcilik kapsamında değerlendirilmesi için bir fikre dayalı olması, birey ve/veya örgüt için yeni olması, bir amaca yönelik olması ve gerçekleştirilmesi için kaynakların organize ediliyor olması gerekliliğidir. Bunun yanı sıra, bazı yanlış yorumlamaların giderilebilmesi ve/veya daha geniş ve farklı açılardan girişimciliğin ele alınabilmesini sağlamak üzere girişimcilikteki "fırsat" ve "yeni" kavramları üzerinde de durulmasında fayda vardır.

Yeni,[90] birey veya örgüt açısından, o ana kadar düşünülmemiş, kullanılmamış veya gerçekleştirilmemiş bir durum, oluşum veya olguyu nitelemekte olup, birey veya örgütün kendi ortaya çıkardığı veya başka birey veya örgütün ortaya çıkarmış olduğu durum, oluşum veya olgunun kullanılması olarak ele alınmalıdır. Bu kapsamda "yeni" birey veya örgüt açısından ilk kez yapılacak veya gerçekleştirilecek şey olarak düşünülebilir.

Herhangi bir birey veya örgütün fırsat olarak tanımladığı bir husus, başka birey veya örgütler tarafından fırsat olarak görülmeyebilir. Bu, birey veya örgütün tecrübe, ilgi veya uzmanlık alanı, çevre, zeka ve yetenekleri ile doğru orantılı ve sınırlıdır. Bir başka ifade ile, birey veya örgütler tecrübeleri, ilgi veya uzmanlık alanları, çevreleri, zeka ve yetenekleri çerçevesinde farklı farklı oluşumları fırsat olarak görüp değerlendirebilirler. Bir fikrin ve buna bağlı olarak ortaya çıkarılan fırsatın bireyi veya örgütü amacına ulaştıracak ölçüde uygun olup olmadığı ancak "yapılabilirlik" değerlendirilmesi ile netleştirilebilir.

1.6.5 Girişimci Kavramı

Girişimciliğin, yönetme, risk alma, kaynak bulma, harekete geçme, bir fiili-edimi başlatma v.s. gibi sorumlulukları dikkate alındığında, girişimcinin gerçektende pek çok farklı edim ve fiili üstlendiği görülmektedir. Girişimcilik sürecinde ve

[90] Nelerin yenilik olarak görülebileceğine ilişkin fikir vermesi açısından OECD – Avrupa Komisyonu yayını olan Oslo Kılavuzu - Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler'de yer alan yeni ve yenilik örnekleri Ek.1'de yer almaktadır.

girişimcide bulunması gereken özelliklerle ilgili olarak değişik bilim dallarında değişik araştırmacılar pek çok çalışma yürütmüşlerdir. Genelde ortaya çıkarılmak istenen temel husus, başarılı bir girişimcinin ne gibi bireysel, sosyal, davranışsal özelliklerinin olduğudur.

Başka bir ifade ile ister birey ister örgüt olsun bir girişimcide bulunması gereken bazı temel özelliklerle birlikte, içerisinde yer alınan sistemlere ve gerçekleştirilen faaliyetlere bağlı olarak farklı farklı özelliklerin görülebileceği, girişimcilerin bu özellikleri girişimciliğin en iyi şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak üzere belirli bir dönem –ki bu dönem girişimcilik sürecinin kendidir- sergileyebilecekleri unutulmamalıdır.

Dolayısı ile bir girişimcinin başarısındaki belki de en önemli özelliği şartlar ve koşullar, çevrenin ve sistemin özellikleri ile gerçekleştirilen faaliyetlerin gerektirdiği niteliklere uyum gösterme, bunları öğrenebilme, davranış ve tutumlarına yansıtabilme gücüdür.

1.6.5.1. Girişimci Kimdir ve Ne Yapar?

Sözlük anlamı ile girişimci,[91] "kar veya zarar etme olasılıklarını üstlenerek bir işin sorumluluğunu alan ve işi başlatan (işe girişen) kişi"; yine başka bir sözlükte[92] "bir işin gerçekleştirilmesi için riski üstlenerek işi organize eden ve yürüten kişi" olarak ifade edilmektedir.Girişimciyi tanımlayan ön önemli husus bir şeyi gerçekleştirme tutkusudur. Bu bir yazar veya ressamın tutkusundan farklı değildir. Daha önce bulunmayan bir şeyi yaratmak girişimcinin en büyük amacıdır. Bunla birlikte yarattığını hayata geçirmek için eylem ve faaliyete geçer.[93]

Girişimcinin önemi, insanların daha önce karşılaşmadığı bilgiyi yani daha önce olmayan bilgiyi yani veri olmayan bilgiyi ortaya koymasından kaynaklanmaktadır.

---

[91] **Pocket Oxford Dictionary**, (ed.) R. E. Allen, Clarendon Pres, 7th Edition, 1985, s.245
[92] **Grolier International Dictionary**, (ed.) William Morris, Grolier Company, 1984, Vol., s. 437
[93] Tınaz Titiz, **Girişimcilik**, İnkilap Kitapevi, İstanbul, 1994, s. 6

Girişimcinin başlattığı yaratıcı yıkım süreci sadece kendisinde mevcut olan ve diğer ekonomik aktörlerin bilmediği bir unsura, yeniliğe dayanmaktadır.[94]

Genel anlamda girişimcinin girişimselsel bir faaliyeti başlatarak yeni bir iş kurmak üzere harekete geçtiği söylenebilir. Bunu başarabilmek için sürekli bilgi toplar, fırsatları kovalar ve rekabetçi avantajları belirlemeye çalışır. Bunların yanı sıra girişimci sürdüreceği faaliyetini planlar, organze eder, faaliyeti başlatır, amaçlar ve stratejiler belirler, faaliyetleri yönetir.

Girişimci teriminin "yeni bir işin kurucusu" yada "yeni bir iş kuran kişi" olarak sıkılıkla kullanıldığı görülmektedir. Bu bakış açısına göre halihazırdaki bir işletmeyi devir veya satın alan yada karlılığını arttıracak şekilde yöneten kişiler girişimci olmamaktadır. Yeni bir iş kurma, işi büyütme, yeni bir alanda yatırım yapma, yeni stratejiler uygulama, yeni modeller geliştirme v.s. gibi. çok değişik girişimsel durumlar veya girişimcilik olayları duruma ve olaya göre faklı davranışların sergilenmesini ve farklı yeteneklere sahip olunmasını gerektirebilir. Girişimci girişimsel bir faaliyeti başlatan ve sürdüren kişi olarak tanımlanabilir.[95]

Ekonomik ele alış tarzıyla girişimci; "bir işi organize eden, yöneten ve o işin riskini üstlenerek yeni bir fikri veya ürünü bir firma kurarak başarılı bir işe çeviren kişi" olarak tanımlanmaktadır.[96] Oysa günümüz firmalarında sermaye riskini taşıyan kişilere daha az rastlanmakta, sermaye riski ile karar ve uygulama sahip olanlar farklılaşmaktadır.

Bu kapsamda girişimci[97] firmada iktidarı elinde tutan kişidir. Başka bir ifade ile firmalarda iktidar artık sermayenin değil yönetim organının elinde bulunmaktadır.[98] Dolayısı ile karar verme ve kararlarının sorumluluğu ile riskini üstlenen yönetim kademeleri de girişimci bir sıfat almaktadır.

---

[94] Ertuğrul Kızılkaya, "Joseph A. Schumpeter'in Girişimcilik Fikrine Dair Bir Not", **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı 10, 2005, ss.37-38
[95] Cunningham ve Lischeron, **a.g.e.** s.45-46
[96] Case ve Fair, **a.g.e.**, s.68
[97] Kaynaktaki "müteşebbis" sözcüğü, "girişimci" olarak kullanılmıştır.
[98] **Ekonomi Ansiklopedisi**, Milliyet Gazetesi Yayınları, 1991, s.216

Sahip olduğu veya olması gereken nitelikleri; değer yargıları, hayata, topluma ve kendine bakış açısı ile algılama düzeyi; harekete geçme tarzı; psikolojik yapısı ve ihtiyaçları; ve ekonomik, sosyal, toplumsal beklentileri ile bu öğelerle etkileşiminin şekli göz önüne alındığında, girişimcinin salt bir cümle veya tanımla ifade edilmesi mümkün görünmemektedir. Ancak girişimci kavramı nasıl açıklanırsa açıklansın şu noktalar neredeyse hepsinde ortaktır;

- Girişimci; kendi yaşamını değiştirme ve iyileştirme iradesini kendi elinde bulundurarak, aldığı kararların kendisine bir fayda veya zarar doğuracağının bilincinde olarak atacağı adımlarda ve alacağı her türlü kararda inisiyatif kullanır.
- Girişimci; belirlediği noktaya ulaşmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için, kendi sahip olduğu ve/veya çevresinde bulunan, onu amaçlarına ulaşmada yarar sağlayacak her türlü kaynak, bilgi, beceri, yetenek, zeka v.s. gibi unsurları mümkün olan en fazla miktarda biraraya toplayarak planlar, organize eder ve yapılandırır.
- Girişimci; bireysel, toplumsal, sosyal ve ekonomik açılardan en azından kendince anlamlı ve farklı bir değer yaratır.
- Girişimci; hayal gücünü kullanarak sorunları fırsata, yaratıcılığını kullanarak fırsatları yeniliğe dönüştürür. Bu yenilik en azından kendisi açısından ve/veya kendisinde daha önce var olmayan bir "yeni"dir.
- Girişimci; faaliyetleri ve yaptıkları sonucunda ortaya çıkacak olan her türlü toplumsal, sosyal, ekonomik ve hatta bireysel sonuçların riskini üstlenir.
- Girişimci; tüm faaliyetlerini ve yaptıklarını, bireysel, psikolojik, sosyal, toplumsal, ekonomik bir yarar elde etmek, başka bir ifade ile maddi ve/veya manevi tatmin sağlamak için gerçekleştirir.

Girişimci risk alarak yenilik yapan kişidir. Girişimci, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek üretkenlik alanlarına aktarılma sürecinin baş aktörüdür. Çünkü kendisinin veya başkasının yarattığı yenilikleri ekonomiye

kazandırır.[99] Bu aşamada girişimcilik ve girişimci ile ilgili önemli ve karıştırılan bazı hususlara kısaca değinmekte ve şu soruları cevaplamakta fayda vardır. Bunlar;

1. Sadece şirket kurucuları mı girişimcidir, profesyonel yöneticiler de birer girişimci olabilirler mi?

   Şirketi kuran kurucu yada o şirketteki profesyonel yönetici yenilikler yapıyorsa girişimci özelliği gösteriyor demektir ve bunu yaptığı sürece girişimcidir. Bu, yeniliği kim yapıyorsa girişimci olarak onun isimlendirileceği anlamına gelir. Bununla birlikte fırsatları gören ve gerçekleştiren kişiler olma özelliği dikkate alındığında sadece yeni iş kuranların değil, fırsatı görüp yenilik yaparak hayata geçiren herkes girişimci olarak nitelendirilebilir.

2. Mevcut işletmelerde çalışan personel girişimci olabilir mi?

   İşletmeler kendi iç organizasyonlarını düzenleyerek değişik içsel kaynaklardan ortaya çıkan yeni fikirlerin yata geçirilmesini sağlayabilir. Dolayısı ile herhangi bir işletme içerisinde herhangi bir kademede çalışan kişiler de yenilikler yaratarak girişimci olabilir. İşletme genel amaç ve sınırları dahilinde hem bireysel hem de örgütsel fayda sağlamak üzere işletme içerisinde bir yenilik yaratma "içgirişimcilik-intrapreneurship" olarak isimlendirilir.

3. Sadece kişiler mi girişimci olur, örgütler de girişimci olabilir mi?

   Bir girişimcilik faaliyeti, başla bir ifade ile yenilikler yaratarak bunları fayda sağlayacak şekilde değerlendirme süreci bir örgütün içerisinde, o örgütün amaçları doğrultusunda ve örgüte ek bir katkı sağlayacak şekilde gerçekleştirilirse, ayrıca örgüt içerisindeki bireyler yaratıcı, yenilikçi olma konusunda cesaretlendirilir ve geliştirdikleri yeniliklerin hayata geçirilmesinde aktif rol oynayabilirlerse, bu tür bir örgüt girişimci bir örgüt olarak tanımlanabilir.

Genel anlamda girişimci yeni ve değişik bir şey yaratır. Girişimci değişim arayışında olan, değişime ayak uyduran ve değişimi kendi faydasına kullanan

[99] Çetindamar, **a.g.e.**, ss.17-18 ve s.36

kişidir.[100] Girişimci yeni ve özellikli olmasına rağmen bir nedenle yararlanılamayacak veya yok olacak fikirlerin hayata geçirilmesinde, gerekli kaynakları ve imkanları yaratarak değişim vasıtası veya değişim aracısı görevini de yerine getiriler.[101]

Girişimci sadece girişimsel faaliyetin temelini oluşturan fikirleri geliştiren kişi değil aynı zamanda girişimsel faaliyeti başlatan ve hayata geçirmek üzere adım atan kişidir. Girişimci girişimciliği hem sürdürür hem de onu hayal eder. Görüldüğü üzere girişimci birbirinden bağımsız ve karmaşık birbirinin peşi sıra gelen ve birbiri ile etkileşimli pek çok farklı eylemde bulunur. Bu açıdan bakıldığında girişimcinin faaliyetleri ve davranışı karmaşık, amaç odaklı ve heyecan vericidir.[102]

1.6.5.2. Girişimcinin Özellikleri

Girişimciler milliyetlerine, cinsiyetlerine ve kültürel (entelektüel) birikimlerine bakılmaksızın, girişimci kişilerle karşılaştıklarında evrensel olarak da bir dizi özel ve nesnel değerleri paylaşan kişilerdir. Bu kapsamda girişimcilik girişimci açısından bir iş ve meslekten çok bir yaşam biçimidir.[103]

Bir kişide salt bir özellik bulunmaz, bireylerin sahip olduğu bütün özellikler birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Girişimcinin sahip olması gereken ve/veya başarılı bir girişimcide bulunan ortak özellikler değerlendirilirken, bunların büyük oranda algı, ele alış, yaklaşım, tutum ve davranış özelliklerini de içinde barındıran "kişilik özellikleri" üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Bununla birlikte, "karar alma" ve "demografik yapı" ile bu öğelere bağlı kendini gösteren özelliklerin de başarılı bir girişimciyi başkalarından ayrılan yanları olduğu söylenebilir.

---

[100] Peter F. Drucker, **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**, New York&Harper and Row, 1985, (Innovation) s.53-54
[101] Almeida ve Kogut, **a.g.e.**, s.22
[102] Coulter, **a.g.e**., ss.16-17 ve s.25
[103] Top, **a.g.e**, s.6.

Girişimcileri diğer kişilerden ayıran, başka bir ifade ile farklı olmaları ve farklı davranmalarına yol açan en temel faktörler olarak şunlar sıralanabilir[104];

- Gelişmeler ve farklılaşmalar içerisindeki fırsatları görüp, yorumlayıp, değerlendirebilme yeteneklerinin gelişmiş olması,
- Sahip olduğu ve/veya bulabileceği kaynakları bir fayda sağlamak ve hedefe ulaşmak için bir araya getirebilme ve organize edebilme güçlerinin olması,
- Başarılı olmalarını sağlayacak, amaçları gerçekleştirmelerine yarayacak faaliyetlerin ne olduğunu belirleyebilme ve bu faaliyetleri organize ederek başlatabilme güçlerinin olması.

Girişimcilik sosyal ve kültürel bir olgudur. Bu nedenle farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip toplumlarda farklı girişimcilik nitelikleri önem kazanmaktadır.[105] Girişimcilik sürecine adım atan ve girişimcilik dürtüsü ile hareket eden birey veya örgütlerin ne gibi unsurlara bağlı olarak başarılı olup olmadıklarının ortaya konmasında, süreç içerisinde girişimcilik gerçekleştirmesini yerine getiren birey ve/veya grup ile bunların içinde yer aldığı her türlü alt ve üst sistem arasında girişimcilik süreci içerisinde büyük bir etkileşim olduğu unutulmamalıdır.

Bu büyük etkileşim sahası, süreci gerçekleştirmek üzere adım atan girişimcinin özelliklerinin, içerisinde yer aldığı alt ve üst sistemlerden direkt etkileneceği sonucunu doğurur. Ayrıca, girişimcinin özellikleri ne olursa olsun ve/veya nereden kaynaklanırsa kaynaklansın, üzerinde durulması gereken en önemli noktanın girişimcinin tüm özelliklerinin birbirini tamamlar nitelikte olduğunu söylemek hatalı olmayacaktır.

Girişimcilerin temel özelliklerinin belirlenmesi konusunda değişik yazarlar tarafından yazılan makaleler ve yapılan çalışmalar incelendiğinde, girişimcinin özellikleri ile ilgili şu şekilde bir tablo oluşturulabilir.

---

[104] Elizabeth Chell, Jean Haworth ve Sally Brearley, **The Entrepreneural Personality:Concept, Cases and Categories,** Routledge Publishing, London, 1991, ss.4-6
[105] Müftüoğlu ve diğerleri, **a.g.e.**, s.171

Tablo 1.4. Girişimcilerin Temel Özellikleri

Tarih	Yazar	Özellikler
1848	Mill	Risk Alma
1917	Weber	Biçimsel otoritenin kaynağı olma
1934	Schumpeter	Yenilik, önayak olma
1954	Sutton	Sorumluluğa istek duyma
1959	Hartman	Biçimsel otoritenin kaynağı olma
1961	McClelland	Risk alma, başarı güdüsü
1963	Davids	Hırslı olma, bağımsızlık isteği, özgüven, sorumluluk
1964	Pickle	İnsan ilişkileri, iletişim becerisi, teknik bilgi
1965	Litzinger	Risk üstlenme, bağımsızlık, tanınma isteği, liderlik
1965	Scharege	Güçlü algılama-sezgi, motivasyon, performans odaklı
1971	Palmer	Riski ölçme ve değerlendirme
1971	Hornadey ve Aboud	Başarı güdüsü, özerklik, güç, saldırganlık
1973	Winter	Güç ihtiyacı
1974	Borland	İçsel güç odağı
1974	Liles	Başarı ihtiyacı
1977	Gasse	Kişisel değerlere dönüklük
1978	Timmons	Özgüven, amaç odaklı, risk ölçme, yaratıcı, yenilikçi
1980	Brockhaus	Risk üstlenme eğilimi
1980	Sexton	Enerjik olma, hırs, ders çıkarma
1981	Mescon-Montanari	Başarı, hakimiyet, özerklik, kontrol, dayanıklılık
1981	Welsh-White	Kontrol ihtiyacı, sorumluluk isteği, özgüven-güdü, mücadelecilik, orta düzel risk alma
1982	Dunkelberg-Cooper	Büyüme isteği, bağımsızlığa dönük, yetenekli

Kaynak: Arıkan, **a.g.e.**, s.48-49.

1.6.5.2.1. Girişimcinin Kişilik Özellikleri

Baron (2000), bilişsel ve sosyal etmenlerin bir girişimcinin başarısını birebir etkileyeceğini belirterek, koşullara ve durumlara, başka bir ifade ile gerçekleştirilen işin ve ele alınan konuların özelliklerine göre farklı farklı özelliklere sahip olmaları gerektiğini savunur. Ancak neredeyse tüm başarılı girişimcilerde görülen belirgin

özellikleri "yargı ve kararlarına güvenen", "başkaları ve çevresindekilerle iyi iletişim ve etkileşim kurabilen", "toplumsal olayları farklı değerlendirecek güçlü algıları olan", ve "değişen koşullara hızlı ve kolay uyum sağlayan" bireyler olmalarıdır.[106]

Araştırmacılar uzunca süredir girişimcileri kişilik özellikleri üzerinde çalışmakta ve başarılı bir girişimsel faaliyeti başlatan başarılı girişimcinin kişilik özelliklerini net bir şekilde tanımlamaya çalışmaktadır. Her ne kadar kişilik özellikleri de tamamlayıcı özellikte olsa da, bazı kişilik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bunlar, yüksek motivasyon, kendine güven, uzun süre odaklanabilme ve çalışabilme, yüksek enerji, problemleri çözmede ısrarcı olma, yüksek düzeyde inisiyatif kullanabilme, amaç belirleyebilme ve risk almaktan korkmama.[107]

Diğer bir tanımlamada, başarılı girişimci özellikleri olarak "ısrarcı olma", "kaynak zenginliği", "yüksek enerji", "kendini yönetme konusunda isteklilik", "yetenek" ve "yüksek bağımsızlık isteği" olarak karşımıza çıkar.[108]

Bireyin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesinde ele alınabilecek diğer bir husus "proaktif kişilik"tir. Proaktif kişilik çevresini etkilemek üzere faaliyette bulunmaya çevresindeki diğer bireylerden daha istekli ve eğilimli olma durumu olarak açıklanabilir. Nitekim bir girişimci fırsatların belirlenmesi, ortaya çıkarılması ve fırsatların değerlendirilmesi yönünden diğerlerine oranla daha aktif ve dinamik hareket eden kişidir.[109] Proaktiflik bir kimsenin sahip olduğu değerlerine göre seçim yapması ve bu seçimden sorumlu olmasıdır. Proaktif insan, ne istediğinin şuurunda olarak düşüncelerini eyleme dökebilen ve tepkide değil etkide bulunabilen kimsedir.[110]

---

[106] Robert A. Baron, "Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Sucsess", **Directions in Psychological Science**, Vol.9, Issue 1., 2000, ss.15-18
[107] Barry. M. Davis, "Role of Venture Capital in the Economic Renaissance of an Area**",** **Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital**, R.D. Hisrich (ed.), Lexington Boks, 1986, ss.107-118
[108] Coulter, **a.g.e**., s.19.
[109] J. Michael. Crant, "The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions**",** **Journal of Small Business Management**, July 1996, ss.42-49
[110] Özkan, **a.g.e.**, s.223

Lambing ve Kuehl (2000) girişimcilerde, özellikle başarılı adım atan girişimcilerde bulunan ortak özellikleri şu başlıklar altında toplamışlardır; [111]

- Bir işi başarmaya ve unun için bir oluşum gerçekleştirmeye istek duyma,
- Olası başarısızlık ve hayal kırıklıklarına karşı güçlü olma ve amaçtan vazgeçmeme (motivasyon),
- Belirli bir kararlılık içerisinde sürekli güven duygusu taşıma,
- Risk belirleme ve üstlenme becerisi,
- Yaratıcılık ve yaratıcılığı hayata uyarlama,
- Değişimleri yeni ve önemli birer fırsat olarak görebilme,
- Belirsizlik ortam ve durumlarında soğukkanlı olma,
- Başarı odaklı olma ve başarıyı bi ihtiyaç olarak görme,
- Detaylara önem verme ve en iyisini gerçekleştirmeye çalışma,

Girişimcinin kişisel özellikleri, teknik yetenek ve yetenek, insan ilişkilerinde beceri, yüksek başarı dürtüsü, yaratıcılık ve risk üstlenebilme olarak altı kategoride toplanır.[112]

1.6.5.2.2. Girişimcinin Eğilim (Intention) ve Karar Özellikleri

Bir kişinin veya bireyin girişimcilik sürecini başlatması veya yer alması planlı ve kendi içerisinde bir amacı olan eğilim ya da davranıştır. Girişimcinin bu davranışı sergilemesi için belirli bir eğilimde olması ve karar vermesi gerekir. Girişimcilerin nalsı karar verdiğini bilmek bize girişimci özellikleri açısından da ışık tutacaktır. Bireyin girişimsel bir eğilim veya davranış sergilemesi onun çevresi (sosyal ekonomik, yasal, politik) ve kişisel özelliklerinin etki ettiği bir değerlendirme sürecinin ardından bir karar vermesi ile başlar[113]. Bu açıdan ele alındığında bireyin karar vermesini ve bu sayede davranışa eğilimli olmasını sağlayan bireysel ve çevresel özellikler son derece önem kazanır.

---

[111] Peggy Lambing ve Charles R. Kuehl**, Entrepreneurship**, Second Edition, Prentince Hall, 2000, ss.15-21.
[112] Ateş, **a.g.e.**, s.44
[113] Norris.F Krueger ve D.V Brazeal, "Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneur", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Spring 1994, s.98

1.6.5.2.3. Girişimcinin Demografik-Özellikleri

Özelikle bireylerin girişimci bir tutum sergilemelerinde ve/veya bu tür bir tutum sergilemeye daha eğilimli olmalarında demografik faktörlerin de etkisi olduğunu söylemek hatalı olmayacaktır. Girişimcilerin herhangi bir işi ele almaları açısından farklı olmalarını etkileyen bazı demografik özellikler şu şekilde sıralanabilir;

- Bireyin aile içinde doğum sırası
- Cinsiyet
- İş Tecrübesi
- Eğitim
- Girişimci Aile Yapısı

Demografik özellikler tamamlayıcı niteliktedir. Araştırmalar, aile içinde doğum sırasının girişimciliği etkilediğini ve ilk çocukların girişimciliğe daha yatkın olduğunu göstermektedir.. Yine yapılan çalışmalar erkeklerin kadınlara oranla iş kurma yönünden daha yatkın olduklarını göstermektedir. Girişimci olmak için daha önceki tecrübelerin büyük önem taşıdığı belirtilmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe bilinçli girişimlerin başlatılma olasılığı yükselmektedir. Ebeveynleri girişimci olan çocukların girişimciliğe daha eğilimli olduğu görülmektedir. [114]

Bunların yanı sıra, yaş, ebeveynlerin eğitim durumu, sosyo-ekonomik statü gibi girişimciyi ve herhangi bir faaliyeti gerçekleştirme şeklini az yada çok ancak bir şekilde etkileyen unsurlardan bahsetmek mümkündür

1.6.5.2.4 Girişimcinin Yetenekleri

Girişimcilik ve girişimcilik sürecine adım atan bireylerin bir takım özelliklere sahip olmasının yanı sıra, bu özelliklerini girişimcilik kapsamında en iyi şekilde değerlendirebilmek bazı yeteneklere de sahip olması gerektiği açıktır. Sahip

[114] Coulter, **a.g.e.**, s. 18

olunması gereken bu yetenekler, girişimciliğin ortak bileşkesini oluşturan başarılı olma ve başarıya ulaşma unsurunun gerçekleşmesi açısından, ve girişimcinin özelliklerini etkin kullanımında önemli birer etken oldukları için ön plana çıkmaktadır.

Girişimcinin sahip olmasında fayda olan yetenekleri sınıflayan Hisrich (1998) girişimcinin temel yeteneklerini üç farklı başlık altında toplamaktadır. Bunlar; [115]

- Teknik konuları ilişkilendiren yetenekler,
- Yönetim yetenekleri,
- Bireysel girişimcilik yetenekleri,

Girişimcilik sürecinde girişimcinin süreci başlatan, devam ettiren, sonuçlarına katlanan ve süreç neticesinde elde edilen faydayı elde edip gerekirse bölüştüren kişi olması nedeni ile, girişimcinin bu süreçte karşısına çıkacak pek çok konu ve detay ile ilgili bilgi ve beceriye sahip olması gerektiği açıktır.

Girişimci kişi bununla yetinmeyip sahip olması gereken ancak kendisinde bulunmayan bilgi ve yetenekleri kısa sürede elde etme ve kendinde toplama yetisine de haiz olmalı, bu konuda mümkün olduğunca objektif yaklaşarak yetenek yönünden eksikliklerini gideren tedbirle almalıdır. Bu açıdan incelendiğinde, girişimcinin belki en temel özelliği ve yeteneği olarak, "kendini objektif değerlendirebilme gücü" ve eksikliklerini kabullenerek bunu gidermeye yönelik "çalışma azmi" ön plana çıkar.

Girişimcilik süreci, girişimci açısından planlanmış bir süreç olmasına rağmen, planlarda öngörülmeyen değişim ve/veya uygulamaları girişimcinin karşısına çıkarabilir. Bu açıdan ele alındığında, girişimcinin özellikle planlanmamış durumlar ve olaylara "uyum sağlayabilme yeteneği" ön plana çıkmaktadır ki, bu girişimciliğin sürekliliği açısından son derece önemlidir.

Uyum sağlanacak durum ve/veya olayların ek yetenekleri gerektirebileceği ise göz ardı edilmemelidir. Bu aşamada girişimcinin gerek kendini yetiştirebilme ve

[115] Robert D. Hisrich ve Micheal B. Peters, **Entrepreneurship**, Irwin McGraw Hill, 1998, ss.9-10

eksikliklerini kapatabilme, gerekse ihtiyaç duyduğu bilgi ve yeteneği dışardan sağlayarak amaçlarına yönelik "başka yetenekleri harekete geçirebilme gücü" gündeme gelmektedir.

Birbiri ile iç içe geçmiş alt aşamalardan oluşan girişimcilik sürecinde girişimcinin temelde sahip olması gereken yetenekler bütünü, girişimcinin başlattığı girişimcilik sürecini sürekli kılmak ve hedeflere ulaşabilir hale getirmek üzere sahip olması gerekli nitelikler bütünleşiğinden oluşmaktadır. Yeteneklerin bütünlüğü karmaşık bir ifade olmakla birlikte, girişimcinin süreci başlatması, yönetmesi, devamlılığını sağlması için gerekli bilgi, yaklaşım, uygulama, karar verme, yönlendirme, koordinasyon gibi sorumluluklarını yürütebilmesinin temelidir.

Girişimcinin sahip olması gereken yetenekler konusunda Wickham (1998) "genel iş yönetim yetenekleri" ve "kişisel uyum yetenekleri" olarak iki ana başlıkta girişimcinin özelliklerini sınıflandırmıştır.[116] Bu sınıflandırma ve tanımları şu şekilde yapılabilir;

A.) İşe İlişkin Yönetim Yetenekleri;

- Strateji geliştirme; girişimi bir bütün olarak görme, işletmenin hedeflerini anlama, yarattığı değer ve bir araya getirdiği değerler arasında ilişkiyi kurma ve bu ilişkiyi sürekli kılma, hedeflere ulaşırken olası rakiplerle ve şartlarla baş edebilme yol ve yöntemlerini geliştirme, v.s. gibi olmak üzere girişimcilik sürecinin yol haritasını çıkarmaya yönelik yetenekler bütününü ifade etmektedir.
- Planlama; girişimcilik sürecinin hedeflenen başarıya ulaşması için yapılması gereken tüm unsurlar dikkate alınarak ortaya konması, halihazırdaki durum değerlendirmeleri ile birlikte gelecekte yapılması gerekenlerin nasıl ve ne şekilde gerçekleştirileceğinin belirlenmesi yeteneklerini ifade etmektedir.
- Finansman; girişimcilik sürecinde ihtiyaç duyulan mali kaynakların bulunması ve kullanılması, yaratılan artı mali değerlerin bölüştürülmesi ve

[116] Philip A. Wickham, **Strategic Entrepreneurship**, Pitmann Publishing, 1998, s.39-46.

geleceğe yönelik diğer işlerde kullanılmasının sağlanması ile bunlara ilişkin planlamaların yapılmasını tarif eden yetenekleridir.

- Proje ve proje yönetme; süreç içerisinde süreci daha etkin kılacak alt çalışmaların yapılması, bu çalışmaların organize edilmesi ve ana hedeflerle uyumlaştırılması, programlar yapılması ve uygulanması, doğru yerde doğru kaynağı doğru zamanda sağlama ve kullanma yetenekleridir.
- Zamanı yönetme; gerçekleştirilen faaliyetlerde zamanı en iyi şekilde kullanma, iyi programlama, faaliyetlerin önceliklerin belirlenmesi gibi yeteneklerdir.

B.) Kişisel Uyum Yetenekleri

- Liderlik; girişimcinin yürüttüğü faaliyetlerde ona destek olan, organize ettiği kaynak ve yapıların içerisinde yer alanları harekete geçirme örnek oluşturma, sorunları sürece zarar vermeden çözebilme ve çözüme başkalarını da dahil edebilme yeteneğidir.
- Motivasyon; Süreç içerisinde gerçekleştirilen iş ve görevlerde insanların görevlerine gereken ilgiyi ve alakayı, önemi vermelerini sağlama konusunda insanları inandırma, hedefler ve amaçlar etrafında toplayabilme, insanları harekete geçirme, bağlılık duymalarını sağlama, örgüte uyumlaştırma konusundaki yetenekleri tarif etmektedir.
- Yetki ve Sorumluluk Devri; girişimcilik sürecinde yapılması gereken farklı işlerle ilgili görevlendirme yapma, görevlendirilen kişilere gerekli yetkileri ve sorumlulukları devretme yeteneğidir.
- İletişim-etkileşim; faaliyetlerin amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi esnasında kurulması gereken iletişim zincirlerini oluşturmak, sözlü, yazılı ve görsel olarak yapılması gerekenler ile beklentileri aktarabilmek, ayrıca aktarılanları anlayabilmek ile ilgili yeteneklerdir.
- Müzakere; girişimcilik sürecinde, her aşamada ve her fonksiyonda karşılaşılan durumların çözümü, sorunların giderilmesi, işleyişin bütünlüğünün sağlanması, her türlü durum ve her kişi adına faydayı en üst seviyeye çıkaracak yol ve yöntemlerin belirleyerek uygulanması yeteneğidir.

Girişimcilik sürecinde, girişimcinin sahip olması gereken beceriler girişimcinin kendisinde bulunmayabilir ve/veya gerekli olduğu durumlarda çeşitli nedenlerle yeterince etkin ve verimli olarak girişimci tarafından kullanılamayabilir. Bu gibi durumlarda, girişimcinin profesyonelliği ve başkalarının becerisini girişimcilik sürecinin başarıya ulaştırılması için kullanabilmesi devreye girer. Bir başka ifade ile, girişimci başka tecrübe, bilgi, birim ve becerileri ortak bir girişimcilik sürecinde etkin kullanabilir olmalıdır.

Tablo 1.5. Girişimcide Olması Gereken Beceriler

Teknik Beceriler	Yönetim Becerileri	Kişisel Girişimsel Beceriler
• Yazılı, Sözlü iletişim, • Çevreyi izleme-gözlem yeteneği, • Teknik yönetim, • Teknoloji ve teknolojiye uyum, • Dinleme, anlama, • Organize etme, • Şebeke oluşturma, kümeleşme yaratma, • Yönetsel tarzlar geliştirme, • Liderlik, • Ekip üyesi ve oyuncusu olma,	• Planlama ve amaç oluşturma, • Amaç birliği yaratma ve sürdürme, • Karar verme, • İnsan İlişkileri, • Pazarlama-Finansman, • Muhasebe, • Sevk ve idare, • Kontrol-denetim, • Müzakere	• İçsel kontrol /disiplin, • Risk hesaplamak, öngörmek / üstlenmek, • Yenilikçi olmak, değişime açık olmak, • Vizyon sahibi olmak, • Değişimi yönetebilmek

Kaynak: Arıkan, **a.g.e.**, s.52.

Tüm bu hususlar dikkate alındığında, girişimcilik sürecinde girişimcinin kendini sürekli yenileyebilen yönetsel, teknik, davranışsal, becerileri olması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

1.6.5.3. Girişimci ve Girişimcilik Türleri

Girişimcilik türleri, girişimcilik yaklaşım tarz ve boyutlarından farklı olarak süreci başlatan kişi veya grubun niteliği ayrıca hangi alanlarda başlatıldığı ile ilgili genel bir değerlendirmedir. Bu değerlendirmede girişimciliğin boyutunun esas alındığı ancak diğer boyutlara da uyarlanabileceği göz ardı edilmemelidir.

Girişimcilik davranışı üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar değişik türlerde girişimciler olduğunu öne sürmektedir. Bu türler; "nascent-başlatan", "novice-toy", "habitual-alışmış", "serial-dizi halinde", ve "portfolio-yatırımcı" girişimci olarak temel bir sınıflamaya tabi tutulabilir. Bu türleri kısaca özetlemek gerekirse; [117]

- Başlatan Girişimci; yeni bir oluşum yaratmak üzere girişimciliğin harekete geçirilmesidir.
- Toy Girişimci; daha önce bir girişim başlatmamış, ilk kez bir girişimcilik sürecinde yer alan girişimcidir.
- Alışmış Girişimci; daha önce girişimler başlatmış ve sürekli olarak yeni hamleler yapan girişimcidir.
- Seri - Dizi Girişimci; sürekli olarak ve ard arda yeni bir girişimcilik sürecini başlatan girişimcidir, değişik alanlarda girişimler başlatır.
- Yatırımcı Girişimci; bir fikre veya oluşuma sermaye olarak destek veren ve bu fikrin veya fırsatın hayata geçmesini sağlayan girişimcidir. Melek yatırımcılar (angel investor) ve risk sermayesi grupları bu kapsamda düşünülebilir.

Bunun yanı sıra, girişimcilik insana mahsus olduğu ve her insanın değişik özelliklere sahip olduğu düşünüldüğünde insanların davranış, algılama, psikoloji, çevre, ilgi alanları, fiziki-demografik özellikleri v.s gibi faktörlere bağlı sayısız girişimcilik türü ortaya çıkarmak mümkün görünmektedir. Bu kapsamda girişimcilik türleri üzerinde girişimcilik sürecinde karşılaşılan temel etki ve etmenler dikkate alınarak bir ayrım yapılmasında fayda olacaktır. Buna göre;

A.) Faaliyet Alanına Göre Sınıflama

Faaliyet alanına göre yapılan bu ayrımda, girişimcilik sürecinin her ayrım için birbirinden biraz daha farklı işleyeceği, girişimcilik ile ilgili öncelikli gerek duyulan unsurların derecelerinin farklı olacağı ortadadır. Önemli olan süreci gerekliliklere göre oluşturmaktır.

- Teknolojik-Bilgi Sistemleri; teknoloji alanında gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetlerini kapsar. Bu girişimcilik süreci, diğerlerine göre çok daha hızlı

[117] Coulter, **a.g.e**., s. 17

yaşanır ve sahip olunan iş fikrinin ömrü genelde çok daha kısadır. Bununla birlikte elde edilecek olan faydanın oluşumu ve geri dönüşü de hızlı olacaktır. Belki de bu nedenle teknoloji alanındaki hemen hemen her türlü girişim çağımız ekonomilerinde ve sermaye gruplarınca gözle görülür bir şekilde daha çok ele alınmaktadır.

- Üretim Yapma; bir ihtiyacı karşılama özelliği olan ve ihtiyaç sahiplerince elde edilmek için bir karşılık ödenecek olan ürün/ürün gruplarının üretilmesi için başlatılan girişimcilik sürecidir. İster büyük ister küçük olsun yeni yatırımlar, iş geliştirmeler, iş kurmalar bu kapsamda incelenir.
- Hizmet Üretme; ürün olarak hizmet yaratılması için başlatılan girişimcilik sürecidir. Üretim yapmakta olduğu gibi, yeni yatırımları, iş geliştirmeleri, iş kurmaları kapsar.
- Ticaret; üretilmiş bir hizmet veya ürünün el değiştirmesine aracılık etmek üzere başlatılan girişimcilik sürecidir. Üretim yapmakta olduğu gibi, yeni yatırımları, iş geliştirmeleri, iş kurmaları kapsar.

B.) Girişimcinin Niteliğine Göre Sınıflama

Bu tür bir sınıflamanın dayanak noktası, girişimcinin niteliklerine bağlı olarak sürecin gelişiminde ve gerçekleştirilmesinde bir takım farklı öncelikleri olacağı ve/veya işlemlerin yürütülmesinin farklılaşacağı veya toplumsal, ekonomik, bireysel açılardan farklı tepki ve algılamalara tabi olacaklarıdır.

- Genç Girişimci; yaşama yeni atılan, yaşamsal tecrübe ve deneyimi diğerlerine göre daha az olan, sosyal-toplumsal etki alanı ile sorumluluk alanı henüz tam genişlememiş, bireysel karar almada ve/veya ekonomik açıdan birilerin bağımlı, yaş itibarıyla genç nesil olan girişimci grubunu ifade eder.
- Matriarkal (Kadın) Girişimci; girişimcilik sürecinde karşılaşılanlar, sürecin etki-etkileşim alanı, toplumsal roller, alışkanlıklar, kültürel yapı dikkate alındığında girişimcilik sürecinde yer alanları cinsiyetlerine bağlı olarak da ayırmak da fayda görülmektedir. Kadın girişimcilerin girişimcilik sürecini başlatmasını ifade etmekte olup, toplumsal yapılara göre kadın girişimcilik kendi içerisinde alt sınıflandırmaya tabi tutulabilir.

- Patriarkal (Erkek) Girişimci; Cinsiyete bağlı olarak yapılan bir ayrımda, girişimcilik sürecinin erkek tarafından başlatılmasını ifade eder.
- Amir (Patron) Girişimci; yaşamsal tecrübe ve deneyimler ile girişimcilik sürecinde sürdürülecek faaliyetler zincirinde ihtiyaç duyulacak kaynakların daha çok ve/veya halihazırda mevcut olduğu girişimcileri ifade eder. Genç, kadın, erkek olabilir. Söz konusu ayrımın yapılmasının en temel noktası, amir girişimcinin girişimcilik sürecinde ihtiyaç duyduğu kaynaklara daha rahat ulaşabiliyor olması, kaynak kullanma elastikiyetinin bulunmasıdır.

Nasıl nitelendirilirse nitelendirilsin en önemli nokta "her tür girişimciliğin aynı süreçten geçtiği sadece bu ana sürecin alt süreçleri yaşanırken farklı etkilerden ve etmenlerden farklı şekillerde, büyüklükte etkilenerek sürecin şekillendiği"dir.

Girişimcilik, ortaya çıkma, şekillenme, orijinallik, organize olma ve icra edilme biçimlerine göre de sınıflandırılmaktadır. Literatürde daha çok düşünsel, durumsal, eylemsel ve organize olma biçimlerine göre sınıflandırılmaktadır. Bunlarla birlikte şu şekilde girişimcilik ayrımı yapılabilir;[118]

- Orijinal Girişimcilik (Entrepreneurship); girişimcilerin hayallerini gerçekleştirmek ve amaçlarına ulaşmak üzere eyleme geçtikleri ve ilk defa sıfırdan başlayarak oluşturulan girişimlerdir.
- İçgirişimcilik (Intrapreneurship); bir örgüt içerisinde ve sınırları dahilinde örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen girişimciliktir.
- Kurumsal Girişimcilik; büyük işletmelerin yeni girişimler kurulmasını ve/veya var olan küçük işletmeleri destekleyerek yeni girişimlerin oluşturulması; ayrıca, büyük ve küçük girişimciler arasında işbirliği ve iletişimin güçlendirilmesi yoluyla ortaya çıkan girişimciliktir.
- Profesyonel Girişimcilik (Yönetici Girişimcilik); işletmelerin yeni sermaye grupları veya işletme içindeki profesyonel yöneticiler tarafından yeniden yapılandırılarak devredilmesi ve/veya devralınmasını kapsayan girişimciliktir.

[118] Top, **a.g.e**, ss.8-18

- Teknik Girişimcilik (Technical Entrepreneurship); yenilikçilik ve araştırma – geliştirme faaliyetlerinin finanse edilmesi ve yönetilmesini içine alan ve daha çok teknolojik alanda gerçekleşen girişimciliktir.
- Girişimci Girişimciliği (Entrepreneurial Ventures); girişimcilik sürecinin ardından belirli bir alanda işletmelerini kurmuş, yürütmüş ve daha sonra başkalarına devretmiş ve/veya satmış girişimcilerin, yeni fırsatlara, yeni fikirlere yatırım yapmasını kapsayan girişimciliktir. Başka bir ifade ile girişim kurulur, satılır sonra yeni bir girişime kaynak yaratılarak destek olunur.
- Çevreci Girişimcilik (Ecopreneurship); 1990 yılların sonlarına doğru ortaya çıkan bu kavram genellikle çevresel sorunlara eğilen ve bu sorunların yarattığı fırsatları ve yenilikleri çevre bilinci ile değerlendiren girişimcilik türüdür.

1.6.6. Bir Süreç Olarak Girişimcilik

Girişimcilik kavramı üzerine geliştirilen değişik yaklaşımlar, girişimciliğin "bireyin kendi değerlerini ortaya koyması", "fırsatları belirlemesi", "planlama yapması ve faaliyete başlaması", "kendini yenilemesi ve büyümesi" gibi farklı ve özellikli yanları olduğu konusunda birleşmektedir. Bu kapsamda girişimcilik birbiri ile ilişkili ve yenilenen bir süreç olarak görülebilir. (Şekil 1.8.)

Bu süreç fikrin yaratılması, kişisel özelliklerinin değerlendirilmesi ve faaliyete geçilerek sürdürülmesini kapsar. Her bir girişimcilik yaklaşımı ise bu olguya değişik bakış açılarından kavramsal katkı sağlamaktadır.[119]

Bygrave ve Hofer (1991) girişimcilik sürecinin temel özelliklerini ve girişimcilik sürecinin tanımlarında yer alması ve/veya tanımların geliştirilmesinde göz önünde tutulması gereken ortak özellikleri şu şekilde sıralamışlar ve değişik

[119] Cunningham ve Lischeron, **a.g.e.**, s.57

yönlerini ön plana çıkararak girişimcilik sürecine çeşitli tanımlamalar getirmişlerdir. Buna göre girişimcilik süreci; [120]

- İnsan iradesi ile başlatılan bir süreçtir; girişimciliğin en temel öğesi girişimcinin kendisidir. Her ne kadar birey kendi içinde bazen çelişse de, girişimci olmak bilinçli bir karardır.
- Bireysel firmalar düzeyinde meydana gelen bir süreçtir;
- Durum değişikliklerini gerektiren bir süreçtir; girişimcilik bir durumdan (girişimin olmama durumu) diğer bir duruma (girişim olması durumu) geçmeyi içerir.
- Kesintilere uğrayabilecek bir süreçtir;
- Holistik bir süreçtir; bir işi başlatmak, oluşturmak, başarılı olma olasılıkları içinde yer alınan sektörün genel yapısı ve durumu ile açıklanabilir ve değerlendirilebilir.
- Dinamik bir süreçtir; hem girişimin kendisi hem de içinde yer alınan sektör sürekli bir gelişim ve evrim içindedir.
- Kendine özgü bir süreçtir; hiçbir girişim birbiri ile tümüyle aynı şekilde, aynı koşulla altında ve aynı sektörlerde hayat bulmaz.
- Birbirinden farklı pek çok önemli ve öncelikli değişkeni kapsayan bir süreçtir; güç yapısı, rakiplerin durumu, kaynaklar, girişimin stratejisi, büyüklüğü, büyüme hızı, gereksinimler v.s. gibi değişkenlerin hepsi süreç açısından önemlidir.
- Sonuçlarının ve çıktılarının bu değişkenlerin durumuna çok bağlı ve duyarlı olduğu bir süreçtir; girişim ile elde edilecek sonuçların girişimin oluştuğu ortamdaki değişkenlerle çok sıkı ve yakın bağı olduğu ortadadır.

Her ne kadar pek çok açıdan girişimcilik sürecinin netleştirilmesi konusunda oldukça açıklayıcı ve temel alınabilecek bir yaklaşım olsa da, sürecin bu şekilde ele alınmasında birkaç noktaya farklı şekillerde değinmeye ve bazı eklemeler yapmakta fayda vardır.

[120] Bygrave ve Hofer, **a.ge.**, s.18

Öncelikle sürecin özellikleri ve yapısı belirtilirken salt yeni bir iş kurma mantığından hareket edilmektedir. Bireysel firmalar düzeyinde meydana gelen bir süreç olduğu ifadesinin, içgirişimcilik, başarı elde etme faaliyetleri, sosyal amaçlı başlatılan girişimcilik ve bireylerin salt bir manevi fayda elde etmek amacıyla yürüttükleri faaliyetleri yok saydığı söylenebilir. Bu kapsamda sürecin bu öğeleri de kapsayacak şekilde ele alınmasında fayda vardır.

Bunun yanı sıra, kesintilere uğrayabilecek bir süreç olduğu ifadesi, sürecin kendi içerisinde bazı durum ve koşullar altında belirli dönemler kesintiler yaşayabileceği ve beklemeye girebileceği şeklinde ele alınmalı, girişimcilik sürecinin birbirini takip eden çeşitli aşamalardan oluşan bir bütün olduğu ve süreklilik arz ettiği göz ardı edilememelidir. Girişimcilikte sürekli gelişme ve büyüme de zaten bu önemli faktöre bağlı olup, girişimcilik temel nedeni açıklanmasında da belirtildiği gibi girişimciliğin temel nedenini oluşturan faktörlerin de bir gerekliliğidir.

Burada kast edilen süreklilik, süreci herhangi bir nedenle tamamlayamayan girişimcinin ve/veya tamamlayıp başarıya ulaşan girişimcinin belirli bir süre sonra tekrar en başa dönerek yeni bir girişimcilik faaliyeti ve süreci başlatacak olması şeklinde düşünülmelidir.

Ayrıca sürecin özellikleri ve yapısı bu yaklaşımla ortaya konmuş olmakta ancak, süreçteki faaliyetler netleştirilmemektedir. Bu netleştirmeyi yapmak için girişimcinin süreçte somut olarak hangi aşamalardan geçtiğini ve bu aşamalardaki faaliyetleri ele almak gerekecektir. Bu kapsamda, önceki bölümlerde girişimcilik kavramı açıklanırken üzerinde durulan ve girişimciliğin farklı aşamaları içeren kapsamlı ve planlanmış bir süreçler bütünü olduğundan hareket ederek, her aşamadaki faaliyetlerin neler olduğu ve/veya olabileceği sürecin açıklanmasında belirtilmelidir.

Dolayısı ile daha önce yapılan açıklamalar biraz daha detaylandırılarak ve aralarında ilişki kurularak ve girişimcilik sürecinin aşamalarının ortaya konması mümkündür. Yine kavramla ilgili açıklamalar ve tarifler dikkate alındığında

girişimciliğin bir süreç olarak birbirini izleyen, birbiri ile etkileşim halinde ve iç içe geçmiş pek çok faaliyetten (alt süreçlerden) meydana geldiği görülmektedir. Süreç oluşturulurken bu faaliyetler çeşitlendirilerek ve aralarındaki ilişkiler ortaya konarak farklı farklı sayılarda alt aşamanın belirlenebileceği ve sürecin değişik şekillerde alt faaliyetlere bölünebileceği öngörülebilir.

Girişimcilik süreci ile ilgili en önemli noktalardan biri, süreçteki adımların dinamik olması ve özellikle durağan aşamasında, başka bir ifade ile fikrin aktif faaliyete geçirilmesinden önceki adımlarında, adımların kedinden önce ve sonraki adımlarla iç içe yaşanmasıdır. Dolayısı ile, herhangi bir adımın gerekleri yerine getirilirken bir önceki adıma dönülerek o adımda yapılanlar yeniden gözden geçirilip, geliştirilebilir veya değiştirilebilir. Bu süreci sürekli kendini yenileyen ve geliştiren bir yapıya sokmaktadır.

Ancak önemli olan, sürecin birbirini tamamlayan ve takip eden mantıklı bir aşamalar silsilesi olarak meydana getirilmesidir. Bu mantık silsilesi kurulurken ve süreç yorumlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır;

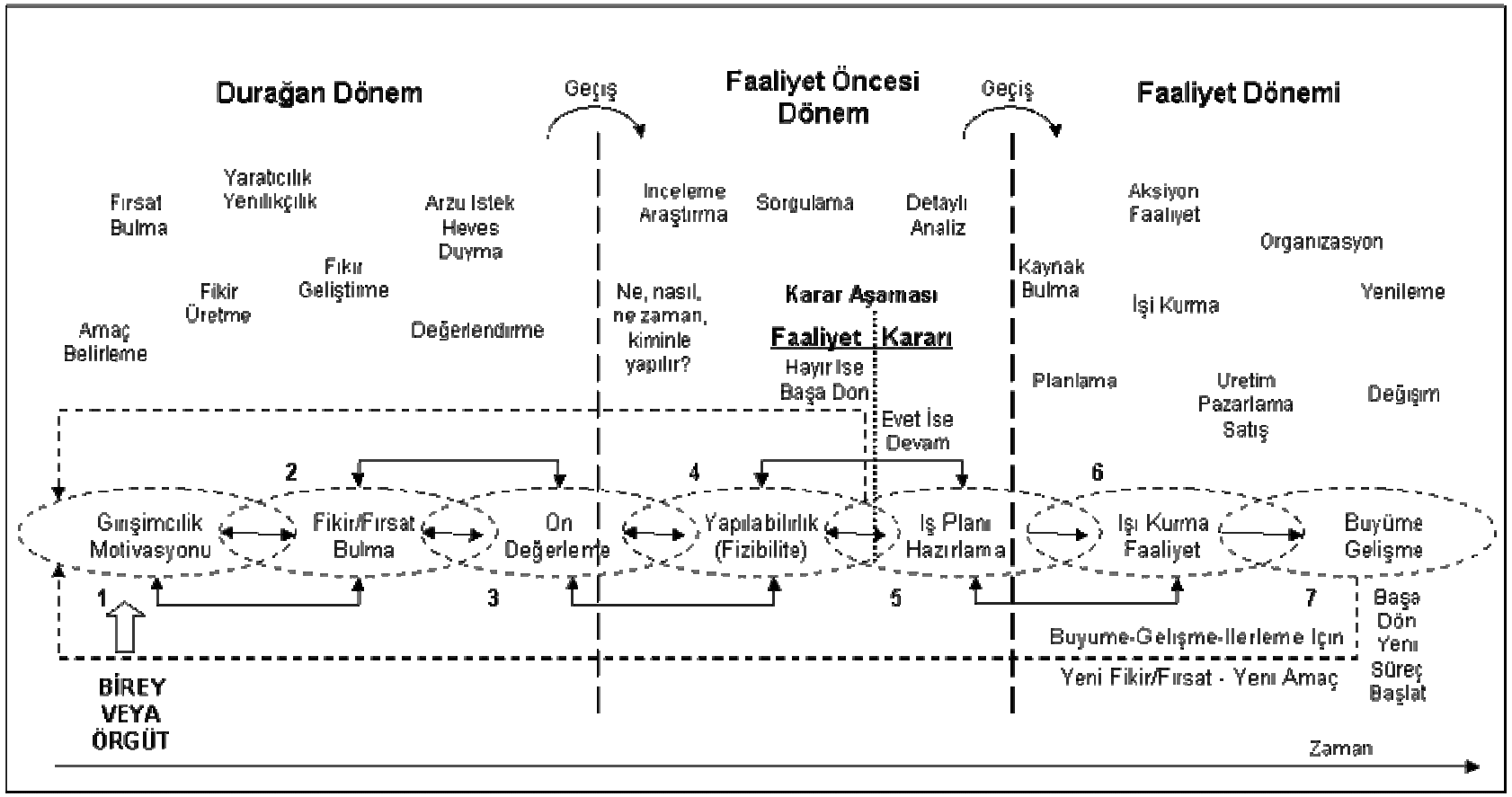
- Süreci oluşturan aşamalar birbirlerinden çok net ve kesin çizgilerle ayrılmaz, aşamalar arasındaki fark küçük temel noktalar olabilir.
- Süreci oluşturan aşamalar, özellikle fikir bulma, fırsatı yakalama ve amaç belirleme birbiri ile eş zamanlı başlayabilir hatta etkileşim içerisinde birbirlerinin oluşumunu etkileyebilir.
- Girişimciliğin dinamik ve çok yönlü yapısından kaynaklı olarak, süreç ve süreci oluşturan aşamalar birbirinin içine geçmiş şekilde düşünülmelidir ve işleyişte her aşamada bir önceki ve/veya ondan önceki aşamaya geri dönülerek belirli yenilikler ve değişiklikler yapılması mümkündür. Bunu iki adım ileri bir adım geri olan bir hareket düzenine benzetmek mümkündür.
- Bu tür bir yapı girişimciliğin pek çok değerlendirme, muhakeme ve gözden geçirme faaliyetini kapsamasının bir sonucudur.
- Sürecin belirli bir aşamaya gelinceye kadar girişimciliğin gerçekleştirilmesi ile ilgili değil, bu gerçekleştirmeye hazırlık ve geliştirme bölümü olarak şekillendiği göz ardı edilmemelidir.

- Süreç girişimciliğin gerçekleştirilmesine karar verilemesi aşamasından sonra filli girişimcilik başlayacak ve somut girişimcilik adımları atılacaktır. Onun öncesinde aktif girişimcilik davranışı değil, daha çok değerlendirmelerin yapıldığı pasif ve düşünsel bir boyuttadır.

Sürecin işleyişi, gereklilikleri, dinamikliği ve girişimcilik gerçekleştirmesinde yerine getirilmesi gereken faaliyetler gözetilerek süreci dönemlere ve onun altındaki adım ve/veya aşamalara bölerek incelemek mümkündür. Girişimcilik süreci "durağan dönem", "faaliyet öncesi dönem" ve "aktif dönem-faaliyet dönemi" olarak üç ana döneme bölünebilir. Bu dönemler; (Şekil 1.8.)

- **Durağan dönem**; istekli ve arzulu bireyin bir amaç edindiği, fırsatı görerek o fırsatı bir iş fikrine çevirdiği, yaratıcılığını kullanarak yeni fikir, düşünce ve sistemler geliştirdiği, adımlardır. Özellikle bu dönemde ile faaliyet öncesi dönemde her bir adım bir önceki veya bir sonraki ile iç içedir. Herhangi bir adımın gerekleri yerine getirilirken bir önceki adıma dönülerek o adım yeniden şekillendirilebilir veya geliştirilebilir veya değiştirilebilir. Durağan dönemdeki "durağan" ifadesinden bu dönemde faaliyet gerçekleştirilmediği ve sadece düşünsel olduğu anlaşılmamalıdır. Sadece aktif faaliyet yoktur ancak fikir üzerinde çalışma ve bunun gerektirdiği eylemler vardır.
- **Faaliyet öncesi dönem**; geliştirilmiş ve ön değerlendirmeleri yapılmış bir fikir veya fırsatın amaca ulaştırıp ulaştırmayacağının değerlendirildiği, her yönü ile araştırılıp, incelendiği ve analiz edildiği dönemdir. Bu dönemin ağırlığı yapılabilirlik çalışmasındadır. Fikrin veya fırsatın hangi hallerde amaca ulaştırabileceği analiz edilerek iş planına veri ve bilgi sağlayarak zemin oluşturur. Bu dönemin bir özelliği, fikrin hayata geçirilip geçirilmemesi ile ilgili kararın bu dönemde verilmesidir. Eğer yapılabilirlik çalışmasının neticesi "hayır" çıkarsa, fikrin yeniden geliştirilmesi veya yeni bir fırsat/fikir bulunması için süreç en başa döner yada tümüyle ayrı ve farklı bir fırsat bulmak için beklemeye başlanır. Eğer "evet" neticesi çıkarsa, bu fikrin gerçekleştirilmesinin amaca ulaştıracağı anlamına gelir ki, faaliyeti başlatma kararı alınır. Tek eksik kaynak bulmadır. Bu dönemin son adımı iş planı hazırlamak olup, bu adım aktif faaliyetin başlaması dönemi ile iç içedir.

Şekil 1.8. Bir Süreç Olarak Girişimcilik



- **Aktif dönem**; bir önceki dönemde "evet" neticesi alınarak faaliyete geçme yönünde karar verildikten sonra, geliştirilmiş, düzenlenmiş ve analiz edilerek bir plana oturtulmuş fikrin veya fırsatın gerçekleştirilmesi için gerekenlerin fiili olarak yapılması, örgütün ve çatının kurulması, kısaca işin başlatılması ve yürütülmesi dönemidir. Girişimcilik sürecinde bu dönem, kurulan örgütün kuruluş, gelişme, büyüme aşamalarını kapsar. Bu dönemin sonu, kurulan işin kendini yenilemek üzere yeni bir girişimcilik hamlesi ve/veya süreci başlatmasına kadar devam eder. Örgütlerin ve bireylerin sürekli bir gelişme ve değişme içerisinde olduğu göz önüne alınırsa, girişimcilik sürecinin de sürekli olduğu sonucuna varılabilir.

Sürecin içerisinde oluşturulan bölümlerin tümü aslında faaliyetlerin sıraya sokulması ve genel sürecin detaylandırılmasından başka bir şey değildir. Bu kapsamda girişimcilik sürecinin temel olarak üç ana dönem ve bu dönemlerdeki değişik faaliyetleri kapsayan 7 alt aşamadan (adım - basamak) oluştuğu söylenebilir. Bu alt aşamalar ve/veya adımlar şu şekilde özetlenebilir. (Şekil 1.8..)

1.6.6.1. İstemek-Motive Olmak-Amaç Edinmek (1. Aşama)

Herhangi bir faaliyeti gerçekleştirmeyi istemek, bir fayda sağlamayı arzulamak, bir atılım-yenilik yapmaya özenmek ve istek duymak, bu konuda pozitif düşünce ile kendini sürekli motive etmek, değişimi sağlayacak, farklılık yaratacak olan bir amaç ve/veya amaçlar bütünleşiği belirlemektir. Girişimcilik sürecinin başlangıç noktasıdır ve daha sonraki tüm aşamaları, süreçteki faaliyetleri şekillendireceği için amaç belirlemek, net ortaya koymak, açık bir şekilde tarif etmek son derece önemlidir.

Aynı fikirden hareketle, aynı fırsatı yaşama geçirerek aynı faaliyet zincirini gerçekleştirecek olsalar da, amacı "gelir seviyesini yükseltmek ve buna bağlı olarak saygınlığını arttırmak" olan bireysel bir girişimci ile amacı "kendini ispat etmek ve özgüvenini sağlamak" olan bireysel bir girişimci arasında, faaliyetlerin

gerçekleştirilme şekilleri, risk ve yapılabilirlik analizlerinin değerlendirilmesi, faktörlerin etki şekli v.s. gibi konularda büyük farklılıklar olacaktır.

1.6.6.2. Fırsat Yaratma-İş Fikri Belirleme (2. Aşama)

Amaca ulaştıracak potansiyeller arasında en etkin olanlarını belirlemek, tariflemek, eleme yapmak ve amaca ulaşarak fayda elde edilmesini sağlayacak olan ana aksiyon olan iş fikrini açık ve net bir şekilde açıklamaktır.

Amaca hangi faaliyetler dizini ve zinciri ile ulaşılacağını, ne tür bir iş gerçekleştirilerek hedeflere varılacağının tespit edilmesi sürecidir. Çok değişik alternatifler vardır. Bu alternatifler arasında fırsat içerenlerin belirlenip elenmesini ve temel odaklaşılacak fırsatı tespit etmeyi içermektedir. Yaratılan fırsata bağlı olarak belirlenen iş fikri ne denli iyi, açık, net, kapsamlı tarif edilirse, bu iş fikri üzerine yapılacak olan çalışmalar da o denli net bir şekilde ortaya konarak planlamalar yapılır çalışmalar yürütülebilir.

Kimi zaman fırsat ve iş fikri amaç henüz belirlenmeden ortaya çıkarak amacın oluşturulması ve tariflenmesini sağlayabilir. Burada dikkat edilecek olan nokta, fırsatın doğması ile belirlenen amacın birey ve/veya grupların daha önce zaten arzuladıkları bir durumda olmasıdır. Başka bir ifade ile bekletilen, bastırılmış arzu ve istek, buna bağlı olarak yaşamsal amaç, fırsatın belirmesinin ardından daha güçlü olarak kendini gösterir.

1.6.6.3. Ön Değerlendirme (3. Aşama)

Belirlenen iş fikrinin hayata geçirilebilmesi ile ilgili olarak bir düzen içerisinde yapılması gerekenlerin ortaya konması ve iş fikrinin gerçekleşmesi, hayata geçirilmesi olasılığı üzerine ön değerlendirme yapılmasıdır. Ön değerlendirme, iş fikrinin hayata geçirilmesini mümkünsüz kılan son derece açık ve net bir durumun olup olmadığının belirlenmesi ve eğer böyle bir durum varsa iş fikrinden

vazgeçilmesini sağlayan bir değerlendirme sürecidir. Bu süreçte objektif olunmalı ve olumlu/olumsuz etkiler altında kalmadan gerçekçi değerlendirmeler yapılmalıdır.

1.6.6.4. Yapılabilirlik Çalışması (4. Aşama)

Sahip olunan iş fikrinin gerçekleşmesi ile amaca ulaşılıp ulaşılmayacağının, amaca götürecek olan faaliyetler zinciri yani işin nerede, nasıl, kiminle, hangi şartlarda yapılacağının, bunlar için ne gibi kaynaklara ihtiyaç duyulduğunun, kaynak temininin mümkün olup olmadığının araştırıldığı ve raporlandığı süreçtir.

Girişimcilik açısından son derece önemli bir süreçtir çünkü belirlenen işin amaca götürmedeki etkinliği ölçülerek işin hayata geçirilip geçirilmeme kararı bu süreçte verilir. Herhangi bir iş veya faaliyet zinciri yapılabilirlik çalışması neticesinde yapılamaz çıkarsa, girişimcik sürecine devam etmenin bir anlamı yoktur. Bu durum, belirlenen işin, ortaya konan fırsatın, amaca ulaştıramayacak olduğunun göstergesidir.

Henüz iş ve faaliyetler zinciri başlatılmadığı için olası bir kayıp söz konusu değildir. Bu kapsamda, riski en aza indirgemek için de bu sürecin son derece titiz ve dikkatli gerçekleştirilmesi gerektiği, aynı zamanda değişik risk analizlerini kapsadığı göz ardı edilmemelidir.

1.6.6.5. İş Planı Hazırlama (5. Aşama)

Yapılabilirlik çalışması neticesinde uygun görülen iş fikrinin, başka bir ifade ile amaca ulaştırma potansiyeli ve gücü ispatlanmış olan iş fikrinin hayata geçirilmesi ile ilgili planlama ve kapsamlı bir rapor hazırlamadır. İş fikrinin hayata geçirilmesi ve sürdürülmesi ile ilgili yapılacaklar detaylı olarak bu süreçte ve hazırlanan iş planında ele alınır.

İşin hangi şartlarda, nerde, kimlerle, nasıl bir organizasyon içerisinde, hangi yan faaliyetlerle, ne gibi kaynaklar kullanılarak gerçekleştirileceği, kaynakların nerden ve nasıl temin edileceği, amaca ne zaman ulaştıracağı ve ne gibi külfetler

getireceği bu raporla incelenir. İş planları girişimciliğin hedefine ulaşması için bir yol haritası görevini görür ve şu faydaları sağlar. Bunlar;[121]

- Yönetimin beklentilere odaklanmasına yardımcı olur.
- Firma stratejilerinin geliştirilip izlenmesinde iyi düşünülmüş çerçeveler çizer.
- İlgili taraflar ve kuruluşlarla iletişim için uygun bir taban oluşturur.
- Gerçek performansın karşılaştırıldığı bir örnek olarak kullanılarak gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğinin ve doğruluğunun kontrolünü sağlar.

İş planı bir incelemeden öte, incelenmiş ve derlenmiş bilgilerin düzenli, anlaşılır şekilde bir araya getirilmesidir. İş planı hazırlamak için gerek duyulan bilgi ve detaylar, aynı konularda kapsamlı inceleme ve araştırmalar ile analizlerin yapıldığı yapılabilirlik çalışmasından elde edilir. İş planı bir bakıma yapılabilirlik çalışmasından olumlu çıkan bir iş fikri üzerine, yapılabilirlik çalışmasının belirli bir düzen içerisinde ve yapılacakları adım adım tarifleyen şekilde yeniden düzenlenmesidir.

1.6.6.6. Faaliyete Geçmek-Girişimi Başlatmak (6. Aşama)

İş planı hazırlanan bir iş fikrinin içerdiği faaliyetler zinciri ile aksiyonları başlatmak harekete geçirmek sürecidir. Bu aşama ile ilgili en önemli nokta; bu aşamaya gelinceye kadar iş fikrinin kapsadığı faaliyetler ve iş fikrinin amaca ulaştırıp ulaştırmadığı ile ilgili inceleme-araştırma-değerlendirme-analizlerin yapıldığı; bu aşamayla birlikte iş fikrin gerçek aksiyona başladığıdır.

Bu aşamaya gelinceye kadar düşüncel boyut, bu aşama ile birlikte aksiyonel boyut kendini gösterir. Buradan hareketle, girişimcilik sürecinin aksiyon başlamadan önce oldukça durağan ve düşünsel bir yapısının olduğunu söylemek hatalı olamayacaktır. Ancak durağan süreç, aksiyon sürecinin başarılı olması için kaçınılmaz ve vazgeçilmezdir. Ayrıca, faaliyete geçmek, işi kurmak sürecinin amaca

[121] Arıkan ve diğerleri, (İnovasyon), s.136 (yenilikçilik ile ilgili iş planı anlatımları girişimciliğe uyarlanmıştır.)

ulaşıncaya kadar yapılacak faaliyetler zincirinin bütünü olduğu ve amaca ulaşıncaya kadar uzunca bir süre bu sürecin yaşanacağı göz ardı edilmemelidir.

1.6.6.7. Yenileme-Büyüme-Gelişme (7. Aşama)

İş fikri aksiyona döküldükten ve belirlenen-arzulanan amaca ulaşılarak öngörülen fayda elde edildikten sonra ilginç bir durumla karşılaşılır. Artık amaca ulaşılmış, fayda elde edilmiştir. Birey ve/veya örgüt varolmanın gereği yeni ihtiyaçlar, yeni arzular, yeni istekler geliştirecek olup, bu durum yeni amaçların ortaya konmasına neden olacaktır. Bu süreç, amaçlara ulaşılıp fayda elde edildikten sonra, başka amaçlar edinmeyi ve girişimcilik sürecinin yeniden başlatılması olarak düşünülmelidir.

1.6.6.8. Girişimcilik Sürecini Etkileyen Faktörler

Dinamik, sürekli yenileme/yenilenmeyi gerektiren, neden-sonuç ilişkilerine bağlı, amaç-fayda ilişkisi içerisinde sürdürülen girişimcilik sürecinin çok değişik faktörlerden etkileneceği açıktır. Girişimcilik sürecini etkileyen faktörler; genel politikalar, belirlenen stratejiler, ekonomik durum ve gerçekleşmeler, yasalar, çevre, aile yapısı, toplum yapısı, kültür ve alışkanlıklar, teknoloji, rekabet, eğitim, demografik özellikler, iklim, sosyal çevre, kişilik özellikleri, psikoloji, vb gibi olarak sıralanabilir.

İnsana özgü bir süreç olan girişimcilik, belki de insan kaynaklı olduğu için ve içerdiği alt unsurların durum ve koşullara değişim göstermesi nedeni ile her türlü faktörden etkilenecek bir olgudur. Başka bir ifade ile, canlı bir organizmayı etkileyen her faktör girişimcilik sürecini de etkileyecektir.

Girişimcilik sürecinin sayısız faktörden etkileniyor olması, süreci çok daha karmaşık bir yapıya sokmaktadır. Başarıya ulaşmak için etkileyen faktörlerin tümü son derece iyi irdelenmeli ve halihazırdaki durumları ile gelecekteki şekillenmeleri net bir şekilde ortaya konmalıdır. Girişimcilik sürecini etkileyen faktörlerin çok

sayıda ve değişken olması bir dezavantaj gibi görünse de, girişimciler açısından çok önemli faydayı da beraberinde getirir. Faktörlerde oluşan her türlü irili ufaklı değişiklik yeni bir fırsatı da beraberinde getirecektir.

Yasların değişmesi ile yeni iş imkanlarının doğması, demografinin değişmesi ile pazar yapısı ve ihtiyaçların değişmesi,alışkanlıkların değişmesi ile yeni ihtiyaçların ortaya çıkması, ekonomik politikalardaki değişim ile yeni iş fırsatlarının beraberinde gelmesi, bunlara örnek olarak gösterilebilir.

1.7. Girişimcilik Ruhu

Girişim ruhu, başkaları ile olan ilişkilerde teşebbüsü ele alma ve duruma hakim olma eğilimi anlamına gelir. Girişimde bulunmak kişisel farklılıkların orya koyduğu bir olay olduğu gibi yaşanılan olaylar da bir kimsenin daha aktif olması veya olmamasına neden olabilir.[122] Bu kapsamda, girişimcilik ruhu, "belirli durumlarda ve şartlarda olaylara hakim olma, olayların gidiş hattını kontrol altında tutma ve gerçekleştirilenleri tümüyle ele alma hevesi, isteği, arzusu, birikimi ile bu yöndeki güçlü eğilim" olarak tariflenebilir.

Potansiyel girişimci ruhu taşıyan kişiler çıkarlarını (fırsatları) kovalarken, risk, getiri, başarı, mücadele, bağımsızlık ve kendini geliştirme gibi; bazen öz çıkarına uygun, bazen kariyer beklentilerine uygun, bazen de sadece kendilerine uygun iş ararken umutsuzluktan umudu öğrenir ve bu umutlarına hayal güçlerini, öngörülerini katarak girişimci olurlar.[123] Girişimcilik ruhu, bir ihtiyacı karşılamak amacı ile zenginlik yaratmak, çeşitli kaynakları bir araya getirerek tanımlanmış fırsatları insan faaliyetleriyle olduğu kadar iş birikimiyle de yoğurup bir değer yaratma, değiştirme ve yeniden değer yaratma azmi ve inancıdır.Genel anlamda bir heves ve arzular bütünüdür. Ancak bu hevesler genel anlamda yaratmaya yöneliktir.[124]

---

[122] Eren, **a.g.e.**, ss.50-51
[123] Top, **a.g.e**, s.5.
[124] Donald F. Kuratko ve Richard M. Hodgets, **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, Draydem Pres, 4th Ed., Texas, 1998, ss.671-672

Girişimcinin yaptığı işi tüm enerjisi ile coşku ve tutkuyla yapmasıdır. Girişim ruhu ile girişimcilik ruhu arasında da bir fark vardır. Girişim ruhu; girişim veya iş yaratma ile ilgili daha çok iyimser ve olumlu tutum takınma iken girişimcilik ruhu inisiyatif alma ve eyleme geçme ile işe ruh katma tutumu olarak tanımlanır ve algılanır. Girişimcilik yolu; insanların kendi işlerinin sahibi olması ve kendi kendilerini istihdam etmesini etmek teşvik amacıyla kullanılan bir terimdir. Girişimciliğe başlamak isteyenlere bir yol haritası sunar. Girişimcilik kimliği; girişimci kişilik özelliği, girişimci tutum ve girişimcilik niyeti arasındaki ilişkilerin ne olduğunu anlatır.[125]

---------- Bölüm Sonu ----------

[125] Top, **a.g.e**, ss.30-31

BÖLÜM 2.
KÜLTÜREL VE DAVRANIŞSAL AÇIDAN YARATICILIK YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİK

2.1. Genel

Toplumlar sadece bir araya gelen insanlar yada küçük gruplardan oluşan kalabalıklar değildir. Toplumları ayakta tutan, ihtiyaçları gidermede çözüm yolları gösteren düşünce ve davranış biçimleri ile değer sistemlerinden oluşan kültürleri söz konusudur. İçinde doğduğu toplumun değerlerini yansıtan kültür, aynı zamanda topluma yöneliktir[1].

Toplum ve birey birbirlerinin ayrılmaz parçalarıdır ve aralarında yoğun bir etkileşim vardır. En geniş anlamda toplum, insanları etkileyen gerçek ilişkiler bütünüdür. Her örgütün bir yapısı olduğu gibi, toplumlarında bir yapısı vardır. İnsanlar belirli davranışları toplumsal yerlerine bağlı olarak öğrenmekte ve buna göre hareket etmektedir. Her toplum onu oluşturan üyelerinden üstlendikleri rolleri en iyi şekilde yerine getirmelerini bekler. Toplumun yapısı ise, kültürün, sınıfsal durumun, statü, rol, grup ve kurumların birbirleri ile kurmuş oldukları ilişkiler sonucunda ortaya çıkar.[2]

Kültürün ortaya çıkışı ve toplumların buna bağlı olarak insanların yaşamlarına yön vermeye başlaması, ilk çağlardan itibaren doğa ile ilişkilendirilmiş ve yaşam kaynağını bulmak için arayışa giren insanoğlunun geliştirdiği çeşitli inançların bu kavramın gelişiminde büyük rol oynamıştır.

Bu kapsamda, kültürün insanlar tarafından yaratılan ancak daha sonra insanın üzerinde bir konuma gelerek insanın yaşamına yön veren bir olgular zinciri olduğunu

---

[1] Sevinç Köse ve Aylin Ünal, **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, Güven Kitapevi, İzmir, 2003, s.9,

[2] Enver Özkalp ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Editör: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1355, 3. Baskı, Eskişehir, 2004, ss.43-44 ve s.46

belirtmek hatalı olmayacaktır. Yaşamın neredeyse tüm unsurlarını içinde barındırarak insan kaynaklı olarak ortaya çıkan ve gelişen kültür kavramı, zaman içerisinde kendini doğuran tüm unsurlardan sıyrılarak hepsinin üzerinde bir noktaya gelmiş bir olgudur.

Yaşamın akışı içerisinde insanlar ve onların oluşturduğu örgütler çeşitli nedenlerle çeşitli davranış modelleri sergilerler. Herhangi bir davranışın "doğru" yada "yanlış", "iyi" yada "kötü, "uygun" yada "uygunsuz" olduğu kanaatine varılması ise, gerek bireyin gerekse örgütlerin geçmiş deneyimlerine bağlı olarak belirlenir. Belirlenen doğru ve yanlış her türlü düşünce ve davranış ise, daha sonra bir bütün olarak inanç, gelenek, anane gibi nesilden nesile aktarılan bir dizi davranış zincirini oluşturmuştur. Kültür, bu zinciri tamamıyla kapsayan ve bu zincirin yarattığı yaşayış ve davranış modeli çerçevesinde insan ve toplumu bir arada tutan bütünleştirici bir özellik sergiler.

Bir hedefe ulaşmak üzere planlanmış aksiyonlar başlatma, yürütme ve sürdürülebilir hale getirme süreci olan girişimciliğin ve girişimciliğin vazgeçilmezi olan yaratıcılık ve yenilikçilin, bu olguların meydana geldiği toplum ve alt sistemlerin kültürel özelliklerinden birebir etkileneceği son derece açıktır. Bu kapsamda, girişimcilik sürecinin yaşandığı toplum ve alt sistem ve/veya örgütün sahip olduğu kültür bileşenleri ile bu bileşenlerin yansıması olarak nitelendirilebilecek davranış modellerinin, aslında yaratıcılık yenilikçilik ve girişimcilik yapılanmasını, işleyişini, ele alınış tarzını etkilemekte ve şekillendirmektedir.

İnsan yaşayışı, davranışı, davranışlarını etkileyen unsurlar ve değiştirme nedenleri, toplumsal bir varlık olan insanların toplumu oluşturan öğelerle etkileşimi, yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik algılamaları, bunlara ilişkin sürecinin başlatılması ve ele alış tarzları gibi, örgütlerin de faaliyetlerini etkileyen konuların kültür ve davranış, bunlara bağlı olarak örgüt kültürü ve örgütsel davranış kavramlarının açıklanması ile daha net anlaşılacaktır.

2.2. Kültür ve Örgütsel Kültür

2.2.1. Kültür

Sosyal antropolojinin bir konusu olan kültür kavramının birkaç cümle ile açıklanması neredeyse imkansızdır. Amerikalı iki antropolog (Kroeber ve Kluckhohn, 1952) kültür konusunda yaptıkları bir çalışmada kültür kavramı ile ilgili 164 farklı tanımı derlemiş ve bunlar üzerinde tartışmışlardır. Kültür kavramının tanımlanmasındaki zorluğun belki de en önemli nedeni, bu kavrama birbiriyle ilintili pek çok anlam yüklenmesinden kaynaklanmaktadır. Kültür antropoloji dilinde ve eserlerinde şu temel kavramlar karşılığında kullanılan soyut bir sözcüktür.[3]

- Kültür, bir toplumun yada bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

Genel anlamda kültür, insanların dünyaya bakış açılarını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirleyen; aynı topluluğun üyesi olan bireyler tarafından paylaşılan ve nesilden nesile aktarılabilen tutum, davranış, inanç, ve yaşam biçimlerinin yorumlanmasını sağlayan bir olgudur.[4] Bir kültürün oluşması ve kültürden bahsedilmesi için bir topluluğun olması esastır. Bireylerin kendilerine özgü inançları, değerleri ve tutumları olabilir ancak tek başlarına kültürleri yoktur.

Kültür kavramı bir çok bilimsel araştırma disiplini yada uygulama alanında kullanılmaktadır. Bu çok alanlılık kültüre pek çok farklı yaklaşımı ve farklı kültür tanımlarını beraberinde getirmektedir. Kültürel yapılar insanın yaşam süresi ile sınırlı değildir. Birey belli bir kültürel ortamda doğar, ortamdan etkilenir ve bu etkileşim sonucunda kendi özgün yorumlarını geliştirir. Kültürün insan yaşam süresi

[3] Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996, s.95-97
[4] Güneş Berberoğlu, **Karşılaştırmalı Yönetim ve Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997, s. 39

içerisindeki bu aşamaları da zaman temeline bağlı olarak bir kültür ayrımlaştırmasını ortaya çıkarmaktadır. Buna göre kültürün üç varlığından söz edilir.[5]Bunlar;

1. Önceden Oluşan Kültür (prefigurative); atalardan alınan, tarih boyunca yerleşmiş, yaşam boyunca yavaş yavaş öğrenilen kültürdür.
2. Birlikte-Eşzamanlı Oluşan Kültür (cofigurative); toplum üyelerinin kendi çağdaşları ile birlikte geliştirerek öğrendikleri kültürdür.
3. Sonradan Oluşan Kültür (postfigurative); bireyin yaşamının sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür.

Tablo 2.1. Çeşitli Kültür Kavramları ve Tanımları

Kavramlar	Anlamlar		Nitelikler
	Genel	Özel	
Bilimsel alanda kültür	Uygarlık	Çin Kültürü, Hint Kültürü, Fransız Kültürü yada uygarlığı gibi	Tarihsel, bütünsel, evrimsel,
Beşeri alanıda ve günlük dilde kültür	Eğitim	Genel , mesleki, teknik eğitim; hukuk, din, sanat eğitimi; örgün, yaygın eğitim gibi.	Değerlendirici, eleştirici, geliştirici, öğretici, yayıcı,
Estetik alanında kültür	Sanat	Gotik, barok, Rönesans, Modern sanat, müzik sanatı, romantik-gerçekçi sanat gibi	Eleştirici, yaratıcı, eğitici, güzel yada güzelleştirici, estetik
Maddi ve biyolojik alanda kültür	Üretim	Avcılık, tarım, sanayi kültürü gibi	Günlük toplumsal yaşamı destekleyici, üretici, deneyci,

Kaynak: Güvenç, **a.g.e.**, s.99

Karl Marx'ın "doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı her şey" olarak tanımladığı kültür kavramındaki ortak bileşkeler özetlenirse dört ayrı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bunlar;

- Bilim alanındaki kültür; "uygarlık"tır.
- Beşeri alandaki kültür; "eğitim sürecinin ürünü"dür.
- Estetik alandaki kültür; "güzel sanatlar"dır.
- Maddi ve biyolojik alanda kültür; "üretme, ekin, çoğalma ve yetiştirme"dir.

[5] Özgür Ateş, **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası Yayınları, No.56, Ankara, 2005, ss..54-55

Tüm bunlara bağlı olarak daha geniş bir çerçevede kültür; "insanların doğa ile ilişkileri sonucunda ortaya çıkan inanç, adet, yaşam ve davranış biçimi, görenek-gelenek, etkileşim, karşılıklı ilişki, ve tüm bunlara bağlı olarak geliştirdiği davranış biçimi ile modellerinin bir araya gelerek oluşturduğu; olay zincirleri ve gelişme dizeleri karşısında insanların ve insanların meydana getirdiği toplumların genel hareket, düşünce ve bakış açısını şekillendirip bu doğrultuda eyleme dönüştüren; düşünsel bilişsel, bilinçsel davranışsal her türlü olgu ve kavram ile bunlara bağlı olarak davranışa yönelik hareket oluşturup yönlendiren her türlü faktörler bütünü" olarak tanımlanabilir.

Kültür bir toplumun yaşam biçimidir. Kültürü oluşturan 3 temel faktör bulunur. Bunlardan ilki dil ve dili kullanabilme yeteneğidir. Dil sayesinde toplum içinde kültür açıklanabilir ve gelecek nesillere aktarılabilir. Diğer bir faktör ise, kültürün öğrenilerek kazanılabilecek bir olgu olmasıdır. Toplumun her üyesi kültürü öğrenerek gelişir. Üçüncü bir faktör ise kültürün kendine özgü olması ve toplumdan topluma farklılık göstermesidir.[6]

Tylor (1871) tarafından "bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün" olarak tanımlanan kültürün genel kabul görmüş özellikleri şu şekilde sıralanabilir.[7]

- Kültür öğrenilir.
- Kültür tarihidir ve süreklidir.
- Kültür toplumsaldır.
- Kültür ideal yada idealleştirilmiş kurallar sistemidir.
- Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.
- Kültür değişir.
- Kültür bütünleştiricidir.
- Kültür bir soyutlamadır.

[6] Özkalp ve diğerleri, **a.g.e.**, s.59 ve s.60
[7] Güvenç, **a.g.e**., 101-106

Girişimcilik faaliyetlerin yenilikçilik ve ekonomik büyümeye katkısı büyüktür. Bu nedenle, ulusal kültürün girişimcilik üzerindeki etkilerinin anlaşılması hem teorik hem de pratik açıdan önemlidir. Kültürel değerler, bir toplumun risk alma ve bağımsız düşünme gibi girişimci davranışlara yatkınlığı ve verdiği önem derecesini belirler. Bu tür davranışlara değer veren ve ödüllendiren kültür yapılarında yenilik geliştirilmesi ve kökten yenilikler yapılması eğilimi daha çok görülürken, geleceği kontrol altına alma, uyuma ve grup çıkarını ön plana çıkaran kültürlerde risk alma ve girişimci davranışlara daha az rastlanır.[8]

2.2.2. Örgüt ve Çevresi

Örgüt (organizasyon) büyük bir kısmı yüzyüze ilişki içerisinde bulunmayan çok sayıda insanın karşılıklı olarak üzerinde anlaşmış oldukları amaçlarının bilinçli ve sistematik olarak geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi için aralarında kurdukları düzenli ilişki biçimi ve yüklendikleri karmaşık görevler topluluğu şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifade ile örgüt, ortak bir görevin tanımlanması ve bir amacın gerçekleştirilmesi için bireysel çabalarını sistematik ve bilinçli bir şekilde birleştiren insanlar topluluğu olarak ifade edilebilir.[9]

Bir bakıma örgütler toplumun işleyiş biçimini etkileyen temel araçlardır. Toplumsal açıdan örgüt, bir yada daha çok sayıda geniş sistemin bir alt sistemidir ve onlarla olan bağlantısı kendi çalışma yöntemini ve eylem düzeyini etkiler. Kısaca, örgütler içinde faaliyet gösterdikleri çevreden etkilenirler ve çıktıları ile o çevreyi etkilerler. Genel anlamda çevre, bireyin, örgütün yada toplumun yaşamını etkileyen toplumsal, kültürel ekonomik ve fiziksel koşulların toplamıdır. Bazı yazarlar, örgütün çevresini, yaşamını etkileyen ve ona sınırlamalar getiren "iç çevre" ve örgüte bazı olanaklar tanırken çalışmasına da bazı kısıtlamalar getiren "dış çevre" olmak üzere iki yönlü olarak ele alırlar.[10]

---

[8] James C. Hayton, Gerard George ve Shaker A. Zahra, National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer 2002, s.33
[9] İsmet Barutçugil, **Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.23
[10] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara, 1994, s.3 ve s.48

Örgüt ile çevre arasında iki yönlü dinamik bir ilişki söz konusudur. Örgütler faaliyetlerini sürdürdüğü sürece çevreyi, çevre de örgütü belirli ölçülerde olumlu yada olumsuz yönde etkiler. Örgütün performansı ve etkinliğini etkileyen belirli çevre koşulları şunlardır;[11]

- Ekonomik sistem ve yapı
- Sosyal ve kültürel koşullar
- Yasal ve politik koşullar
- Teknolojik koşullar
- Doğal çevre koşulları
- Uluslararası çevre koşulları

Örgütler belirli bir çevre içerisinde faaliyetlerini yürütürler ve söz konusu o çevre sosyal bir etkileşim içerisinde ortak değerlerin paylaşıldığı "toplum"um bir yansımasıdır. Bir başka ifade ile, örgütün içerisinde yer aldığı çevre, toplumun ve toplumu bir arada tutan diğer öğelerin oluşturduğu bütünün kendidir. Ekonomik yaratıcılık fonksiyonunu yerine getirerek, örgütler tüm toplum içerisinde yer alır, toplum hayatını etkiler ve bundan ötürü kamusal bir sorumluluk yüklenir[12]

Örgüt çevresi incelendiğinde, çevrenin tüm bileşenlerinin toplumun yarattığı, uyguladığı, değer verdiği, kabul ettiği, uyum ve direnç gösterdiği, değiştirmeye çalıştığı ve sürekli etkileşim içerisinde yaşadığı unsurlar olduğu görülür. Bu kapsamda, örgüt çevresini toplumun direkt bir yansıması, toplumun oluşturduğu sosyal ve kültürel yapının –veya sosyal ve kültürel yapının oluşturduğu toplumun- unsurları olarak görmek doğru olacaktır.

Örgüt, koordinasyon merkezine sahip bir bütündür. İşletmeyi oluşturan maddi ve beşeri ana öğeler arasında çeşitli ilişki ve bağlantılar meydana geleceği kuşkusuzdur. Bu ilişkiler şöyle gruplanabilir[13].;

---

[11] Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaası, İzmir, 1995, s.13
[12] Philippe De Wott, **İşletme ve Yönetim**, İstanbul Reklam Yayınları No. 14, İstanbul, 1972 s.19,
[13] Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Venüs Ofset, İstanbul, 1986, ss.342-343

- Maddi öğelerin kendi aralarındaki ilişkiler; bu ilişkiler tümüyle maddi-teknik bir nitelik taşırlar,
- Beşeri öğelerin kendi aralarındaki ilişkiler; bunlar tümüyle psiko-sosyal ve politik ekonomik bir niteliğe sahiptirler,
- Maddi öğeler ile beşeri öğeler arasındaki ilişkiler; bunlar psiko-teknik bir nitelik taşırlar.

Bu açılımı biraz daha genişletecek ve işletme ile çevresi arasında bir bağ kuracak yapıya oturtursak işletme çevresinin belirli ilişki zincirlerinden oluştuğu görülebilir. Bu ilişki zincirleri ana hatları ile;

- Sosyal Yapılar,
- Kültürel Yapılar,
- Algısal Yapılar,
- Davranışsal Yapılar,

ve bu yapıların ortaya çıkardığı "ekonomik sistem ve ilişkiler", "dini sistem ve ilişkiler", "politik sistem ve ilişkiler", "hukuksal sistem ve ilişkiler", "demografik yapılar", "iletişim sistemleri ve ilişkileri", "teknolojik sistem ve ilişkileri" olarak ele almak mümkündür.

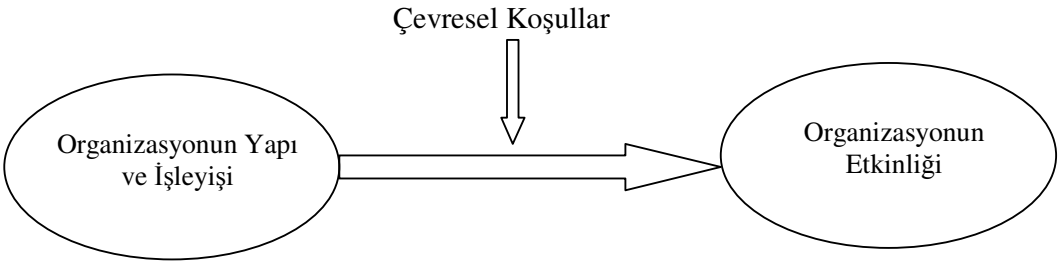
Örgütler faaliyetlerini sürdürdükleri çevre koşullarından birebir ve direkt olarak etkilenirler. İşletmelerin içsel koşulları da dış çevre koşullarının bir yansıması olarak karşımıza çıkacaktır. Etkinliğin en yüksek seviyeye çıkarılması için, gerek içsel gerekse dışsal faktörlerin uyumlaştırılması, tüm işletme öğelerinin faktörler gözetilerek yapılandırılması gerekir. Ayrıca, bir ilişkiler sistemi olarak ele alındığında, organizasyonların gerek kendi içlerinde gerekse içerisinde yer aldıkları ve bağlı bulundukları sistemin öğeleri ile ayrı ayrı ilişkide bulunduğu görülmektedir.[14]

Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel etkinlik açısından, tüm öğeleri ile organizasyon içi sistemin organizasyon dışı sitemle uyumlu olması zorunluluğu

[14] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, ss.198-200

ortaya çıkar. Bu uyumun temeli ise, içsel ve dışsal sistemin temelini oluşturan sosyal ve kültürel yapıya uyum oluşturacaktır. (Şekil 2.1.)

Şekil 2.1. İşletme Çevresi ve Etkinlik



Kaynak: Koçel, **a.g.e.**, s.199

Organizasyonlar içsel ilişkilerini kendi oluşturdukları değerler bütünü içerisinde sürdürürken, dışa yönelik ilişki sistemi de toplumun sosyal ve kültürel değerler bütünü kapsamında yürütülür. Ayrıca, organizasyonun bir parçası olan ve organizasyon içi değerlerin oluşturulup devam etmesini sağlayan bireyler de, dış etmenlerle organizasyondan bağımsız olarak ilişki içerisindedir. [15]

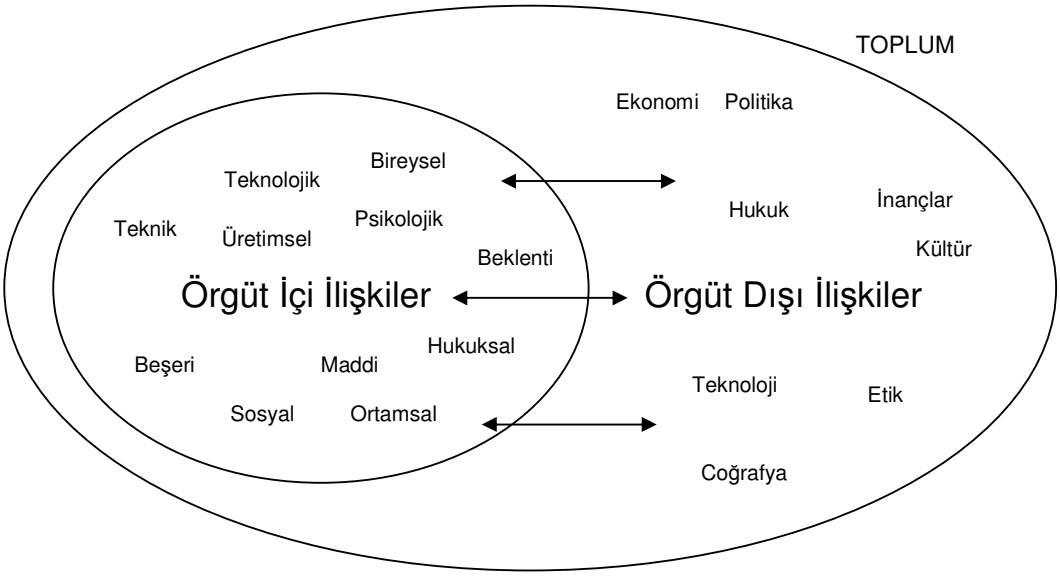
Belirli bir kültürel yapıya sahip olan toplumlarda yer alan insanların ihtiyaçlarını karşılama amacına yönelik olarak kurulmuş olan örgütlerin, toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistemler olarak var olması kültürle ilişkisini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu kapsamda, örgütleri içerisinde yer aldıkları toplumların küçük birer örneği olarak düşündüğümüzde, dünyadaki farklı toplum ve kültürlere benzer biçimde örgütlerin de farklı kültürlere sahip oldukları söylenebilmektedir[16]

İşletme çevresi incelendiğinde, çevrenin tüm bileşenlerinin toplumun yarattığı, uyguladığı, değer verdiği, kabul ettiği, uyum ve direnç gösterdiği, değiştirmeye çalıştığı ve sürekli etkileşim içerisinde yaşadığı unsurlar olduğu görülür. Bu

[15] Sonja A. Sackmann, "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37, March 1992, s.140-161, s.151
[16] Köse ve Ünal, **a.g.e.**, ss.9-10,

kapsamda, işletme çevresini toplumun direkt bir yansıması, toplumun oluşturduğu sosyal ve kültürel yapının –veya sosyal ve kültürel yapının oluşturduğu toplumun- unsurları olarak görmek doğru olacaktır.

Şekil 2.2. İlişkiler Sistemi Olarak Örgüt



2.2.3. Örgüt Kültürünün Boyutları ve Önemi

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar, bir örgüt kültürünün temelinde yatan yaklaşımları ve o örgüt kültürünün oluşumunun ana fikrini yansıtan; başka bir ifade ile bir örgüt kültürünün temellerinin şekillenmesine etki eden 7 farklı boyut ve/veya ölçüt olabileceğini öne sürmektedir..[17] Bunlar;

- Yenilikçilik ve risk üstlenme; örgüt üyelerinin risk üstlenme ve yenilikçi olma konularında cesaretlendirilme ve teşvik edilme derecesidir.
- Detaycılık; örgüt üyelerinin işlerini kesin, analize dayalı ve detaylı yapma konularındaki beklentinin derecesidir.
- Sonuç odaklılık; elde elden sonuçlara o sonuçları elde etmede kullanılan teknik ve süreçlerden daha fazla önem verilmesinin derecesidir.

[17] Mary Coulter, **Entrepreneurship in Action**, Prentice Hall-Pearson Education Inc., New Jersey, 2003, s.136

- İnsan odaklılık; örgütsel kararların alınmasında örgüt bireylerinin katkıları ve etkilerinin derecesidir.
- Takım odaklılık; örgütsel görev ve işlerin bireyler yerine takımlar tarafından yapılmasının derecesidir.
- Girişkenlik-ataklık; örgüt üyelerinin rekabetçi ve atak olma dereceleridir.
- Denge-değişmezlik-süreklilik; örgütsel kararların ve faaliyetlerin değişime karşı halihazırdaki durumu koruma ve devam ettirme eğiliminin derecesidir.

Her bir boyut kendi içerisinde "az" yada "çok" veya "seyrek" veya "yoğun" olarak derecelendirilmektedir. Bir örgütte bu yedi boyut ve/veya ölçütün herhangi birinin az yada çok olması, o örgütün kültür yapısı ile ilgili genel bir resim ve perspektif ortaya koyar.

Örgüt içerisinde bu boyut ve/veya ölçütlerden derece olarak baskın olanlar, o örgütün yapılanmasını ve işlerini yürütme tarzını şekillendirir. Hangisine ve ne derecede önem verildiğine bakılarak, bu boyutların örgütün kişiliğini de simgelediği veya ortaya koyduğu söylenebilir.

Örneğin, yenilikçilik ve risk üstlenme ile girişkenlik ve ataklık derecesi ve önemi yüksek olan bir örgüt, yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimciliği destekler bir yapıda örgütsel yapılanmasının meydana getirecek, örgüt kültürünün oluşumundaki değerler genelde bu ölçütler çerçevesinde belirecek ve örgütsel kişiliği çevre tarafından yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir örgüt olarak algılanacaktır.

Her örgüt insanların etkileşim içerisinde bir arada bulunduğu yapılardır. Örgüt içerisinde yer alan bireylerin kendilerine ait inançları, değerleri, beklentileri ve davranış şekilleri bulunmakta, ancak bireyler örgüt içerisinde örgütün kültürünün öğeleri olan inanç, değer, beklenti ve davranış şekillerine göre hareket etmektedir. Başka bir ifade ile, birey kendi kültürel yapısını oluşturan özelliklerini örgüt içerisinde bir kenara itmekte ve örgütün kültürünün bir parçası olmaktadır.

Örgütün inançları, değerleri ve beklentileri ile bireylerin inançları, değerleri ve beklentileri örtüşmezse ya verimsizlik yada örgütten ayrılma ile sonuçlanır. Bireylerden örgüt kültürüne illa uyma veya benimseme davranışını beklemek pek gerçekçi olmayacaktır. Örgütün de her bireye göre kültürel farklılaşmaya gitmesi mümkün değildir.

Bu açılardan bakıldığında örgüt kültürünün bilinmesi örgüt içerisinde yer alan bireylerin örgütle bütünleşmesinin sağlanması eğer bütünleşme sağlanamıyorsa farklılıklardan ortaya çıkan verimsizlik zararlı boyutlara ulaşmadan birey ile örgütün ayrılmasını sağlayacaktır.

Bununla birlikte örgüt kültürü kullanılarak toplumsal bir kültürün yansımasını örgüt içerisine taşıyacak olan bireyler için en etkin kültürel yapı oluşturulmaya çalışılabilir. Ayrıca, örgüt kültürünün bilinmesi değişimin gerekli kıldığı yapısal yeniliklere uyum ve yeniliklerin örgüt içerisine taşınmasını kolaylaştıracaktır. Örgüt kültürü hem örgüt hem de örgütte yer alan bireyler için neyin doğru neyin yanlış olacağını belirler ve sınırları çizer. Rekabetçi bir ortamda örgüt kültürü geliştirilerek rekabet avantajlarına dönüştürülebilir. Örgüt kültürü alınan kararlar ile yapılacakların veya atılacak adımların belirlenmesinde temel teşkil etmekte, bu durum örgütün etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu açılardan ele alındığında örgüt kültürünün bilinmesi, amaca götürecek davranışsal modellerin daha net ve açık bir şekilde ortaya konmasını, rekabetçi ortamlarda ihtiyaç duyulan örgütsel değişimin daha hızlı gerçekleşmesini sağlayacaktır.

2.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kavramı insanların bir takım ortak amaçlar, değerler uğruna ortaya koyduğu bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. Bu kapsamda örgüt kültürü örgüt içerisinde yer alan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak

tanımlanmaktadır.[18] Örgütlerin kültürel özelikleri ve yapıları, onları diğer örgütlerden ayıran özgün kimliklerini yansıtır ve örgütün tüm yapısını oluşturan gerçeklerin anlaşılıp yorumlanmasını sağlayan düşünsel bir yapı, başka bir ifade ile paradigmadır.

Örgüt kültürü konusundaki çalışmalarda örgüt kültürü yada kültürlerine değişik açılardan yaklaşılmaktadır. Kültüre ilişkin bu bakış açıları, "bütünleştirici", "farklılaştırıcı" ve "parçalanmış" perspektifler olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır. Bu yaklaşımlar kısaca şu şekilde özetlenebilir;[19]

- Bütünleştirici perspektif; daha çok kültürel açıdan birlik bütünlük ve uyumu vurgulamaktadır. Bu bakış açısı örgüt kültürünü de örgütte bütünleşme, uzlaşma ve verimliliğin temel aracı olarak görmektedir.
- Farklılaştırıcı perspektif; örgütleri değişik alt kültürlerden oluşan yerler olarak görmektedir. Bu açıdan örgütte tek bir ortak kültür olmayıp çeşitli alt kültürlerin varlığı kabul edilmektedir. Bu alt kültürlerin her zaman birbiri ile uyumlu olmayabileceği de düşünülmektedir.
- Parçalanmış perspektif; örgütte çoklu bakış açıları, belirsizlik ve farklı yorumların varlığına dikkat çekerek bu durumu örgüt için doğal görmektedir.

Örgüt kültürünün ortaya çıkışında ve oluşumunda üç önemli faktör vardır. Bunlar, örgütün kurucuları, örgütün çevresi ile olan etkileşimi ve örgütün üyeleri ile olan etkileşimi.[20] Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, düşünce yapısı şeklinde tanımlanabilecek olan örgüt kültürü, yazılı olmadığı halde üyeler tarafından hissedilen bir olguyu ifade eder. Örgüt kültürünün insanların bir arada çalışma tarzlarına yönelik davranışlar üzerinde büyük etkisi vardır.

Örgüt kültürünü bir buzdağına benzetmek mümkündür. Buzdağının gözle görülebilen kısmında semboller, seramoniler, hikayeler, sloganlar, davranışlar, fiziksel yerler mevcutken, görünmeyen bölümünde örgüte ilişkin değerler,

---

[18] Ateş, **a.g.e.**, s.53
[19] Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Eskişehir, 2002 (Örgütler) ss.113-114
[20] Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Editör: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayını, No.1468, Eskişehir, 2003, s.113

varsayımlar, inançlar, tutumlar ve hisler yer almaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün davranış, tutum, ilişki ve tarzını düzenleyen, ayırt edici özelliğe sahip olan ancak yazılı olmayan davranış kuralları, bir anlamda işlerin yapılma şekline ilişkin esaslarıdır. [21]

Kültür kavramı ele alınırken özellikle iki noktanın üzerinde durulmasında fayda vardır. Bunlardan ilki kültürün algısal bir boyutu olduğudur. Bireyler örgütün kültürünü o örgüt içerisinde gördükleri, duydukları, tecrübe ettiklerini temel alarak algılarlar. Bununla birlikte her ne kadar örgüt üyelerinin birbirinden farklı geçmişleri olsa da, yada organizasyonun değişik birimlerinde görev alsalar da, genel eğilimleri örgüt kültürünü aynı şekilde tanımlamaktır. Kültürün örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler bütünü olmasının nedeni de budur. Ayrıca örgüt kültürü tamamlayıcı bir kavramdır. Örgüt kültürü bireylerin örgütü sevip sevmemeleri ile değil, örgütü nasıl algıladıkları ile ilgilidir.[22]

Bireyleri bazı amaçlar ve hedefler etrafında toplayıp bir araya gelmelerini sağlayan örgütler, toplumun genel kültürel yapısı içerisinde birer alt kültürel alan ve sistem oluştururlar. Örgütlerin oluşturduğu bu alt kültürel alanlar ve sistem, içinde yer aldığı toplumun kültürel sisteminin öğelerini taşısa da, kendine has değerler ve sembolleri sistemine sahiptir.

Örgüt kültürü; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve onların iş yapma şeklini etkileyen inanışlar, değerler ve davranış normlarıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin durumlar karşısında ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını şekillendirmekte ve etkilemektedir. Örgüt kültürü örgüt içerisindeki bireylere çeşitli şekillerde aktarılır. Bu aktarım, hikayeler-efsaneler, törenler, semboller, dil ve fiziksel çevrenin kullanılması ile gerçekleşir.

Örgütün faaliyetleri, örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere örgütsel turum ve davranışları, yine örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iletişim ve etkileşim şekli,

[21] Semra Arıkan, **Girişimcilik-Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitapevi, 2004, ss.245-246
[22] Coulter, **a.g.e.**, ss. 134-136

başarısı ve/veya başarısızlığı ile yönetsel süreçlere katkıları göz önüne alınarak, örgüt kültürünün örgütsel anlamda farklı işlevleri olduğu söylenebilir. Bu kapsamda örgüt kültürünün örgüt içerisindeki işlevleri şu şekilde sıralanabilir;[23]

- Örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizması,
- Örgütsel biçimlendirme aracı,
- Örgütsel sosyalleşme süreci ve aracı,
- Örgütsel sorunların çözüm yöntemi ve bu sorunlara yaklaşım tarzı,
- Örgütsel moral ve güdüleme aracı,
- Örgütsel iklimin belirleyicisi,
- Örgütsel bağlılık ve uyum yaratma aracı,
- Örgütsel etkinlik, etkililik ve verimliğin anahtarı,
- Örgütsel değişimin belirleyicisi, sınırlandırıcısı, hükmedicisi, teşvik edicisi,
- Örgütsel istikrarın göstergesi,

Örgüt kültürünün örgüte işlevsel biçimde hizmet ettiğini ve örgüt faaliyet ile fonksiyonlarının gerçekleştirilmesini desteklediğini söylemek hatalı olmayacaktır. Örgüt kültürünün işlevsel özellikleri ve katkıları dikkate alındığında, bu olgu örgütsel gerçeklerin görülmesine ve algılanmasına olanak veren bir yaklaşım-ele alış tarzı, bütünsel davranış şekli, düşünsel bir yapı ve bir paradigma olarak değerlendirilebilir.

Örgüt kültürü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek ve dolayısı ile yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme, hissettirme yolu olarak öğretilecek kadar etkin varsayımlar ve inançlar bütünüdür. Bu kapsamda, örgütsel kültürün "iç çevrede bağlılık yaratmak" ve "dış çevreye örgütün uyumunu sağlamak" olmak üzere iki temel fonksiyonu olduğu söylenebilir. Bu fonksiyonların açılımı ise şu şekilde yapılabilir;[24]

- İç bağlılığı kolaylaştırmak için kültür;

  a) organizasyon üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlar;

[23] Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No. 21, Eskişehir, 1994, (Örgüt Kültürü) ss. 194-198
[24] İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997, ss.333-334

b) kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirtir;

c) güç ve statünün dağılımı, üyeler arasında ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini ve tüm organizasyonel olaylara bir anlam veren örgüt ideolojisini kapsar.

- Dış çevreye uyum sağlama konusunda ise kültür;

a) işletmenin misyonunu ve stratejisini,

b)organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlar.

İşletme kültürünün sunduğu bu özellikler, her kültürün ve yapısının diğer bir başka kültür ve yapısından faklılaşmasının temel nedenidir. Her kültür bileşeninin kendi içsel özelliklerine göre değişebilecek ve kültürün dışa vurulup faaliyetlerde etkinleştirilmesini sağlayacak bu temel unsurların kültür içerisindeki yerleri kısaca şöyle özetlenebilir; [25]

- Algılama; Kültür, bireylerin örgüt içerisinde olanları anlayıp yorumlamasını sağlayan işaretler içerir. Anlamlaştırılan bu işaretler, örgüt içerisindeki deneyimlerin diğer bireylere aktarılması ile oluşur.
- Davranış; Oluşturulan şifrelerin diğer etkisi davranış geliştirmedir. Bu şifreler örgüt içerisindeki bireylere nasıl davranacaklarını gösterir.
- Kanaat Oluşturma; Kültürün üçüncü etkisi, kişiler ve davranışlar üzerine kanaat oluşturmada bir anlamlaştırıcı olmasıdır. Bireyler içerisinde yer aldıkları kültürün normlarına bağlı kanaatlere sahip olurlar.
- Bağlılık Oluşturma; Sağlam bir kültür örgütteki herkesin paylaştığı güçlü değerleri ifade eder. Değerler ne denli kabul edilebilir ve paylaşılabilir ise kültür örgüt üzerinde o denli etkili olacaktır.
- Uyum; Örgütün çevresi ile etkileşimi örgütün başarı veya başarısızlığında etkilidir. Örgüt kültürü çevresel etkileşimi etkin kıldığı müddetçe örgüte katma değer yaratır.

Bu açıklamalardan sonra, işletme kültürünün bazı özelliklerini saptamak mümkündür. Bunlar;[26]

[25] Sackmann, **a.g.e.**, s.158-159

[26] Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, Friedrich Neumann Vakfı Yayını, Ankara, 1996 s.29-31

- İşletme kültürü organizasyon gerçeğinin görülmesine imkan veren düşünsel bir yapı, başka bir ifade ile "paradigma"dır.
- Her organizasyonun kültürü onu diğer organizasyonlardan ayıran özgün kimliğini ifade eder.
- Çoğunluk tarafından kabul edilmiş kültürel düzenlemeler kısmen işletmelerdeki güçlü kişilerin etkisi altında olabilir. Ancak bir kültür, etkisi ve gücü değişik pek çok alt kültürden meydana gelir.
- Kültür, uzun ve sürekli bir sürecin sonucudur, kökleri geçmiştedir ve geleceğe uzanır. Ayrıca, temelde insanın uyum sağlama özelliğine bağlı olarak kültür de gerekliliklere veya değişkenlere uyum sağlayabilir.
- Kültür durağan bir olgu değildir. Değişen ekolojik, sosyolojik, psikolojik koşullara uymadığında çürümeye ve zaman içerisinde yok olmaya yüz tutar.

Örgütsel unsurlarla kültür arasındaki ilişkilerin çözümlenmesi açısından örgüt kültürüne ilişkin şu özellikler sıralanabilir;[27]

1. Örgüt kültürü bütüncül bir özellik taşır; dolayısı ile kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.
2. Örgüt kültürü, örgütün birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır; kültürün şekillenmesi örgütte yer alan ve temelini oluşturan bireyler arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme sürecini gerektirir.
3. Örgütsel kültür, örgütün yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanır.
4. Örgüt kültürünün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir; örgütsel kültürün tümünde değil, onu oluşturan normlar, semboller, anlamlar ve değerlerin değiştirilmesi ile gerçekleştirilebilir.
5. Örgüt kültürü, örgütte yer alan bireylerin davranışlarının yansıması ile ilgili birikimler içerir; dolayısı ile örgüt içerisinde söylenenler, yapılanlar, üretilenler, ve görülenlerin arasındaki sembolik anlamlar önem kazanır.
6. Örgütsel kültürün değişkenleri duygu yüklüdür; oluşumu, şekillenmesi ve değişiminde bireyler arası duygu paylaşımı önemli bir rol oynar.

[27] Ateş, **a.g.e.**, 57

7. Örgüt kültürünün temelini, örgütteki bireylerin zihinlerinde oluşturdukları, dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlam getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinçdışı düzeyindeki varsayımları oluşturur.

2.3. Davranış ve Örgütsel Davranış

2.3.1. İnsan ve Davranışı

İnsan içerisinde yer aldığı çevre ile etkileşim halindedir. Kendi oluşturduğu toplumun bir bireyi haline gelir ve o toplumun ortak kabul ettiği kurallar çerçevesinde yaşamını sürdürür. Toplumun ve o toplumu oluşturan alt sistemlerin bir parçası olarak, her birey karşılaştığı ve kendisini etkileyen çeşitli durum, oluş, anlayış, beklenti, yaklaşım ve etkilere karşı bir tepki verir. Tüm davranış tarzları, kişiliğin, yaşanmış deneyimlerin ve tutumların bir bileşkesi olarak ortaya çıkar.[28]

Davranışların nicelik ve niteliğini içinde yaşanılan toplumun sosyo-ekonomik formasyonlarının nicelik ve niteliği koşullamaktadır. Günlük yaşantımızda büyük gereksinimler duyduğumuz beslenme gibi temel uyarımlara "şartsız uyarıcılar", dğer her türlü uyarıcıya ise "şartlı uyarıcı" denmektedir. Duyumların insan beyninde tekrar tekrar iz bırakacak şekilde birikim yapmalarıyla oluşan niceliksel birikim "kavramlaşma"ya gider ve soyut düşünceyi koşullar. Bu kavramlar pratiğin sınavından geçtikten sonra maddeleşirler.[29] Dolayısı ile davranış, toplum tarafından koşullanmış kavramların maddeleşerek bir uyarıcıya dönüşmesi ve bireyin kendi pratik ve sınavlarından geçirilmesinden sonra somut bir hareket şeklinde gözlemlenebilir bir hale gelmesidir.

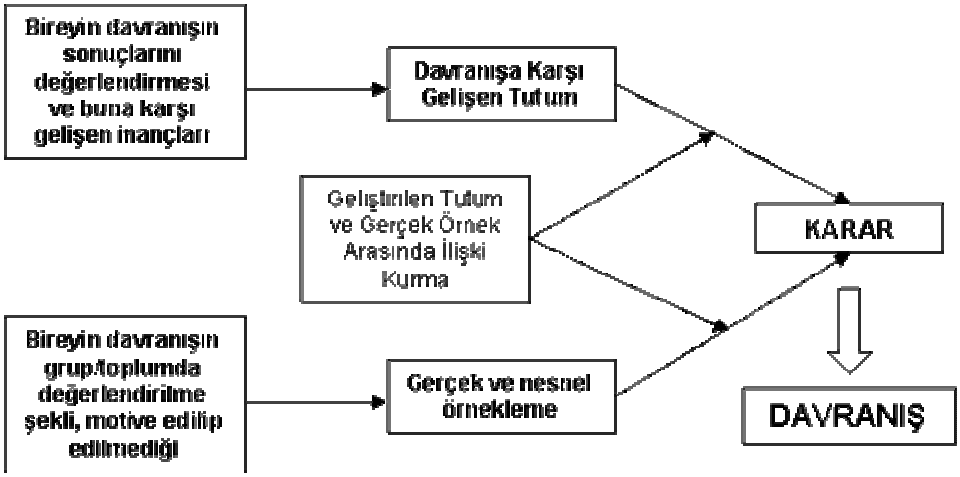
İnsanlar ne düşünürse düşünsün her zaman kendileri için olumlu ve faydalı olan bir şeyi hedeflerler. İnsan, davranışları ile kendisi için faydalı bir şeyler yapmanın çabası içerisindedir. Net bir şekilde dile getirilmese veya farkında olunmasa da, yapılan şeylerin tek unsuru amacının olmasıdır. Her davranış, onu yapan kişi için,

[28] Barutçugil, **a.g.e**, s.45
[29] Serol Teber, **Davranışlarımızın Kökeni**, Say Yayıncılık, 11. Baskı, İstanbul, 2003, s.30, s.90 ve s.116

toplum onu desteklemese de pozitif bir amaca ve ideale sahiptir. İnsanların sergiledikleri davranışlar kendileri için o an bir mana ifade eder. Şartlar değişince kişilerin davranışlarının da değiştiği bilinen bir gerçektir.[30]

Bir davranışın oluşumu öncelikle davranışın yerine getirilmesi ile elde edilecek sonuçlara karşı inanç ve değerlerin etkinliği ile şekillenir. Bununla birlikte bireyin içerisinde yer aldığı grup ve çevrenin o davranıştan beklentileri, ele alış tarzları, yaklaşımları ve motive edip etmemeleri bireyi ve hareket şeklini direkt olarak etkiler.

Şekil 2.3. Nedensel Bir Davranışın Oluşumu



Kaynak, Zimbardo ve Leippe, a.g.e., s.190

Bireyin kendi göstereceği davranışa karşı olan tutumu ve ortamın veya çevrenin sunduğu gerçek-nesnel örnekler davranışın seyrini ve meydana gelişini hem ölçeklendirir hem de biçimlenmesine yardımcı olur. Birey kendi tutumu ve çevresinin ona nesnel örneklemeler arasındaki ilişkileri değerlendirerek bir karar aşamasına gelir ve bu süreçte şekillenmiş olan davranışı göstermeye veya göstermemeye karar verir. (Şekil 2.3.)

İnsanların zihinsel güçleri ve yeteneklerinin davranışları üzerinde direkt etkisi vardır.[31] Bütün insanlar bir amaca yöneldiklerinde, onları harekete geçiren

[30] Zülfikar Özkan, **Bilincin Gücü**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.155 ve s.157

ihtiyaçlarıdır. İnsan hayatı boyuca ihtiyaçlarını giderme peşinde koşar. Her davranışın arkasında bir istek önünde ise amaç vardır. Ancak insanlar amaçları her zaman kendileri yaratmaz. Bazen çevre koşulları belirli amaçları yaratır yada bireysel amaçların oluşumunu etkiler. Birey kendi dünyasına uygun ve kendi özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur. Fizyolojik ve psikolojik eylemlerin büyük bir çoğunluğu varlığını sürdürmeye, kendini gerçekleştirmeye yarayacak en elverişli koşulları belli sınırlar içerisinde bulundurma amacını güder.[32]

Dolayısı ile, bireyin içerisinde yer altığı çevrenin yapısı ve etkisine göre şekli ve içeriği değişebilecek olan; insanın varlığının sürdürülmesinde ve davranışlarının yönü ile gücünün biçimlenmesi sürecinde üst çerçeveyi belirleyen en temel amacın, ihtiyaçların en iyi şekilde giderilmesini sağlamak olduğu söylenebilir.

Davranış, bir organizmada yer alan ve o organizma tarafından yapılan, gözlemlenebilir, olduğu var sayılabilir ve ölçülebilir her türlü eylemdir.[33] İnsan davranışlarının sadece bir takım istatistiklerle açıklanamayacağını belirten Max Weber (1864-1920), davranışların mutlak suretle yorumlanması ve anlamlandırılması gerektiğini savunur. Başka bir ifade ile, bireylerin duygu ve düşünceleri ile davranışları arasındaki ilişkinin önemini belirten Weber, davranışların açıklanmasında olayların bireyler açısından taşıdıkları öznel anlamların bilinmesi gerektiğini belirtir.[34]

İnsan beden, düşünce, duygu ve inanç gibi değişik yönleri ile son derece karmaşık bir varlıktır. Kalıtım belirli davranış özelliklerinin alt ve üst sınırlarını belirler. Bu anlamda davranışın son biçimini kalıtımla çevre arasındaki sürekli etkileşim belirlemektedir. Bilinçaltı farkında olmadığımız arzu, istek, dürtü, duygu ve düşüncelerin depolandığı büyük hazneyi temsil eder. Bilinçaltındaki bu arzu, istek, dürtü, duygu ve düşünceler sürekli davranışı etkiler ancak birey bunun etkileme-etkilenme sürecinin farkında değildir.

---

[31] Robert N. Lussier, **Human Relations in Organizations**, Irwin, Boston, 1990, s.42
[32] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 2005, ss.35-38
[33] Hüsnü Arıcı ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Editör: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1355, 3. Baskı, Eskişehir, 2004, s.159
[34] Enver Özkalp ve diğerleri, **a.g.e.**, s.31

Psikoloji, insan davranışının altında yatan temel nedenleri bulmaya çalışan bilimsel çabaya verilen addır. Bireyin içerisinde yaşadığı toplum karmaşıklaştıkça bireyin davranışlarını inceleyen psikoloji biliminin katkısı da o derece önem kazanır. İnsan davranışının temellerini değişik açılardan inceleyen modern psikolojinin belli başlı yaklaşım biçimleri şunlardır; [35]

- Nörobiyolojik Yaklaşım; insan davranışlarında sinir sistemi ve beyindeki karmaşık süreçler ile beynin işleyiş mekanizmalarını temel inceleme konusu olarak görür.
- Davranışsal Yaklaşım; bireyin sadece gözlenebilen ve dolayısı ile ölçülebilen davranışlarını inceler. Uyarıcı-davranış (UD) psikolojisi olarak da bilinir.
- Bilişsel Yaklaşım; insanın edilgen (pasif) bir yaratık olarak değil, algılayan, uyarıcıları işleyen, anlamlandıran etken (aktif) bir sistem olarak ele alır. Bu yaklaşıma göre insanı diğer canlılardan ayıran en temel özellik uyarıcıları işleyebilme ve anlamlandırabilme yeteneğidir.

İnsanı eşitliğin olmadığı bir düzende yaşamaya mecbur etmek onun gücünden ve etkinliğinden yararlanmaktan vazgeçmek anlamına gelecektir. İnsan kendini olumlu yönde değiştirebilme gücüne sahip bir varlık olduğunu idrak edince, bu yönde yapacağı her türlü faaliyet ve göstereceği çaba ona içindeki gücü hissettirecektir. [36]

2.3.2. İnsan ve Örgüt

Psikolojik sözleşme, bireyin bir ilişkide kendisi ile karşısındaki arasında oluşan geleceğe yönelik anlaşmasının koşullarına ilişkin algısıdır. Bu kavram her şeyden önce, öznel bir değerlemedir, bireysel algıya dayanır ve tarafların her biri kendi beklentilerinin ve vaat ettiklerinin karşı tarafça da aynı şekilde algılandığına inanırlar.[37]

---

[35] Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1997, (İnsan ve Davranış), s.409 ve s.22
[36] Nur Serter, **Giydirilmiş İnsan Kimliği**, Der Yayınevi, İstanbul, 1999, s.257 ve s.283
[37] Özkalp ve Kırel, **a.g.e.**, s.279

İnsanların ihtiyaçlarını karşılama ve beklentilerini gerçekleştirmeleri için bir örgüt içerisinde yer alma; örgütlerin ise amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için insanlara görev ve yetkiler verme zorunluluğu, iki taraf arasında kendiliğinden ister istemez oluşan bir işbirliğini zorunlu kılar. Bir başka ifade ile insan içinde yer alacağı ve taraflarca bilindiği varsayılan karşılıklı beklentilerin giderileceği örgütle "psikolojik bir sözleşme" yapar.

Örgütü belirli bir bütünlüğü olan bir sistem olarak kabul dersek, grupları ve insanları da onun alt sistemleri olarak görebiliriz. İnsanlar örgütsel eylemlere belirli beklentilerine ulaşabilmek, kendi bireysel hedeflerini gerçekleştirmek ve fayda elde etmek amacıyla katılır. Bir örgüt içerisinde yer alan her insana belirli roller verilir ve bu rolleri başarıyla oynamaları beklenir.

Örgüt ile birey arasındaki bu psikolojik sözleşmenin insan açısından devam etmesi, başka bir ifade ile insanı her konuda doyuma ulaştıracak şekilde sürmesi için genel ilkeler şu şekilde sıralanabilir; [38]

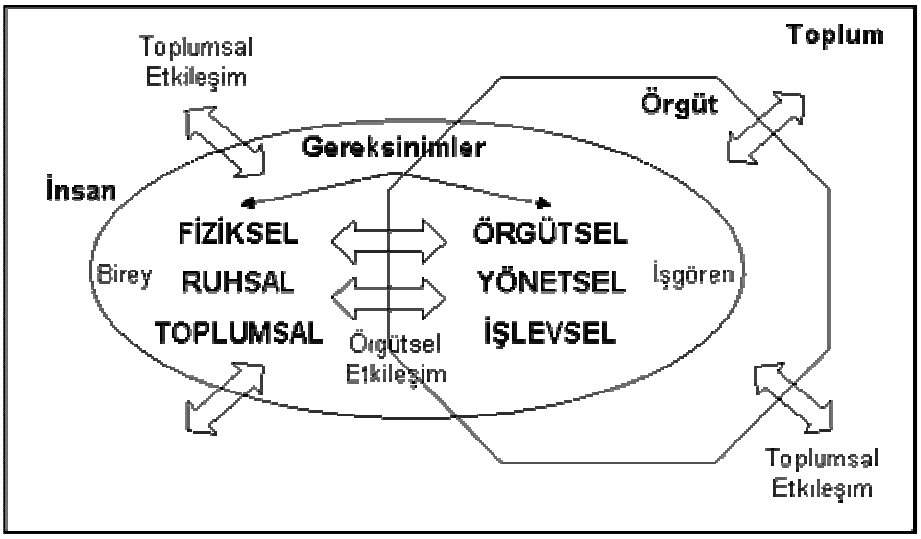
- İnsan, yaptığı katkılar ve yarattığı faydalar karşılığında kendi beklenti ve ihtiyaçlarını giderecek bir karşılık alır.
- İnsan örgütten en az yaptığı katkılar kadar ve/veya daha fazla karşılık alıyorsa örgüt üyeliği devam eder.
- İnsanların yaptığı katkılar örgütün vereceği karşılılıklar için yeterli olduğu sürece örgüt varlığını sürdürür.
- İnsan örgütten aldığı karşılığa kendi bireysel yargılarına göre değer biçecek ve katkıda bulunmayı sürdürüp sürdürmeme kararını kendi iradesi ile verecektir.
- Örgüt ise insanların yaptığı katkılara örgütsel yargılara göre değer biçecek ve bu katkılara bir karşılık verip vermeyeceğini kendi örgütsel iradesi ile verecektir.

[38] Barutçugil, **a.g.e.**, ss.14-18

Grup sosyal yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Toplum içerisinde yaşayan her kişi en küçük grup olan aile biriminden başlayarak değişik sosyal, ekonomik, dinsel ve mesleksel gruplara üyedir.[39]

Eğer örgütler kendi içlerinde bir iç uyuma yada ahenkleşmeye gidemezlerse sonunda amaçlarını gerçekleştiremeyeceklerdir. Örgütü oluşturanların amaçlara bağlılıklarının derecesine göre örgütü amaçlarını gerçekleştirmeye yönelteceklerdir. Bu tür bir biriliğin sağlanması için örgütle birey arasında "amaçlara karşı ilgi", yaratılmalı "bireyin grubu benimsemesi" sağlanmalı ve bireylerin "kişisel değer kazanma istekleri"nin örgüt tarafından karşılanması gerekir.[40]

Şekil 2.4. Bireysel ve Örgütsel İhtiyaçlar



Bir örgüt içerisinde yer alan bireylerin gereksinimleri iki ana başlık altında incelenebilir. Bunlar; (Şekil 2.4.)

1. Örgütte yer alan bireyin "insan" olarak gereksinimleri.
    - Fiziksel Gereksinimler;
    - Ruhsal Gereksinimler
    - Toplumsal Gereksinimler

[39] Cüceloğlu, **a.g.e.**, s.532
[40] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 1998, ss.35-37

2. Örgütte yer alan bireyin "bir örgüt üyesi -işgören" olarak gereksinimleri.
    - Örgütsel Gereksinimler
    - Yönetsel Gereksinimler
    - İşlevsel Gereksinimler

Sosyal yaşamda insanlar kendi yaşamları, kaderleri, gelecekleri konularında kendilerinin ne ölçüde etkili olabilecekleri konusunda farklı inanç, görüş ve düşüncelere sahip olabilecekleri gibi; bir örgütün üyeleri de içinde bulundukları ve üyesi oldukları örgütün yaşamı, kaderi ve geleceği konusunda kendilerinin ne derecede etkili olabilecekleri konusunda farklı görüş ve düşüncelere sahip olabilirler. Buna göre bir örgütte insanlar etken yada edilgen bir tutum içerisine girebilirler.

2.3.3. Örgütsel Davranış

Davranış, bir çevreye ilişkin uyarıya organizmanın her zamanki cevabıdır. İnsanlar sadece dış görünümleri ile değil, duyguları, tepkileri, zeka durumları, kişilikleri, ilgi alanları, güdüleri ile de birbirlerinden ayrılırlar ve bu nedenle her birey aynı olay karşısında farklı davranışlarda bulunur. Örgütsel davranış kapsamı sadece bilinçli ve ussal davranışları içerir.[41] Örgütleri insanların oluşturduğu bir bütünlük olarak ele alırsak, örgütsel davranış da örgütün amaçlarına ulaşması yönünde örgütü oluşturan bireylerin bütünsel davranışları olarak karşımıza çıkar.

Örgütsel davranış, örgüt ve insan arasındaki ilişkileri inceleyen bir disiplindir. Hem örgütün davranışları hem de örgüt içerisindeki insanın davranışları örgütsel davranışın konusu içindedir.[42] Bir disiplin olarak örgütsel davranış "örgütlerdeki insanların nasıl davrandığını kavramaya ve ortaya çıkarmaya uğraşan uygulamaların bütününü" anlatırken, bir kavram olarak örgütsel davranış "insanların örgüt içerisindeki davranışlarını" anlatmaktadır.[43]

---

[41] Eren, **a.g.e.**, ss.157-158
[42] Mahmut Arslan, "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları", **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.30
[43] Turkut Göksu, "Örgütsel Davranış", **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, ss. 159-160

Bir taraftan kişilik sistemi bir taraftan da sosyo-kültürel sistem bireyin davranışlarını etkiler. Bu etkiler bir taraftan psikolojik gereksinimler bir taraftan da sosyal rol beklentileri doğrultusundadır. Bireyin davranışları aynı anda hem psikolojik gereksinimlerine hem de sosyal-kurumsal rol beklentilerine cevap verirse, bu iki sistem arasında o birey açısından tam bir "işlevsel uyuşma" var demektir.[44]

Örgütsel davranış, örgütlerin çalışanlar üzerinde sahip olduğu etki ve çalışanlar ile grupların örgütler üzerinde sahip oldukları etki olarak ele alınabilir. Bu yaklaşımdan hareketle, örgüt ve birey arasındaki karşılıklı ilişki arasındaki uyum verimliliğin ve iş doyumunun temel belirleyicilerinden birini oluşturur.[45] İnsanların çalışmasını sağlayan etken, uğruna çalışmaya değecek ve yapılması gerekenleri açıkça anlatabilecek bir fikrin olmasıdır. Böyle bir fikir ancak bireylerin düşünceleri, örgütlerin ise faaliyetleri ile sıkı sıkıya örtüştüğü zaman anlamlı hale gelir.[46]

2.3.3.1. Duyum ve Algı

Duyu organları aracılığı ile algı merkezlerine taşınan henüz işlenmemiş bilgi "duyu" olarak tanımlanırken, "duyum" alıcı organların (duyu organları) çevredeki enerjinin etkisi altında uyarılması ile ortaya çıkan nörofizyolojik süreçlerdir. Algı ise, duyu verilerini örgütleyip yorumlayarak çevremizdeki nesne ve olaylara anlam verme sürecidir. Bu süreçte önceki yaşantı ve deneyimlerin etkisi çok büyüktür. Her algılama olayı, gelen duyusal verilere dayanılarak dış dünya hakkında kurulan bir kuramdır. Bu kuram sorgulamaya ve denemeye açıktır; daha sonra gelen duyusal verilerle ya daha kuvvetlenir yada zayıflayarak yerini başka geçici bir kurama bırakır. Her birey kuramını kendi yaşantısı ve deneyimleri çerçevesinde kurar. Bu özelliğinden dolayı algı, son derece öznel bir süreçtir.[47]

---

[44] Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayınları, İstanbul, 1988, s.270
[45] Gülay Budak, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayınları, Yayın No.61, İzmir, 1999, s.35
[46] Michael E. Gerber, **Girişimcilik Tutkusu**, Çeviren: Tayfur Keskin, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 5
[47] Cüceloğlu, **a.g.e.**, (İnsan ve Davranışı), s.98

Daha öz bir anlatımla algı; duyu organları ile duyumsanan uyarıcıların bireyin "yaşamı ve deneyimlerinden"; "düşüce gücü, zeka ve yeteneklerinden", "psikolojik yapısının ve kişisel özelliklerinden", "toplum yapısı ve kültürünün getirdiği etkilerden" oluşan kendine özgü muhakeme süzgecinden geçirmesi sonrasında kendince ifade edilerek kendine özgü anlamlaştırmasıdır.

Algı, duyu organları tarafından kaydedilen uyarıcılarının beyin tarafından örgütlenip yorumlanarak anlamlı hale getirilmesidir. Duyumlar, algının hammaddesidir.[48] Algı sonucunda ortaya çıkan tepki her zaman gözlemlenemez, başka bir ifade, bir uyarıcı bireyde sadece her hangi bir düşünce veya duygu oluşturabilir ve bu dışarıdan görülemeyebilir. Dolayısı ile algılama sonucundaki tepki salt "davranışsal", salt "düşünsel" veya hem düşünsel hem davranışsal boyutta olabilir.

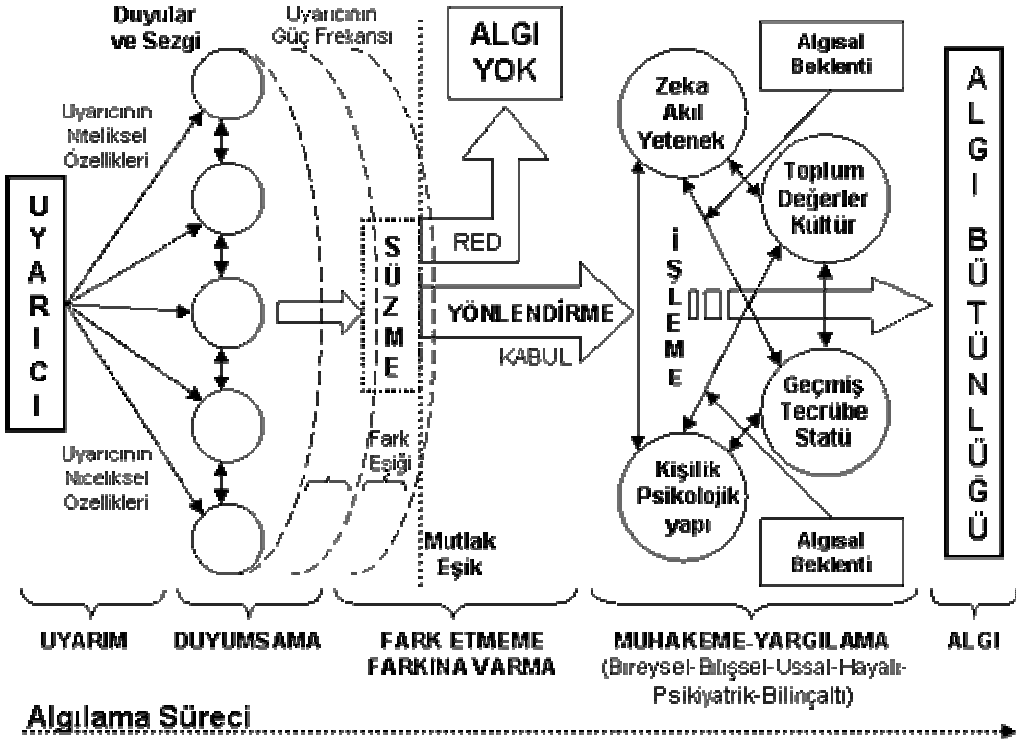
Algı süreci içerisinde "mutlak eşik" bireyin herhangi bir tepkide bulunabilmesi için gerekli olan en küçük uyarıcı şiddetini, uyarıcıda meydana gelen değişikliğin fark edildiği en küçük miktara da "fark eşiği" denir. Bununla birlikte uyarıcıların değişimi karşısında biçim, büyüklük, yer ve renklerin değişmeden algılanması "algısal değişmezlik" olarak ifade edilir. Bir bireyin algılaması ile ilgili ön plana çıkan noktalardan biri de, algılama sürecinin "insanın beklentileri" ile çok yakından ilgili olmasıdır. İnsan sahip olduğu beklenti ve gereksinimlere göre algılar ve bu durum "algısal beklenti" olarak ifade edilir.

Algılama süreci ile ilgili önemli olan nokta, algının kişinin kendine özgü oluşu, başka bir ifade ile aynı uyarıcının bireyler tarafından farklı şekillerde algılanabileceğidir. Algılamada bireyler arası farklılıklar olmasının en temel nedenleri, uyarıcını gücünün, duyu organlarının hassasiyetleri ile işleyişinin ve bireyin uyarıcıyı anlamlaştırmasında kaynak olarak kullandığı önceki yaşamı, tecrübe, kişilik özellikleri, öncelikleri, içinde yer aldığı çevre, değer yargıları gibi unsurların her bireyde farklı farklı olmasıdır.

[48] Orhan Aydın ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Editör: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1355, 3. Baskı, Eskişehir, 2004, s.215.

Bir insanın faaliyetlerinin temeli ister maddi ister manevi fayda elde etmek üzere gerçekleştiriliyor olsun başarılı olma öz amacını taşımaktadır. Başarıyı "içsel başarı" ve "dışsal başarı" olarak iki temel kategoride ele almak mümkündür. Bireyin sağlıklı duygu, düşünüş, ve davranışlar ortaya koymasını iletmesini ve paylaşmasını kolaylaştıran gelişmeler kişinin iç başarısına yöneliktir. Dış başarı ise başkaları tarafından gözlenebilen, ölçülebilen, nesne ve davranışları içerir.[49]

Şekil 2.5. Algılama Süreci



İnsan çalışma yaşamına ilk atıldığı günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde ilerlemek kısacası başarılı olmak ister.[50] İnsanlar kendilerini dolaylı veya dolaysız olarak ilgilendiren, kendi erişim sahalarında gerçekleşen, kendilerinde bir duygu,

[49] Doğan Cüceloğlu, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1993, (Düşün-Karar Ver) ss.116-118
[50] Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.215

düşünce, fikir, beklenti, heves, merak, soyut veya somut bir etki yaratan durum, olay, oluş ve gerçekleşmelere tepki verirler. İnsanların çevrelerinde olan ve algılayabildikleri uyarıcılara karşı gösterdikleri tepki ve davranışlar farklıdır. Dolayısı ile her hangi bir uyarıcı her insanda aynı davranışa neden olmaz.

Duyu organları ve sezgilerle algılanan uyarıcılara, çeşitli faktörlerin etkisi ve katkıları ile oluşan tutumlar süzgecinden geçirilerek verilen tepki olarak tanımlanabilecek olan insan davranışının, bireyden bireye farklılık göstermesinin nedenleri şu şekilde özetlenebilir;

- Her insanın kişiliğinin farklı olması.
- İnsanın içinde yaşadığı geniş ve yakın çevrenin etkisi.
- İnsanın içinde yaşadığı toplumun değer yargıları, kültürel yapısı ve davranış kalıplarının etkisi.
- Deneyim ve tecrübelerin farklı olması.
- Beklenti, arzu ve isteklerin farklı olması.

2.3.3.2. Tutum

Tutum bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir.[51] Bununla birlikte tutumlar, oldukça organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir.[52] Bu tanımların temelinde üç önemli özellik yatar. Bunlar;

1. Tutumların oldukça uzun süreli olması; geçici olarak bireyin gösterdiği bazı eğilimler tutum olarak ele alınamaz, bir eğilimin tutum olabilmesi için bireyin eğilimi oldukça uzun süreli olarak göstermesi gerekir.
2. Tutumların, bilişsel, duyusal ve davranışsal birimleri içermesi; tutum yalnızca bir düşünce veya duygu değildir. Tutum olarak tanımlanan eğilimlerin, kendini inanç olarak ifade eden "bilişsel", duygu ve heyecanları içeren "duygusal" ve gözlemlenebilen faaliyetleri içeren "davranışsal" öğeleri vardır.

[51] Kağıtçıbaşı, **a.g.e**., 84
[52] Cüceloğlu, **a.g.e.**, (İnsan ve Davranışı), s.521

3. Tutumların psikolojik bir obje ile ilişkilendirilmesi gerekir. Bireyin farkında olduğu herhangi bir soyut veya somut kavram o birey için "psikolojik obje"dir. Birey için her şey psikolojik bir obje olabileceği gibi, herhangi bir obje nitelik değiştirerek bir kimse için psikolojik obje haline gelebilir.

Tutumlar, bireylerin belirli bir objeye veya kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş ve durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır. Bireylerin tutumlarını ve değerleri görülemez. Ancak sergiledikleri düzenli davranışları ile gözlemlenebilir veya yorumlanabilir.[53] Tutumlar bireylere atfedilen eğilimler olduğuna göre doğrudan gözlenebilen bir özellik olarak değil, bireyin gözlemlenebilen davranışlarında dolaylı bir şekilde hissedilen ve anlamlandırılan eğilimler olarak karşımıza çıkar. Bu kapsamda tutum gözlemlenebilen bir davranış değil, davranışa hazırlayan duygu, düşünce, inanç bütünlüğünün eğilimi ve bu eğilimden kaynaklı itici bir güçtür.

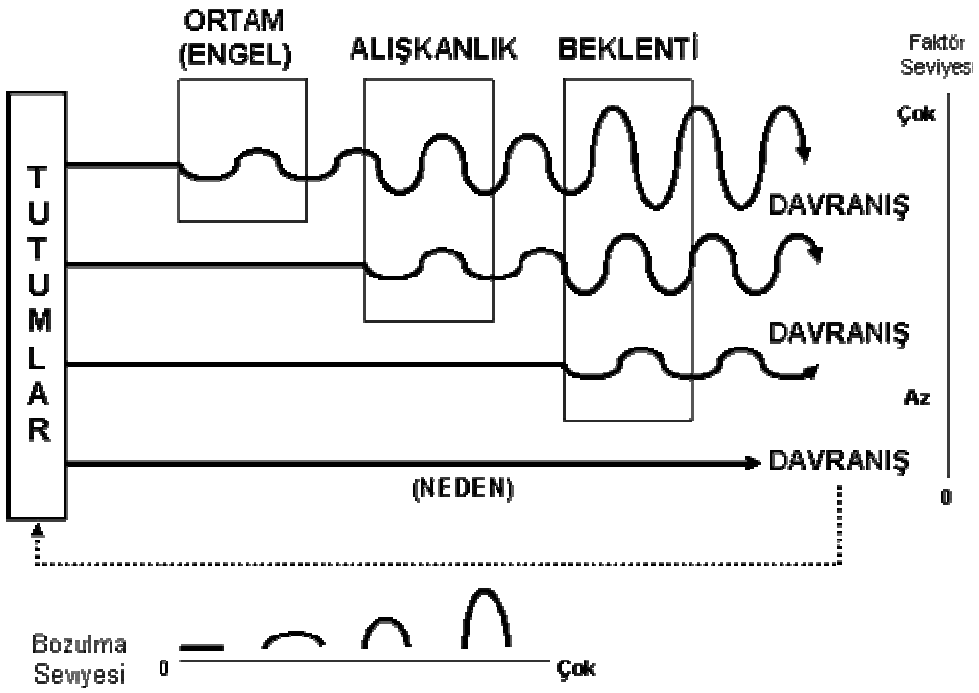
Tutumlar düşünce ve algıları etkiler, hafızada birikmiş bilgilerin bir özeti olarak karşımıza çıkar ve kendimizi tanımlamamızı sağlar. Bireyin sahip olduğu tutum sistemi kendi içerisinde organize olduğu için, herhangi bir bileşeninde meydana gelen değişiklik diğer bileşenlerini de etkiler. Herhangi bir psikolojik objeye karşı tutumun değişmesi, o obje ile ilgili veya ilişkili başka objelere karşı tutumların da değişmesine neden olur.[54]

Tutum, bireyin psikolojik bir nesneye ilişkin duygu, düşünce ve davranışlardan oluşmaktadır. Dolayısı ile bir tutumun "bilişsel", "duygusal" ve "davranışsal" olmak üzere üç bileşeni olduğunu söylemek mümkündür. Bilişsel bileşen, bireyin tutum nesnesine ilişkin düşünce, bilgi ve inançlarından; duygusal bileşen; tutum nesnesine ilişkin duygu ve değerlendirmelerinden oluşur. Davranışsal bileşen ise, bireyi tutum nesnesine ilişkin davranışta bulunmaya eğilimli kılar. Bir tutumu, bir amaç, b,ir gerçek veya bir olgudan ayıran en temel özellik tutumun bir duygusal bileşene sahip

[53] Özkalp ve Kırel, **a.g.e.**, s.72
[54] Philip G. Zimbardo ve Micheal R. Leippe, **The Psychology of Attitude Change and Social Influence**, McGraw Hill, 1991, s.40

olmasıdır.[55] Bir bireye veya duruma karşı gereklerini ve gerekçelerini bilmeden ve değerlendirmeden gösterilen tutum "önyargı" olarak tariflenebilir. Ayrım ise bir kişi veya durumun lehine yada aleyhine tavır takınmak ve davranış sergilemektir.[56]

Şekil 2.6.. Tutumların Davranışa Yansıması ve Bozulması



Tutumlar ortamsal etkenlerle (engeller) etkileşim halinde, "alışkanlıklar" ve "sonuçlar üzerindeki beklentiler" süzgecinden geçerek ve bu faktörlerin de etkisi ile davranışın oluşumuna ve şekline etki eder. Başka bir ifade ile davranış "tutum", "ortamsal etkenler", "alışkanlıklar" ve "beklentiler" olmak üzere dört etmenin karşılıklı etkileşimi ile açığa çıkmaktadır. (Şekil 2.6.)

Tutumlar belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizlidirler. Tutum, bireyin kendi dünyasının bir yönü ile ilgili olarak belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir. Bireysel tutumlara yöne

[55] Aydın ve diğerleri, **a.g.e.**, ss.281-282
[56] Lussier, **a.g.e.**, s.429

veren öğeler daha önce kişinin başından geçmiş olay ve deneyimlerinin bir sonucudur. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları sürdükçe devamlılıklarını sürdürürler. Tutumlar, bireyin yaşadığı çevresel koşulların etkisi ile değişebilir. Bu değişim, aynı zamanda duygu, inanç ve değerlerde de bir değişimi ifade etmektedir.[57]

Tutumlar bireyler bir fayda sağladığı ve/veya birey tarafından bu şekilde algılandığı müddetçe değişmezliğini korur. Bir tutumun değişmesi için, ya tutuma ilişkin ortaya çıkan faydanın tümüyle tükenmesi yada diğer tutumun bir öncekine göre bireye daha fazla yarar sağlayacağı ve fayda doğuracağına bireyin inanması, bunu net ve açık bir şekilde algılayarak özümsemesi gerekir.

2.3.3.3. Kişilik

Bir insanın bilinçli veya bilinçsiz ihtiyaçlarını, sosyal ve psikolojik güdülerini düzenleme biçimi o insanın kişiliğini oluşturur. İnsanın kişiliği onun güdülerini, yeteneklerini ve eğilimlerini düzenleyen ve çevreye dinamik uyumunu sağlayan bir sistemdir.[58] Kişilik kavram olarak "bireyin yaşama biçimi" olarak tanımlanabilir ve bireyin doğumundan ölümüne kadar devam eden dinamik bir süreçtir. Bireyin tüm özelliklerini yansıtan bir kavram olan kişilik, davranış bilimleri açısından, "bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansıması" olarak tanımlanabilir.[59]

Kişilik bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Diğer bir deyişle, kişilik duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve ayrılıkları oluşturan bir takım özellikler bütünüdür. Kişiliği oluşturan üç temel nokta ön plana çıkar. Bunlar, benzersiz ve kendine özgü oluşu, tutarlılığı durağanlık yada değişmezliğidir.[60] İnsan öğrenen bir varlıktır ve ömrü boyunca kendini ve dünyayı

[57] Eren, **a.g.e.**, ss.120-121 ve ss.125-126
[58] Barutçugil, **a.g.e.**, s.14
[59] Uğur Zel, "Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri", **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, ss.411-412
[60] Özkalp ve Kırel, **a.g.e.**, s.45

değiştirmeye çalışır. Gerçekçi bireylerin temel kişilik yapıları değişmez görünür ama zaman içerisinde olayları ele alış tarzları değişim gösterir.[61]

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici tutarlı ve yapılaşmış ilişki biçimidir. Kişiliğin "tutarlılığı", zaman içinde bireyin benzer durumlarda davranışının pek değişmeyeceğini ifade ederken; "yapılaşmış" özelliği kişiliğin çok sayıda birimlerden oluşan bir sistem olduğu ve sistemin her biriminin birbiri ile bağlantılı olarak bir örüntü geliştirdiğini anlatmaktadır. Tanımda kullanılan "ilişki kurma biçimi" ise, bireyin iç ve dış çevresi ile sürekli bir ilişki halinde olduğu ve bireyin kişiliğinin iç ve dış .çevresi ile kurduğu ilişkilerin biçimini de etkilediğini ifade etmektedir.[62]

Kişilik, bebeklik, çocukluk, ergenlik, yetişkinlik ve olgunluk olmak üzere bir insanın yaşam evrelerine bağlı bir gelişim ve değişim eğilimi içerisindedir. İnsan gelişimine bağlı olarak kişilik yapılarında ve buna bağlı olarak bireyin eğilim, tutum ve davranışlarındaki değişim şu şekilde özetlenebilir[63];

- Çocukluk ve ergenlik döneminde daha pasif olan birey, yetişkinlik ve olgunluk döneminde daha aktif bir yapıya kavuşur.
- Çocukluk ve ergenlik döneminde başkalarına daha bağımlı olan birey, yetişkinlik ve olgunluk döneminde daha bağımsız hatta başkalarının kendine bağımlı olmasını isteyen bir yapıya kavuşur.
- Çocukluk ve ergenlik döneminde birey, sınırlı davranış biçimleri sergilerken yetişkinlik ve olgunluk döneminde çok daha değişik şekillerde ve farklı yapılarda davranışlar sergiler.
- Çocukluk ve ergenlik döneminde kararsız, rastlantısal, yüzeysel ve çabuk dağılan ilgi ve merakı olan birey, yetişkinlik ve olgunluk döneminde daha yerleşmişi kesin ve kendi ile özdeşleştirmiş ilgi alanları ve meraklara sahip olur.

---

[61] Güvenç, **a.g.e.**, s.95-97
[62] Cüceloğlu, **a.g.e.**, (İnsan Davranışı), s.404-405
[63] Chris Argyris, "The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment", **Classics of Organizational Behavior**, (ed.) Walter E. Natemeyer, Moore Publishing, 1978, s.254

- Çocukluk ve ergenlik döneminde daha kısa süreli bakış açılarına sahip olan birey, yetişkinlik ve olgunluk döneminde daha derinlemesine ve uzun süreli bakış açıları geliştirir. (insan davranışının geçmiş tecrübeler ve gelecekteki beklentilere bağlı şekilleneceği unutulmamalıdır.)
- Çocukluk ve ergenlik döneminde aile içinde ve sosyal yaşamda daha ikinci planda bir pozisyonda olan birey, yetişkinlik ve olgunluk döneminde en az kendi emsalleri ile aynı pozisyonda olma ve/veya daha üst bir pozisyonda olma eğilimi içindedir.
- Çocukluk ve ergenlik döneminde kendinin ve kendi yapısının daha az farkında olan birey, yetişkinlik ve olgunluk döneminde kendini ve benliğini tam olarak tanıyan ve hem kendi hem de benliği üzerinde mutlak kontrolü olan bir yapıya kavuşur.

Bu özellikleri örgüt içerisine taşıyacak olursak ve insanın gelişim sürecinin örgütün içinde var olmaya başlaması ile bütünleştirirsek, bireyin örgüte ilk girildiği dönemlerde çocuk ve ergen kişilik özellikleri sergilediği, ilerleyen dönemlerde örgüt içerisindeki varlığı ve örgütle etkileşimi devam ettikçe yetişkin ve olgun bir kişilik özelliği göstermeye başlayacağı söylemek hatalı olmayacaktır.

Kişilik bireyin kendisi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği onun toplum içerisinde belirli özellikleri ve rollere (görevlere) sahip olmasıdır. Bireyin kendini başkalarından ayırt eden öğeleri şu şekilde sıralanabilir;[64]

- Dış görünüm; bu özelliği bireyi fiziksel olarak diğerlerinden ayırır.
- Roller ve görevler; bu özellik ancak bireyin belirli bir yaşa gelip bir görevi veya rolü aktif olarak üstlenmesi ile başlar.
- Zeka, enerji, arzu, ahlak v.s. gibi potansiyel yetenekleri;
- Toplumsal özellikler; toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, ahlak anlayışı ve buna benzer hususlar.

[64] Eren, **a.g.e.**,ss.40-41

Kişilik bireyin özel davranımlarda ifadesini bulan yapısal ve dinamik özelliklerinin tümüdür. Kişilik kavramı bir varsayıştır çünkü doğrudan doğruya gözlemlenemez. Gözlenebilen ve ölçülebilen davranış ve olaylardan, yaşantılardan anlamlandırılır. Davranış ve tutumlardan oluşan ve oluşumunu sürdüren kişilik, davranışları etkiler ve etkilenen davranışlar da tekrar kişiliği etkiler.[65]

2.3.3.4. Güdü ve Güdüleme (Motivasyon)

İnsan davranışlarının temelinde güdüler yatar ve nerede olunursa olunsun , ne yapılırsa yapılsın her davranışın altında bir güdü veya güdüler zincirinin yattığı unutulmamalıdır. Bir insanı bir davranışa yönlendirmenin özünde, halihazırda var olan veya gizli kalmış veya henüz belirmemiş güdüleri, oluşturulma, beslenme, çeşitlendirme, destekleme, ve güçlendirme yolu ile biçimlendirmek olan güdüleme yatmaktadır.

2.3.3.4.1. Güdü ve Gereksinim (İhtiyaç)

Güdü (motif), istekleri, arzuları, hevesleri, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır[66] ve "bireyi bir harekette bulunmaya yada bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktöre" denir.[67] Güdü, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen bireye ait içsel bir güçtür. Bir davranışın hangi hedeflere yöneleceğini bu davranışı başlatan güdünün türü; davranışların sürekliliği ve yoğunluğu ise, güdünün kuvvet derecesi tarafından belirlenir.[68]

İnsanın hayatta kalması ve varlığını devam ettirmesi için giderilmesi ve doyurulması şart olan ve insanın biyolojik yapısından kaynaklanan fizyolojik kökenli güdülere "dürtü" adı verilir. İnsanlara özgü başarılı olma, ait olma, sevme-sevilme,

---

[65] Buket Erkal ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Editör: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1355, 3. Baskı, Eskişehir, 2004, s.242
[66] Cüceloğlu, **a.g.e.**, (İnsan ve Davranış), s.229-230
[67] Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, ss.35-36
[68] Aydın ve diğerleri, **a.g.e.**, s.199

saygı görme, kendini gerçekleştirme v.s. gibi fizyolojik temel dürtülerden daha sonra gelen yüksek seviyeli dürtüler ise "gereksinim" veya "ihtiyaç" olarak ifade edilir.

Gereksinim kavramı bir anlamda olması gerekenden veya olması arzulanandan daha az bir seviyeyi betimlediğinden, gereken, arzulanan, istenen, heveslenen bir şeyden "yoksunluk" olarak da düşünülebilir. İhtiyaç kavramı, eksikliği hissedilen, elde etmek ve yerine getirilmek istenen yada yitirilmesinden endişe duyulan nesne, düşünce, amaç veya sonuç, soyut veya somut varlık, psikolojik olgu ve/veya bunların belirli bir bileşimi olan bir değeri ifade eder.

İhtiyaçlar sahip olunmayan ama sahip olunmak istenen yada sahip olunan ve elde tutulmak istenenlerdir. İhtiyaçlarımızı belirli bir şekilde kümelenmesi, bireyin kim olduğunu ve kişiliğini nasıl ortaya koyduğunu açıklar. İhtiyaçların davranışları nasıl etkilediğini anlamak, karmaşık davranış kalıplarını anlamanın ve bu ihtiyaçları olumlu ve yapısı sonuçlar elde etmek için kullanmanın ilk adımıdır.[69]

Dürtü temel fizyolojik gereksinimlerin yarattığı ve bu gereksinimlerin giderilmesi yönünde davranışa sevk eden itici güçtür. Gereksinme ile dürtünün ayrıştırılma nedeni, bu iki kavramın her zaman bir arada yürümemesidir. Dürtü yoksunluğun giderilmesi için itici bir güçtür ancak yoksunluğun derecesi arttıkça dürtülerin zayıfladığı görülebilir. Bazı davranışlar belirli bir biyolojik temel olmadan çevredeki uyarıcılardan kaynaklanır. Bireyin ilgisini çeken ve davranışa yönlendiren bu tür uyarıcılara "özendirici" (incentive) adı verilir.

Dürtü ile özendirici arasındaki fark şudur: dürtü insanın içindedir ve biyolojisinden fizyolojisinden kaynaklanır, özendirici ise organizmanın dışındadır. Başka bir ifade ile dürtü organizmayı bir yöne iter, özendirici ise kendine doğru çeker. İnsan ve organizma sürekli olarak belirli bir uyarılma düzeyinde kalmak ister ki buna "optimal uyarılma düzeyi" denir. Organizma optimal uyarılma düzeyinin altına ise çevresinde daha çok uyarıcı arar, eğer bu seviyenin üzerinde ise, daha sakin

[69] Barutçugil, **a.g.e**, s.50

bir çevre arar ve uyarıcılara cevap vermez.[70] Uyarıcılar belirli bir gereksinim karşılıyorsa, başka bir ifade ile bir yoksunluğu gideriyorsa özendiricilikleri artar.

Tablo 2.2. Bazı Karmaşık İnsan Gereksinimleri

Gereksinim	Açıklama
Başarı	Mükemmellik standartlarına ulaşıp, bu standartları aşmayı amaçlamak.
Sosyal Kabul	Diğer insanların davranışlarımızı uygun bularak kabul etmeleri ve onlar tarafından beğenilmeyi istemek.
Bağımsızlık	Hiç kimseye ihtiyaç duymadan kendi yaşamını kendi yetenekleri ve gücü ile biçimlendirebilmek.
Açgözlülük	Başkalarının zararına dahi olsa, gereksinmesinden fazla mal ve kudreti kendi denetiminde tutma isteği.
Güçlü Olma (Kudret)	Başkalarının davranışlarını denetleyebilme, buna karşılık kendi davranışlarını istediği gibi ve denetimsiz yapabilme isteği.
Uyma (Conformity)	İçinde bulunduğu grubun normlarına uygun olsun diye kendi düşünüş, davranış ve duyuş biçimini değiştirme.
Belirginlik	Daha sonra ne olacağını bilmek, önceden ne olup biteceğini kestirmek, bilinmeyenden kaçınma isteği.
Yardım Etme	Yardıma muhtaç kimselere yardım edip onların sorunlarını çözmede etkin olma isteği.
Düzenlilik	Kişinin çevresindeki ve iç dünyasındaki karmaşıklığa son verip bir düzen kurma isteği.
Oyun	Kişinin hoşlandığı için, sadece zevk olsun diye davranma isteği.
Saygı Gösterme	Kişinin bir büyüğü veya önem verdiği bir kimseyi davranış ve sözleri ile yüceltmek, desteklemek, onun yolunu izlemek istemesi.

Kaynak: Cüceloğlu, **a.g.e.**, (İnsan ve Davranış), s.251

Güdüler biri diğerini tamamlamak veya gücünü arttırmak/azaltmak sureti ile birbirine etkide bulunurlar ve dolayısı ile insan davranışını etkilerler. İnsan davranışını salt gereksinim duygusunda aramak doğru bir yaklaşım olmaz. Çünkü

[70] Cüceloğlu, **a.g.e.**, (İnsan ve Davranış) ss.231-232

insan davranışını etkileyen sosyal alışkanlıklar, kültürel yapılar, kişisel yetenekler, değer yargıları ve çevre koşulları vardır.[71]

Güdüler, iç güdü" "fizyolojik güdü", "sosyal güdü" ve "psikolojik güdü" olarak dört alt başlık altında incelenebilir. Nedeni ister içsel, ister fizyolojik, ister sosyal, ister psikolojik olsun, güdülerin varlığı insanları çeşitli yönde davranışa iter. İhtiyaçları giderme açısından doyum noktasına ulaşıldığında ve var olan bir yoksunluk giderilerek istenen seviyeye ulaşıldığında, bir başka ifade ile güdünün gereği yerine getirildiğinde, güdü ve/veya güdülerin etkisi altında gelişerek onlar tarafından sürüklenen davranış ortadan kalkar.

Kişinin bir tek belirli davranışı, birbirinden farklı bir çok ihtiyacını gidermeye yönelik olabilir.[72] Güdülerin varlığı ile ortaya çıkan davranışın etkisi yok olup buna bağlı olarak o güdü ve/veya güdüler bütününe ilişkin yoksunluk tekrar ortaya çıkınca, daha önce doyurulmuş bir güdü ve/veya birbirini etkileyen güdüler bütünü, yeniden uyarılabilir.

Bu durum güdülerin dinamik bir yapıya sahip olduğunu ve süreklilik arz ettiğini gösterir. Bazı güdülerin doyurulması çok daha güçlü güdülerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Daha iyisini ve idealini yaratma güdüsü insanın doğasından gelen bir iç itilme güdüsüdür. Bu duygu, güdülerin çoğu kez sürekli biçimde nitelik olarak değişmesine yol açar ve güdüler karmaşık bir yapı içerisinde dinamizm kazanır. [73]

Dolayısı ile insanı davranışa yönlendiren herhangi bir güdü doyurulduğunda davranışa itici gücü yok olur ve yeniden uyarılmayı bekler. İhtiyaç doyurulduğunda güdüyü tekrar uyararak beklenen davranışın sergilenmesine neden olacak olan uyarıcı (motive) sürekli olarak aynı kalırsa, başka bir ifade ile güdü sürekli aynı uyarıcı (motive) ile uyarılırsa, uyarıcının güdüyü yeniden aktif hale getirme etkisi giderek düşeceği ve buna bağlı olarak güdünün beklenen davranışa itme gücünde

[71] Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s.46
[72] Can, **a.g.e.**, s.158
[73] Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s.39 ve s.47

azalma olacağı, hatta zamanla tümüyle yok alacağı göz ardı edilmemelidir. Bu durum insanın hayatta kalmasını ve varlığını devam ettirmesini sağlayan temel fizyolojik gereksinimlerden çok sosyal yaşamla etkileşim halinde ön plana çıkan psikolojik ihtiyaçlarda daha çok gözlenir.

2.3.3.4.2. Güdüleme (Motivasyon)

İnsanlar temel ve üst düzeydeki çok değişik ve farklı ihtiyaçlarını karşılamak için belirli çabalar sergilemek zorundadırlar ve bu çabayı toplumsal yaşamın gerekliliği olarak bir örgütün parçası olarak ortaya koyarlar. Örgütün amaçlarına ulaşması için temel ihtiyacı ise insanların sergileyecekleri bu çabadır ve örgütlerin insanları içine kabul etmesinin altında yatan temel neden de zaten budur.

Sergilenen tüm çabalar ve gerçekleştirilen tüm faaliyetler neticesinde, birey kendi ihtiyaçlarının giderilmesiyle birlikte içerisinde yer aldıkları örgüte de bir fayda sağlarlar. Ancak örgüte sağladığı faydalar nedeni ile bir ödül veya karşılık bekler hatta bu ödül ve karşılık da birey açısından bir ihtiyaçtır. Bireylerin örgüt içerisinde yer almayı kabul etmelerinin temel nedeni de buradan kaynaklanmaktadır. Elde edilecek ödüller bireyleri çaba harcama yönünden teşvik eder ve daha çok çaba göstermeleri için özendirir. İnsanları çalışmaya iten sebepler şu ana başlıklar altında açıklanabilir;[74]

- Kendileri için fayda temin etmek. (dışsal ödül)
- Kendini gerçekleştirmek. (yetenek ve becerilerini kullanabilmeleri-içsel ödül)
- Sosyal kabul gören bir davranış.

İçsel ödüller; bir eylemi başarma sürecinde elde edilen tatmin duygusu olup, bireyin örgüt içinde yaptığı veya yapacağı faaliyetler ile işleri doğrudan etkiler. Dışsal ödüller ise; örgütün bireye verdiği maddi veya manevi her türlü ek karşılıktır. Bununla birlikte, bireyler, gerek örgüt ,içerisinde gerekse örgütün dışında kendi çevrelerinde gerçekleştirdikleri faaliyet ve gösterdikleri davranışların sosyal olarak benimsenmesini ve kabul edilmesini beklerler.

[74] Aldemir ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 216

İhtiyaçların bir amaca yönelik davranışa dönüşme sürecine "motivasyon" denir. Yabancı dilde motivasyon olarak geçen bu kavram dilimizde "teşvik etme" yada "güdüleme" olarak geçer.[75] Güdüler organizmayı a) uyarır ve faaliyete geçir, b) organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışındaki bu iki özellik aynı anda gözlendiği zaman organizmanın "güdülenmiş" olduğu söylenir.[76] Herhangi bir etki veya motif davranışı hemen veya beklenen şekilde etkilememiş olsa bile, inançlar ve tutumların üzerinde etkili olarak değişimlerine neden olabilir ve bu sayede davranışlardaki daha sonra görülebilecek değişimlerin zeminini hazırlayan bir hazırlık süreci oluşturabilir.[77]

Güdüleme teorisi davranış teorisi ile eş anlamlı değildir. Güdüler, davranışı belirleyen unsurlardan sadece bir tanesidir. Bir davranışın hemen hemen her zaman güdülenmiş olduğunu söylediğimiz gibi, aynı zamanda bir davranışın hemen hemen her zaman biyolojik, kültürel ve durumsal olarak da tariflenebileceğini söylemek mümkündür.[78]

Güdülemenin ki önemli özelliği vardır. Birincisi güdüleme kişisel bir olaydır. Birini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise, motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilir. Güdüleme, kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ile ilgilidir. Şu halde, kişinin özellikleri ve bekleyişleri ile yapılan iş arasında akın ilişki vardır. Yani kişi işten, iş kişiden etkilenmektedir.Gerçekleştirilen iş açısından kişi önemlidir, çünkü işin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Yapılan iş de kişi açısından değişik anlamlar ve önemler taşımaktadır. Bunlar;[79]

- İşin ekonomik değeri ve anlamı.
- İşin sosyal statü ve prestij değeri ve anlamı.
- İşin psikolojik değeri ve anlamı.

---

[75] Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, ss.35-36
[76] Cüceloğlu, **a.g.e.**, (İnsan ve Davranış), s.230
[77] Zimbardo ve Leippe, **a.g.e.**, s.40.
[78] Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", **Classics of Organizational Behavior**, (ed.) Walter E. Natemeyer, Moore Publishing, 1978, s.42
[79] Tamer Koçel, **a.g.e.**, ss.435-436

Örgüt içerisinde yer alan bireylerin güdülenmesi ile ilgili "geleneksel yaklaşım", "insan ilişkileri yaklaşımı" ve "insan kaynakları yaklaşımı" olmak üzere üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunların dışında, çağdaş motivasyon yaklaşımları da dördüncü bir grubu oluşturmaktadır.[80] İlk üç temel yaklaşımın kapsamı ve özellikleri şu şekilde özetlenebilir;

- Geleneksel Güdüleme Yaklaşımı; çalışanların etkinliğini arttırmak için işin sistematik analizini temel alır ve çalışanların etkinlik ve verimliliğinin maddi ödüllerle yükseltilebileceğini savunur. Bu anlayış, özendirici ücretlendirme sistemlerinin gelişmesini ve insanların üretim kapasitesi ile kalitesine bağlı ücretlendirilmesini sağlamıştır.
- İnsan İlişkileri Yaklaşımı; örgütlerde yer alan bireyleri her şeyden önce birer insan olarak görür ve insan ilişkilerine birinci derecede önem verir. Temel olarak insan ilişkilerinin geliştirilerek etkinlik ve verimlilik arttırılacağını savunan bu yaklaşım, geleneksel yaklaşımdaki "ekonomik insan" tanımının yerine "sosyal insan kavramını" getirmiştir.
- İnsan Kaynakları Yaklaşımı; ekonomik insan ve sosyal insan kavramlarını biraya getirilip bir adım daha geliştirerek, insanın bir bütün olarak düşünülmesi gerektiğini savunur. Bu yaklaşım, insanı örgüt için değerli ve vazgeçilmez bir kaynak olarak düşünerek bireylerin etkinlik ve verimliliğin arttırılmasının temelinde ekonomik ve sosyal ödüllerin anlamlı ve birbirini tamamlayıcı bir bileşkesinin yattığını belirtir.

Sosyal faktörler birey üzerindeki etkilerini belirli bir kural çerçevesinde yapar. Bir çok sosyal faktör bireyi etkilediğinde birey etkileri şu özelliklere göre algılar;[81]

- Sosyal Faktörün Kuvveti; faktörün birey tarafından kabul edilebilirlik, inandırıcılık, güvenirlilik derecesi.
- Sosyal Faktörün Mesafesi; faktörün bireyin sosyal yaşamında zaman ve mekan olarak bireyle arasındaki mesafe,

[80] Barutçugil, **a.g.e**, ss.184-196
[81] Cüceloğlu, **a.g.e.**, (İnsan ve Davranış), s.533

- Sosyal Faktörün Etkilediği Kişi Sayısı; faktörün aynı anda kaç değişik kişi üzerinde uyarıcı olarak rol oynadığı.

Bireylerin "yöneten" veya "yönetilen" gibi tek taraflı bir etkilenme yerine karşılıklı bir etkileşim ve iletişim içerisinde olduklarını varsayan yönetişim anlayışı ve yaklaşımına göre güdü; bireyin belirli bir davranışının gelecekte kendisine yararlı olacağına veya bir eksikliği gidereceğine ilişkin geliştirdiği inanıştır ve bireylerin maddi ve manevi varlıklarının bir bütünü olarak tanımlanabilecek "kişiliklerinin" değerinin arttırma inanışına göre güdülendikleri savunulmaktadır.

Bu kapsamda güdüleme işlevinin yerine getirilebilmesi için şu düşünce biçimlerinin örgütün alt yapısında bulunması gerekir; [82]

- Bireyler düşündüğü gibi davranır.
- Kişilik değerlendirilmez, davranış değerlendirilir.
- Bireyler güdüleme kaynağını oluşturan düşüncelerin oturduğu mantıkta farklılık gösterirler,
- Bireyler kendilerini güdüler, dışardan güdülenmezler, ancak güdülenmelerine vesile olunabilir.

Kendini gerçekleştirmiş kişiler olmadığımız halde kısa süreli "doruk yaşantılarımız" (peak-experience) olmuştur. Bize verilen bir görevi tam anlamı ile yerine getirdiğimizde, başkasına karşılık beklemeden yardım ettiğimizde, karşılık beklemeden birini sevdiğimizde, bu tür doruk yaşantıları belirli bir süre yaşarız. Doruk yaşantı sürekli olmasa bile herkesin yaşayabileceği türdendir.[83]

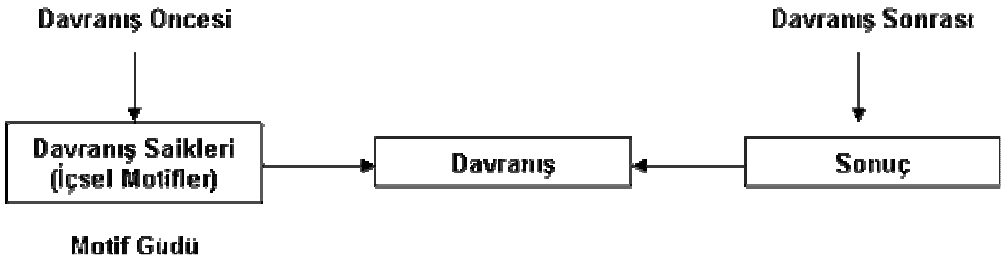
2.3.3.4.2.1. Güdüleme (Motivasyon) Teorileri[84]

Kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürekli kılmak konusunda yöneticilere yardımcı olabilecek teoriler "kapsam teorileri" ve "süreç

[82] A. Kadir Özer, **Gerçekçi Yönetişim**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1997, s.9 ve s.99
[83] Cüceloğlu, **a.g.e.**, (İnsan ve Davranış), s.237
[84] Öznur Aşan, "Motivasyon", **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, ss.226-236; Eren, **a.g.e.**, ss.409-444; ve Koçel, **a.g.e.**, ss.436-452

teorileri" olarak iki grup altında toplanmaktadır. Kapsam teorileri insanları güdüleyen ve davranışlarını şekillendiren içsel motifleri (saikler) anlamak ve ortaya çıkarmak üzerinde yoğunlaşırken, süreç teorileri kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörler üzerinde durur.

Şekil 2.7. Güdüleme Teorilerinin Yaklaşımları



Kaynak: Koçel, **a.g.e.**, s.437

2.3.3.4.2.1.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu teorilerin genel varsayımı şudur: "eğer yönetici kişiyi belirli şeklerde davranmaya zorlayan faktörleri almayabilirse bu faktörlere hitap etmek yolu ile kişiyi daha iyi yönetebilir; başka bir ifade ile onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir".

Kapsam teorileri şu şekilde özetlenebilir;

A.) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:

İnsanın ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çeşitli davranışlarda bulunduğunu öne süren Abraham Maslow, teorisini üç temel varsayıma dayandırmaktadır. Bunlar;

- Sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar insanı çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirir, tatmin edilmemiş ihtiyaçların davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.
- İnsan ihtiyaçları önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik olarak sıralanır.

- İnsan, ancak bir basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilirse bir üst basamaktaki ihtiyacın etkisi altına girer.

Maslow, insan ihtiyaçlarını beş grupta toplamıştır. Bunlar hiyerarşik olarak alttan üste doğru olmak üzere, "fizyolojik ihtiyaçlar", "güvenlik ihtiyaçları", "sosyal ihtiyaçlar", "saygınlık ihtiyaçları" ve "kendini gerçekleştirme ihtiyaçları" olarak sıralanır. Bu teoriye göre kişi öncelikle en alt düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranışa geçer.

B.) ERG Teorisi:

Maslow'un teorisinin gerçek hayata uygun olmadığından yola çıkan Clayton Alderfer, ERG teorisini geliştirmiştir. Bu teoriye göre ihtiyaçlar üç temel sınıfa ayrılırlar. Bunlar;

- Varolma (Existence) İhtiyaçları; fiziksel refaha yönelik ihtiyaçlar.
- İlişki (Relatedness) İhtiyaçları; bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi ihtiyacı.
- Gelişme (Growth) İhtiyaçları; kişisel gelişim ve ilerleme ihtiyacı.

ERG teorisinde de ihtiyaçlar teorisinde olduğu gibi alt düzeydeki ihtiyaçların tatmini kişiyi üst düzeydeki ihtiyaçların tatminine götürür. Ancak ERG teorisinde kişi üst düzeydeki ihtiyaçlarını bir türlü tatmin edemezse, bu konuda yaşadığı hayal kırıklığı onu alt düzeydeki ihtiyacın tatminine geri götürür (hayal kırıklığı-geri çekilme prensibi). Bu teoriye göre birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda kişiyi etkisi altına alabilir.

C.) Çift-Faktör Teorisi:

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu teorinin en temel ayrımı, insanları işlerinde tatmin eden faktörlerle tatminsiz eden faktörlerin farklı olduğunu öne sürmesidir. Bu teoriye göre kişiyi tatmin eden faktörler "motive ediciler", tatminsiz eden faktörler ise "hijyen faktörler" olarak sınıflandırılmıştır.

Motive edici faktörler doğrudan iş ile ilgili(içsel) olup, başarı, tanınma,işin kendi, sorumluluk, terfi, ve gelişmedir. Bu teoriye göre birey bunları sağlar ve/veya

elde ettiği müddetçe tatmin olur. Aksi durumda ise tatminsiz olmayacak ancak tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır. Hijyen faktörler ise, doğrudan doğruya işin için içeriği ile ilgili olmayıp işin çevresel (dışsal) şartları ile ilgilidir. Bunlar, politikalar, yönetim, gözetim, üstler-astlar ve iş arkadaşları ile ilişkiler, iş koşulları, ücret, özel yaşantı, statü ve güvenlik faktörleridir.

Bu faktörlerde meydana gelen kötüleşme veya gerileme kişiyi tatminsiz yapar, iyileşme veya gelişme tatmin yaratmaz, sadece tatminsizliği ortadan kaldırarak "nötr" bir durum yaratır. Dolayısı ile hijyen faktörlerin iyileştirilmesi ile ortadan kaldırılan tatminsizlik ve gelinen nötr durumu, motive edici faktörlerle desteklenirse tatmin yaratarak davranışa etki eder.

Tablo 2.3. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişiler belirli sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
ERG Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
Beklenti Teorisi	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödül elde etme arasındaki ilişkiler konusunda beklentileri vardır.
Edimsel Koşullandırma Teorisi (Sonuçsal Şartlandırma)	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyenler zayıflatılabilir.
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınki ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Kaynak: Koçel, a.g.e., s.452

D.) Başarı İhtiyacı Teorisi:

David McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişiler üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterirler. Bunlar, "başarı ihtiyacı", "güç kazanma ihtiyacı" ve "bağlanma-ilişki kurma- ihtiyacı"dır. Bu yaklaşıma göre, başarı güdüsü insanı olumlu davranışa itecektir ve başarı güdüsü başarısız grup ve üyelere öğretilebilir ve bu sayede başarılı olma ihtiyacını tatmin etme konusunda harekete geçmeleri sağlanabilir.

2.3.3.4.2.1.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, insan davranışlarının nasıl başladığı, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar. Başka bir ifade ile, güdünün nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini açıklamaya çalışırlar. Süreç teorileri şu şekilde özetlenebilir;

A.) Beklenti Teorisi:

Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisinde üç ilişki üzerinde durulmaktadır. Bunlar;

- Çaba - İş başarımı İlişkisi; çabası oranında iş başarımı elde edeceğine yönelik beklentidir.
- İş başarımı - Ödül İlişkisi; İş başarımı sonucunda kişinin ödül alacağına dair inancıdır.
- Ödül-İhtiyaç İlişkisi; ödülün kişinin ihtiyaçlarını tatmin etme derecesidir.

Bu yaklaşımda, kişinin göstereceği çaba sonucunda iş başarımına ulaşmak "bekenti", iş başarımının kişiye ödül getirmesi "araçsallık", ödülün kişinin gözündeki değeri ise "çekicilik-valance" kavramları ile ifade edilir. Bu kapsamda, bireyi harekete geçiren ve istenen davranışı göstermesini sağlayan motivasyon şu şekilde formüle edilebilir: "motvasyon = beklenti x araçsallık x çekicilik".

Buradan da anlaşılacağı üzere, bireyin sergileyeceği herhangi bir davranışta, beklenti, araçsallık veya çekicilikten herhangi biri eksi ise (0 değerinde ise), birey o davranışı sergileme yönünde motive olmaz.

B.) Edimsel Koşullandırma Teorisi:

Davranış bilimci B. F. Skinner insan davranışının nedenelrini ihtiyaç gibi içsel faktörlerin yerine doğrudan doğruya dışsal (çevresel) faktörlere bağlamıştır. "Ödüllendirilen davranış tekrarlanır" kuralına dayanan bu teoride, istenen davranışın ortaya çıkma olasılığını arttıran her türlü uyarıcıya "pekiştirici" adı verilir ve kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranış pekiştiriciler sayesinde ortaya çıkar. Teoriye göre, ödüllendirilen davranışın tekrarlanacağı aksi durumda terk edileceği şeklindeki etki yasasından hareketle, belirgin bir ödüle ulaşan edimin pekişeceği ve aynı koşullarda ortaya çıkma olasılığının artacağı öne sürülmektedir. Bu yaklaşıma göre dört ayrı pekiştirici bulunmaktadır. Bunlar;

- Olumlu Pekiştirici; olumlu pekiştiriciler ödüle eş anlamlı olarak kullanılabilir ve verildiği zaman istenen davranışın ortaya çıkma olasılığını arttırır.
- Olumsuz Pekiştirici; olumsuz pekiştiriciler ortadan kaldırıldığında yada verilmediğinde istenen davranışın ortaya çıkma olasılığı artar.
- Cezalandırma; olumsuz pekiştiriciden farklı bir kavramdır ve istenmeyen bir davranış gerçekleştirildiğinde verilir ve istenmeyen davranışın olumluya dönme olasılığını arttırır yada istenmeyen davranışın ortaya çıkmasını engeller.
- Kayıtsız Kalma; öğrenilen davranışın tekrarlanması için pekiştirilmesi gerekir, ilgi gösterilmeyen bir davranış belirli bir süre sonra söner ve kişi o davranışı sergilemez olur.

C.) Eşitlik Teorisi:

Eşitlik teorisi kişilerin kendi ödül ve katkılarıyla benzer işi yapan diğer kişilerin ödül ve katkılarını karşılaştırdıklarını, eşitsizlik durumunda motivasyonlarının düştüğünü öne sürer. Başka bir ifade ile, aynı davranışı sergileyen bireyler arasında ödül/ceza ile ilgili bir eşitsizlik varsa, o davranışın tekrar sergilenme olasılığı azalacaktır.

D.) Amaç Teorisi:

Amaç teorisi, davranışların nedenini kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Başka bir ifade ile, birey kendisi için saptadığı amaçları elde etmeye yönelik davranışlar sergilemektedir. Buradan hareketle, kişiyi istenen davranışa sevk etmek için motivasyon kaynağının bireylerin amaçları olarak belirlemek gerekir. Bu yaklaşıma göre, amaçların zorluk derecesi kişinin motivasyonunu etkiler ve zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre kişiyi daha çok motive eder.

Uyarıcı ile davranış arasında insana özgü bazı psikolojik süreçlerin yer aldığını kabul eden "uyarıcı, iç süreçler ve davranış modeli" bu yaklaşımların bütünleyicisi olarak ele alınabilir. Bu modelde uyarıcı ile davranış arasında seçme özgürlüğü yer alır. Bilinçlenme derecesine bağlı olarak kişinin seçme özgürlüğü belirginleşir yada örtük kalır. Birey seçme özgürlüğünü kendilik bilinci, hayal gücü ve vicdan faktörlerinin etkileşimi çerçevesinde kullanır.[85]

2.3.3.4.3. Pekiştirme - Geliştirme - Bütünleştirme[86]

Güdüleme davranış öncesi oluşan bir süreç iken, pekiştirme davranışı izleyen bir uygulamadır. Güdülenmiş bir davranışın devamlılığını sağlamada pekiştirmenin tartışma götürmez bir rolü ve önemi vardır. Pekiştirme işlevinin sağlıklı olarak yerine getirilebilmesi için şu hususlara dikkat edilmesinde fayda görülmektedir;

- Davranışların nedeni bireylerin düşünceleridir, pekiştirme ancak bir araçtır, kontrol değildir.
- Davranışın değerinde görülen değişmeler davranışın sahibi olan bireyin kişilik değerindeki değişmeler ile karıştırılmamalıdır.
- Birey için en güçlü pekiştirici davranışı ile ilgili somut geribildirim alabilmesidir.

[85] Cüceloğlu, **a.g.e.**, (Düşün-Karar Ver), s.172-179
[86] Aytaç Açıkalın, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem, Yayın No.7, Ankara, 1996, ss.121-124 ve s.142; Özer, **a.g.e**., s. 100,

Geliştirme, bireyin örgüte girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede performansının arttırılması için yönetimce gösterilen çabaların tümüdür. Bireyin örgütsel performansının değerlendirilmesi bireyi geliştirmenin hem yöntemi hem de aracıdır. Çağdaş yönetimin temel amaçları; bireyi en çok ilgi duyduğu alanda çalıştırmak, onun gizli güçlerinin olanaklar ölçüsünde en çoğunu açığa çıkarmak ve yeteneklerini kapasitesi ölçüsünde geliştirmektir.

Bütünleştirme, bireylerin örgüte bağlılıklarının arttırılması, bireylerden kaynaklanan örgütsel sorunların çözülmesi, kas ve zihin gücünün gönüllü olarak işe daha çok verilmesi ve çalışmanın sonucunda bireysel doyum sağlanması yönündeki yönetsel girişim ve çabaların tümüdür.

Çalışanların duygusal yaşamı ile düşünce sistemi arasındaki etkileşim sonucunda belirli bir ussallık ve algılama düzeyine ulaştıkları bilinmektedir. Birey kendisini ve çevresini bu model içerisinde algılayıp yargılar. Bu algılama ve yargılama göreceli bir olumluluktan olumsuzluğa uzaman bir çizgi üzerinde tasarlanabilir. Bütünleştirme işlevinde önemli olan bireyin kendisine, örgüte, işe, başarıya ait bilinçaltındaki algılama kalıplarını örgütsel amaçlar doğrultusunda, tasarlanan çizginin olumlu yönde değiştirilmesidir. Bu anlamda bütünleştirme işlevi, bireyin duygu ve düşüncelerini davranış kalıplarını, değerlerini, örgütün amaçları ve verimliliği yönünde farklılaştırmaktır.

2.3.3.5. Uyma Davranışı

İnsan davranışının büyük bir kısmı "sosyal"dir. Bireyin davranışı soyut olarak kendi başına değil, bireyin başkaları tarafından etkilenmesi sonucu ortaya çıkmakta ve bir sosyal etkileşim süreci oluşmaktadır. Bir kişide toplanan çeşitli eğilimler, tutum ve davranışlar bütünü salt o kişiye has bir görünüme sahiptir ve başka kimsede aynen görülmez.[87]

[87] Kağıtçıbaşı, **a.g.e.**, ss.51-52

Ancak bu farklılıklara rağmen insanların ve toplum içinde sergiledikleri davranışların pek çoğunun benzediği, davranışların sosyal etkileşimi nedeni ile toplumsal ve grupsal düzeyde bireyin kendine özgü davranışlarını toplum ve grup genel davranışları ile uyumlaştırma çabası içerisinde olduğu görülebilir. Bireyin davranışlarını, içerisinde yer aldığı ve etkileşimde bulunduğu çevre, grup, toplumun ortak sergilediği davranışlara benzetme ve/veya uyumlaştırma eğilimini "uyma davranışı" olarak ifade edebiliriz.

Uyma davranışının gücü, hızı, oranı, etkinliği ve sürekliliğini etkileyen ortamsal etkenler dört ana başlıkta toplanabilir. Bunlar; "grubun büyüklüğü", "grubun saygınlığı", "gruptaki söz birliği" ve "grup iletişim şekli". Bir genelleme yapacak olursak güçlü, sağlam yapılı ve büyük; genelde herkesin saygı gösterdiği ve içinde yer almak istediği; kendi içerisinde değer yargılarını ve normlarını oluşturmuş, tutarlı ve inançlı davranan; insana değer veren, iletişim kanalları açık ve bireysel-yüzyüze iletişimi daha çok kullanan gruplara ve bu tür grupların sergiledikleri davranışlara uyma eğiliminin daha yüksek olacağı söylenebilir.

Birey, çeşitli kademelerdeki fizyolojik ihtiyaçları ile psikolojik ihtiyaçlarını gidermek, bireysel, sosyal toplumsal rollerini gerçekleştirmek, bunların yanı sıra toplumsal bir varlık olarak bir grup-sosyal çevre-örgüt ve topluluk içerisinde ve bunlarla etkileşim halinde yaşamını devam ettirmesi zorunluluğu nedenleri ile, uyma davranışı sergilemektedir. Bireyler genel olarak üç şekilde uyma davranışı göstermektedir. Bunlar;

- İtaat Uyma Davranışı; bireylerin uymama davranışının sonuçlarından çekindikleri ve/veya uyma davranışı göstermeleri için ortaya konan kurallar, kararlar ve zorlamalara karşı duramadıkları ve zorunlu olarak kabul ettikleri için uyma davranışı sergileyebilirler.
- Özdeşleşme Uyma Davranışı; bireyin bir başkasına veya bir gruba benzeyebilmek için uyma davranışı göstermesidir. Daha çok bireyin iradesi ve gönüllülüğü ile meydana gelen özdeşleşme ve bu tür uyum davranışında, birey açısından uyum gösterilenin cazibesi ve değeri vardır. Uyulanın cazibesi ve değeri birey tarafından sürdükçe uyma davranışı devam eder.

- Benimseme (Kendine Mal Etme) Uyma Davranışı; bireyin bir fikre, olguya, kurala, oluşa inanması ve doğru olarak kabul etmesi ile uyma davranışı göstermesidir. Tümüyle bireyin kendi iradesi ve gönüllülüğü ile meydana gelen benimseme ve bu tür uyum davranışında birey açısından uyum gösterilen fikir, olgu, kural ve oluşa mutlak inanma ve doğru kabul etme durumu vardır. Uyulanın inandırıcılığı ortadan kalkar, sarsılır veya zarar görürse benimseme uyma davranışı azalacak ve hatta uymama davranışına dönüşebilecektir.

Uyma davranışı ile birlikte, bir bireyin örgüt içerisindeki davranışlarını ilgilendiren, şekillendiren, derecesini, yönünü ve süresini etkileyen başka hususlar da vardır. Bunlardan ön plana çıkanlar aşağıda açıklanmıştır.[88]

Örgütler birbirinden kopuk bireylerin kendi başlarına buyruk bir şekilde kararlar alıp eyleme geçtikleri yerler değildir. Her şeyden önce başka bireylerle etkileşim içerisinde girdikleri toplumsal zeminlerdir. Örgüt içerisinde yer alan bireyler o örgütteki diğer bireylerin birbirlerine söylediklerinden, yaptıklarından sergiledikleri davranışlardan, eğilimlerinden birebir etkilenir ve bireyin kendi tutum ve davranışlarının yönünü değiştiren bu etkiye "toplumsal kanıt etkisi" denir.

Bununla birlikte toplumsal alanlarda yaratılan ve kullanılan ortak duygular da bireyin davranışının yönelimini etkileyecektir. Bir örgüt içerisindeki bireyler kimi zaman bilinçsiz olarak kimi zamanda kendi iradeleri ile grup içerisinde kabul edilmeyi sağlamak için başkaları ile görüş birliğine varmaya eğilim gösterir.

Yine örgüt içerisinde bireysel tutumlar, algılamalar ve tercihler özellikle ulaşabileceğimiz mesafedeki diğer bireylerle karşılaştırılır. Yine kabul edilmeyi sağlamak üzere bu özellikler zamanla belirli bir düzleme oturarak örgütsel inançlar ve düşünceler olarak kendini gösterir.

---

[88] Jeffrey Preffer, **Güç Merkezli Yönetim**, Çeviren: Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999, s.169, ss.220-230 ve ss.237-240

Psikolojik bağlanma prensibine göre insanlar şu özellikleri taşıyan eylem ve davranışlara karşı bağlılık geliştirir: 1. Bireylerin dış baskıya maruz kalmadan kendi iradeleri ile seçtikleri eylemler ve davranışlar, 2. Açık, seçik, aleni ve görünür olan, dolayısı ile bireylerin sorumluluğunu reddedemeyeceği eylem ve davranışlar, 3. bireyler açısından geri dönüşü olmayan bu yüzden kolay değişmeyecek eylem ve davranışlar, 4. bireylerin sahip olduğu değerler, inançlar ile sonraki eylem ve davranışları ile ilgili açık ve net mesajlar verip yönlendirme yapan geçmiş tecrübelerden kaynaklı eylem ve davranışlar.

Başkalarının eylemleri, davranışları ve davranışlarını ele alış şekilleri ile algılamaları değiştirilmek istendiğinde bağlanma prensibi ile ortaya çıkan eylem ve davranışların da değiştirilmesi gerektiği açıktır.

2.4. Yaratıcılık Yenilikçilik ve Girişimcilik Kültürü ve Davranışı

2.4.1. Genel Yaklaşım

Kültür ve davranış boyutları ile yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik ele alınırken, bu üç olgunun birbiri ile çok yakın ve yoğun etkileşimi göz ardı edilmemelidir. Başka bir ifade ile, bu olguların her birine ayrı ayrı kültürel atıflar yapılabileceği gibi, bir bütün olarak da görülebilir. Dolayısı ile yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik kültüründen bahsederken bu bütünlüğün hepsinin ortak değerleri üzerinde durulmasında fayda vardır.

Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik olgularının birbirini tamamlar nitelikte olduğu açıktır. Ancak girişimcilik, yaratıcılık ve yenilikçilik olgularının görünen yüzü, ayrıca yaratıcılık ve yenilikçiliğin meydana getirilerek somutlaştırılması şeklinde düşünülebilir. Bu çerçevede girişimciliğin bu iki olguyu temel alan ve bunları kapsayan bir yanı olduğunu söylemek hatalı olmayacaktır.

Bununla birlikte, içinde meydana geldikleri ve gerçekleştikleri kültürel ortamların tümüyle benzer olduğu, aynı inanç, aynı değer ve aynı bakış açılarının,

aynı algı ve tutum özelliklerinin bu yapılarda aynen görüldüğü açıktır. Kısaca, biri için geçerli olan kültürel ve davranışsal bir özellik diğeri için de geçerli olacaktır. Bu nedenle, konunun ele alınmasında girişimcilik kavramı daha çok kullanılacak; iki olgunun yansıması olarak değerlendirilecek ve bu bütünlüğün kültürel yapısının açıklanmasında daha ön plana çıkarılarak temel alınacaktır.

Başka bir ifade ile açıklamalarda yaratıcılık yenilikçilik ve girişimcilik kültürü bir başlık altında "girişimcilik kültürü" başlığında özdeşleştirilecektir. Kültürel ve davranışsal açıdan yapılan bu değerlendirmede kullanılacak olan "girişimcilik" betimlemesi ve söyleminin yaratıcılık ve yenilikçilik olgularını da kapsayacağı göz ardı edilmemelidir.

2.4.2. Yaratıcılık Yenilikçilik ve Girişimcilik Kültürü

Bireyler grupları, gruplar toplulukları, topluluklar toplumları oluşturmaktadır. Bununla birlikte grupsal yaşama geçişle başlayan ortak değerler bütününe sahip olma güdüsü, toplumu birey için vazgeçilmez kılar. Bu kapsamda, grupların bir araya gelmesi ile oluşan kültür değerleri, bireysel bir adım olan girişimcilik sürecinde de aynı şekilde kendini gösterecektir.Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik açısından kültür, bu olguları harekete geçiren güdü ve amaçlarla bu amaçlara ulaşmak için yürüteceği faaliyetleri etkileyecek ve şekillendirecek değerler bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireysel olduğu kadar toplumsal ve kültürel bir olgu olan girişimciliğin oluşumunu etkileyen pek çok sosyo-kültürel, ekonomik ve politik faktör vardır. Girişimcilik bir özellikler veya davranışsal seti olarak düşünülürse, bu özellikleri, içinde geliştiği süreçler vasıtası ile açıklamak daha doğru olacaktır. Bu bağlamda girişimcilik kültürü, bireysel ve toplumsal hayatın karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan değerlerin, öğrenilen ve sosyal olarak aktarılan toplamı olmaktadır. Dolayısı ile girişimcilik kültürü, bir bölge veya ülkede girişimciliğin gelişip yaygınlaşmasında gerekli olan altyapı faktörleri içerisinde önemli bir role sahip olmaktadır. [89]

[89] Arıkan, **a.g.e.**, s.249

Bir örgüt içerisindeki yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetlerinin, bu faaliyetlerin desteklenmesinin ve buna ilişkin yapı ve sistemler oluşturulmasının örgüte kültürel açıdan bir zenginlik katacağı ortadadır. Başka bir ifade ile bu olguların bir örgüt içerisinde bulunması ile, doğal olarak pek çok farklı değerler, inançlar, yaklaşımlar, görüşler, davranışlar örgüt içinde canlanacak veya örgüte taşınacaktır. Ancak örgütün geneli ve bütünlüğünde ortak değer ve inançların oluşturulması gerekliliği de açıktır.

Bu kapsamda ele alındığında yaratıcı yenilikçi ve girişimci bir örgüt kültürünün ana bir bütünleştirici perspektifte kültürü ele alması ancak farklı değer, inanç ve davranışların etkinliğini sağlamak için alt grupların veya bireylerin alt kültürleri ile bunların inanç değer ve davranışlarını önemsemesi gerektiği açıktır. Aslında bu son derece zor görünen bir yapıdır ancak, belirli bir vizyon ve geleceğe ilişkin ortak genel amaçlar üzerinde bütünleştirilebilmiş yapıların alt kültürleri de yaşatarak yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir kültür oluşturabileceklerini söylemek hatalı olmayacaktır. Dolayısı ile yaratıcı yenilikçi ve girişimci bir kültürün ana ve genel bir bütünleştirici perspektifin altında farklılaştırılmış bir kültür perspektifinin işler halde olduğu bir yapı olabileceği öne sürülebilir.

Farklı kültürlerle karşılaşmak bireylerde kültürel değişime karşı direnç geliştirmeye neden olabilir. İnsanlar kültürel farklılıklarla çatışmaya başladıklarında kendi öz değerlerinden taviz vermemektedirler. Eğer kişiler kültürel olarak kabullenmeye hazır ve istekli değillerse, onlara yeni yönetim teori ve uygulamalarını benimsetmeye çalışmak boşunadır.[90] Bu çerçevede, yaratıcı yenilikçi ve girişimci bir kültürün uyumlaştırıcı olması gerektiği açıktır. Örgüt içerisinde yer alan bireyler zorlanmak yerine kültürü benimsemelidir. Bu nedenle yaratıcı yenilikçi ve girişimci değerlerin sağlam yapılara oturtulması ve bu değerler üzerinde inanç birliği sağlanmalıdır.

[90] Arslan, **a.g.e.**, s.186

Örgütlerin ve insanların davranışlarını etkileyen toplumsal ekonomik, politik, kültürel ve ahlaki alt yapılar, yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimciliğin oluşumunda son derece önemlidir. Başka bir ifade ile bu olguların oluşumu ekonomik ve teknolojik olduğu kadar değerler, algılamalar, davranışlar ve kurumsal yapı ve yaklaşımların da etkisi altındadır. Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik bir tür düşünme ve davranış biçimini ifade etmekte olup, yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yapıdan bahsedilebilmesi için bunların sosyal ve toplumsal kabulüne ihtiyaç vardır.[91]

Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik kültürel oluşum ve kültürel yapı ile birlikte incelendiğinde, bu olguların kültürel bir yansıma olduğunu çok net görülebilir. Kültür bütününü oluşturan tüm unsurlar, değerler, yargılar, inanışlar, alışkanlıklar, bu olguların şekillenmesini sağlar. İster bireysel bir aksiyon veya ekonomik değer yaratmaya yönelik bir devinim olsun, bu olguların toplum temelini oluşturan kültür yapısı ile detaylandığı bir gerçektir.

Bu kapsamda örgüt yaratıcı ve yenilikçi olarak geliştirilmelidir. Bir örgütün yaratıcılık yenilikçilik ve girişimcilik sürecindeki kültürü, değer sistemleri ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan, unsurlar ile kültürel ağlardan oluşur. Yaratıcı, yenilikçi ve girişimci kişinin bu değer sistemi içerisinde yaşadığı toplum ile etkileşim içerisindedir toplumsal kültür birikimi örgüte yansır. Dolayısı ile bu olguları desteklemeyen bir toplumda örgüt içinde bu olguları geliştirecek kültürel normlar oluşturmak zorlaşacaktır.

Girişimci kültür; belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilikçilik teşvik edilir. Dinamik yaratıcı bir iş ortamının olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir.[92]

---

[91] Dilek Çetindamar, **Türkiye'de Girişimcilik**, TÜSİAD Yayınları, Yayın No.2002-12/340, İstanbul, 2002, ss.51-52 (kaynakta kullanılan girişimcilik terimi, "yaratıcılık yenilikçilik ve girişimcilik" olarak uyarlanmıştır.)

[92] Şişman, **a.g.e.**, (Örgütler) s.145

Her ne kadar genel kültür yapısının bir yansıması olsa da, işletmelerin ve girişimciliğin alt kültürel yapısını etkileyen ve oluşturan ana özelliklerin belirlenmesinde fayda vardır. Keith Davis ve Robert Blomstrom bu tür belirleyici değer ve göstergeleri şu şekilde özetlemişlerdir;[93]

1. Teknik değerler; fiziksel olaylara, bilime ve mantığa dayanır,
2. Ekonomik değerler; arz ve talep tarafından belirlenen değere dayanır,
3. Sosyal değerler; grup ve örgüt psikolojisine dayanır,
4. Psikolojik değerler; bireyin kişisel ihtiyaçlarına dayanır,
5. Politik değerler; ülkenin idari şekli ve başlıca devlet politikalarına dayanır,
6. Estetik değerler; algılama ve algıya bağlı harekete geçme güdüsüne dayanır,
7. Ahlaki değerler; çevrden alınan genel ahlak, örf, adet, gelenek ve aile eğitimine dayanır.

Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik açısından değerlendirildiğinde, yaratıcı yenilikçi ve girişimci bir kültür oluşturmanın temelinde bu olguların paylaşılan bir değer olarak örgüt üyelerine sunulması ve her örgüt üyesi tarafından aynı şekilde algılanmasının sağlanması gerektiği ortaya çıkar. İşletme kültürü içerisinde girişimciliğin yerleşmesi ve kültürel değerlerin bir parçası olarak ele alınabilmesi için altı temel stratejinin uygulamaya konulması gerekmektedir. Bunlar;[94]

1. Yeni fikirlerin organizasyonda yayılması ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması için destek,
2. Yeni girişimlerin kaynaklara göre bölünüp desteklenmesi,
3. Girişimci fikir üretme faaliyetlerinin desteklenmesi ve fikirlere değer verilmesi,
4. Girişimci kişilik özelliği sergileyenlere esnek davranılması, yenilikçi gruplara yeniliğin uygulanması ile ilgili imkan tanınması,
5. Yenilikçi ve değişime adapte olan personelin ödüllendirilmesi,
6. Liderliğin ve destek liderliğin geliştirilmesi,

[93] Adnan Çelik ve Tahir Akgemici, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel Yayın Dağıtım, 1998, ss.29-31
[94] Eric. G. Rule ve Donald W. Irwin, "Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge", **Journal of Business Strategy**, Vol.9, 1988, s.47

2.4.2.1. Yaratıcılık Yenilikçilik ve Girişimcilik Kültürünü Etkileyen Unsurlar

Bireysel olduğu kadar toplumsal ve kültürel bir olgu olan girişimciliğin oluşumu ve ortaya çıkışını etkileyen pek çok ekonomik, politik, sosyo-ekonomik, kültürel faktör bulunmaktadır. Girişimcilik kültürü, bireysel ve toplumsal hayatın karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan değerlerin, öğrenilen ve sosyal olarak aktarılan öğelerin toplamı olmaktadır. Bu kapsamda girişimcilik kültürü, girişimciliğin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması açısından önemli bir role sahiptir.

Araştırmacılar, bireyciliğin yüksek olduğu, belirsizlikten kaçmayan, hakimiyet kurma eğilimli olmayan, ve eril özellikleri yüksek kültür yapılarının genelde girişimciliği daha çok desteklediğini, bunun tam tersi olarak da, bu tür özellikleri daha az gösteren kültür yapılarında bireysel girişimciliğin daha az görüldüğünü öne sürmektedirler.[95] Girişimciliğin genel yapısı ve oluşum şekli ile toplumsal ilişki düzeyinde toplum alt sistemleri arasındaki etkileşim dikkate alınarak girişimcilik kültürünü etkileyen temel unsur şu başlıklar altında toplanabilir;

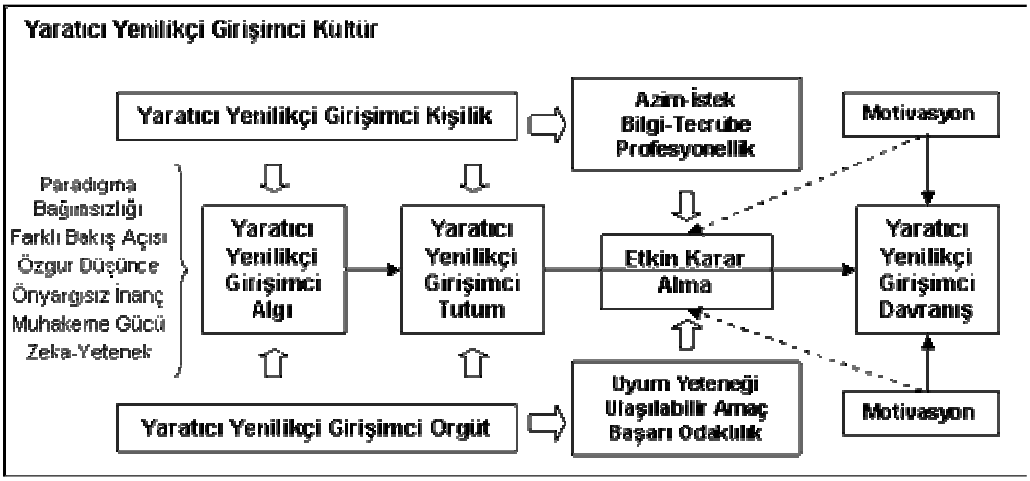
- Toplum kültürel yapısı ve aile yapısı,
- Eğitim düzeyi ve şekli,
- Dini faktörler ve inanışlar, gelenekler ve adetler,
- Ülke genel politikaları, genel ekonomik sistem ve yapı,
- Demografik yapı

Bununla birlikte, Bygrave ve Minniti (2000) herhangi bir girişimin yeni bir fırsatı değerlendirerek yeni bir oluşuma gitmesinin yeni fırsatları ve yeni girişimciler için yeni olanakları da beraberinde getireceğini öne sürmektedirler. Bunun bir sonucu olarak da herhangi bir sosyal grup içerisindeki girişimcilik faaliyetlerinin derecesi ve miktarının, sosyal alışkanlıklar ve yapıların yasal ve ekonomik faktörler kadar önemsendiği etkin ve dinamik süreçlerin bir yansıması olduğunu savunmaktadırlar.[96]

---

[95] Hayton, George ve Zahra, **a.g.e.**, s.34
[96] Maria Minniti ve William Bygrave, The Social Dynamics of Entrepreneruship, **Entrepreneurship Theory and Practice,** Spring 2000, s.26

Şekil 2.8. Yaratıcı Yenilikçi Girişimci Davranış Oluşumu



2.4.3. Yaratıcılık Yenilikçilik ve Girişimcilik Davranışı

2.4.3.1 Yaratıcı, Yenilikçi, Girişimci Algı ve Tutum

İnsanların algıları kişiselleştirilmiş örnekler, beklentiler, kaynağın kabulü, öncelikler ve öngürülere bağlı olarak şekillenir. Algı süreci içerisinde davranışın temelini oluşturacak olan bilgiler seçilir, organize edilir ve yorumlanır. İnsanlar bir grup içerisinde örnekledikleri, o grubun davranışlarını genelleyerek ve taklit ederek sergileme eğilimi gösterir.[97]

Tutumların fayda sağladığı ve/veya fayda sağladığı farz edilerek algılandığı müddetçe değişmezliğini koruyacağından hareketle, "yaratıcı tutum", "yenilikçi tutum" veya "girişimci tutum" çerçevesinde, bu olguların birey ve/veya örgütte kısa süreli var olmaması, birkaç seferlik geçici bir heves olmaması, göstermelik, zorlamayla, yada geçici durum ve koşullar gereği ortaya çıkmaması, birey ve/veya örgüt tarafından bunlara inanılması ve davranışlara yansıtılması gerekir.

[97] Lussier, **a.g.e.**, s.44 ve s.46

Bununla birlikte yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimciliğin birey ve/veya örgüt tarafından farkında olunmalı ve psikolojik bir obje niteliği taşımalıdır. Başka bir ifade ile yaratıcı yenilikçi ve girişimci tutum içinde olan birey veya örgüt, bunu her daim sergilemeli, savunmalı, farkında olmalı ve davranışlarında bu tutumun izlerini sergilemelidir.

Bireyde yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir tutum yaratabilmek içinse, bireyin bu tür bir tutumla diğer tutumlarına göre daha fazla fayda sağlayacağına ve bunun sürekli olacağına inandırılması gerektiği açıktır. Bireyin yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir yapıyı kabullenmesi ve bu yapı altında bu öğelerin gerektirdiği tutum ve davranışları sergilemesi için beklenti, gereksinim ile tutum ve davranış arasında işlevsel uyuşma yaratılması gerekmektedir.

Bireyin benliğini oluşturan tüm yapı birimleri bir araya gelerek "benlik paradigmasını" oluşturur. Benlik paradigması kendimizi nasıl gördüğümüz ve ele aldığımızla kalmaz, dünyayı nasıl gördüğümüzü de etkiler. Yaratıcı, yenilikçi ve girişimci tutumun temelinde yaşamımızdan öncelikle kendimizin sorumlu olduğu anlayışı yatar. Bu anlayışa göre, birey eğer isterse çevresel koşulların ve onların uyardığı duygu ve heyecanların ötesine geçer, kendi inandığı ilkeleri davranışına yansıtır. Yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir tutum sergileyen bireyin mutluluk kaynağı kendi içerisindedir, yani benliğindedir, çünkü davranışlarının temelinde bilinçli kararları ve bilinçli kararlarının temelinde inandığı temel ilkeler vardır.

Yaratıcı yenilikçi ve girişimci tutum konusunda şu konuya dikkat çekmekte fayda vardır. Tutum sadece bir eğilim olduğuna göre davranışın kendisinden ayrı tutulmalıdır. Daha doğru bir ifade ile tutum ile somut davranışı birbirinden ayırmak ve farklı farklı ele almak gereklidir. Dolayısı ile yaratıcı, yenilikçi ve girişimci tutum sahibi birey ve/veya örgüt her zaman yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir davranış sergilemez, sadece eğilimi ve bakış açısı bunları destekler niteliktedir. Ancak, bu yönde bir davranış geliştirilmek isteniyorsa, tutumun bu yönde olması gerektiği ve bu şekildeki bir davranışa temel teşkil edeceği gözden kaçırılmamalıdır.

Girişimci tutumu benimseyip benimsememenin sorumluluğu bireyin kendisine aittir.[98] Her ne kadar çevresel koşullardan ve uyarıcılardan etkilense de, girişimci birey geçici duygu, heyecan ve çevre koşullarına dayanarak karar vermez, girişimci tutumun en belirgin özelliği bireyin inandığı ilkeleri ve bu ilkeler üzerine kurulmuş değerleri kararlarının temeline koymasıdır

Yaratıcı yenilikçi girişimci bir tutum sergileyen bir birey, illa yaratıcı, yenilikçi ve girişimci somut davranışlar göstermek veya faaliyetlerde bulunmak, başka bir ifade ile yeni şeyler yaratmak, bunları geliştirmek ve fayda sağlayacak şekilde örgütlemek zorunda değildir. Sadece tutumu gereği bu öğelere inanır, bağ kurar, faydasını görür ve destekler, vuku bulması ve meydana gelmesine önayak olur.

Hiçbir yenilik yaratamasa da, ortaya koymasa da, girişimcilik özelliği sergilemese de, daha doğrusu bunları somut davranışlar olarak ortaya koymasa da, eğer bir birey yaratıcı yenilikçi ve girişimci bir tutum sahibi ise çevresindeki bu tür somut davranışlara karşı yönelimli, destekleyici ve olumlu olacaktır.

2.4.3.2. Yaratıcı Yenilikçi ve Girişimci Kişilik

Kişilik bireyin davranışlarının anlaşılması ve öngörülmesini sağlayan göreceli olarak değişmez özelliklerinin toplamıdır. Bir insanın kişiliğini ve kişilik özelliklerini bilmek, belirli bir durumda nasıl davranacağını öngörmek ve/veya davranış şeklini anlamak açısından önemlidir.[99] Yaratıcı yenilikçi ve girişimci birey ve/veya örgüt kendi kararları ile davranışlarını, düşüncelerinin türünü ve yönünü, tutumlarını, hatta davranışlarına temel alacakları duygu ve heyecanı kendileri seçerler.

Yaratıcı, yenilikçi ve girişimci kişiliğe uygun kişisel yapılardan biri "proaktif" kişilik özelliğidir. Bu kişiler kendi değer ve inançları doğrultusunda davranan, riski seven ve davranışlarının sorumluluğunu üstlenen aktif kişilerdir. Proaktif bireyler, kendi motivasyonunu yükseltebilen girişimci kişilerdir. Reaktif kişiler ise,

[98] Cüceloğlu, **a.g.e.**, (Düşün-Karar Ver), s. 179-182
[99] Lussier, **a.g.e.**, s.32

davranışlarının temelinde duyguların olduğu ve davranışlarının sonuçlarından başkalarını sorumlu tutan özellikler taşır çevresinin getirdiği etmenlerden etkilenerek kararlı tutumlar ve davranışlar sergilemezler.[100]

Yaratıcı, yenilikçi ve girişimci kişilik özelliklerinin herkeste var olduğu ancak kimilerinde açığa çıkarılamadığı söylenebilir. Örgüt yapısının bu öğeleri açığa çıkartıcı şekilde olması gerekir. Yoksa bireysel nitelikler sadece verilen ödev veya görevlerin yerine getirilmesinde kullanılır ve bireyin iç zenginliği örgüte taşınmaz. Yaratıcılık, yenilikçilik ve buna bağlı olarak girişimci kişiliğin hedeflerine ulaşmak, başarılı olmak, başarıyı sürekli kılmak için zihinsel ve fiziksel güç harcamaya hazır ve uzun saatler çalışma sabrı gösterecek kişilerde daha çok ortaya çıktığı bilinmektedir.

Yaratıcı yenilikçi ve girişimci bir örgüt yapısı ile o örgütte bu özellikleri barındıran bireylerin varlığının sağlanması için bireyin örgüt içerisinde bulunma süresi ve buna bağlı kişilik özellikleri ile örgüt dışı çevredeki kişilik özelliklerinin örtüştürülmesi gerekir. Birey işe ilk girdiğinde çekinik, kapasitesini göstermeyen bir şekilde davranır, bunu bertaraf etmek ve potansiyeli hemen kullanmak gerekir. Aynı zamanda örgüt içi ve örgüt dışı pozisyonlara göre kişilik çatışması engellenmeli ve dengelenmelidir.

Bununla birlikte, özellikle hareket devamı sağlamak ve başarıyı sürekli kovalamak için kendi kendileri motive etme konusunda oldukça başarılı oldukları da gözlenmektedir. Bu kapsamda, yaratıcı, yenilikçi ve girişimci kişilerin ortaya çıkan olumsuzluklardan en az şekilde etkilenerek hedef-amaç odaklı çalışan kişiler olduğu söylenebilir. Ayrıca, sürekliliklerini sağlamak üzere meraklı, öğrenmeye açık, yeteneklerini geliştirmek üzere çaba sarf eden özellikleri de barındırdıklarını söylemek hatalı olmayacaktır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir kişide ve/veya örgütte bulunması gereken özellikler şu şekilde belirlenebilir.

[100] Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, ss.107-108

2.4.3.2.1 Heves-İstek-Azim

Girişimcilik bir amaca ulaşma, o amaç uğruna faaliyetlerde bulunmayı barındırdığına göre, bu amacın gerçekleştirilmesi için güçlü istek duyulması gerekmektedir. Yaratıcılık yenilikçilik ve girişimcilik sürecinin başlangıç noktası ve ilk adımı, birey ve/veya örgütün atılım yapma, yeni işler başarma arzusudur. Bu olgular çevresel, dışsal veya içsel faktörden olumlu veya olumsuz etkilenmektedir. Bu istek ve arzu kapsamında, yaratıcılık yenilikçilik ve girişimciliği etkileyen olumsuzlukların üstesinden gelmek ve arzuyu daim kılabilmek için amaca ulaşmada azimli olmak ve yılmamak esastır. Başka bir ifade ile inanmışlık gerekir.

Yeni bir adım atmak üzere yola çıkan birey ve/veya grubun, amaca ulaşma sürecinde istek ve arzusunu sürekli kılarak azimli hareket edebilmesi, kendini sürekli motive edebilme gücü ile doğru orantılı olacaktır. Yaşanan veya yaşanabilecek olumsuzluklar dikkate alındığında, bunun her zaman mümkün olamayacağı düşünülse de, girişimci özellikte en öneli tarafın sürekli kendini motive etmek ve yılmamaktır. Bu, pozitif düşünceye sahip olunması ile de ilintilidir.

2.4.3.2.2. Bilgi-Tecrübe-Yetenek

2.4.3.2.2.1. Bilgi

Bilgi; eğitim, öğretim, okuma, görgü, yaşanmışlık, test, deney, sınama, deneme-yanılma vs. gibi çalışmalarla elde edilen, bir konu-fikir-düşünce-kavrama ilişkin esasları içeren, bir gerçekleşmenin nasıl yapılabileceği ve/veya başarılabileceği ile ilgili ayrıntılardır.

Birey ve/veya grupların bilgi sahibi olduğu, başka bir ifade ile ayrıntıları ile yapılış-gerçekleştirme şekil ve yöntemini bildiği konularda daha başarılı olacağı muhakkaktır. Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik söz konusu olduğunda, illa bireyin veya grubun bilgi sahibi olduğu bir faaliyeti yapması-gerçekleştirmesi

gerektiği değil, faaliyet başlatılmadan önce faaliyetin kapsamı ve işleyişi ile ilgili her türlü bilgi ile donanmasının çok daha faydalı olacağı anlaşılmalıdır.

2.4.3.2.2.2. Tecrübe-Deneyim

Tecrübe veya deneyim; en öz ifadesi ile yaşanmışlıktan elde edilen bilgi ve birikim olarak açıklanabilir. Bir iş veya faaliyete girişilmeden önce, faaliyet sürdürülürken yaşanabileceklere ilişkin öngörülerin en doğru şekilde yapılarak planların en tutarlı biçimde hazırlanması var olan tecrübe ve birikimlerle çok daha kolay olacaktır. Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik kapsamında tecrübe olgusu ele alındığında, tecrübe sahibi olunan faaliyetlerde başarılı olma olasılığının yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu durum daha önce yaşanmamış ve tecrübelenmemiş bir sürecin aksiyona dökülemeyeceği anlamı taşımamalıdır. Sadece yaşanmışlık ile ilgili bilgi ve deneyim eksik olduğu için daha dikkatli olunması gerektiği ortadadır.

Bununla birlikte, binlerce değişik faaliyet ve aksiyon zincirinin tecrübe edilmesi mümkün değildir ve bu durum tecrübe edilmemiş alanlarda herhangi bir yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik sürecinin başlatılamayacağı gibi bir izlenim yaratabilir. Ancak, girişimcilikte esas var olan tecrübeyi kullanabilmek olmalıdır. Bu tecrübe bireyin ve/veya örgütün kendinde olabileceği gibi bir başkasında da bulunabilir. Girişimcilik o tecrübeyi bulup o tecrübeden faydalanmayı gerektirir. Başka bir ifade ile, tecrübe kazanmayı beklemek yerine, başkalarının birikimlerin kullanılması ve tavsiyelerden yararlanma başarıyı da beraberinde getirecektir.

2.4.3.2.2.3. Yetenek

Bir işte yetenek, o işe uyum, yatkınlık, eğilim ve ilgi örüntüsünün anlatımıdır. Yeterlik; bireyde verilen görevleri başarması için gerekli özelliklerin varlığının ve bu görevleri başarmasına engel durumların yokluğunun derecesini anlatır. Diğer bir ifade ile yeterlik bireyden beklenen rolleri oynama gücüdür.[101]

[101] Açıkalın, **a.g.e.**, s.125

Herhangi bir faaliyet veya aksiyonu daha rahat ve kolay yapabilme eğilimi olarak tanımlanabilecek olan yetenek kavramı, girişimcilik sürecinde birey ve/veya grupların daha çok yetenekli oldukları konularda faaliyet başlatma eğilim ve arzusu ile karşımıza çıkmaktadır. Hobiler, ilgi alanları, merak duyulan aktiviteler genelde yeteneğin yansıması olarak karşımıza çıkmakta ve birey veya grupların yetenekli oldukları konularla daha çok meşgul oldukları için bu konularda bilgi ve tecrübelerinin de daha fazla olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, yaratıcılık yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetlerinin yetenekli olunan alanlarda başlatılması da son derece doğaldır.

Ancak göz ardı edilmemesi gereken nokta, yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik sürecindeki değişik faaliyet ve aksiyonların çok farklı yetenekler gerektirdiği, asıl olanın bu yetenek ihtiyacını doğru tespit ederek ilgili işlerin yine ilgili yeteneklerle bütünleştirilmesi olduğudur.

2.4.3.2.3. Hayal Gücü

Hayal gücü ve hayal kurabilme yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik belki de en önemli unsurları arasında yer almaktadır. Pek çok plan, düşünce, fikir, iş, aksiyon, faaliyet aslında önce hayallenerek ortaya çıkarılmaktadır. Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimciliğin ulaşabileceği nokta hayal gücü ile sınırlıdır. Olabilecekleri hayal etme planlamanın ilk aşaması olarak da düşünülmelidir.

Bir aksiyon ve/veya faaliyet zincirini başlatacak olan girişimci, girişimcilik sürecinin tümünün planlanması, amaç edinmek ve bu amaca ulaşmak için yürüteceği faaliyetleri belirlenmesi, ne gibi fayda elde edileceğinin ortaya konması ve tüm girişimciliğin sonuçlarının neler olabileceğinin tasarlanması esnasında en temel olarak hayal gücünü kullanacaktır.

Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik sürecinin başlatılması, sürdürülmesi, sonuçlandırılması, gerçek hayata uygulanabilecek ve hayata geçirilebilecek hayallerin oluşturulması ile mümkündür. Olabildiğince hayal kurulmalı ve

gerçekleştirilebilecek olan hayaller belirlenmelidir. Unutulmaması gereken, hayal etme esnasında henüz bir aksiyonun başlatılmamış olduğu sadece olasılıkların, yaşanabileceklerin, karşılaşılabileceklerin düşünüldüğü bir zaman dilimi olduğudur. Hayal kurma, hiçbir kaybı olmayan ancak önemli getirileri olabilecek bir aksiyondur.

2.4.3.2.4 Fırsatları ve Fikirleri Belirleyebilmek

Bir bireyin veya örgütün çevresindeki fırsatları belirleyebilmesi ve/veya ortaya çıkarabilmesi yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik açısından son derece önemlidir. Belirli kaynaklardan yola çıkılarak farkına varılan yeni fırsatlar yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik özelliklerinin devreye girmesi ile önce bireysel sonra da örgütsel fayda yaratacak şekilde, bireysel ve örgütsel amaçlara hizmet edecek bir yapıda yeniden tariflenir. İşte bu tarif, bireyi veya örgütü amaçlarına ulaştıracak fırsatı gerçekleştirmesine imkan tanır.

Drucker (1985) birey veya örgütün çevresindeki fırsatları belirleyebilmesi için "beklenmeyen durumlar", "uyuşmazlık halleri", "süreçler", "endüstri ve pazar yapıları", "demografik yapı", "algısal değişimler", "yeni bilgi" olmak üzere 7 temel kaynak olduğunu ifade etmiştir.

Oluşturulan bu fikirler üzerinde bazı yanlış inanışlar vardır. Bu inanışlar; iyi fikirlerin herhangi bir kaynağının olmadığı, tüm fikirlerin son derece yi olduğu, iyi fikirlerin sadece müşterilerden elde edilebileceği, iyi fikirler bir anda ortaya çıkacağı ve fikir bulmanın değil onları uygulamanın sorun olduğudur.[102]

Değişim bir durumdan farklı veya başka bir duruma geçmek ise, değişimle birlikte var olan yapılarda da farklılıklar ortaya çıkacaktır. İşte bu farklılıklar yeni fırsatları beraberinde getirecek ve yeni fikirlere ulaşılmasını sağlayacaktır. Dolayısı ile bireyin veya örgütün içerisinde yer aldığı çevredeki tüm değişimleri yakından izlemesinde yeni fırsatları belirleme ve fikirlere ulaşma fayda vardır.

[102] Coulter, **a.g.e**., s. 85-86

2.4.3.2.5. İletişim Gücü

Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik süreci ve bu süreçteki faaliyet zinciri; çok farklı kişilerle ilişki kurmayı gerektirir. Amaca ulaşmak için söz konusu ilişkilerin her zaman sürdürülmesi gerekir ki, bu etkin etkileşim ile mümkündür. Bununla birlikte iletişimi güçlendirmek üzere belirli ve sürekli bir etkileşim içerisinde olmak gerektiği de açıktır.

Bilgi toplama-kullanma, tecrübeyi bulma-kullanma, hayal kurma için etkileşim, yaratıcılığı güçlendirmek için paylaşım vb. gibi pek çok unsur güçlü iletişim ve etkileşim sayesinde en faydalı biçimde gerçekleştirilecektir. Ayrıca, yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik etki alanı içerisindeki çok değişik aksiyonların yine çok değişik kişi ve gruplarla gerçekleştirileceği, amaca ulaştıracak etkileşim zincir ve döngülerinin oluşturulması gerektiği bunun içinde en iyi iletişim kanallarını kullanarak en güçlü iletişim ağını kurmak gerektiği ortadadır.

2.4.3.2.6. Planlı Çalışma

Başarılı olmanın en temel kuralı; yapılacakları, atılacak adımları, tüm ilgili diğer faaliyetleri bir düzen içinde gerçekleştirmektir. Plan ve planlama, bir amaca ulaşmak için kullanılacak tüm öğeleri en iyi şekilde organize etmeyi, örgütlemeyi ve faaliyete yönelik sevk etmeyi kapsar. Her işin, faaliyetin bir planı olmalıdır. Plan yapma, atılacak adımların şeklini ve niteliğini önceden belirleme, olası aksaklıkların da öngörülmesini kolaylaştırır. Planlama kontrol mekanizmasının temelidir. Plan yapma riski azaltır. Planlı çalışma, iş disiplinini de beraberinde getirir.

Dolayısı ile yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik sürecinin başarısındaki temel nokta, yürütülecek tüm faaliyetlerin son derece titiz ve dikkatli bir şekilde planlanmasıdır. yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik ile ilgili daha önce sayılan tüm unsurlarının, iyi bir plan oluşturmak için gerekli olduğu göz ardı edilmemelidir.

2.4.3.2.7. Risk Üstlenme

Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik sürecinin önemli bir parçası olan risk üstlenme olgusu daha doğrusu risk üstlenebilme gücü ve elastikiyeti, bu olgular açısından son derece önemli bir unsur olarak ele alınmalı ve vurgulanmalıdır. Risk, bir amaca ulaşmak bir fayda elde etmek üzere faaliyete başlanması, adım atılması ile ortaya çıkar. Her yeni adımda, her yeni faaliyette bir risk mevcuttur.

Risk, ilk olarak gelecekle ilgili kaygıdır. İkinci olarak risk geçmişe göre farklı ve daha iyi bir fırsat yaratmaktır. Bu ise, düşüncelerdeki, hareketlerdeki ve konumlardaki değişim anlamına gelmektedir. Üçüncü olarak risk, bunun doğasında bulunan belirsizliği ifade eder. Bu kapsamda risk; "ulaşılmak istenen hedefleri olumsuz etkileyen belirsiz olayların birikimli etkisi" olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile, risk negatif etkileri olan istenmeyen olaylardır.[103]

Risk, "herhangi bir faaliyet ve/veya işlemin gerçekleşmesi sonucunda, beklenen yaratılmadığı takdirde, o faaliyeti gerçekleştiren ve/veya faaliyete bahsi konu olan kişinin sahip olduğu ve/veya olabileceği maddi&manevi varlıklardan yitirebileceği değer" olarak tanımlanabilir. Elde edilmek istenene ulaşmak için göze alınan vazgeçilebilecek değerdir. Risk "öngörülebilir riskler" ve "öngörülemeyen riskler" olarak iki ayrı alt grupta incelenebilir.

- Öngörülebilir riskler; geçmiş verilere dayanarak gelecekteki gerçekleşmelerin olasılığını tahmin etme ile, derecesi ve mahiyetine göre ortaya konabilir.
- Öngörülemeyen riskler; düzeyi, şekli ve vuku bulma olasılığının hesaplanamadığı gerçekleşmeler olarak karşımıza çıkar. Doğal afetler, çok müstesna durumlar, hiç beklenmedik durumlar bu kapsamda yer alır.

Risk sanılanın aksine kontrol edilebilir ve yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik açısından kontrol edilmelidir. Üstlenilen riskin büyüklüğü elde edilmek istenenin büyüklüğü ile orantılı olmalıdır. Minimum risk maksimum fayda göz önüne

[103] Burhan Albayrak, **Proje Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.259

alınmalı, ancak riskten kaçmanın faydayı azaltacağı unutulmamalıdır. Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik sürecinde üstlenilebilecek riskin belirlenmesi ve fayda-zarar ilişkisi kurularak riskin üstlenilmesi ve/veya bu konuda elastikiyet gösterilmesi önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Vazgeçilebilecek değerin bireysel ve/veya örgütsel varlığı tümüyle ve kökten etkilemeyecek olmasına dikkat edilmelidir. Risk almak asla kumar oynamak değildir. Risk analizleri yapılmalıdır.

Unutulmaması gereken önemli bir nokta, çağımızdaki bilgi teknolojileri, veri toplama, bilgi saklama yöntemleri, bilgiye ulaşma seçeneklerinin çokluğu v.s. sayesinde eskiden müstesna durumlar gibi karşımıza çıkabilecek olayların artık öngörülebilir ve/veya gerçekleşme olasılıklarının hesaplanabilir olduğudur. Risk değerlendirmeleri yapılırken, en kötü durumun (öngörülemeyen riskin) gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkabilecek kayıpların da hesaplanması ve risk analizinin bu husus dikkate alınarak yapılması ve/veya planlamalarda çeşitlemelere gidilmesi çok daha yararlı olacaktır.

2.4.3.2.8. Öz Değerlendirme Gücü (Profesyonellik)

Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik sürecinde sahip olunması gereken unsurların tümüyle, aynı anda, aynı bireyde ve/veya örgütte, gerek duyulduğu kadar bulunması en istenen durumdur. Ancak her zaman hatta çoğu zaman mümkün değildir. Bu kapsamda yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik en önemli unsuru olarak öz değerlendirme yeteneği ve gücü, başka bir ifade ile bireyin ve/veya örgütün kendine ve etki alanına karşı profesyonel yaklaşım gösterme özelliği ön plana çıkmaktadır.

Asıl önemli olan nokta, yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik sürecinde sahip olunması gereken unsurların bilinmesi, girişimcilik sürecinde yürütülmesi gereken faaliyet zincirlerine bağlı olarak hangi unsurdan hangi derecede bulunması gerektiğinin ortaya konması ve öz değerlendirme yapılarak birey ve/veya örgütteki eksik yönlerin net ve açık şekilde ortaya konmasıdır.

Başka bir ifade ile, yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik sürecini başlatanlar hangi konularda eksik olduklarını net ortaya koymalı ve tarif etmeli, eksikliklerini gidermek ve istenen/gerek duyulan seviyeye ulaşmak için çabalamalıdır. Bu unsur, diğer unsurlardaki eksikliklerin giderilmesi ve istenen/gerek duyulan seviyeye taşınması açısından son derece önemlidir.

---------- Bölüm Sonu ----------

BÖLÜM 3.
YARATICILIK YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİK YÖNETİMİ

3.1. Genel

Bir insanın örgütle arasındaki psikolojik sözleşme[1] kapsamında örgüte katkılarından dolayı beklediği karşılık, kendi ihtiyaç ve beklentilerinin en iyi şekilde doyurulmasında kullanılır. Başarılı olma, saygı duyulma, sevilme, kendi ispat etme, ait olma gibi ihtiyaçlar bireyin örgütten aldığı karşılığı kullanarak genelde örgüt dışında giderilmektedir.

Bir örgüt psikolojik sözleşmenin devam etmesini ve sürdürülebilirliğini sağlamak istiyorsa, örgütte yer alan bireylerin söz konusu ihtiyaçlarını örgüt içinde karşılayabilecekleri bir yapıyla bunu destekleyebilir. Bu yapı, girişimci yenilikçi ve yaratıcı yapının kendisidir.

Başka bir ifade ile, örgüt içerisinde oluşturulacak girişimci yenilikçi ve yaratıcı bir yapı bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını örgüt içerisinde doyurmalarını sağlayarak bireylerin örgütle olan psikolojik sözleşmelerinin sürdürülebilirliğini ve devamını, bununla birlikte bireylerin etkinliklerinin artmasını ve dolayısı ile örgütün etkinlik ve verimliliğinin artmasını sağlayacaktır.

Kurum ve kuruluşlar, başka bir ifade ile örgütler, yaratıcı değildir. Yaratıcı olan insandır. Bir kuruluşun yaratıcı ve yenilikçi özellikler sergilemesinin ana nedeni o örgüt içerisindeki çalışanların yaratıcılıklarının yeterince canlandırabilmiş olmasıdır. Araştırmacıların genel olarak fikir birliğine vardıkları bir nokta yaratıcı olmanın öğrenilebileceği ve bu yeteneğin pratik sayesinde zamanla geliştirilebileceğidir. [2]

Dolayısı ile bir örgüt, kendi içerisinde gerekli uygulamaları başlatarak ve düzenlemeleri yaparak örgüt içerisindeki bireylerin yaratıcı, yenilikçi ve girişimci

[1] "psikolojik sözleşme" konusu çalışmanın 2.3.1 İnsan ve Örgüt bölümünde ele alınmıştır.
[2] Trevor Bentley, **Yaratıcılık**, Çeviren: Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999, s.29 ve s.32

özelliklerinin örgüt içerisinde taşınmasını sağlayabilir. Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimciliğin;

- örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olduğu,
- etkinlik ve verimliliğini artırdığı,
- değişime uyum göstermesini kolaylaştırdığı ve hatta değişime öncülük etmesinin yolunu açtığı,
- yenilikleri vakit kaybetmeden hayata geçirerek rekabet edebilirliğini güçlendirdiğini,
- tüm bunlarla birlikte örgütün sistem içerisindeki varlığını ve devamlılığını sağladığı

göz önüne alındığında örgütün yaratıcı yenilikçi ve girişimci bir yapıyı oluşturarak en iyi şekilde yönetmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

3.2. Yönetim

Toplumsal bir etkileşim içerisinde yaşamlarını sürdüren insanlar, birbirinden farklı ve çok değişik bir yelpaze içerisinde yer alan gereksinimlerini karşılamak amacıyla etkileşim içerisinde varlığını sürdürdüğü toplumdaki diğer bireylerle işbirliğine gider. Bu işbirlikleri örgütlerin oluşumunun temel taşıdır ve örgütler kendini oluşturan bu işbirliğinin amacını gerçekleştirmek için bir sistemli bir yapı içerisinde faaliyetlerini sürdürür.

İnsanlar ve gruplar arasında etkileşim fırsatları ve ortamları doğduğunda, bu etkileşimin bütünleştirilmesi ve düzgünleştirilmesi istendiğinde organizasyonlar oluşmaktadır. Yönetim, bu organizasyonların olgunlaşmasını, kendine özgü bir kişilik kazanmasını ve amaçlarına ulaşmasını sağlayan etkinliklerdir.[3]

"Ortak amaç", "insanlar topluluğu", "karmaşıklık", gibi örgütlerin özelliklerini oluşturan unsurlar olarak ele alındığında, bunların geliştirilip gerçekleştirilmesi için gösterilen "bilinçli ve sistematik çabalar" dizisi, yönetimin temeli olarak karşımıza çıkar. Yönetimin varlığından ve işler bir mekanizma olduğundan söz edebilmek için;

[3] İsmet Barutçugil, **Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.23

insanların varlığı, var olan insanlar arasında işbirliğinin sağlanması ve bu işbirliğinin belirli bir amaca yönlendirilmesi hususlarını içeriyor olması gerekmektedir.

Yönetim, örgütlerin faaliyetleri, büyüklüğü, yapısı içinde yer aldığı çevre ve bu çevre ile etkileşimi, örgütte yer alan bireylerin, işlerin ve görevlerin anlık öncelikleri, yöneticiler dahil olmak üzere görev veya işleri yerine getirenlerin anlık psikolojik beklenti ve durumları gibi etmelere bağlı olarak son derece karmaşık ve dinamik nitelikleri olan bir süreçtir. Bununla birlikte, değişik anlayış ve bakış açılarına bağlı olarak farklı şekillerde ele alınmakta, incelenmekte ve uygulanmaktadır.

Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümlemeyi sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümünü ifade etmektedir. Günümüzde insan yaşamının kalitesini ilgilendiren ekonomik, sanatsal ve toplumsal uğraşların önemli birer dinamik öğesi olan girişimcilik, yenilikçilik ve yaratıcılık faaliyetleri çağdaş işletmelerde bir yönetim işlevi olarak düşünülmektedir.[4]

Yönetim disiplini ve uygulamasındaki önemli bir gelişme, her ikisinin de artık girişimcilik ve yenilikçiliği kapsar hale gelmiş olmasıdır. Yönetim insanlar ilişkin bir şeydir. Görevi, insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır.[5]

Rekabetin giderek arttığı bir ortamda, yenilikçiliğin ve yeniliklerin örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri açısından olmazsa olmaz bir koşul olduğu gerçektir. Bununla birlikte, örgütlerin yenilikçilik ve yaratıcılık ile ilgili karşılaştığı çok değişik sorunlar, örgütlerde kendi başına bir "yenilikçilik" yönetiminin artık gerekli olduğunun işaretidir.[6]

---

[4] İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997, s.9 ve s.369
[5] Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**, Çeviren: Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996, ss.232-234
[6] Edip Teker, "KOBİ'lerde Yenilikçilik ve İnnovasyon Nasıl Uygulamaya Geçirilebilir?", **KOBİ Dünyası Dergisi**, Yıl:2 Sayı:9, 2007, ss.28-30

Başka bir ifade ile günümüz örgütlerinde girişimcilik, yenilikçilik ve yaratıcılık yönetilebilir kavramlar ve olgular olarak kabul edilerek yönetim işlevinin üstlenmesi gereken birer unsur haline gelmiştir.

3.2.1. Klasik Yönetim Anlayışı

Klasik yönetim anlayışı aynı dönemlerde ortaya konan "bilimsel yönetim", "bürokratik örgütler" ve "yönetsel ilkeler" yaklaşımlarının bir bütünüdür. Bu anlayışa göre; örgüt belirli bir amaca yönelmiş bir insan grubunun belirli bir otorite ve yönetim altında düzenleştirilmiş işbirliğini ifade eden yapısal bir sistemdir. Bu anlayışın yönetimle ilgili temel yaklaşımları şu şekilde özetlenebilir;[7]

- Örgütsel eylemleri küçük bölümler ve dar kalıplar içine sokarak bireysel etkileri olabildiğince en aza indirmek, kişilerin değişmesinden[8] organizasyonu etkilenmemesini sağlamak.
- Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirlemek.
- Emir-komuta ve raporlama kanalları ile etkin bir iletişim sistemi geliştirmek.
- Yönetimde birliği sağlamak ve denetim ve disiplinde etkinlik sağlamak.
- Bunları sağlamak için etkin bir düzenleştirme eylemi yürütmek.

Klasik yönetim anlayışında örgüt içerisinde görevlerin yerine getirilmesi, insanlara iş yaptırma tarzı ve örgütsel faaliyetleri ele alış yöntemleri; örgüte ilişkin her türlü kararın yönetimin elinde toplandığı ve yönetim tarafından verildiği, örgütsel faaliyetlere ilişkin her türlü detay ve ayrıntının yönetime ulaştırıldığı, yönetimin bilgisi ve onayı dışında hiçbir işlemin yapılmadığı ve faaliyetin yürütülmediği merkezcil bir yönetim şeklidir.

Bu yönetim anlayışı ve yaklaşımı insanları genel anlamı ile şu şekilde ele alır;

- Örgütte yer alan çalışanlar genellikle tembeldir, çalışmayı sevmez, yetki ve sorumluluktan kaçar. Bu nedenle çok sıkı denetlenmelidir.

---

[7] Barutçugil, **a.g.e.**, ss.24-25

[8] Burada kastedilen "değişim", örgüt içerisindeki görevlerin başka başka kişiler tarafından yapılması ve örgütün bundan etkilenmemesini sağlamaktır.

- İnsanların örgütte yer almalarının temel nedeni ekonomik çıkarlarıdır. Bu nedenle performansları ekonomik öğelerle ödüllendirilirse verimlilikleri artar.
- Örgüt içerisinde çalışanlara yeteneklerine göre sınırlandırılmış işler verilmelidir.
- İnsanlar örgüte katkıları ölçüsünde değer taşırlar.

3.2.2. Neo-Klasik Yönetim Anlayışı (İnsancıl Yönetim)

Neo-klasik yönetim anlayışı, insanı, insanın eğilimleri, tutum ve davranışlarına yol açan nedenlerin üzerinde durarak, yönetimde etkinliğin sağlanmasını örgütte yer alan bireylerin etkinlik ve verimliliklerinin arttırılması ile olacağı, bunun için insanın psikolojik ve davranışsa yönlerinin araştırılıp bilinmesi gerektiği, yönetim faaliyet ve süreçlerinde bu tür bilimsel gerçeklerin kullanılmasının örgütsel amaçlara ulaşmada fayda sağlayacağı temeline dayanır.

Neo-klasik yönetim yaklaşımları şu temel varsayımlara dayanır ve örgütsel etkinliği sağlamak için aşağıdaki ilkelerin gözetilmesi gerektiğini savunur;[9]

- Çaba harcamak bireyler için doğal bir şeydir ve koşullar uygun olduğunda iş bir oyun kadar doğaldır.
- Zorlamalar ve yaptırımlar insanları harekete geçirmede başarılı değildir.
- Bir amaca ulaşmak için faaliyete başlama beklenen ödüle bağlıdır, benlik ve sosyal durumları tatmin etme en etkili ödüldür.
- İnsanların örgütsel sorunları çözümleyecek yaratıcılık yetenekleri sanıldığından çok daha fazladır. Önemli olan uygun ortamı yaratmaktır.
- Uygun ortam olduğunda birey sadece sorumlulukları kabul etmekle kalmaz, ayrıca yeni sorumluluklar üstlenmek ister.
- Yetki örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan kaynaklarından çıkıp, aşağı, yukarı ve yana geçişler göstermeli, örgüt geneline yayılmalıdır.
- Örgütte gözetim genel, denetim alanı geniştir.
- İnsan fizyolojik olduğu kadar sosyolojik ve psikolojik yönleri ile de davranışlarda bulunur. Yönetim insanları bütün bu yönleri ile görmelidir.

[9] Barutçugil, **a.g.e**, ss.30-34

- Görev çalışanlar açısından kendi bütünlüğü içinde bir anlam taşır. Çalışanlardan iş ile ilgili ustalık geliştirmesini istemenin yanı sıra bazı kararları da almaları ve sorumluluğu üstlenmeleri istenmelidir.

3.2.3. Çağdaş Yönetim Anlayışı

Günümüzde geçerli olan yönetim-organizasyon anlayışı, sınırları kesin olarak belirlenmiş bir görüş veya yaklaşım olmaktan çok, bazı kavramsal eğilimleri bir araya getiren bir akımdır. Bu eğilim ve yönelimlerin neredeyse tümü "genel sistem teorisi"nin kavramlarından esinlenmiş ve türetilmiştir.[10]

3.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem, aynı amacın gerçekleştirilmesinde katkısı olan ve ortak amaca ulaşılmasında etki ve katkılarını birleştiren bağımsız bireyler ve gruplar ile bunların amaca yönelik sürdürdüğü birbirine bağlantılı faaliyetler bütününün bir araya getirilmesi ile oluşan bütünlük olarak tanımlanabilir. Sistem yaklaşımı, bu bütünlüğün içerisindeki her öğenin birbiri ile etkileşimini ortaya koyar ve bu etkileşimler zincirini o bütünlük içerisinde ele alır.

Sistem içerisinde, o sistemi oluşturan ve o sistemin işlemesi açısından vazgeçilmez olan parçaları bulunur. Bu parça veya kısımlar gerek kendi içlerindeki etkileşim gerekse sistemin diğer öğeleri ile etkileşimleri göz önüne alınarak birer alt sistemler olarak ele alınır. Bu kapsamda bir birey bile bir sistemin bütünlüğü içerisinde yer alan bir alt sistemdir.

Sistem yaklaşımı çok çeşitli bilim dallarının verilerinden yararlanarak örgütsel bütünlüğü ve örgütsel davranışı analiz etmeye çalışır. Bu çerçevede, yaklaşımın asıl ön plana çıkardığı husus, sistemi oluşturan tüm parçalar ile sistemin genelinin; sistemin işleyiş mekanizmaları ile sistem bütünlüğünün; sistemin var oluş amacı ve ulaşmayı istediği hedeflerle parçaların, genelin ve işleyişin; hem kendi aralarındaki

[10] Barutçugil, **a.g.e**, ss.35-44

hem de birbirleri arasındaki ilişki ve etkileşimin bilinmesi gerektiğini savunur ve yönetimin buna bağlı şekillendirilerek sistematize edilmesi gerektiğini öne sürer.

Sistem yaklaşımında, sistemin işlemesi ve faaliyeti ile ortaya konan çıktıların aynı zamanda sistemin amacı olduğu savunulur. Bu kapsamda, amaçların gerçekleşme ölçüsü ve/veya çıktıların sistemin beklenti ve öngörülerine uygunluğu sistemin mekanizmasının denetim ve kontrolünü sağlar.

3.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, yönetimin, örgütsel faaliyetleri yürütmesinde, karaların alınmasında ve sorunların çözümünde, olayların gerçekleştiği ve o olayla ilişkili zaman, mekan, beklenti, öncelik, kaynak, psikoloji, çevresel etmenler ile örgütsel ve örgüt içi bireysel faktörlerin bütünlüğünün her türlü şart ve koşullarını kapsayan durumları tespit ederek, bu temel durumsallık tanımına bağlı olarak yönetsel işlevlerini yerine getirmesi şeklinde özetlenebilir.

Bu yaklaşım, çok sayıda unsurun etkileşim halinde bir arada bulunduğu bir örgütün işleyişinde; herhangi bir durumda etkin ve verimli olan yönetim ilkelerinin başka bir durumda aynı etkinlik ve verimlilik ile sonuçlanmayabileceğini, bir durumda örgütsel hedefler doğrultusunda olumlu ve neticelenen yönetsel bir faaliyetin başka bir durumda aynı olumlu sonuçları doğuramayabileceğini öngörmektedir. Bu kapsamda, durumsallık yaklaşımı yönetimde artık kolay cevapların olmadığını göstermektedir.

3.3. Yaratıcılık Yenilikçilik ve Girişimcilik Örgütlenmesi

Örgütlerin anlaşılmasında örgütleri birer açık sistem olarak ele almakta ve "elde edilen çıktıyı sistemi yeniden harekete geçirecek bir girdi olarak kullanan enerjisel geri dönüşüm- çıktı sistemi" olarak tanımlamakta fayda vardır.[11] Bu kapsamda örgütün oluşumu için işlerin süreklilik göstermesi gerektiği söylenebilir.

[11] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara, 1994, s.4

Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik süreçleri, etkileşimi ve döngüsü incelendiğinde bu sürekliliğin ve "girdi-geri dönüşüm" zincirinin bu etkileşim içerisinde meydana geldiği görülür. Bu olgular tek tek ele alındığında bireysel başlatanlı olabilirler. Ancak, yaratıcılık yenilikçilik ve girişimcilik bütünlüğünün bireysellikten öte örgütsel bir sistemi gerektirdiği ve yapısal olarak örgütsel özellikler taşıdığını; bireysel bazda başlatılsa da sonradan örgütsel bir yapıya bürüneceğini söylemek hatalı olmayacaktır. Dolayısı ile yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik bütünlüğü örgütsel sistem ve yapı gerektiren bir bütünlük olarak karşımıza çıkar.

Örgütleme; planlama, motive etme, eşgüdümleme, kontrol ile birlikte yönetimin beş temel işlevinden biridir. Örgütsel yapı, görevlerin ve işlerin bölündüğü, gruplandığı ve koordine edildiği biçimsel bir çatı ve iskelettir. Örgütsel yapıyı herhangi bir oluşum karşısında geliştirmek ve değiştirme faaliyetleri ve sürecine "örgütsel dizayn-tasarım" adı verilir.

Örgütsel dizayn veya örgütsel yapı kurmanın asıl amacı örgüt içerisindeki işlerin ve görevlerin örgüt amaçları doğrultusunda en etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Örgütsel yapının kurulması 6 temel konuda verilecek kritik kararları içermektedir. Bunlar;

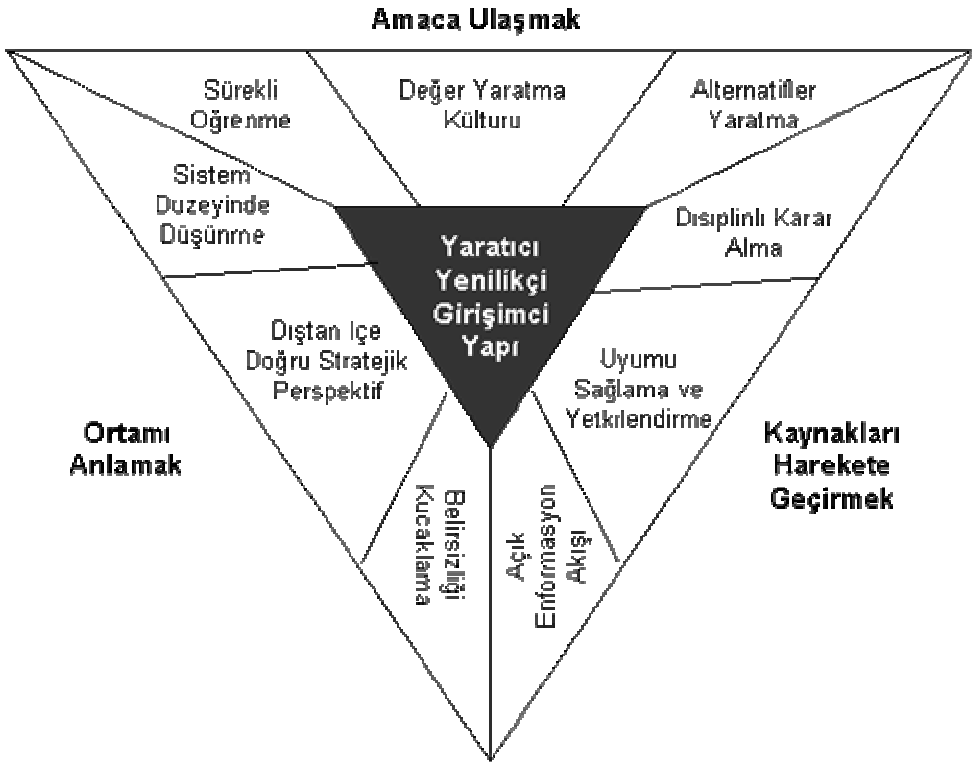
- Hangi konularda ve ne ölçüde iş uzmanlığı gerekmektedir?
- Bu konular için özel birimlere ihtiyaç var mıdır, eğer varsa türü nedir?
- Birimlerin başında kimler olacaktır ve kim kime ne ölçüde sorumlu olacaktır?
- Birim şefleri/yöneticilerinin altında kaç tane ast bulunacaktır?
- Örgütsel kararları hangi seviyede kim verecektir?
- Örgüt işleyişi için ne tür ve ne oranda biçimsel kural ve prosedür gereklidir?

Örgütleme işlevi, bir örgütün genel işleyiş esaslarının belirlenmesini sağlaması yönünden son derece önemlidir. İşte uzmanlaşma, bölümlere ayırma, kararların alınmasında emir komuta zinciri kurma, karar alınması ve örgütsel iletişimin şeklini belirleyen form ve yapıların kurulması örgüt oluşturmanın temel faktörleridir.

Günümüz rekabetçi ortamında örgütlerin yapılarında yapısal olarak aranan özellikler şu şekilde belirlenebilir; müşteri beklentilerine duyarlılık, hızlı ve yerinde hizmet, istekleri karşılamada esneklik, ürün ve hizmet çeşitliliği, müşteriye yakınlık ve motivasyon, yaratıcılık ve yenilikçilik.[12]

Yaratıcılık ve yenilikçilik ile bu olguların hayata geçirilmesinde temel taşı olan girişimciliğin diğer çağdaş örgüt özelliklerini destekleyici hatta gerçekleşmesini sağlayıcı kilit faktörler olduğu unutlmamalıdır. Bu yönü yaratıcılık yenilikçilik ve girişimciliği örgütsel yapının en önemli parçalarından biri haline getirmektedir.

Şekil. 3.1. Yaratıcı Yenilikçi Girişimci Yapının İşlevleri



Kaynak: Matheson ve Matheson, a.g.e., s.136'dan uyarlanmıştır.

[12] İbrahim Kavrakoğlu, **Değişim ve Yaratıcılık**, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No.4., İstanbul, 1997, ss., 23-24

Örgütlerin var oluşları gereği "amaca ulaşmak", "ortamı anlamak", ve "kaynakları harekete geçirmek" olmak üzere üç temel işlevi yerine getirmek zorunda olduğu,[13] yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir yapının da bu işlevleri en iyi şekilde yerine getirmek üzere kaynak, enerji, dinamizm ve sinerji yarattığı söylenebilir. (Şekil 3.1.)

Amaca ulaşmakla ilgili "değer yaratma kültürü", "alternatifler yaratma" ve "sürekli öğrenme" olmak üzere üç ilke bulunmaktadır.

- Değer Yaratma Kültürü; örgüt tarafından ortaya konan nihai değerlere doğru bir yönelime sahip olmak ve değer yaratmayı değişim için zorlayıcı bir gerekçe olarak kullanmaktır.
- Alternatifler Yaratma; en iyi olanın seçilebileceği, değerli bir seçenekler kümesi ortaya çıkarmak ve bununla ilgili gerekli zaman ve kaynakları ayırmaktır.
- Sürekli Öğrenme; dünyayı sürekli değişen bir ortam olarak görmek ve daha çok değer yaratmanın yeni yollarını öğrenerek tepki vermektir.

Ortamı anlamak, örgütün çevresindeki olaylar, gelişmeler ve oluşlardan bununla birlikte belirsizlik ve karmaşıklıktan örgüt faydasına olacak ve amaca hizmet edecek sonuçlarla etkin kararlar almayı sağlayacak anlamlar çıkarmaktır. Ortamı anlamanın ilkeleri "belirsizliği kucaklama", "dıştan içe doğru stratejik perspektif geliştirme" "sistem düzeyinde düşünme"dir.

- Belirsizliği Kucaklama; bilinmeyen farkına varma ve bu bilgi eksikliğini anlayabilme, aktarabilme ve yönetebilme becerisidir.
- Dıştan İçe Doğru Stratejik Perspektif; ortama ilişkin stratejik bir yorumu ve anlayışı geliştirerek bunu geçerli kılmaktır.
- Sistem Düzeyinde Düşünme; karmaşık neden-sonuç ilişkilerini açığa çıkarmayı, eylemler ile olayların sonuçlarını ussal olarak değerlendirmektir.

[13] David Matheson ve Jim Matheson, **Akıllı Örgüt - Stratejik Ar-Ge ile Değer Yaratma**, Çeviren: Meral Güzel, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999, ss.135-155

Kaynakları harekete geçirmek; örgütü amaca ulaştırmak için kullanılan ve devreye sokulan, insan, bilgi, para, sermaye, işgücü, hammadde v.s. gibi tüm unsurların ortak amaç doğrultusunda bir araya getirilerek amaca yönelik sevk edilmesi olarak tanımlanabilir. Kaynakları harekete geçirmenin "açık enformasyon akışı", "uyumu sağlama ve yetkilendirme", "disiplinli karar alma" olmak üzere üç ilkesi bulunmaktadır.

- Açık Enformasyon Akışı; örgüt içerisinde karar almaya katılan herkesin ve yetkilendirilmiş birimlerin karar almakla ilgili her türlü bilgiyle donatılmasıdır.
- Uyum Sağlama ve Yetkilendirme; örgüt içerisindeki tüm bireylerin stratejik değerler üzerinde odaklanmasını sağlamak ve tüm bireylerin enerjilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yetkilendirme ile kullanmaktır.
- Disiplinli Karar Alma; stratejik kararları doğru zamanlarda harekete geçirmek ve zamanında stratejik kararlar alınmasını sağlamaktır.

Yaratıcılık yenilikçilik ve girişimciliğin bir örgüt için son derece önemli olduğu, örgütün değişime ayak uydurması, yenilikler üretmesi, yaratıcılığı kullanarak değişime öncülük etmesi, rekabet avantajı sağlaması, etkinlik ve verimliliğini yükseltmesinde girişimci, yenilikçi ve yaratıcı bir yapıda çalışması gerektiği ortadadır. Bir örgütte yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir yapı ve sistem kurmak dışsal yansımaları olan içsel pek çok değişikliği de beraberinde getirecektir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bu tür bir yapı kurulması bir bakıma örgütsel geliştirme olarak düşünülmelidir.

Örgütsel geliştirme, örgütlerde evrim şeklinde, yani uzun zamanda ve kendi kendine oluşan bir değişme değil, aksine planlanan ve bir takım amaçlar doğrultusunda yönetilen bir değişim sürecidir. Örgütsel geliştirme uygulamasının başlangıç noktasını bütüne yönelik bir değişim stratejisinin tanımlanması oluşturur. Örgütsel geliştirme süreci temel olarak 6 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;[14]

- Problemi tanımlama.
- Teşhis ve çözümler geliştirme.

[14] Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul, 1994, ss.61-69

- Harekete geçme.
- Faaliyet planı ve müdahale.
- Sonuçları değerlendirme.
- Süreci tamamlama ve yeniden bilgi toplama.

Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik olgularının temel alındığı bir örgüt yapısı, işleyişi ve sistemi oluşturma kapsamında örgüt geliştirme aşamaları değerlendirildiğinde şu şekilde bazı çıkarımlar yapılabilir;

- Problem; örgütte yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir yapı yoktur; arzulanan ve istenen bu yapı ve sistemi oluşturmak ve gerekli değişiklikleri yapmaktır. Halihazırdaki durum ile özlenen durum arasındaki fark problemi oluşturmaktadır.
- Teşhis ve olası çözümler; yaratıcı yenilikçi ve girişimci yapı ve sistem kurulması hem işlevlerde hem de insanlarda aynı anda gerçekleştirilmelidir ve örgütteki her öğe her yönü ile uyumlaştırılmalıdır. Bu olgular uyumlaşması kolay görünse de gerek bireysel gerekse örgüt bazında değişim gerektireceği için sancılı olabilir. Sorun çözümüne bütüncül yaklaşımlar sergilenmeli, yapısal ve işlevsel değişime herkes dahil edilmeli, açıklık ilkesi benimsenmeli, planlı değişim ve uyumlaşma uygulanmalıdır.
- Harekete geçme; yaratıcı, yenilikçi girişimci yapı kurulması günümüz koşullarında neredeyse bir zorunluluktur dolayısı ile harekete geçmek için vakit kaybedilmemeli ve yapısal değişim süreci her birim ve fonksiyonda aynı anda başlatılmalıdır.
- Faaliyet planı ve müdahale; esnek uygulama planları ile aceleci olmayan ancak hızlı uygulamalar seçilmeli, işlevsel müdahalelerde dış destek alınmalıdır. Süreç her aşamasında eğitimlerle desteklenmelidir.
- Sonuçları değerlendirme; analiz ve değerlendirme yapısal değişimin başlatılması ile eş zamanlı yürütülmeli ve ara sonuçlar değerlendirilerek esnek planlarda gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yapı kurulması için başlatılan sürecin bir kez başlatıldıktan sonra geri döndürülmesi, durdurulması veya vazgeçilmesinin çok zor hatta imkansız olacağı göz ardı edilmemelidir.

- Sonlandırma; yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yapı kurulması, sistem oluşturulması ve işlevler geliştirilmesinde özlenen duruma gelindiği somutlaştığında, sonlandırmaya gidilebileceği düşünülebilir. Ancak bu tür bir yapının gereği sürekli yenilemeyi ve değişimi içerdiği için, yapının dinamikleri bu tür bir örgütsel geliştirme sürecinin bitirilemeyeceğine işaret eder. Başka bir ifade ile, sürekli kendini yenileyen bir sitem olacağı için geliştirme sürecinin de devamlı olacağı düşünülebilir.

Bu kapsamda, örgütleme işlevinin temel unsurları girişimcilik, yenilikçilik ve yaratıcılık öğelerinin örgüte yansıtılabilmesi açısından ele alındığında bu öğelerin örgüt içerisine taşınarak sürdürülebilir bir şekilde devreye sokulmasını sağlayacak özelliklerde yapılandırılmaları gerektiği söylenebilir.

3.3.1. Örgütsel Vizyon ve Misyon Belirlemek

Örgütsel anlamda gerçekçi, net ve belirgin amaçlar oluşturabilmenin temelinde örgütsel misyonların ortaya konması yatar. Peter F. Drucker, bir işletmenin adı, statüsü, kuruluş yapısı ile değil, sahip olduğu ve belirlediği işletme misyonları ile tanımlanacağını belirtmiştir. Vizyonu oluşturan temel unsurlar, örgütün temel değerleri ve inançları, örgütsel kararlılık ve amaçlar, örgütün neler yaptığı veya yapacağı, ulaşılmak istenen hedefler/elde edilecek sonuçlar olarak sıralanabilir. [15]

Vizyon, örgütün gelecekte nasıl görünmesi veya nasıl bir yapıda olacağını belirten net, açık ve mümkün olduğunca etraflı çerçevedir. Vizyon örgütün gelecekte nasıl görüneceğine ilişkin beklenti ve ulaşılmak istenen hayallerdir. Vizyon örgütün gelecekte nasıl olmak istediğine ilişkin bir çerçeve çizerken, misyon örgütsel yapı içerisindeki değişik birimlerin örgütsel vizyonun gerçekleştirilmesi için neler yapacağı ve yine bu amaca yönelik olarak neleri başarıyla sonuçlandıracaklarının belirlenip ortaya konmasıdır.

[15] Mary Coulter**, Entrepreneurship in Action**, Prentice Hall-Pearson Education Inc., New Jersey, 2003, s.127 ve s.134

Vizyon, geleceği görme ve hayat etme gücüdür. Bilinçli bir felsefe oluşturarak ona gelecekte nasıl olunacağını gösterir ve "en sonunda ne elde etmek istiyoruz?" sorusuna cevap vererek kişinin kendi sınırlarından çıkmasını sağlar. Vizyon, kolaylıkla göz önüne getirilebilen, somut, basit ve açıkça anlatılmış, büyük ve kapsamlı amaçtır. Çok yüksek hedefi olan vizyon, kişiyi büyük düşünmeye ve yaratıcı olmaya götürür. Misyon, kişinin veya kurumun varlık sebebidir. Kurum yöneticileri, çalışanların kendilerini kurum kültürünün bir parçası olarak hissetmelerini istiyorsa, öncelikle kurumun var olma nedenini (misyonunu) ve temel değerlerini ve bunların ne gibi faydalar sağladığını çok iyi anlatmaları gerekir.[16]

Bir örgütün bir çatı altında toplanmış tek bir vizyonu ancak bu vizyona ulaşmak için birbiri ile ilişkili ve etkileşimli birkaç değişik misyonu olacaktır. Her ne kadar misyonlar, vizyonlar kadar etraflı bir çerçeve olmasa da, birimlerin alt amaçlarını, neler yapacaklarını ve niyetlerini ortaya koyar.

Bu kapsamda vizyon ve misyonun bir örgüt içerisinde sahip olduğu değer ve önem; üstlendiği görev ve yönetime yaptığı katkılar ile yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik olgularının vizyon ve misyon ile örtüştürülebilmesi açısından ön plana çıkan hususlar kısaca şu şekilde özetlenebilir;

- Vizyon ve misyon yönetime ve çalışanlara açık ve net bir yol göstericidir, ortak amaçlara yönelik ortak çabaların oluşumuna yol açar,
- Vizyon ve paylaşılan misyonlar karar vermede ve faaliyete geçmede yol gösterici olur, karar ve faaliyetlere rehberlik eder,
- Vizyon ve misyonun belirlenmesi paylaşılan değerlerin ortaya konması anlamına da gelmektedir. Bu açıdan ele alındığında vizyon ve misyon örgütün genel iklimi ve yapısının oluşumuna yardımcı olur. Hatta örgüt kültürünün gelişimi ve yapılanmasına temel teşkil eder.
- Vizyon ve misyonun belirlenmesiyle, yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik sürecinde ne yapılacağı, neden yapılacağı, yapılanların sonucunda neye ulaşılacağı konusunda hem bu olguları devreye sokan bireylere hem de diğer örgüt üyelerine bir yol haritası çizilmiş olur,

[16] Zülfikar Özkan, **Bilincin Gücü**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, ss.255-257

Girişimcilik sürecinde belirli bir yapı kuracak olan veya belirli bir yapı içerisinde girişimcilik faaliyetini gerçekleştiren girişimcinin süreç içerisinde başarılı olması için içerisinde yer alacağı yapının vizyon ve misyonunu belirlemelidir. Girişimcilik, yenilikçilik ve yaratıcılığın örgütsel anlamda ortak bir değer olarak ele alınması ve örgüt içerisindeki her birim ile bireyin bu kavramları örgütsel bir değer olarak görmesi sağlanmalıdır. Bir örgütün yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimciliğin getireceği faydaları elde etmesi ve bu faydaları etkin bir şekilde kullanması için girişimci, yenilikçi ve yaratıcı yapıya ulaşma düşüncesinin vizyonunda yer almalıdır.

3.3.2. İşte Uzmanlaşma ve Görev Tanımlarının Yapılması

İşte uzmanlaşma ve görev tanımarının yapılması ,hangi görevlerin o görevlere bağlı hangi alt işlerle yapılacağının belirlenmesidir. İşte uzmanlaşmanın temeli, örgütsel işleyiş içerisinde bir görevin salt bir kişi tarafından değil, görevin gerektirdiği alt işlerin o işlerde uzmanlaşmış kişiler tarafından adım adım yerine getirilmesidir. Her ne kadar örgütsel yapı için son derece önemli olsa da, verimlilik ve etkinliği sağlamanın sınırsız koşulu olarak görülmemelidir.[17]

Bir amaca yönelik örgütsel faaliyetlerin ve belirlenmiş uzmanlık gerektiren alt işlerin o amaç doğrultusunda en iyi şekilde yapılmasına bir ölçüde imkan verse de, işle ilgili sınırların kesin çizilmiş olması, bireylerin sadece yapacakları işe odaklanmalarını gerektirmesi, bir bireyin sadece bir uzmanlığının ön plana çıkarılarak diğer tecrübe ve bilgi birikimini işe yansıtma imkanlarının azalması yönleri ile bireyin girişimci, yenilikçi ve yaratıcı tarafının örgüte taşınmasını engelleyici bir yönü de bulunmaktadır.

Bu nedenle işte uzmanlaşmaya gidilse de, bireylerin girişimci yenilikçi ve yaratıcı özelliklerinin örgüt içerisinde taşınması yönünde bireylerin kendi bilgi birikimlerini diğer işleri üstlenenler ve örgüt bütünü ile paylaşabilecekleri destekleyici yapılar ve ilişki ağları kurulmalıdır.

[17] Coulter, **a.g.e**., s.177

3.3.3. Bölümlere Ayırma

Bölümlere ayırma, en temel anlamı ile uzmanlaşmaya bağlı olarak yapılan görev dağılımları neticesinde ortaya çıkan iş ve faaliyetleri benzerliklerine göre gruplandırmak ve bir araya toplamaktır. Görevlerin en etkin şekilde yerine getirilebilmesi için iş tanımlamalarının yapılmasının ardından benzerlik gösteren işler gruplandırılarak koordine edilmesi sağlanmalıdır. Bölümlere ayırma işlerin yapısı, ürün çeşidi, coğrafi temeller, üretim süreçleri, ve müşteri grupları baz alınarak gerçekleştirilebilir ve/veya bunarlın bir harmanlanması olarak karşımıza çıkabilir.

İşletmelerde girişimci yenilikçi ve yaratıcı bir yapı kurulması için bölümlere ayırma işleminin her bir bölümde bu düşüncelerin hakim olacağı şekilde gerçekleştirilmesinde ve farklı uzmanlıklar ve iş tanımlamalarına sahip kişilerin özellikli görevler için bir araya gelebilmelerine olanak verecek şekilde yapılmalıdır. Belirli bir görevin gerçekleştirilmesi ve sonuçlandırılması için örgütün değişik kademe ve birimlerinden uzmanlaşmış kişilerin biraya getirilebilmesini sağlayacak ve bu sayede örgütsel girişimci, yenilikçi ve yarayıcı kimlik oluşturacak yapılardan biri olan "çok yönlü ekipler" "cross functional teams" kurmaktır.

3.3.4. Emir Komuta Zinciri-Ast/Üst İlişkileri Kurma

Emir-komuta zinciri, örgüt içerisinde alınacak kararların hangi yetki ve sorumlulukta hangi hiyerarşik yapı içerisinde alınacağını belirleme ve birimler ile birimler, bireylerle bireyler arasında yetki/sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesidir.

Girişimci, yenilikçi, yaratıcı bir yapıda birey veya birimlerin yapacakları işler veya sürdürecekleri faaliyetler ile ilgili olarak kendi başlarına karar verememeleri bu olguların özüne ters düşmektedir. Ancak örgütsel bütünlüğün sağlanması, görev ve işlerin dağılıp amaçtan uzaklaşmasını engellemek ve faaliyetlerin denetimlerini yaparak faaliyetlerin olumlu veya olumsuz sonuçlarının kimin sorumluluğunda olmasını belirlemek de örgütsel açıdan son derece önemlidir.

Örgütsel yapı içerisinde girişimci bir düşüncenin yaygınlaştırılması, yenilikçi ve yaratıcı bir yapı oluşturulması ve bu olguların gereklerini yerine getirilmesini sağlayacak şeklide, belirli bir düzen ve ilişki zinciri içerisinde yürüyen ancak birey ve birimlere daha geniş hareket alanı bırakan bir yapı kurulması gerektiği ortadadır. Bireylerin görevleri yerine getirmelerinde kişisel girişimde bulunabilmeleri ve bu davranışlarını devam ettirmede süreklilik göstermeleri gerekir.

Yetkilendirme veya güçlendirme olarak ifade "empowerment" kavramı; örgüt içerisinde görev alan bireylerin bağımsız hareket etmelerini ve potansiyel yaratıcılıklarını kullanmalarını sağlayarak örgüt amaçlarına gönüllü katkıda bulunacak istek düzeyine getirilmeleridir.[18] Başka bir ifade ile, sorumluluk ve gücün tepe noktasından alt kademelere kaydırılması süreci olarak tanımlanabilir.[19]

Örgüt içerisindeki karar mekanizmaların birey veya birimlerin daha etkin katılımını sağlayan, birey veya birimlerin gerçekleştireceği faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu oldukları "yetkilendirme" "empowerment" yaklaşımının örgüt içerisindeki yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yapıyı destekleyeceği söylenebilir.

Kendi başına ve başına buyruk bir şekilde örgütsel amaçların dışında iş yapmak anlamına gelmeyen yetkilendirme kavramı,[20] bireylerin ve birimlerin kararlara katılımını arttırması, daha serbest ve geniş bir çalışma alanı yaratması, sorunlara bireysel yaklaşımlarla çözüm bulunmasını teşvik ettiği, ne yapmaları gerektiği söylenmeyip kendi bilgi, beceri ve deneyimleri ile birey veya birimlerin özgürce davranmalarını sağladığı için, örgütsel girişimcilik yenilikçilik ve yaratıcılığın gelişiminde destekleyici bir faktör olarak ele alınabilir.

---

[18] Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.240
[19] Gönül Budak, **İşletmelerde Bürokratik Sabotaj**, Kültür Yayınları, İzmir, 2005, s.77
[20] Coulter, **a.g.e**., s.178

3.3.5. Merkezileşme / Sorumluluk Dağıtma – (Centralization / Decentralization)

Bir örgüt içerisindeki işlerin ve görevlerin devamlılığı, faaliyetlerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi, piyasa koşulları, ürün gelişimi ve çevreye uyum süreçleri karar alma mekanizmasının sürekli işlemesine neden olur ve örgüt değişik konularda ve önem derecelerinde sürekli kararlar alır. Merkezileşme ve sorumluluk dağıtma, örgütsel yapının kurulmasında, işleyişinde, gelişme ve büyümesinde ve bunların yanı sıra örgütü ilgilendiren her türlü işlem ve faaliyette kararların kim veya hangi birimler tarafından alınacağının ve kararların ne şekilde yürütüleceğinin yapısal sınırlarını çizen ve uygulamaların biçimini belirleyen iki farklı yapılanma türüdür.

"Merkezileşme" "centralization", genelde işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler olmak üzere örgüt içerisinde karar alma fonksiyonlarının birkaç kişi üzerinde yoğunlaştırılması, örgütü ilgilendirilen her konuda sadece belirlenen bu kişilerin yol göstermesi ve örgütsel davranış biçimini belirlemesidir. Başka bir ifade ile idari hizmetlerin tek merkezde toplanması anlamına gelmektedir.[21]

Sorumluluk dağıtma "decentralization" ise, örgütsel karar alma mekanizmaları içerisinde örgütte yer alan birey veya birimlerin ne denli katkı yaptıkları, karar alma fonksiyonunun örgüt üyelerine ne denli katılımı ile gerçekleştiği ile örgüt üyelerinin kararlara katılma derecelerini tanımlar. Başka bir ifade ile sorumluluk dağıtma, örgütü ilgilendiren bir karar alma sürecine kararın ilgili olduğu faaliyeti yürüten veya bu faaliyetlerden sorumlu olan birey veya birimlerin mümkün olduğunca katılarak görüş ve fikirlerini paylaşmaları ve kararın sonuçları ile ilgili sorumluluğu paylaşmalarıdır.

Yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir örgütün doğası gereği karar alma süreçlerinde daha fazla yer alması gerektiği açıktır, çünkü değişimlere daha hızlı ve etkin uyumun sağlanmasında dinamik ve hızlı işleyen bir örgütsel yapı ile

[21] Budak, **a.g.e.**, s.97

sorumluluğu paylaşan uzmanların görüş ve fikirleri alınarak alınmış kararlar neticesinde hızlı adım atılması gereklidir. Ancak alınacak kararlarda ve kararlara katılım sonucunda üstlenilecek sorumluluğun sınırlarının çok iyi çizilmesi her ne kadar bireysel sorumluluklar ön plana çıksa da hatalı kararlardan örgütün etkileneceğinin unutulmaması gerekir.

Bununla birlikte, karar almanın veya kararlara katılmanın getireceği sorumluluk ve sonuçların belirsizliği bireylerin sürece katılmaları konusunda çekimsek davranmalarına neden olabilir. Bu nedenle girişimci bir yapıda yenilikçi ve yaratıcı bir örgütün oluşturulması için bireyler ile örgüt arasındaki sorumluluk sınırlarının çok iyi çizilerek bireyleri motive edici şekilde kararlar katılımlarının sağlanması, karar alma mekanizmalarının hızlandırılması gerekmektedir.

3.3.6. Formalizasyon

Örgüt içerisinde yapılacak işerlin ve üstlenilecek görevlerin ne denli standardize edildiği, çalışanların ve örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarının ne denli kural ve prosedürler bağlandığının derecelendirilmesi "formalizasyon" olarak nitelendirilebilir. Formal yapıdaki bir örgütte, bireylerin davranış, konuları ele alış şekilleri, yapacakları faaliyetler, neleri yapıp neleri yapamayacakları gibi pek çok örgütsel kural vardır ve prosedürlerin dışında her hangi bir faaliyet beklenmez.

Formalizasyonun çok yüksek seviyede olduğu başka bir ifade ile, yapılacak işlerin ve yürütülecek faaliyetlerin çok sıkı kurallar ve prosedürlerle yerine getirildiği formal örgütlerde, bireylerin özellikle yaratıcılıklarını ve yenilikçiliklerini sınırlandırıldığı söylenebilir. Bir faaliyeti veya işi ele alış tarzlarında bile belirli kuralların olması durumlar karşısında yeni bir şeyler geliştirmelerini veya geliştirseler de uygulamalarını engelleyecektir. Bu bireylerin girişimci ruhla çalışmalarını da engeller.

Yetişkin insanlar etkin ve bağımsız davranışlarda bulunmak isterken, örgüt onların bağımlı ve edilgen olmalarını hem yapısal hem de işleyiş olarak daya uygun

görmektedir. Etkin ve bağımsız girişimleri engellenen insan, aynı zamanda dar kalıplar içerisine alınmakta, belirli davranışlara yönlendirilmekte, kendi geleceği ve benliği üzerindeki denetimi kısıtlanmaktadır.[22]

Bu durumun örgüt içerisinde girişimci, yenilikçi ve yaratıcı davranışı ve buna bağlı olarak girişimci, yenilikçi ve yaratıcı bir yapı oluşturulmasını engelleyeceği çok açıktır. Bu kapsamda, girişimci yenilikçi ve yaratıcı bir yapı kurulması ve bu tür davranışların desteklenmesi için örgüt bütünlüğünü sarsmayacak ve genel işleyişi bozmayacak şekilde bağımlılığın ve edilgenliğinin sınırlarının genişletilmesi ve bireylerin kendi benlikleri altında çalışmalarının sağlanması gereklidir.

Girişimci örgütlerin doğası daha az formalize olmuş bir yapı içersinde çalışma eğilimindedir.[23] Ancak, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı bir örgüt yapısı kurmak için kural ve prosedürlerin tümüyle yok sayılmasını beklemek de hatalı olacaktır. Faaliyetlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda yürütülmesi ve/veya yapılan işin mahiyeti gereği bazı kuralların konması hatta bazı durumlarda bu kuralların çok sıkı prosedürlerle desteklenmesi gerekebilir. Önemli olan bu tür bir gereklilikte bile girişimci, yenilikçi ve yaratıcı yapının oluşturulması için önlemler almaktır.[24]

Bu kapsamda ele alındığında örgütsel yapının girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmasını sağlamak üzere, gerçekleştirilen faaliyetler ve işlerin yürütülmesi ile ilgili temel kural ve prosedürlerin bile örgütte yer alan bireyler tarafından tartışılabildiği bir ortam yaratılmalıdır. Kural ve prosedürlerin var olması gerektiğini inkar etmeden bu kuralların girişimci, yenilikçi ve yaratıcı özellikler taşıması sağlanmalıdır.

3.3.7. Örgütsel Yapı Türleri

Bir örgüt içerisinde girişimci yenilikçi ve yaratıcı yapının kurulması ve devamının sağlanması açısından örgüt yapılarına ilişkin türlerin ve tiplerin genel anlamda nasıl şekillendiğini incelenmelidir. Başka bir ifade ile, örgütlerde

[22] Barutçugil, **a.g.e.**, s.16
[23] Coulter, **a.g.e.**, s. 179
[24] Richard. L. Daft, **Organization Theory and Design**, South-Weestern Publishing, 2000, ss.66-72

girişimcilik yenilikçilik ve yaratıcılık uygulamaları ve bu unsurların ön plana çıkartıldığı yapılar kurulması için örgüt yapılarının genel oluşum ve işleyişlerine göre bir inceleme yapılmasında fayda vardır.

Çeşitlik yazarlar tarafından durağan bir çevrede faaliyet gösteren, biçimsel ve merkezileşmiş yapıya sahip, kurallar usuller ve açık yetki düzeyinde çalışan örgüt "mekanik"; hızlı değişen çevrelerde faaliyet gösteren, esnek, çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneği yüksek, yazılı kuralları bulunmayan ve yetki düzeyi belirgin olmayan örgütler ise "organik" olarak nitelendirilmektedir.[25] (Tablo 3.1.)

Tablo 3.1. Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları

Mekanik Örgütler	Organik Örgütler
• Görevler uzmanlaşmış görevlere bölünmüştür. • Görevler katı biçimde tanımlanmıştır. • Katı yetki sıradüzeni ve denetim sistemi ile katı kurallar vardır. • Görevlerin denetimi ve bilgi örgütün tepesinde merkezileşir. • İletişim dikeydir.	• İşgörenler bölümün ortak görevlerine katkıda bulunur. • Görevler, işgören etkileşimi yolu ile düzenlenir ve tanımlanır. • Yetki sıradüzeni, denetim, kurallar azdır. • Görevlerin denetimi ve bilgi örgüt geneline dağılmıştır. • İletişim yataydır.

Kaynak: Halil Can, a.g.e., s.55

Bu kapsamda örgütleri klasik yapı kalıplarında "mekanik örgütler" ve "organik örgütler" olarak iki şekilde incelemek mümkündür. Bunların yanı sıra, özellikle teknoloji ve bilgi erişim hızının artması ile yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimciliğe uygunlukları açısından son dönemlerde şekillenen "sanal örgütler" ile "sınır tanımayan örgütler"den bahsetmek mümkündür.

[25] Can, **a.g.e.**, s.55

3.3.7.1. Mekanik Örgütler

Mekanik örgütler, katı, disiplinli ve sıkı kontrol altında tutulan yapılardır. Bu tür örgütlerde çok net ve kesin çizgilerle görev tanımlamaları yapılmıştır. Birimler ve bölümler yine kesin çizgilerle ayrılmış ve salt kendi görevlerine odaklanmıştır. Birimler ve bireyler arasındaki yeki ve sorumluluk dağılımının kuralları ve yapısı değişmez olup, karar verme açısından yetki ve süreç çok nettir. Üst yönetimin geniş bir ast çalışan açılımı bulunmakta ve pek çok örgüt üyesi bir üste bağlı çalışmaktadır. Yetki ve sorumluluk dağılımı merkeziyetçi yapıda olup, yapılacak işler ve görevler kesin tanımı yapılmış ve prosedürlerle kontrol altına alınmış formal bir yapıdadır.

Örgüt içerisindeki bireylerin ve birimlerin kararlara katılımı son derece azdır ve örgüt içi iletişim sadece ilgili iş görülmesi üzerine birim içindedir. Örgüt içerisindeki bireylerin kişilik özellikleri ile kişiliklerini oluşturan diğer faktörler işlerin yapılması ve görevlerin yerine getirilmesinde göz ardı edilir. Bu tür bir örgüt içerisinde yapısal olarak değişmez ve katı kurallar konularak insan ilişkileri, bu ilişkilerden kaynaklanabilecek düşünceler ve karmaşa en aza indirgenmeye çalışılmaktadır.

Mekanik bir örgütün neredeyse tümüyle maliyet düşürme ve maliyet etkinliği sağlama amacına dönük olarak örgüt birey ve birimlerine karşı tavizsiz çalıştığını söylemek hatalı olmayacaktır.[26] Belirli koşullar altında işlerin ve görevlerin eksiksiz, hatasız ve maliyetleri düşürücü yerine getirilmesi, aynı zamanda bazı iş alanlarının bu tür katı kurları gerektirmesi açısından uygun bir yapılanma olarak ele alınabilir.

Ancak, bu tür mekanik bir örgüt yapısı içerisinde bireylerin özgürce karar almalarını, sorumluk üstlenmelerini, yeni fikir ve düşünceler üreterek örgüte katkı sağlamalarını, yaratıcılıklarını kullanarak yenilikler ortaya çıkarmaları ve örgüte kendi iş sahaları dışında ve içinde ek katkı sağlamaları mümkün görünmemektedir. Bunun için daha esnek hareket edilmesini sağlayacak bir yapı oluşturulmalıdır.[27]

---

[26] Coulter, **a.g.e.**, s.180

[27] David. A. Morand, "The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations", **Academy of Management Review**, October, 1995, s.834

3.3.7.2. Organik Örgütler

Organik örgütler, uyum yeteneği güçlü, mümkün olduğunca esnek, katılımcı, amaç birliği sağlanmış yapılardır. Organik örgütlerde keskin hatlarla çizilmiş iş ve görev tariflerinin yerine bireylerin bir görevi yerine getirirken bireysel uzmanlıkları, yaklaşımları ve yeteneklerini de sergileyebilecekleri veya göreve katkı olarak ekleyebilecekleri esnek bir anlayış vardır.

Bu tür örgüt yapılarında kural ve prosedürler minimize edilmiş, uyulacak olan kuralların ana felsefesi belirtilerek örgüt kültürünün bir parçası olarak bu ana prensipler içerisinde bireyler kendi hareket tarzlarında mümkün olduğunca özgür bırakılmıştır. Bununla birlikte, örgüt çalışanlarına yol gösterecek ve onlara ne yapması gerektiğini söyleyen değil destek ve yardımcı olarak yol gösteren ve eşlik eden nezaretçiler-şefler bulunmaktadır.

Organik örgütlerin en önemli özelliklerinden biri, değişime karşı ve ortaya çıkan yeni gerekliliklere karşı hızlı davranabilmesi ve daha etkin bir şekilde uyum sağlayabilmesidir. Bu yapıda örgüt içerisinde yer alan bireyler ve birimler, işleri veya görevleri ile ilgili konularda karşılaştıkları sorunlara çözüm bulma konusunda daha çok yetkilendirilmişlerdir. Aynı zamanda örgüt kararlarına katılımları bu ölçüde daha fazla olacaktır.

Her ne kadar ana hatları belirlenmiş görevler, kurallar ve prosedürler olsa da, organik örgütlerse örgüt içerisinde yer alan bireylerin kişisel tecrübeleri, yetenekleri, bilgi birikimleri ve kişilik özelliklerini yansıtabilecekleri ilişki ve iletişim ağları kuruludur. Bu sayede bir birey kendi öz işinden başka işlere da katkı sağlayabilir ve/veya kendi uzmanlığı dışında olan ancak yetenek ve bilgisi dahilindeki konular üzerindeki sorunlar ile ilgili olarak çözüm bulmada katkı sağlayabilir.

Bireyler karar vermeye katılmaları, iletişime açık olmaları, sorun çözümü aşamalarında bilgi ve becerilerinden faydalanılması, örgütsel amaçlarla bireysel

amaçların daha rahat uyumlaştırılabilmesi açısından girişimci, yenilikçi ve yaratıcı özelliklerin örgüt içerisinde taşınmasına daha uygun bir örgütsel yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir örgüt rekabet edebilirlik açısından maliyet düşürme ve en düşük maliyetle üretim yapma zorunluluğunda veya iş kolu gereği olası hatalara tahammülü son derece az ise mekanik bir örgüt yapısına eğilim gösterecektir. Her ne kadar bu tür bir yapı bu koşullar altında gerekli gibi görülse de, yapının katılığı konusunda aşırıya kaçılmamasında fayda vardır.

Bununla birlikte, bireylerin ve birimlerin girişimci yenilikçi ve yaratıcı özelliklerinin örgüt içerisinde taşınmasının örgüte ek faydalar sağlayacağı gerçeğinden hareketle, mekanik bir örgüt yapısında da bu unsurların devreye sokulabileceği bazı önlemler alınmalı, mekanik örgüt yapısı içerisinde girişimci yenilikçi ve yaratıcı olunmasını sağlayabilecek alt veya destekleyici yapılanmalara gidilmelidir.

Yine rekabet edebilirlik açısından yapılacak bir değerlendirme ile, organik yapıların yaratıcılığın ve yenilikçiliğin vazgeçilmez olduğu iş sahalarında daha iyi sonuçlar vereceği söylenebilir. Organik bir örgütsel yapı, bireylerin tümüyle özgürce hareket edebildikleri her türlü yetki ve sorumluluğa sahip oldukları çok esnek bir düzen olarak asla düşünülmemelidir. Çünkü öyle yada böyle her örgütün kendi iç dinamikleri ve oluşumu ile gelen bir örgüt kültürü bu kültüre bağlı olarak temel kural ve prosedürleri bulunmaktadır.

Bu kapsamda organik örgüt, temel kural ve prosedürlerin haricinde iş ve görevlere ilişkin kuralları işletme ve örgüt etkinliği açısından mümkün olduğunca esnetebilen, bireylerin katılımını sağlayarak örgütsel etkinliği arttırmaya çalışan bir yapı olarak ele alınmalıdır.[28]

[28] Morand, **a.g.e.**, ss. 871-872

Günümüz ekonomik koşulları, hızla değişen dünya ve gelişen teknolojiler nedeni ile girişimci örgütlerin çevresel koşullara en hızlı ve iyi şekilde uyum gösterebilecek aynı zamanda mümkün olan en esnek yapıdaki örgütlenme yapılarına doğru eğilim gösterdikleri söylenebilir.[29]

3.3.7.3. Sanal Örgütler ve Sınır Tanımayan Örgütler

Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı özelliklerin örgütlerde etkin ve verimli kullanılması açısından "sanal örgütler" (virtual organizations) ile "sınır tanımayan örgüler" (boundryless organizations) son dönemlerde ön plana çıkan ve klasik örgüt yapı kalıplarına uymayan diğer iki örgütsel yapı türüdür.

Sanal örgütler, birbirinden bağımsız bireylerin ortak bir amaca ulaşmak için güçlü bir iletişim ve bilgi ağı ile enformasyon teknolojilerini kullanarak yine bu bilgi ağı üzerinde bir araya gelmeleridir. Bu tür bir örgüt yapısı son derece esnek ve akıcıdır. Sanal bir örgütün oluşması için son derece gelişmiş ve teknolojik bilgi ve iletişim sistemlerinin kullanılması ve/veya örgütsel faaliyetin bu alanlarda olması gerekmektedir.

Sınır tanımayan örgütler ise, örgüt içerisindeki ilişkilerin ve akışın ne dikey ne de yatay bir yapılanma modeli içerisinde olmamasıdır. Bu tür bir yapı, her tür uzmanlığın ve her tür kritik görevin ayrı birer alt örgüt gibi çalıştırılması veya yapılandırılması anlamına gelir. Örgüt içerisindeki sınırların tümüyle ortadan kaldırılması, örgüt içerisinde var olduğu kabul edilen birimlerin rekabetini arttırarak örgüt etkinliğini yükseltecek, örgüt içerisindeki bireyler sahip oldukları değişik uzmanlık alanları ve bilgi birikimlerini ihtiyaç duyulan her yerde kullanabileceklerdir.

Bu tür bir örgütsel yapı, klasik örgütlerdeki neredeyse tüm sınırları kaldırmakta, bireysel yetkinliği ön plana çıkarmakta, bireylerin sorumluluk alma ve yetkilerini kullanma inisiyatiflerini yükseltilmesini öngörmektedir. Birimler

[29] Coulter, **a.g.e**., s. 181

arasındaki yapısal ilişkiler dikey veya yatay olarak şekillenmez sadece görevlerin ve işlerin gerektirdiği şekilde her birim birbiri ile ilişki kurabilir. Bu tür bir yapının işleyişinde ve başarılı olmasında liderlik, koçluk, sürekli eğitim, faaliyet projelendirme, proje tabanlı çalışma v.s. gibi destekleyici bazı mekanizmaların geliştirilmesi ve uygulanması gerektiği açıktır.

Gerek sanal gerekse sınır tanımayan örgüt modellerinin hem teknolojik yapı hem bilgi iletim sistemleri açısından son derece gelişmiş sistemlerle donatılması gerektiği, bu tür modellerin örgüt geliştirmede destekleyici rollerinin olacağı ancak her iş kolunda kullanılamayacağı sadece destekleyici yapısal fonksiyonlar olacağını söylemek hatalı olmayacaktır. Bununla birlikte hızla gelişen teknoloji ve bilgisayar altyapıları bu tür örgütsel modellerin neredeyse pek çok iş koluna entegre edilebilmesini sağlamaktadır.

3.3.8. Örgütsel Amaç/Hedef Belirleme

Amaç, "belirli bir takım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılması istenen durum" şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım örgüte uyarlandığında, örgütsel amacı, "örgütün bir bütün olarak ulaşmaya çabaladığı geleceğe ilişkin durumlar" olarak tanımlamak mümkündür.[30]

Amaçlar bireylerin, grupların veya örgütlerin ulaşmak istedikleri noktalar, sonuçlar ve faaliyetler neticesinde elde edilecek çıktılardır.[31] Örgütsel amaç/amaçlar, belirli bir faaliyetin veya faaliyet zincirinin gerçekleştirilmesi sonucunda örgütün elde etmeyi arzuladığı çıktılar, sonuçlar ile örgütün kendini görmek istediği yer olarak ifade edilebilir.

Örgütsel amaç konusunda, örgütsel amacın gerçekleştirilmesinde veya bu amaca ulaşılmasında amaca götürecek faaliyetleri yürüten bireylerin o örgüte kendi amaçlarına ulaşmak üzere katıldıkları gerçeği asla göz ardı edilmemelidir. Dolayısı

[30] Necati Taşkıran, **İşletme Stratejileri ve Politikaları**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, İzmir, 2003, s.24
[31] Coulter, **a.g.e.**, s. 132 ve s. 193

ile belirli bir amaca ulaşmak üzere faaliyette bulunan bir örgütü oluşturan ve örgüt işleyişini sağlayan bireyler, birimler ve bölümlerin ayrı ayrı alt amaçları olabileceği ortaya çıkmaktadır.

Her örgüt ve örgütün her bileşeni ortak amaçlara ve paylaşılan değerlere bağlılık gerektirir. Yöneticilerin ilk işi bu hedefler, değerler ve amaçlar üzerinde düşünmek, onları ortaya koymak ve örnek olmaktır.[32] Örgüt etkinliği açısından örgüt amaçları ile o örgütü oluşturan her türlü faktörün alt amaçların uyumlaştırılmasının büyük önem taşıdığını söylemek hatalı olmayacaktır. Örgüt içerisinde hedef birliği sağlanırsa sonuca daha kısa sürede ve daha emin bir şekilde varılacaktır.[33]

Örgütsel amaçlar ve hedefler tüm örgüt kaynaklarının tek bir doğrultuda işemesini sağlaması, insanları ve çalışanları motive edici bir gücü olması ve teşvik etmesi, gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinlik ve verimliliklerinin belirlenebilmesi açılarından bir örgüt içerisinde büyük önem taşır. Bu kapsamda örgütsel amacın kendi içerisinde bölümlenmesi ve başka bir ifade ile asıl amacın alt amaçlara uyarlanarak daha geniş ama daha net bir tarifinin yapılması gereklidir.

3.3.8.1. Örgütsel Amaç/Hedef Türleri

Örgütsel amaç veya hedeflerin ilki, örgütün "genel amaçları" olarak karşımıza çıkar. Örgütün genel amaçları bir örgütü oluşturan temel neden olarak veya bir örgütün var olma nedeni olarak da betimlenebilir. Örgütlerin genel amaçları vizyonlarının bir yansıması olarak da karşımıza çıkmakta ve örgütün genel anlamda başarmayı istedikleri, ulaşma istediği noktaları içermektedir.

Bir örgütün genel amaçlarının yanında örgüt içerisinde genel amaçlara götürecek faaliyetlerin gerçekleşmesi açısından "operasyonel amaç ve hedeflerden" söz edilebilir. Operasyonel amaçlar, örgütün genel amaçlarına ulaşmasına hizmet eden faaliyetler için belirlenmiş alt amaçlar olarak karşımıza çıkar. Operasyonel amaçların daha özellikli hedefler ve daha dar bir odağı olduğu söylenebilir.

[32] Drucker, **a.g.e.**, s.233
[33] Kavrakoğlu, **a.g.e.**, s.16

Amaçlar ulaşmada zaman açısından bir değerlendirme yapıldığında, "kısa vadeli" ve uzun vadeli" amaç ve hedefler olarak bir ayrıma gidilebilir. Buradaki zaman ölçütü örgütün faaliyet alanı, iş kolu veya hareket tarzı ile ilgili olsa da, genelde kısa vadeli amaçların bir yıldan az bir süreyi kapsadığı uzun vadeli amaçların ise üç yıl veya daha çok zamanda ulaşılabilecek hedefler olduğunu söylemek hatalı olmayacaktır.

Bunların yanı sıra, "spesifik-özellikli amaçlar" ile "yönelimli amaçlar" olmak üzere farklı amaç türlerinden de söz etmek mümkündür. Spesifik amaçlar salt bir konu üzerinde yoğunlaşarak çok net ve açık bir şekilde hatta sayısal olarak netleştirilmiş ifadelerle tanımlanmış amaçlardır. Bu tür amaçlarda esneklik neredeyse yoktur. Her ne kadar amaçların mümkün olduğunca spesifik bir şekilde belirtilmesi gerekse de, çok net ve katı olunması değişen koşullara amaçların uyumlaştırılması açısından zorluk teşkil edecektir.

Yönelimli amaçlar ise, ana çerçevesi aynı kalmak koşulu ile değişen durum ve koşullara göre uyarlanabilen esnek ve dinamik bir yapıda ortaya konan hedeflerdir. Belirlenmiş bir amacın belirsizlik ortamında değiştirilmesi ve uyarlanmasını sağlayan yönelimli amaçlar, değişen koşullara ve durumlara göre örgütün yeni hedefler saptayabilme kapasitesini artırır. Ancak, yönelimli özellikler taşısa da hedeflerin genel çerçevesinin korunması esas alınmalıdır.

3.3.8.2. Örgütsel Amaç/Hedef Özellikleri

İyi belirlenmiş, ortaya konmuş ve yazılmış örgütsel bir amacın en temel özelliği herkes tarafından anlaşılabilir, paylaşılabilir ve örgütü oluşturan bireylerce kabul edilebilir veya bireylerin uyum sağlayabileceği yapıda olmasıdır.

Amaçlar ve hedefler yapılacak işler veya gerçekleştirilecek faaliyetlerden öte arzulanan ve istenen sonuç, çıktı ve elde edileceklere odaklanmış olmalı ve amaçlarda bu faktörler net belirtilmelidir. Bununla birlikte, ulaşılmak istenen

sonuçlar ve arzulanan durumlar başarıya ulaşılıp ulaşılmadığının belirlenebilmesi açısından mümkün olduğunca ölçülebilir bir şekilde ifade edilmelidir.

Bunların yanı sıra, hedefler belirlenirken istenen sonuca veya arzulanan duruma ne zaman veya hangi zaman dilimleri içerisinde ulaşılacağının belirtilmesi gerekir. Belirlenen hedeflere ulaşılmasında bir çaba sarfedilmesi gerektiği vurgulanmalı veya hissettirilmelidir. Kolay ulaşılabilecek sonuçların motive edici özelliği azalacaktır.

Belirlenen hedefler veya amaçlar mutlak suretle yazılı olmalıdır. Amaçların yazılı olarak ortaya konması yapılacak işler için bir yapı taşı ve sonuçlar açısından kanıtlayıcı bir özellik barındırmaktadır. Buradan belirlenen hedeflerin barındırması gereken diğer bir özelliğe de ulaşılabilir. Hedef ve amaçlar tüm örgüt çalışanları, örgütü oluşturan tüm birimlerle açık ve net bir şekilde paylaşılmalıdır. Yazılı olarak ortaya konması bunu da sağlayacaktır.

3.3.8.3. Örgütsel Amaç/Hedef Oluşturma Süreci

Örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından neye ulaşmak istedikleri ve arzuladıklarının çok iyi tariflenmiş olmasının son derece önemli olduğu asla yadsınamaz. Bunu en iyi şekilde gerçekleştirmek için amaç ve hedef belirleme bir süreç olarak ele alınmalı ve uygulanmalıdır. Örgütsel amaç ve hedef oluşturma süreci şu şekilde özetlenebilir;[34]

1. Aşama: Örgütün vizyon ve misyonunun gözden geçirilmesi.
2. Aşama: Ulaşılabilecek kaynakların değerlendirilmesi.
3. Aşama: Örgüt genel, geniş ve uzun vadeli hedeflerinin değerlendirilmesi.
4. Aşama: Genel hedeflerin yazılması ve netleştirilmesi.
5. Aşama: Alt (spesifik, kısa vadeli ve operasyonel) amaç ve hedeflerin değerlendirilip belirlenmesi.
6. Aşama: Alt amaçların yazılması ve netleştirilmesi.
7. Aşama: Amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının kontrolü ve gerekli değişikliklerin yapılması.

[34] Coulter, **a.g.e.**, s. 202-203

3.3.9. Örgütsel Karar Verme

Karar, bir veya birden çok alternatif arasında bir seçim yapmaktır ve karar verme gerekliliği bir sorun veya bir fırsatın belirmesiyle ortaya çıkar.[35] Karar verme bir gerçekleşmeyi sağlamak üzere değişik faktörlerin etkisi durumsal, yapısal, yaklaşımsal, davranışsal belirleme olduğu için farkında olusun yada olunmasın bir süreç içerisinde gerçekleştir. Karar verme süreci altı aşamadan oluşan bir yapıdır. Bu süreç;

1. Aşama: Karar verme gerekliliğinin veya ihtiyacının farkına varılması.
2. Aşama: Karar kriterlerinin belirlenmesi.
3. Aşama: Kriterlerin ölçümlenmesi.
4. Aşama: Alternatifler geliştirilmesi.
5. Aşama: Her alternatifin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi.
6. Aşama: Alternatiflerden birinin seçimi ve karar verme.

Karar verme sürecinin en temel özelliği alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin ardından ortaya konan veya verilen kararın örgütsel amaçlara ulaştıracak yapıda olması, başka bir ifade ile alınan kararların örgütsel amaçlar ile örtüşmesi gerekliğidir. Bununla birlikte karar alma sürecinde hem sürecin işleyişini hem de karar alma şeklini belirleyen ve bu nedenle karar almayı ve kararların rasyonelliğini etkileyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; bilgi kullanma yetenekleri arasındaki bireysel farklılıklar, bireysel karar alma stili ve sezgiler ile önsezilerin gücü olarak karşımıza çıkar.

3.3.10. Örgütsel Etkililik

Örgütün sistemi, yapısı ve işleyişi ve bunların etkisinde yürütülen eylem ve faaliyetleri, iyi yada kötü, doğru yada yanlış ancak, örgütün amacına ulaşarak vizyonunu gerçekleştirmesi ve hayata geçirmesi sağlamak üzere şekillenir. Dolayısı ile örgütün ve gerçekleştirdiği faaliyetler bütünü ile yapısının başarısı, iyi yada kötü,

[35] Coulter, **a.g.e.**, s. 237-238

doğru yada yanlış oluşu, amacına ulaşma derecesi ve etkinliği ile ortaya çıkar. Başka bir ifade ile bu, örgütün amacına ulaşması için hizmet eden fonksiyonların bu doğrultudaki etkililiğidir.

Örgütlerin varoluş nedeni amaçların etkili bir biçimde başarılmasıdır. Örgüt içerisinde etkililik bireysel, grupsal ve örgütsel olmak üzere üç ana düzeyde ele alınabilir. Bireysel etkililik örgüt üyelerinin görev başarımları ve performansları; grup etkililiği kendini oluşturan bireylerin katkılarının toplamı; örgütsel etkililik ise bireysel ve grup etkililiklerinin bir işlevidir. Örgütsel etkililik iki ayrı model altında incelenebilir. Bunlar;[36]

- Amaç Modelinde Etkililik; örgütün amaçlarını başarma derecesini ifade eder. Örgüt amaçlarının hangi düzeyde gerçekleştirildiğinin yanıtı onun etkililiğini belirtir.
- Sistem Modelinde Etkililik; iki temel konuya ağırlık verir. Bunlardan ilki, örgütün yaşamını sürdürmesi için çevrenin isteklerine uyabilme yeteneği; ikincisi ise bu istekleri karşılamada yönetimin ve yöneticinin etkisi ile toplam girdi-dönüşüm-çıktı döngüsünün etkinlik derecesidir.

Bir örgüt amaçlarına ulaşmak isteyen bir varlık olarak tanımlanırsa, etkililik "amaçları başarma derecesi", eğer bir sosyal sözleşme süreci olarak ele alınırsa, etkililik "sözleşme taraflarının tatmini olarak" tanımlanacaktır. Örgütsel etkililik ile ilgili ön plana çıkan üç nokta bulunmaktadır. Bunlar;[37]

- Etkililik bir değişkendir.
- Tanımı yapanların tercih ve değerlerinden etkilenir.
- Ölçülmek durumundadır.

Örgütsel etkililiği arttırmada yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik bütünlüğü ile bunların temel alındığı bir yapının son derece faydalı olacağı düşünülmektedir. Gerek bireysel, gerek grupsal gerekse örgütsel etkililiğin, bu olguların örgüt içerisinde taşınması ile desteklenebileceği ve güçlendirilebileceği söylenebilir.

---

[36] Can, **a.g.e.**, ss.263-267

[37] Mahmut Arslan, "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları", **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.38

Diğer bir açıdan yaklaşıldığında örgütsel etkililik gerek amaçlara ulaşmada gerekse dış çevreye uyum ve beklentilerinin karşılanmasında zaten yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir işleyişe ve bu olguların içinde barındırdığı özelliklere ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel etkililik derecesi öncelikle bireysel etkililiğe bağlı ise, bireylerin yaratıcı, yenilikçi ve girişimci özelliklerinin arttırılması ve bu tür bir yapı içerinde çalıştırılması ile elde edilecek performans artışının, örgütsel etkililiğin derecesini de arttıracağı ortadadır.

Bu kapsamda, örgütsel etkililik bütünlüğünün yapılandırılmasında yaratıcı, yenilikçi ve girişimci unsurlar yer almalı, bir döngü içerisinde örgütsel etkililik bu olgulara, bu olgular ise örgütsel etkililiğe hizmet eder hale getirilmelidir. Bu sayede örgütün etkinlik ve verimliliğinin yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik aç.ısından da yükseltilebileceği söylenebilir.

3.3.11 Örgütsel Ar-Ge

Bir örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler, örgütün sürekli olarak çeşitli durum, değişimler, olasılıklar, yenilikler, gelişmeler ile ilgili ve bu öğelerin ortaya çıkardığı alternatifler arasında seçim yapılmasını sağlayacak kararlar alınması gerekmektedir. Karar alma örtün içinde süreklilik gösteren bir olgudur. İyi, doğru ve amaca yönelik "akıllı-akılcı kararlar" işlerin yapılma tarzı veya yöneticiler arasındaki çekişmelerden değil, olgulardan ve mantıklı analizlerden doğar.[38]

Bir örgütün herhangi bir kararında örgütün olguları ve analizler kullanılıyorsa, örgüt amaçlarına yönelik olarak verilecek kararların doğruluğu, isabeti, örgüte getireceği değer ve katkıların miktarı, amaçlara yönelik etkinlik ve verimliliği örgütsel olguların sağlam bir alt yapıda olmasını ve analizlerin en iyi şekilde yapılmasını sağlayacak bilgilerin hızlı ve gerçekçi olarak ortaya çıkarılmasını gerektirir. Örgütsel kararların alınmasında yapılacak analizlerde kullanılacak gerçekçi bilgiler düzgün ve düzenli Ar-Ge faaliyetleri ile elde edilir.

[38] Matheson ve Matheson, **a.g.e.**, s.17

Örgüt içerisinde kullanılacak bilginin mahiyeti ve özelliği ile önceliğine göre ve hangi strateji yada politikada yer alacağına göre değişik Ar-Ge çalışmaları yürütülebilir. Başka bir ifade ile yürütülen çalışmalar farklı başlıklar altında toplanabilir. Bunlar;[39]

- Özel yada genel araştırma; örgütün durumunun iyileştirilmesi ve/veya değişimin öngörülmesi ve/veya değişime uyum sağlamak üzere, ilgili konularda bilgi toplamaya yönelik araştırmalar.
- Pazara ve/veya teknolojiye yönelik araştırma; pazar yapısı, değişimi, tüketici beklentileri ile, örgütün her türlü işlevinde kullanacağı veya kullanmasında fayda olan teknolojilerin elde edilmesi ve geliştirilmesine yönelik araştırmalar.
- Merkezileştirilmiş veya merkezileştirilmemiş araştırma; araştırma faaliyetlerinin bir merkezden veya yetki devri ile değişik merkezlerden yönetilmesi.
- İç kaynaklarla yada dış kaynaklarla araştırma; örgütün gerçekleştirdiği Ar-Ge çalışmalarını ve faaliyetleri için kaynakların örgüt içerisinden veya dış çevreden sağlanması.

İnsanlar belirli bir davranışa ne olacağını bildikleri zaman girişirler. Bu, bilgi ve davranış arasındaki bağlantıyı oluşturur.[40] Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik süreçlerin yapılandırılarak ve gereken ortam sağlanarak amaçlara ulaşmak üzere kullanılmaya başlandığı bir örgüt içerisinde söz konusu olguların etkin ve verimli olarak işleyebilmesi için dışardan elde edeceği bilgilerle birlikte örgüt içinde Ar-Ge faaliyetleri ile ortaya çıkan bilgileri kullanmak zorunda olduğu açıktır.

Bu kapsamda ele alındığında Ar-Ge faaliyetleri yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik süreçlerine temel teşkil eden bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir ifade ile amaca en etkin ve verimli şekilde ulaşmak için girişimci bir yapıda hareket eden herhangi bir yaratıcı, yenilikçi ve girişimci örgüt, Ar-Ge

[39] Taşkıran, **a.g.e.**, ss.191-192
[40] Jale Minibaş, "Kişisel Yetkinlik", **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.451

çalışmaları ile elde elden bilgileri ve bu bilgileri ortaya çıkarma faaliyetleri ile süreçlerini yapının vazgeçilmez bir parçası olarak ele almalıdır. Kısaca bilgi yaratmaya yönelik faaliyetler yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yapının vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır.

Bu çerçevede, girişimci yenilikçi, yaratıcı yapı ile Ar-Ge yapısının aynı paralellikte olduğunu ve Ar-Ge faaliyetlerinin önemseyerek ve temel alarak çalışan bir örgütün yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir yapıda çalıştığını yada tam tersi olarak yaratıcı yenilikçi ve girişimci bir örgüt yapısının Ar-Ge çalışmalarını mutlak suretle önemsemek ve içermek zorunda olduğu sonucuna varılabilir.

Başka bir ifade ile temel mantık olarak Ar-Ge yapılanmaları yaratıcı, yenikçi ve girişimci yapılardır ve bununla aynı anlamı ifade eder. Dolayısı ile başarılı bir Ar-Ge yapılandırılması ile örgüt içerisinde başarılı yaratıcı, yenilikçi, girişimci yapılanmayı örtüştürerek aynı kapsam altında incelemek hatalı olmayacaktır.

3.3.12 Örgütlerin Yaşam Ömrü

Örgütler de tüm biyolojik canlılar gibi doğar, büyür, yaşlanır ve ölürler. Bu süreç kimi örgütlerde daha hızlı yalanırken kimi örgütlerde daha yavaş olmaktadır.[41] Bir örgütün (işletmenin) yaşam seyri göz önüne alındığında, örgütün zaman içerisinde "doğum", "büyüme", olgunluk", "gerileme" aşamalarından geçtiğini ve bu aşamaların nihayetinde "ölme (yok olma)" ile sonuçlandığı görülmektedir.

Örgütlerin gerileme ve yok olmalarına neden olan çok değişik faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler "içsel" ve "dışsal" bununla birlikte "kontrol edilebilen" veya "kontrol edilemeyen" olmak üzere sınıflandırılabilir. Kontrol edilemeyen faktörler tümüyle örgütün erişimi ve müdahale sınırı dışında olan, istese de oluşu ve etkilerini yok edemeyeceği etmenlerdir. Örgütün kontrol edebileceği faktör sahasının genişliği, o örgütün ekonomik, siyasi, toplumsal, sosyal ve yapısal gücü ve etkinliğinin de bir göstergesi sayılabilir.

[41] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 2005, s.251

Gerek kontrol edilemeyen gerekse kontrol edilebilen pek çok faktörün örgütün sürekli etkileşimde bulunduğu iç ve dış çevresindeki her türlü gelişmeden, daha doğru bir ifade ile "değişim"den kaynaklandığını söylemek hatalı olmayacaktır. Nitekim örgütün iç ve dış çevresindeki değişime ayak uyduramadığı zaman diliminde gerilemeye başladığı ve değişime hiçbir suretle uyum sağlayamazsa yok olacağı açıktır.

Bunun en önemli nedeni, değişimi doğuran nedenlerin sürekliliği, bu nedenlere bağlı olarak her türlü ekonomik, sosyal ve toplumsal olgunun farklılaşması ve bu farklılaşmaya uymayan yapıların sistem dışı kalacak olmasıdır. Dolayısı ile değişime uyum gösteremeyen ve ayak uyduramayan yapılar sistemden elenmiş olur.

Bir örgütün varlığını en uzun süreye yaymak ve hatta sürekli var olmasını sağlamak için, örgütü gerileme ve ölüm noktasına getiren ve örgütün müdahale ederek kontrol edebileceği faktörlerin yok edilmesi kaçınılmazdır. Başka bir ifade ile örgütler değişime müdahale edebildiği, ayak uydurabildiği ve uyum göstererek gereklerini yerine getirebildiği müddetçe varlıklarını sürdürebilirler.

Bu kapsamda örgütün büyüme evresinde yada gerileme evresinin hemen başında ortama uyum sağlayacak değişiklikleri başlatması gerekir. Büyüme evresi veya büyüme doruk noktasında öngörülü davranarak geleceğe dönük olarak değişim çalışmaları başlatılırsa, örgütün değişime önderlik eder konuma gelir. Başka bir ifade ile kendi yarattığı değişime başkaları uymak zorunda kalır.

Örgütün yaşam seyri içinde gerileme aşamasına gelmesi, örgütün değişime ayak uydurmasının ve uyum için kendi içinde değişim başlatma zorunluluğunun ilk işaretidir. Eğer gerileme sürecinin hemen başında değişime uyum ile ilgili çalışmalar başlatılırsa değişimle eş zamanlı hareket ediliyor demektir. Bu durum başkalarının yarattığı değişime uyum sağlamak anlamına gelir.

Eğer gerileme aşamasının sonlarında uyum çalışmalarına başlanırsa, başkalarının yarattığı değişim takip ediliyor demektir ve uyum sağlanması için çok çaba harcanması gerekir. Yok olma aşamasında ise eğer örgüt bu aşamanın henüz ilk evrelerinde ise az da olsa müdahale şansı olabilir ancak belirli bir evreden sonra yok olma kaçınılmazdır.

Burada önemli olan nokta, örgütün yaratıcılık yenilikçilik ve girişimcilik yapısı ve davranışları sergileyerek, değişime öncülük edebileceği ve/veya daha rahat uyum sağlayabileceğidir. Büyüme aşamasında geleceğe yönelik yaratılacak olan yenilikler, değişime öncülük edilmesine yol açacak, gerileme aşamasında ise yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yapı ve düşünce sayesinde çevredeki değişimlere daha hızlı ve kolay uyum gösterilerek örgütün yaşamının sürmesini sağlanacaktır..

3.4. Yaratıcılık Yenilikçilik ve Girişimcilik Yönetimine İlişkin Esaslar

Örgüt içinde girişimciliği destekleyecek ve teşvik edecek yapının kurulması ve bireylerdeki yaratıcı yenilikçi ve girişimcilik unsurların örgüt amaçları doğrultusunda kullanılabilmesi için en temel koşul gerekli kaynakların sağlanması ve organizasyon şemalarının yeniden tanımlanmasıdır.

Başka bir ifade ile, örgüt yapısı yeniden organize edilmeli ve yaratıcı yenilikçi ve girişimci çalışmaların yürütülebileceği şekilde görev dağılımları yapılmalı, işler ve görevler yapıya uygun esneklikte şekillendirilmeli, bireylerin sorumluluk üstlenebilecekleri ve yetki kullanabilecekleri yetki-sorumluluk ilişkileri kurulmalı, hızlı ve katılımcı karar alma mekanizmaları geliştirilmeli, geniş ve fonksiyonel bir iletişim sistemi kurulmalıdır.

Örgütlerde yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir yapının oluşturulması için örgüt genelinde kabul gören ve bu olguları içeren stratejiler ile faaliyetlerin uygulanması esastır. Başka bir ifade ile örgüt bütünü ve geneli yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir vizyonda birleştirilerek bu öğeler birer değer haline dönüştürülmelidir.

Örgüt içerisindeki bireylerin yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmaları için oluşturulan vizyon ve paylaşılan değerleri çok net anlamaları ve benimsemeleri gerekir.

Peters ve Waterman (1982) başarılı bir örgütün sahip olması gereken özellikleri değerlendirdikleri "Mükemmelliğin Arayışında" simli çalışmalarında başarılı ve etkin bir örgütün özelliklerini belirlemişlerdir.[42] Bu çalışmaya göre başarılı örgütler;

- Harekete geçme konusunda aktif ve eğilimlidirler.
- Özerklik hakimdir ve girişimci bir yapıdadırlar.
- Verimliliğe insanlar sayesinde ulaşırlar.
- Birliktelikleri ve ortak değerleri güçlüdür.
- Basit organizasyon yapıları ve dayanışma halinde çalışanları vardır.
- İşleri karmaşıklaştırmak yerine basitleştirirler.
- Herkes örgütü aynı şekilde sahiplenir.

Etkileşimli bir bireyin, diğer bireylere göre yerinin ne olacağına dair pozisyon yönü "statü", diğer bireylerle ilişkilerinde ne yaptığına dair tarz yönü "rol" olarak isimlendirilir. Bireyin etkileşiminde, roller çerçevesinde yerine getirdiği yönelimler doğuştan değil öğrenme ile elde edilir. Bir rol içinde tatmin edici fonksiyonel davranabilmek için gerekli yönelimleri elde etmek ise öğrenme sürecidir.[43] Yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yapı ve bu yapının işleyişi bireylerin statü ve rol tanımlarının bugün nasıl ve gelecekte nasıl olabileceğini açık ve net tariflemelidir. Bireylerin bu statüye ulaşmaları ve rolleri yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları her türlü destek ve eğitimi sağlamalıdır.

Yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yapı ve yaklaşımın örgütte temel amaç olarak ele alınması ve gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenler şu şekilde özetlenebilir;[44]

---

[42] Robert N. Lussier, **Human Relations in Organizations**, Irwin, Boston, 1990, s.15
[43] Demet Ulusoy, "Sosyalizasyon Süreci", **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.347
[44] Donald F. Kuratko ve Jeffrey S. Hornsby, **Developing an Entrepreneurial Perspective in Contemporary Organizations**, http://sbaer.uca.edu/research/usasbe/1996/pdf/15.pdf, (05.03.2007)

- Halihazırdaki sistemin, yapıların ve tüm uygulamaların yenilikçilik için gerekli olan hızlı hareket ve esnekliğini engelleyici engeller bulunup bulunmadığından emin olmak.
- Girişimcilik projelerine gerekli araç, itici güç ve ödülleri sağlamak.
- İş alanları arasında sinerjiler oluşturmaya çalışarak değişik birimlerde eş zamanlı olarak yeni fırsatlar ortaya çıkarılmasına ön ayak olmak.

Üzerinde önemle durulması gereken noktalardan biri, insanların hayal bile edilemeyecek yaratıcılık güçlerinin uygun koşullar altında örgütsel çerçevede açık hale gelebileceği, başka bir ifade ile uygun koşullar altında yaratıcılıklarının ortaya çıkarılabileceğidir. Motivasyon, gelişim potansiyeli, sorumluluk alma kapasitesi, örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete hazır olma insanlarda zaten var olan öğelerdir. Bu öğeleri ortaya yönetim çıkarmaz. Yönetimin görevi, insanların kendilerinde zaten var olan bu özelliklerin farkına varmasını ve geliştirmelerini sağlamaktır. Yönetimin başlıca görevlerinden biri, insanların kendi hedeflerine çabalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirerek varacakları örgütsel koşulları ve işleyiş yöntemlerini düzenlemektir. [45]

Her ne kadar yaratıcılık bir örgüt için son derece önemli bir olgu olsa da ve örgüt içerisinde geliştirilebileceği açıkça görülse de, yaratıcılığın ortaya çıkardığı yeni değerleri kabul ederek uyum gösterecek, bu değerleri işleyecek olan "yenilikçilik" ve örgütsel amaçlar doğrultusunda fayda sağlayacak bir şekle dönüştürerek gerekli faaliyetleri başlatacak "girişimcilik" olmadan gerek bireysel gerekse örgütsel hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde kullanılamayacağı açıktır. Bu kapsamda, örgüt içerisinde bu üç olgunun bir arada bulunmasını sağlayacak bir yapılanmaya gidilmesi gerektiğini söylemek hatalı olmayacaktır.

Günümüzde iş dünyasında yaşanan en büyük değişim ve farklılık, iş ortamlarının ve yapılan işlerin artık eskisine oranla çok daha fazla bilgiye dayalı olmasıdır. Günümüz dünyasında ve ekonomik koşullarında iletmelerin

[45] Douglas Murray Gregor, "The Human Side of Enterprise", **Classics of Organizational Behavior**, (ed.) Walter E. Natemeyer, Moore Publishing, 1978, s.12 ve ss.16-17

devamlılıklarını sürdürebilmeleri, ihtiyaç duydukları bilginin ne olduğunu fark edebilmeleri, bu bilgiye mümkün olduğunca çabuk ulaşabilmeleri ve bilgiyi yönetebilmeleridir. Bir işletmenin ihtiyacı olan bilgiye ulaşması, o bilgiyi örgüt içerisine taşıması ve tüm örgüt elemanları ile paylaşarak işe yansıtabilmesi "öğrenen örgüt" kavramı ile açıklanabilir. Öğrenen bir örgüt, insanların yeni ve farklı şekillerde düşünebildiği, birbirlerine karşı açık oldukları, örgütün nasıl işlediğini çok iyi bildikleri, herkesin üzerinde mutabık kaldığı bir vizyonu olan ve bu vizyona ulaşmak için birlikte çaba sarfederek birlikte hareket ettikleri yapıdır.[46]

Dolayısı ile yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir yapının öğrenen örgüt ilkeleri ile çalışması, ve bu olguları sürekli besleyecek bilginin hem örgüt dışından elde edilmesi hem de örgütün kendi içerisinde üretilmesi sağlanmalıdır. Bu tür bir bilgi toplama ve bilgi üretme sistemi kurulamazsa, yaratıcı yenilikçi ve girişimci yapının ana hammaddesi olan bilgi ve buna bağlı gelişmeler örgütün uzağında kalacaktır.

İnsanlar yapacağı davranışları, bunun sonucu yaşayacağı olayları ve vereceği tepkileri düşünür. Bireyler davranışlarını içsel standartlara göre düzenler. Davranışın sonrasında bu standartlara ne kadar ulaşıldığı değerlendirilir. Bu değerlendirmede birey düşüncelerinin, yetenek ve becerilerin, davranış stratejilerinin sonuçlar açısından uygunluğunu yargılar ve kendi yeterliliği ile ilgili bir karara varır. Kişisel yetkinlik bir işi başarmaya ilişkin yargıdır. Kişisel yetkinliğe ilişkin yargılar bireylerin davranışsal ve çevresel seçimlerini etkiler. Bireyler hakim oldukları yetenekleri ile ilgili etkinliklere rahatça girişir, emin olmadıklarında etkinlikten kaçınır. Güçlü yetkinlik algısı bireyi mücadeleci işlere götürür ve kendini geliştirmesini sağlar.[47]

Örgütler üyelerine yüksek ücret, itibar, terfi ve yükselme olanakları sağlayarak "kişisel değer ve paye kazanma isteklerini" karşılayabilirler. İnsanların her doyurulan istek ve arzusu, yenilerinin doğması ile tazelenir. Ancak örgüt kişisel arzu ve istekleri de gerçekleştirmek zorundadır.[48]

---

[46] Brian Dumaine, "Mr. Learning Organization", **Fortune**, October 17, 1994, ss. 147-157
[47] Minibaş, **a.g.e.**, ss.452-453
[48] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 1998, s.37

Örgüt içerisindeki bireylerin kişisel değer ve paye kazanma isteklerinin, yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir sistem kurulması ve ortam yaratılması ile de sağlanabilir. Bireylerin bu olgular çerçevesinde işleyen bir örgüt içerisinde yine bu olguların gerektirdiği özellikleri davranmalarının, kendi istek ve arzularını elde etmelerine de hizmet edeceği açıktır. Bu nedenle, bireylerin sergileyecekleri yaratıcı, yenilikçi ve girişimci davranışlar, örgütsel amaçlarla uyumlaştırılmalıdır.

Örgüt içerisinde yaratıcı yenilikçi ve girişimci bir yapının kurulması, teşvik edilmesi ve geliştirilip örgüt geneline yerleştirilmesi için yürütülecek faaliyetler örgütte yeni bir iş ortamı oluşmasına yol açacaktır. Dolayısı ile bu olguların işlendiği örgütlerde kendini gösteren yeni ortamların ve ilişkilerin de büyük bir titizlikle yönetilmesinde fayda vardır. Bu tür bir ortamın özellikleri ve ortamın geliştirilmesi için yapılanlar şu şekilde özetlenebilir;

- Fikirleri olan bireyler adım atma konusunda teşvik edilir, – ortamın teşvik ve motive edici özelliği.
- Fikirleri olan ve bu fikirleri paylaşmak konusunda istek, enerji ve karalılıkları olan bireylere fikirlerini hayata geçirmeleri için fırsat sunulur, - ortamın paylaşımcı, destekleyici ve yetki kullandırıcı özelliği.
- Fikirlerini örgüt içerisinde gerçekleştirme bağlılığı gösteren bireylere başarılı olmaları için özel eğitim imkanları sağlanır, - ortamın geliştirici özelliği.
- Yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bireylere fikirlerini test etme, değerlendirme, değiştirme ve yeniden test etme konusunda özgürlük ve alan sağlanır, - ortamın sorumluluğu bireylere dağıtıcı, kaynak sağlayıcı ve kullandırıcı, eğitici, eğlendirici, deneyci, analiz edici ve araştırmacı özelliği.
- Örgüt küçük hataları büyük başarıların müjdecisi kabul eder, ortamın hoşgörülü, öngörülü, ısrarcı ve azimli, güven duyan ve verici, inançlı özelliği.

Yaratıcılık yenilikçilik ve girişimcilik net olarak tanımlanabilen bazı adımlar aracılığı ile işleyen bir süreçtir. Yaratıcılılık yenilikçilik ve girişimcilik ile ilgili süreçlerin oluşturulması, işlerlik kazandırılması, gerçekleştirilmesi ve sonuçları ile ilgili olumlu veya olumsuz deneyimler bu olgulara ilişkin bireysel ve örgütsel bakış

açılarının oluşturulmasında önemli birer etkendir. Bununla birlikte tıpkı bireyler gibi örgütlerin de;

- ideale yönelme; tercih edilen geleceği sezme ve ideal olanı görme,
- araştırma; mecazlar ve semboller kullanarak varsayımları sorgulamak ve kesin doğruları hem sarsmak hem de yeni kesin doğrular ortaya koymak,
- ilişkilendirme; çeşitli pek ok farklı öğeyi farklı şekillerde biraya getirmek,
- değiştirme; halihazırda var olanları geliştirmek, adapte etmek ve değiştirmek,

stratejileri ile yaratıcı, yenilikçi ve girişimci özelliklerini arttırabilecekleri bir yapıya ulaşabilecekleri söylenebilir.[49]

Örgütsel anlamda yaratıcılık yenilikçilik ve girişimciliğin geliştirilmesi ve sürekli kılınabilmesi için bu sürece olumsuz hisler ve bakış açıları oluşturabilecek geçmiş tecrübelerin örgüte etkilerinin en aza indirgenmesi, bununla birlikte olumlu tecrübelerin geliştirici ve teşvik edici faktör olarak kullanılması gerekir. Bu olumsuz tecrübelerin tümüyle yok sayılması anlamına gelmemeli, olumsuz tecrübelerden sürekli dersler çıkarılmalı ve örgüt geneli ile paylaşılmalıdır.

Yaratıcılık, en iyi dinamik ve özgür bir örgüt kültüründe gelişip, yaygınlık kazanabilir. Yaratıcılığı özendirmek ve yönetmek için yöneticilerin yaratıcılık hakkındaki tüm bilgilere sahip olmalarının yanı sıra, kendileri de yaratıcılığa önem vermelidirler.[50] Girişimcilik boyutunda yaratıcılık bir bakıma olaylara, işe, çevreye, ilişkilere ve kişilere önyargısız, açık ve tarafsız bakabilme gücü olup bu sayede iyi fırsatlara zemin hazırlamaktır.[51]

Dolayısı ile, yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir yapı kurmak isteyen yönetimin, bireylere, durumlara, olaylara ve daha da önemlisi bireylerin çeşitli durum ve olaylar karşısında geliştirdikleri fikir, düşünce, sistem ve yaklaşımlara karşı tüm önyargılarından sıyrılmaları ve hepsine ayrı ayrı değer vermelerinde fayda vardır. Gerek örgütlerde gerekse bireylerde yaratıcı, yenilikçi ve girişimci olunabileceğinin

---

[49] Bentley, **a.g.e.**, s.37, s.42 ve s.62, Kaynakta geçen "yaratıcılık", "yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik" olarak uyarlanmış ve metin bu öğeleri kapsayacak şekilde zenginleştirilmiştir.
[50] İnci Artan, "Örgütsel Değişim ve Gelişme", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Editör: Suna Tevruz, Kal-Der ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1997, s.103
[51] Seyfi Top, **Girişimcilik-Keşif Süreci**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s.275

fark edilmesi ve uygulanması için belki de en önemli koşul bu olguların herkesin bir parçası olduğunu kabul etmektir.

Girişimcilik, yenilikçilik ve yaratıcılık olgularının örgüt içerisinde kullanımını sağlamak ve örgütsel yapıyı bu şekilde değiştirebilmek için yönetimin etkileme stratejilerini kullanması ve bu unsurların önce örgütsel sonra bireysel başarıya katkı sağlayacağına tüm örgütü etkileme stratejileri ile inandırmaları gerekmektedir. Bunun sağlanması için öncelikle üst yönetimin buna inanması gerektiği ortadadır.

Yönetimin gerek yapısal gerekse işlevsel özelliklerden kaynaklanan ve değişik seviyelerde sahip olduğu farklı farklı güçleri güçleri bulunmaktadır. Bu güçlerin örgütsel hedeflere ulaşmada etkin ve verimli şekilde kullanılması yönetsel açıdan bir zorunluluktur. Bu kapsamda bir değerlendirme yapıldığında, yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimciliğin etkin yapılandırılması ve yönetimi ile ilgili şu tespitler yapılabilir;[52]

- Örgütlerin karşılıklı bağımlılığa dayanan toplumsal sistemler olması, örgüt içerisindeki görev ve işlerin ortak bir çalışma gerçekleştirebileceğini gösterir. Dolayısı ile, örgütsel etkinlik açısından başkaları tarafından belirlenmiş sınır ve tanımlamaları kabullenme ve ilişkilerin işbirliği içerisinde yürütülmesini sağlayan davranış kurallarına uyma yeteneği son derece önemlidir.
- Bir çok kişiye güç kazandıran kaynaklardan biri ait olduğu birim yada kuruluştur. Daha güçlü bir grup yada örgütte yer almanın insanlara daha fazla güç sağlayacağı sezgisel olarak bilinir. Hemen hemen bütün örgütler karşılıklı bağımlılık üzerine kurulu bir sistem içerisinde çalışır. Bireyler ile örgütler arasında bu bağımlılık esasına göre ilişkiler kurulur.
- Bir şeyin ele alınma sırası insanların o şeye yönelik değerlendirmelerini etkiler ve neyi ne zaman ortaya süreceğimizi belirlemek büyük önem taşır.
- Örgütlerde yer alan bireyler kendilerini o örgütün bir parçası olarak görmek ve örgüte bağlanmak ve örgüte ait olmayı isterler. Psikolojik bağlanma prensibine[53] göre örgüt içerisinde yer alan bireyler o örgüt içerisinde gelişen,

[52] Jeffrey Preffer, **Güç Merkezli Yönetim**, Çeviren: Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999, s.16, s.169, s.211, ss.220-230, ss.237-240 ve s.257
[53] "psikolojik bağlanma prensibi" çalışmanın 2.3.3.5. bölümünde ele alınmıştır.

şekillenen ve örneklenen çeşitli tutum, inanç ve davranışları sergileme eğilim göstererek ve hatta kopyalayarak bu beklentilerini gerçekleştirmeye çalışır.

- Örgütler insanların başka bireylerle etkileşim içerisinde girdikleri toplumsal zeminlerdir. Bu tür ortamlarda bireylerde başkaları ile görüş birliğine varma ve ortama kabul edilme beklentileri ile yaratılan ortak duygular nedeni ile "toplumsal kanıt etkisi"ne[54] bağlı olarak çeşitli eğilimler gözlenir.
- Örgütlerde buluşçuluğu, yaratıcılığı, yenilikçiliği ve değişimi yönetmek teknik yada analitik sorunları çözme becerisinden daha fazlasını gerektirir. Yenilikler hemen her zaman kurulu düzeni tehdit eder ve dolayısı ile örgütlerdeki yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımların politik yönü bulunmaktadır.

Bu kapsamda, yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yapıların kurularak bu öğelerin örgütsel amaçlara hizmet etmesini sağlamak üzere, örgüt içerisinde yer alan birey ve grupların gerek kendi içerisinde gerekse örgütle işbirliği halinde çalışmalarını sağlayacak bir anlayış sergilemek ve bu anlayışı her türlü yönetim kademesinde uygulayarak göstermek son derece önemlidir. Ayrıca, örgütteki birey ve gruplara faaliyetlerini, yetki ve sorumluluklarını sınırlayan çizgiler net olarak aktarılmalı bu sınırlar üzerinde fikirsel ve eylemsel olarak mutlak görüş birliği sağlanmalıdır.

Örgüt içerisindeki geçmişinde girişimci, yenilikçi, yaratıcı inanç, tutum, eylem ve davranışları desteklenmemiş, bu davranışlar neticesinde ödüllendirilmemiş, önemsenmemiş, eleştirilmiş, bu öğeleri kapsayan davranışlar gösterdiği halde olumlu sonuçlarından bireysel fayda elde etmemiş bir bireyin bir anda yaratıcı, yenilikçi, girişimci eylem ve davranışlar göstermesini beklemek doğru değildir.

Bu tür bir durumda bağlılık prensibine göre bireyde bu tür davranışların gereksiz ve faydasız olduğu inancı yerleşmiş durumdadır. Örgüt içerisinde girişimci, yenilikçi ve yaratıcı bir yapı, eylem ve davranış geliştirmek istendiğinde bireylerin psikolojik bağlanma prensibi ile bağlı olduğu eylem ve davranışlarının da etkilenmesi gerektiği ortadadır. Dolayısı ile bu tür bir bağlılık eğiliminin de ortadan

[54] "toplumsal kanıt etkisi" çalışmanın 2.3.3.5. bölümünde ele alınmıştır.

kaldırılması için önlemler alınmalı, bireyler girişimci yenilikçi ve yaratıcı tutumların olumlu yönlerine yeni bağlılıklar yaratacak şekilde inandırılmalıdır.

Bu açıklamalardan yola çıkarak girişimci, yenilikçi ve yaratıcı bir ortam oluşturmanın, bu ortamı geliştirmenin ve örgütsel yapının bir parçası haline getirilmesi için, üst düzey yönetimin bireylerin ulaşabilecekleri mesafede olmaları ve yönetimin girişimcilik, yenilikçilik, yaratıcılık olgularının örgütte ortak inanç, tutum ve davranış şekli olduğunu ispatlayacak şekilde toplumsal kanıt etkisi yaratması gerektiğini söylemek hatalı olmayacaktır.

Bir örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmanın yöntemi sadece üretim ve üretimle ilgili etmenlerde değildir. Çünkü kimi zaman üretim miktarı arttırıldığı halde verimlilik düşebilir. Verimliliği amaçlara ulaşma etkinliği olarak ele almakta fayda vardır. Bu kapsamda, amaçlar ve amaçların değeri yükseltilince verimlilik artışı sağlanabilir.[55] Örgütsel performansın düzeyi büyük ölçüde bireylerin birlikteliğine, birbirlerini tamamlamalarına bağlıdır. Bütünlük grup içi dayanışmayı, grup üyelerinin birbirine bağlılığını ve gruptaki eşgüdümün boyutlarını açıklayan bir kavramdır. Grupta bütünlüğün arttığı durumlarda verimliliğin ve grup performansının arttığı görülmektedir.[56]

Gerek bireysel gerekse örgütsel performansın yükseltilmesi açısından yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir yapı uygun bir araç olarak görülmektedir. Bunun nedeni, bu tür bir yapının performans arttırmada kullanılan gözetim, eğitim, bütünleştirme v.s. gibi pek çok etmenin bir arada işleyişine olanak sağlamasıdır. Bu çerçevede yaratıcı yenilikçi ve girişimci yapının performans arttırıcı bir özellik taşıdığı yönetim tarafından göz ardı edilmemelidir.

Yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir sistem ve yönetimin gerek bireysel gerekse örgütsel performansı ölçmekte şu formülü kullanması esas olmalıdır.

Verimlilik (performans) = yetenek x motivasyon x kaynaklar

---

[55] Lussier, **a.g.e.**, ss.367-368
[56] Aytaç Açıkalın, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem, Yayın No.7, Ankara, 1996, s.142 ve s.144

Dolayısı ile, yaratıcı yenilikçi ve girişimci yönetim yetenekleri bir araya getiren, bunları en iyi şekilde motive ederek harekete geçiren, hareketin gerektirdiği tüm kaynakları sağlayan bir işleyiş içerisinde olmalıdır. Aksi halde, bu unsurlardan herhangi birinin göz ardı edildiği bir yapıda verimliliğin ve performansın tümüyle ortadan kalkacağını söylemek hatalı olmayacaktır.

Örgüt içerisinde yaratıcılık yenilikçilik ve girişimciliğin etkin ve verimli bir şekilde oluşturulması, yerleştirilmesi ve yönetiminde, yönetim kademelerinin gerekli donanıma sahip olmaları son derece önemlidir. Bu kapsamda, her türlü yönetim kademesi ile çalışanların bu olgular üzerinde eğitilmesi, eksikliklerinin giderilmesi ve uygulama için gerekli her türlü kaynağın sağlanması gereklidir.

Gerek bu tür bir işleyişin oluşturulması gerekse yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimciliğin oluşturduğu değişimlerden kaynaklı tehditler ile bunlardan kaynaklı belirsizliklerin olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi yönünde önlemler alınmalıdır. Bu tür tehdit ve belirsizlikler özellikle üst yönetim tarafından güç ve kontrol sağlama yönünde politik amaçlarla kullanılırsa, inandırıcılık ve bireyler arası güven ortadan kalkacağı için örgütün yaratıcı, yenilikçi ve girişimci tutum ve davranışlarının bundan olumsuz olarak etkileneceği söylenebilir.

Yönetici için en temel sorun ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip bireylerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bireylerin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçları ile güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini arttırma şansları çok yüksektir.[57]

Bir örgüt içerisinde bulunan ve örgüt amaçlarına hizmet eden kişinin, ekonomik kaynaklar, güvenlik, geleceğinin garanti altında olması, eğitim olanakları, başarılı olma, sevgi-saygı görme, paylaşma, kendini ispat etme, gibi örgütten farklı beklentileri vardır. Örgütler ise kişilerden beden güçlerinin yanı sıra yaratıcı ve zeka güçlerini de örgüte aktarmalarını bekler.

[57] Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s.36

Bir örgütte bireylerin yaratıcı ve zeka güçlerini örgüte aktarmalarını sağlamanın en temel koşulu onların beklentilerine mümkün olabildiğince iyi cevap vermek ve bunun için en iyi ortamı sağlamak olarak görülebilir. Ancak salt onların beklentilerine cevap vermek ve gerekli ortamı sağlamak her zaman yeterli değildir yada en azından etkisi belirli bir süre sonra azalacaktır.[58]

Bu kapsamda asıl önemli olan, bireylerin yaratıcılık ve zeka güçlerini örgüte taşımaları ve etkin kullanımları ile beklentilerini karşılayacaklarına onları inandırmak ve yaratıcılıkları ile zekalarını örgüte taşımalarının beklentilerine cevap verecek bir araç olduğunu net bir şekilde ortaya koymaktır. Başka bir ifade ile, yaratıcılık ve zekanın örgüte taşınması için sadece beklentiler karşılanmamalı, beklentilerin yaratıcılık ve zekanın örgüte taşınması ile daha iyi karşılanabileceği konusunda bireylerde bir inanç ve değer yaratılarak bunun için uygun ortam ve kanallar oluşturulmalıdır.

Sosyal etki ve uyma davranışı[59] gereği örgüt içerisinde oluşturulacak yaratıcı yenilikçi girişimci yapıya örgüt içerisinde yer alan bireylerin eğilim göstereceği ve zaman içerisinde bu yapıya uyarak yaratıcı yenilikçi ve girişimci davranışlar sergileyecekleri söylenebilir.

Burada önemli olan nokta, yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yapının örgütte yer alan bireyler tarafından değil örgütün kendisi veya bütünü/örgüt tepe yönetimi tarafından kurulması gerekliliğidir. Önce tepe yönetim bu tür bir yapının gereklerini yerine getirmelidir, daha sonra örgüt içerisinde yer alan bireyler zaman içerisinde uyma davranışı ile bu yapıyı benimseyecektir.[60] Aksi bir durum, yani bireylerin yaratıcı, yenilikçi ve girişimci davranarak bu tür bir örgütsel yapı oluşturmalarını beklemek hatalı olacaktır.

---

[58] Consuelo L. Waight, "Connecting HRD and Creativity: From Fragmentary Insights to Stategic Signifisance", **Advences in Developing Human Resources**, Vol. 7, No. 2, 2005, ss. 271-286
[59] "uyma davranışı" ile ilgili ayrıntılı bilgi çalışmanın 2.3.3.5. bölümünde yer almaktadır.
[60] Teresa M. Amabile, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", **Research in Organizational Behaviour**, Vol.10, 1998, ss. 123-167

Yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir yapıda bireylerin bu tür bir yapıya uymalarını sağlamak için, bireylerin yapıyı benimsemelerini ve kendileri ile özdeşleştirmelerini sağlamak en iyi seçenek olarak görülmektedir. Bireylerin yönetimin koyduğu kurallar, aldığı kararlar ve belki de zorlamaları sonucunda itaat etme şeklinde bir uyma davranışı ile bu tür bir yapıyı benimsemelerini beklemek yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik olgularının temel felsefesine ters düşmektedir.

Örgüt içerisinde herhangi verimli ve iyi bir işin meydana getirilmesi için, "temel değerler üzerinde fikir birliği" ve "uygun iletişim ortamı" oluşmalıdır. Bir örgüt içerisinde varolma eğilimi gösteren grup çeşitleri ile bu tür grupların hem örgütsel hem bireysel fonksiyonların yerine getirilmesine mi yoksa sadece bunlardan birine mi hizmet etmeye eğilimli olacağını belirleyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler üç başlık altında incelenebilir; [61]

- Çevresel Faktörler; grubun var olduğu örgütteki kültürel, sosyal ve teknolojik ortam.
- Üyelik Faktörleri; grup içerisinde yer alan bireylerin yapıları, kişisel geçmişleri, değerleri, halihazırdaki durumları.
- Dinamik Faktörler; grubun nasıl örgütlendiği ve organize edildiği, grubun nasıl yönetildiği ve gruba nasıl liderlik edildiği, grup üyelerine verilen liderlik ve grup üyeliği ile ilgili verilen eğitimler, gruba verilen/grubun sorumlu olduğu görevler, grubun geçmiş başarı veya başarısızlık durumu.

Örgüt kültürü, yönetsel performansı ve örgütsel etkinliği arttırmaya yönelik yönetsel bir araç olarak algılanmalıdır. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yönetimce belirlenen politika, amaç ve uygulama yöntemleri ile tutarlı, onları meşrulaştıran, isten davranışları şekillendiren bir içeriği kavuşturulması; kültürel motiflerin yönetsel amaçlar doğrultusunda maniple edilmesi söz konusudur. Bu anlamda örgütlerde yaratılan kültürel yapı yönetim uygulamalarının başarısı için bir destek mekanizması olarak nitelendirilmektedir.[62]

---

[61] Edgar H. Schein, "Groups and Intergroups Relations", **Classics of Organizational Behavior**, (ed.)Walter E. Natemeyer, Moore Publishing, 1978, ss.153-155

[62] Özgür Ateş, **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası Yayınları, No.56, Ankara, 2005, s.62

Örgütlerde içerden veya dışardan sağlanan yenilikler ile bunları getirdiği yetenek ve yetkinlikler; bunların bir üst düzeyde yeniden üretilmesi öğrenilerek ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilerek, başka bir ifade ile "yenilikçi bir kültür tabanı" yaratılarak kalıcılaştırılabilir.

Yenilikçi firmaların ortak gereksinimleri, "üst yönetimin adanmışlığı", "yenilikçilik ve iş stratejisinin bütünselliği", "firmanın ayırdedici yetenekleri konusunda açık görüş", "yapıcı fikirlere açıklık ve bu fikirlere çalışanların katılımı", "değişim ve fırsatları izleme ve bunlara yanıt vermede yapısal yaklaşım" olarak sıralanabilir. [63]

Bu açılardan ele alındığında örgüt kültürü, örgüt içerisinde yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir yapının kurulması açısından büyük bir önem arz etmektedir. Yönetim, bu olguları örgüt kültürünün bir parçası haline getirmeli, örgüt içerisinde ortak kabul edilmiş değer ve inanışlar olarak tüm örgüt tarafından benimsenmesini sağlamalıdır.[64]

Bireylerin örgüte katılmalarından sonra, örgüt kültürü ile bütünleştiği ve kültürün parçası olan değer ve inançlara uyum gösterdiği bilinmektedir. Bu kapsamda, sahip olunan örgüt kültürünün içerisinde bu olguların birer değer olarak yer alması, bireylerin yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimciliğe uyumlarını sağlamakla kalmayacak, örgütün yapısal olarak da bu olguları benimsemesini sağlayacaktır.

Örgütsel yenilikler sadece ürün ve süreç yenilikleri için destekleyici bir faktör olmayıp kendi başlarına firma performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilirler. Örgütsel yenilikler yeni örgütsel yöntemlerin yürütülmesini ifade etmektedir. Bununla birlikte bu tür yeni yöntemler örgüt içerisinde geliştirilmiş veya

---

[63] Cemil Arıkan ve diğerleri, **Ulusal İnovasyon Sistemi**, TÜSİAD Yayınları, No.T/2003/10/362, İstanbul, 2003, (İnovasyon) s.49 ve s.134

[64] Laird D. McLean, "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review on Literature and Implications on Human Resources Development**", Advences in Develong Human Resources**, Vol. 7, No. 2, 2005, ss. 226-246

dış çevrenin geliştirdiği bir yöntemin örgüt içerisine taşınarak uygulanması olabilir. Yeni örgütsel yöntemlerin uygulanması ana hatları ile şu tür faaliyetleri kapsar; [65]

- Organizasyon/örgüt yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi.
- İleri yönetim tekniklerinin uygulanması.
- Yeni yada önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması.

Buradan da anlaşılacağı üzere, yenilik ve yenilikçiliğin bir yapı olarak örgüt içerisinde taşınması örgütü teknik yeniliklere (teknoloji) uyumlaştırmak kadar önemlidir. Bir başka ifade ile, örgüt teknik yeniliklerin gerektirdiği düzenlemeleri yapmak yerine yapacağı düzenlemelerle yeniliklerin geliştirilmesine ön ayak olabilir hatta teknik yeniliklerin geliştirilmesinin önkoşulu önce örgütsel yapılanmanın bunu sağlayacak şekilde geliştirilmesidir.

Örgütsel yenilikçilik örgüt dışında üretilen ve geliştirilen yeniliklerin örgüt içerisine taşınmasını kapsasa da, örgüt içerisine taşınan yeniliğin örgüte sağlayacağı katkının belirli bir süre sonra azalacağını söylemek hatalı olmayacaktır. Bununla birlikte dışarıdan taşınan yeniliklerin örgüt içerisinde birer yetkinlik olarak sürekli kalacağı da şüphelidir.

Uzun vadeli örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirildiğinde, bu durumun örgütün amaçladığı faydaya ulaşmasını zorlaştıracağı ve kaynak kullanım etkinliğini azaltacağı söylenebilir. Bu kapsamda, dışardan taşınan yenilik ve bununla elde edilmesi amaçlanan yetkinlik ve yeteneklerin örgüt içerisinde üretilmesini sağlamak üzere yenilikçiliğin de örgüt kültürünün vazgeçilmez bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir.

İnsan davranışlarının büyük çoğunluğu öğrenilmiş davranışlardır. Belirli bir öğrenme süreci içerisinde insan belirli davranışlar geliştirir. İnsanın kendine uygun insanca davranışları öğrenme süreci "toplumsallaşma"dır. Bu süreçle birey bir kimlik

[65] OECD/Avrupa Komisyonu, **Oslo Kılavuzu - Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması ile İlgili İlkeler**, Türkçesi (Türkçe Baskı): TÜBİTAK, OECD-Eurosat Ortak Yayını, 3.Baskı - 1.Basım, Şubat 2006, s.16, 11.paragraf, s.22 – 33. paragraf. Kaynakta geçen "organizasyonel" kelimesi, "örgütsel" olarak değiştirilmiştir.

kazanır ve yaşadığı toplumun bir üyesi haline gelir. Bit toplumda var olan yerleşmiş değer, tutum ve davranışlar bu öğrenme sürecinde bireye aktarılır ve bunlara uyum sağlamalarının yolu gösterilir.[66]

Örgüt geliştirme, örgütün problem çözme ve amaçlarına ulaşmada etkinlik ve verimliliğini arttırmak amacıyla yürütülen planlı ve sürekli bir değişim sürecidir. Herhangi bir durum veya oluşla ilgili olarak istenen sonuçlara ulaşılamıyorsa ve bununla ilgili olarak insan kaynaklı sorunlar yaşanıyorsa, "karşıdaki kişi değiştirilerek",veya "içinde bulunan durum ve koşullar değiştirilerek" veya "kişinin kendini değiştirmesi" ile bu sorunların üstesinden gelinebilir [67]

Örgütü toplumun vazgeçilmez bir parçası ve alt sistemi olarak ele aldığımızda, başka bir ifade ile, toplum içerisinde daha küçük bir toplum olarak düşündüğümüzde, sahip olun değer, inanç ve tutumlar ile davranışların bireylere aktarılmasının bir sorunluluk olduğu ortaya çıkar. Bu kapsamda yönetimin önemli görevlerinden biri olarak, oluşturduğu ve/veya oluşturmaya çalıştığı yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yapıyı ve işleyiş ile bunların esaslarını üyelerine aktaracak sistemleri kurmak olduğu ortaya çıkar. Tıpkı toplumsallaşma sürecinde olduğu gibi, örgütteki yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik felsefesi, duruşu, inancı, tutumu ve davranışı ile bunlara ilişkin esaslar, örgütün her bireyine eksiksiz aktarılmalı ve paylaşılmalşıdır.

Yenilik yapma kararı sıklıkla büyük belirsizlikler adlında gerçekleşir. Belirsizlik firmaların yenilikçi faaliyetlerinin ve değişikliklerin gerçekleştirilmesinde tereddütlere neden olur. Bir işletmenin örgütsel yapısı yenilik faaliyetlerinin verimliliğini etkileyebilmekte olup bazı yapılar belli çevrelere daha başarılı uyum göstermektedir. İnsan sermayesinin yenilikçilikteki rolü hem örgüt hem de genel düzeyde son derece önemlidir. Çoğu yenilik bilgisi kişilerde ve onların becerilerinde ortaya çıkmaktadır. [68]

---

[66] Enver Özkalp ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Editör: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1355, 3. Baskı, Eskişehir, 2004, s.77
[67] Lussier, **a.g.e.**, s.337 ve s.500
[68] Oslo Kılavuzu, **a.g.e**., s.34 – 83.paragraf, s.35 – 86.paragraf, s.47 – 141.paragraf

Örgütlerde yönetim kademelerinin bu becerilerin ortak amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayacak bir yapılanma içerisinde olması gerektiği son derece açıktır. Yönetim, bir bütün olarak çeşitli üstünlükler yaratmak amacı ile farklı yetkinlik ve yeteneklerini geliştirmesine olanak tanıyan firma özellikleri olarak tanımlanabilecek "yenilikçi yeteneklerini" geliştirici tedbirler almak ve buna yönelik uygulamalar başlatmak zorundadır.

Bireylerin örgüt içerisinde var olmalarının nedeni bir fayda elde etmektir. Başka bir ifade ile bireyler içerisindeki yer aldıkları örgütün amaçlarına ulaşması için katkı yaparken, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesinde kullanılan karşılık alırlar. Aldıkları karşılık, yani örgütten fayda ne denli çoksa ve gerek fizyolojik gereksi psikolojik gereksinimleri ne denli doyuruluyorsa, bireylerin örgüt içerisinde o denli etkin ve verimli olacakları bilinmektedir.

Örgüt içerisindeki yaratıcı yenilikçi ve girişimci yapı ve bireylerin bu yönde desteklenmesi, yönetim tarafından bireylerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesinde çok etkili bir araç olarak kullanılabilir. Ait olma, başarılı olma, kendini ispat etme, saygı görme, yenilikler yaratma gibi psikolojik gereksinimlerin, yaratıcı ve yenilikçi bir örgütte çok daha rahat sağlanacağı açıktır.

Daha da önemlisi bu tür bir yapı ile örgütlerin gizli kalmış değerleri daha kolay açığa çıkarabilecek olmaları ve daha da önemlisi bu değerlerin örgüt dışına kaçma olasılığını azaltacak olmalarıdır. Bu sağlanamazsa, örgüt içerisindeki belki de hayati anlam taşıyan pek çok değer zaman içinde örgütün dışına kaçacak yada en azından potansiyellerini değerlendirip, gereksinimlerini karşılayıp yeterince motive olmadıkları için yok olacaklardır.

Bir örgütün elindeki önemli bu kaynağı kaybetmesi ve yitirmesi büyük bir kaynak israfıdır. Yaratıcı yenilikçi ve girişimci yapı ve davranışların ortaya çıkaracağı yeni değerler bir örgütün devamlılığını sağlayan ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran en etkili araçlar olacaktır.

3.5. İçgirişimcilik (Örgüt İçi Girişimcilik / Intrapreneurship)

İçgirişimcilik en genel şekli ile "varolan bir organizasyon içindeki girişimcilik" olarak tanımlanabilir. İçgirişimcilik varolan bir işletmenin içinde oluşur ve işletmenin büyüklüğünden bağımsızdır.[69]

Girişimcilik ile içgirişimcilik arasındaki fark, faaliyetin meydana geldiği yer ile ilgilidir. Girişimciler kendileri için bir yenilik çabası içindeyken, içgirişimciler mevcut bir örgüt adına yenilik çabalarını yürütürler. Bir örgüt içerisinde çeşitli kademelerde, çeşitli dönemlerde, çeşitli konularda çeşitli şekillerde ve farklı değerlerde fikirler üretilir ve geliştirilir. Bu fikirler uygulanabilir bir hale getirildiğinde, yeni bir girişim fikri olarak nitelendirilebilir. Örgüt içerisinde ortak amaçları gerçekleştirmek üzere yer alan ve herhangi bir girişim fikrine sahip bireyler açısından temelde üç seçenek mevcuttur. Bunlar; [70]

- Yeni bir girişim oluşturmak.
- Fikri hiç uygulamamak.
- Fikri firma içinde geliştirmek ve hayata geçirmek.

Yeni bir girişim oluşturmak, örgütten ayrılıp bireysel olarak o fikri hayata geçirmek üzere adım atılmasıdır. Birey fikrini kendine ve örgüte en çok faydayı sağlayacak şekilde örgüt içerisinde gerçekleştiremeyecekse yada örgütün bu tür fikirleri değerlendirecek bir yapısı yoksa, birey örgütten ayrılarak kendi bir oluşum içerisine girebilir.

Bu durum bireyi ve örgütü farklı açılardan etkiler. Birey örgütün ona sağladığı bir takım imkanlardan vazgeçer ve olası olumsuz sonuçların doğuracağı belirli riskleri tek başına üstlenerek belirsizliğe adım atar. Örgüt ise fayda sağlayabileceği bir fikir ile potansiyeli olan bir insan kaynağını yitirecektir.

---

[69] Bostjan Antoncic, Robert D. Hisrich, "Clarifying the Intrapreneurship Concept", **Journal of Small Business and Enterprise Development,** 2003, Vol. 10 No.1, s.8

[70] Semra Arıkan, **Girişimcilik-Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitapevi, 2004, ss.230-231

Fikri hiç uygulamamak ise, gerek bireye gerek örgüte ve gerekse toplum geneline fayda sağlayacak bir yeniliğin ve değerin tümüyle kullanılmaması ve boşa harcanmasına neden olacaktır. Bu tür bir durumdan hiç kimse faydalanmayacağı gibi, fikrin uygulanmamasının bireyde yaratacağı moral ve motivasyon kaybı örgüt içerisindeki performansını ve etkinliğini olumsuz etkileyecektir.

Yaratıcılık ve yenilikçilik ile bunların çıktıları olan yeni ve uygulanabilir fikirlerin örgüt içerisinde hayata geçirilmesi, üçüncü bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu seçenek, bireylerin ürettiği ve belirli bir uygulama sahası ile değeri olan fikirlerin örgüt tarafından sahiplenilerek hem örgüte hem de bireye en çok faydayı yaratacak şekilde hayata geçirilmesi, bu yönde gerekli olan yapının oluşturulmasıdır. Dolayısı ile, bir fikrin örgüt içerisinde hayata geçirilmesi, yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir yapının oluşturularak yönetilmesinin bir sonucudur.

Örgütün çalışanları arasında yaratıcılığı ve yeni fikirleri desteklemesi; örgüt içerisinde buna yönelik sistemler ve yapılar kurması; girişimci fikre sahip, başka bir ifade ile yaratıcı ve yenilikçi özelliklerini kullanarak yeni fikirler geliştirebilen bireyi örgüt içinde kalmaya yöneltir. Bu durum, birey tarafından geliştirilen yaratıcı, yenilikçi ve değerli fikirlerin örgüt içerisinde muhafaza edilmesi ile örgütün bunlardan en üst düzeyde faydalanarak örgütsel etkinlik ve verimliliğini artmasını sağlaması açısından son derece önemlidir.

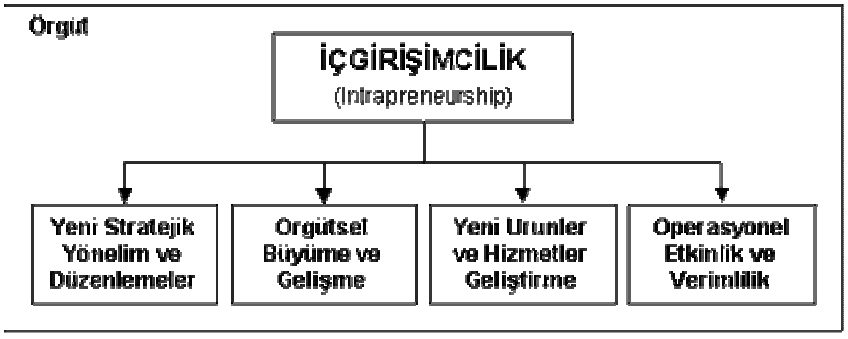
İçgirişimciler kendi işlerini kurmazlar ancak yenilikçi fırsatları kollar ve yaptıkları yeniliklerle kurumların gelişimine ve yenilenmesine katkıda bulunurlar. İçgirişimcilik yenilikçiliği canlandırmanın, çalışanların yaratıcı enerjilerinden faydalanmanın ve kurumu geleceğe taşımanın bir yoludur. İçgirişimciler kendi kendilerine hedef koyan, dış şartları zorlamadan inisiyatif kullanan, bilgi ve becerilerine güvenen hareket odaklı insanlardır.[71]

[71] Acar Batlaş, **Girişimciliğin Ardındaki İnsan Profili**, Activeline, Mayıs, 2003, ss.1-3

Bir örgütte yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir yapının oluşturulması, işlerlik kazandırılması, geliştirilmesi, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ile tüm bunların sürdürülebilir bir hale getirilmesi "içgirişimcilik" yaklaşımı ile mümkün görülmektedir. Bir örgütün yapısal ve işlevsel yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik bütünlüğünü ve bu bütünlüğün oluşturduğu kimliği bu kavram altında toplamak hatalı olmayacaktır. Başka bir ifade ile, içgirişimcilik, örgütsel yaratıcılık yenilikçilik ve girişimcilik bütünlüğüdür.

İçgirişimciler, sınırları çizilmiş bir çalışma ve hareket alanında kendi fikirlerini uygulamak ve hayat geçirmek ancak tek başlarına sahipliğini üstlenmemek koşulu ile birer girişimci gibi davranırlar. Girişimcilik düşüncesinde içgirişimcilik ekolü, bir örgüt içerisinde yenilik geliştirilmesinin bireylerin yarı özerk birimlerde girişimci gibi çalışmalarıyla sağlanabileceğini öne sürer. İçgirişimcilik faaliyetleri yeni stratejik yönelimler-düzenlemeler, örgütsel büyüme ve gelişme, ürün geliştirme ve örgütsel-operasyonel etkinlik gibi konular üzerinde odaklanabilir. Her türlü girişimcilik faaliyeti bazı zamanlar halihazırdaki durumu ile gelecekte nasıl yönleneceğini sorgulamalıdır. Bu kapsamda içgirişimcilik bugünkü duruma göre gelecekteki yönelimi belirleyecek önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.[72] (Şekil 3.2..)

Şekil 3.2. İçgirişimciliğin Odaklandığı Faaliyetler



Kaynak: Cunningham ve Lischeron, **a.g.e.**, s.55

[72] J. Barton Cunningham ve Joe Lischeron, "Defining Entrepreneurship", **Journal of Small Business Management**, January 1991, ss.55-57

İçgirişimciliğin, örgütler içerisinde yaratıcılık ve yenilikçilik ile rekabet edilebilirliğin eksikliği durumunda bu eksikliği gidermeye yönelik oluş ve faaliyetlerin açıklanması, anlaşılması, tariflenmesi ve ele alış şeklinin belirlenmesi ihtiyacından yola çıkılarak geliştirildiği söylenebilir.

İçgirişimcilik bir örgüt içersindeki sınırlar dahilinde girişimcilik eğilimi göstererek girişimsel gerçekleşmelerin peşinden koşmak ve girişimsel faaliyetlerin yürütülmesidir. İç girişimcilik bir organizasyonun veya örgütün değişimlere ve bu değişimlerin getirdiği fırsatlara kolay ve hızlı adapte olabilmesini sağlar.[73]

Bir örgüt ve/veya içerisinde, örgüt ana amaçları kapsamında ve örgütün amaçlarına daha etkin ulaşılması için, örgüt içerisindeki bir birey ve/veya grubun kendi alt amaçlarına da ulaşabilecek şekilde girişimcilik sürecini başlatmasıdır. Buradaki ayrım, örgüt içerisinde görev alan ve girişim başlatanların bireysel amaçlarının örgüt amaçlarından bağımsız ve/veya örgüt amaçlarına ters düşer şekilde olamayacağıdır.

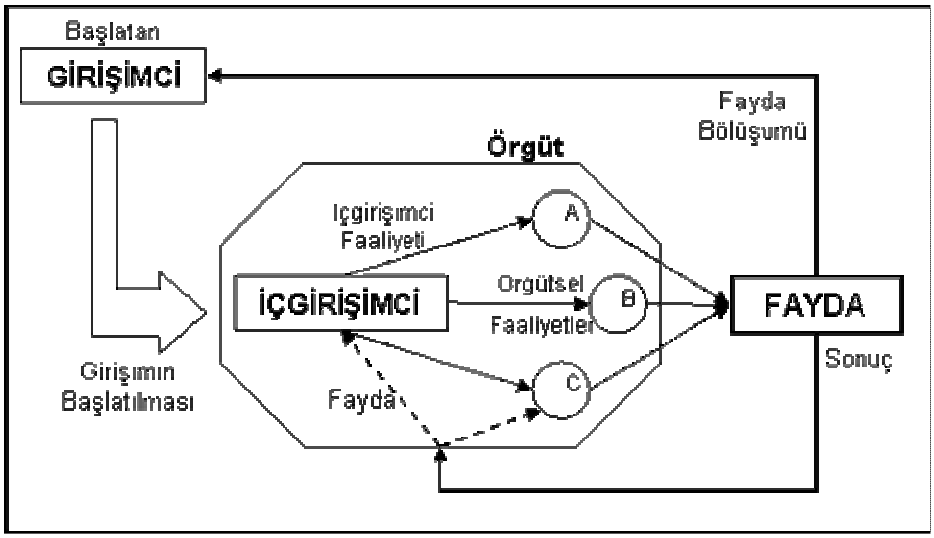
Ayrıca girişimcilik sürecindeki faaliyetler zincirinin gerçekleştirilmesi için gereken kaynak temini, yine örgüt imkanlarına bağlıdır. Elde edilen fayda ise, örgüt içerisinde görev alan ve girişimcilik sürecini başlatan birey ve/veya grup ile örgütün kendisine yöneliktir. Örgütsel amaç-fayda ilişkisi kurulmadan örgütte içgirişimciliğin başlatılamayacağı, genel girişimcilikten tek ve en önemli farkının bu kesin hatlarla çizilmiş ilişki bütünlüğü ve bağımlılık olduğu açıktır.

Elde edilen ve/veya yaratılan fayda açısından ele alındığında, girişimci kendi veya üyesi olduğu grubun fayda elde etmesini sağlamak amacıyla bir girişim başlatıp örgüt kurarken, içgirişimci içinde yer aldığı örgütün veya sistemin fayda elde etmesini sağlayarak kendine bir fayda yaratır. Başka bir ifade ile içgirişimci örgüte bir fayda sağlamayı kendine bir fayda sağlamak yönünde kullanır.

[73] Coulter, **a.g.e**., s.10

Dolayısı ile içgirişimci birey ve/veya grup, örgütsel fayda sağlanması yönündeki çalışmaları ile girişimcinin fayda elde etmek üzere oluşturduğu örgüte yardımcı ve destek olur. (Şekil 3.3.)

Şekil 3.3. İçgirişimcilikte Fayda Oluşumu ve Bölüşümü



İşletme içerisinde ortaya çıkan içgirişimciliğin taraflar arasındaki sürtüşmeleri en aza indirerek her iki taraf arasında ilişki ve iletişim geliştirmesini esas alan bir yapı altında çalışması gerekir. İçgirişimcilik ilk girişimciliğe göre daha esnektir. Mevcut örgüt yapısı doğal olarak daha katıdır. Dolayısı ile yenilikler yapılması açısından bu yapı esnetilemezse zarar görecektir. İşletme içinde iletişim ve ilişkiler çok iyi kuruluyorsa ortaya çıkan her yeni fikir ve fırsat daha kolay tanımlanarak hayata geçirilebilir. İçgirişimcilik mevcut çekici bir girişimin veya işletmenin etrafında oluşan veya oluşturulan bir cazibeden kaynaklanır.[74]

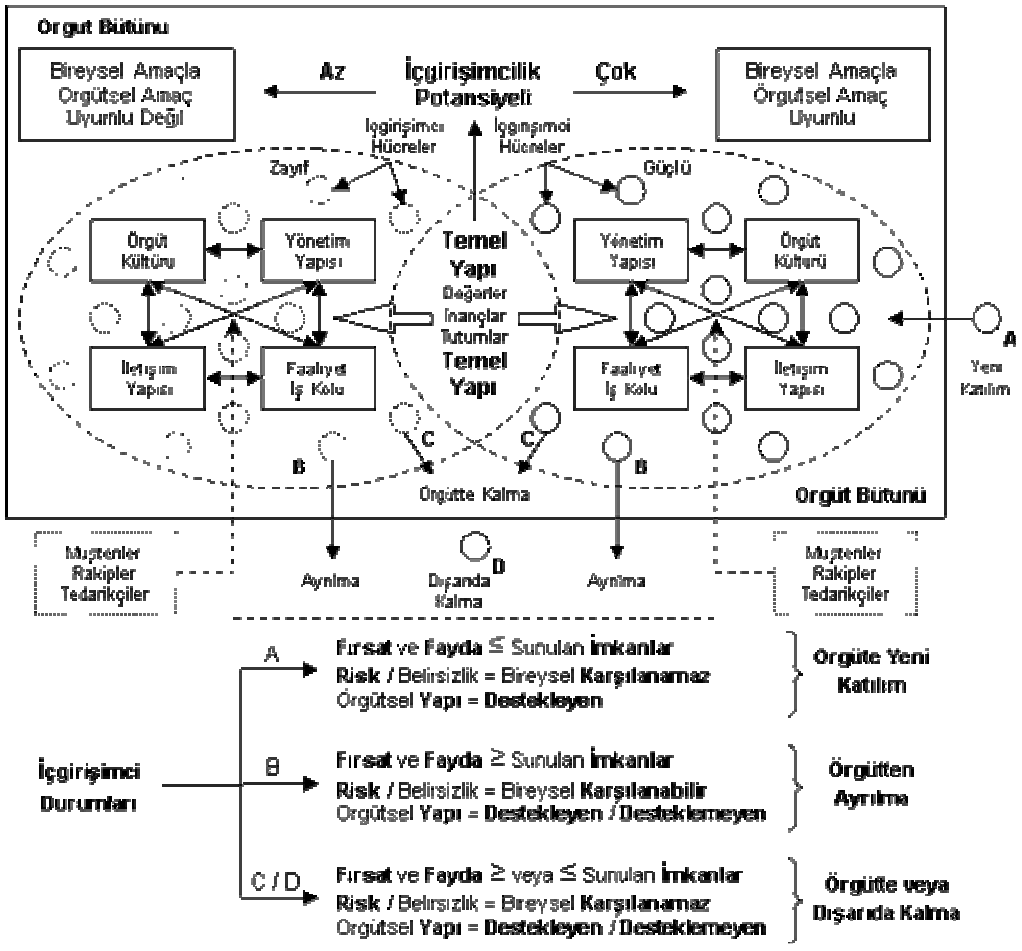
İçgirişimcilik, bir bireyin veya örgüt içerisindeki bir grubun örgütsel amaçlar doğrultusunda ve bu amaçlara hizmet edecek şekilde kendi alt amaçlarına ulaşmak üzere bir adım atmaları ve buna ilişkin tüm etkileşimli faaliyetler bütünü o örgüt içerisinde başlatmalarıdır.

[74] Top, **a.g.e**, ss.9-11

Bu tür bir girişimciliğin gerçekleşmesi ve hayat bulması tümüyle örgütün girişimciliği ve bu olgu kapsamında gerçekleştirilecek faaliyetler bütününün etki ve sonuçlarını ele alış tarzı, yaklaşım biçimi ve hem yapısal hem de işleyiş olarak uygun olup olmadığına bağlıdır.

İçgirişimcilikte, girişimciliği gerçekleştirecek olan, daha doğrusu fırsatı görüp bunu değeri olan bir fikre dönüştüren ve bu fikri hayata geçirmek üzere adım atacak olan birey ve/veya grup örgüt bütününün bir parçası olarak hareket eder ve hatta bununla yükümlüdür.

Şekil 3.4. İçgirişimcilik - Örgüt Etkileşimi



Her ne kadar bireysel bir yönü olsa da, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için her türlü kaynak örgüt bütünlüğünden sağlanacak ve tüm organizasyon örgütsel çerçevede gerçekleşecektir. Bu durum birey ile örgütün karşılıklı bağımlılığı çerçevesinde değerlendirildiğinde, doğal olarak örgüt içerisinde örgüte bağlı bireyin örgütsel sınırlarının dışına çıkamayacağı ve bu nedenle örgüt bütününün yapısal veya yaklaşımsal olarak onay vermeyeceği girişimcilik gerçekleştirmelerinin meydana getirilemeyeceği sonucu ortaya çıkar.

İçgirişimciliğin elde edilecek fayda açısından iki açılımı vardır. Bunlardan ilki, girişimciliği örgüt içerisinde meydana getirerek başlatan birey ve/veya grubun maddi ve/veya manevi bir fayda elde etmek istemesidir. Diğeri ise başlatılmasına destek olan, imkan sunan, onay veren ve başlatılmasını mümkün kılan örgütün de isteğinin aynı olmasıdır.

İçgirişimcilikte önemli olan hususlardan biri, girişimciliği başlatan birey ve/veya grubun öncelikle örgüte bir fayda yaratmayı düşünmeleri daha sonra bu faydanın kendilerine yansımasını beklemeleridir. Birey ve/veya grup salt veya öncelikli olarak kendi faydalarına yönelik bir gerçekleştirme eğiliminde olurlarsa, bu durum doğal olarak örgüt bütünlüğü içerisinde kabul görmeyecektir.

İçgirişimciliğin gerçekleştirilmesi için gerekli her türlü kaynağın -fırsat görme ve fikir geliştirme bunun dışında tutulabilir- örgüt tarafından sağlanacağı ve girişilen faaliyetler sonucunda ortaya çıkabilecek olası olumsuz sonuçların örgütü maddi ve manevi olarak negatif etkileyeceği göz önüne alındığında, örgüt bütünlüğünün bu tür bir hakkı olması son derece doğaldır.

İçgirişimcilikte birey ve/veya grup sadece kendilerini ilgilendiren bireysel ve nispi olarak küçük çaplı riskler üstlenirken; örgüt, örgütün geleceğini ilgilendiren örgütsel, maddi, manevi, toplumsal ve örgüt içindeki diğer bireylerinin sorumluluklarını da içeren çok boyutlu riskler üstlenmektedir.

İçgirişimcilik, uygun ve gerektiği şekilde yapılandırılırsa ve örgütün yapısal işleyişinde destekleyici geliştirici önlemler alınırsa; yeni fırsatları görme ve değerlendirmesi açısından örgüte ciddi bir potansiyel ve güç katacaktır. Ayrıca, örgütün yaratıcı ve yenilikçi olabilmesi, değişimi uyum saplaması ve hatta değişime öncülük etmesi ve rekabet koşullarına hızlı ayak uydurabilmesi açısından da önemli katkılar yapar.

---------- Bölüm Sonu ----------

SONUÇ

Toplumlar, birbirleri ile ilişki halinde bulunan pek çok değişik alt gruptan, bu alt grupların da yine birbirleri ile sürekli ve karşılıklı ilişki halinde bulunan bireylerden meydana helmiştir.. Başka bir ifade ile toplum, bireylerin oluşturduğu alt grupların ortak değerler ve yargılar çerçevesinde bir araya gelerek bir bütün oluşturmasıdır. Toplumların etrafında toplandığı ortak değerler ve yargılar, o toplumun zaman içerisinde geliştirdiği ve yaşama uyarladığı inanç, gelenek-görenek, adet, sembol, mit vs. gibi kavramların tümünü içeren bir bileşke, başka bir ifade ile, kültür bileşkesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

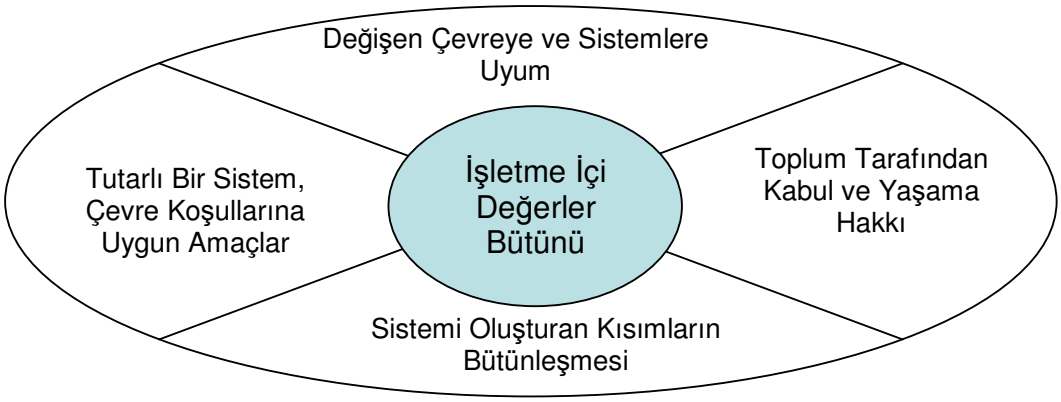
Kültür bileşkeleri, insanların yaşamsal gelişiminden kaynaklanan farklılıklar nedeni ile her insan grubu açısından farklı farklı şekil almış ve birbirinden bağımsız ve farklı bu kültür bileşkeleri son derece değişik türde ve yapıda toplumların oluşumunu sağlamıştır. Kültür, bir toplumun biraraya gelmesinin en önemli unsurudur ve toplumu diğer toplumlardan ayıran kültürel özellikleri ve çeşitliliğidir.

Aile, çalışma grupları, işletmeler vs. gibi, toplumların alt grubu olarak biraraya gelmiş insan kalabalıkları bir toplum içerisinde ve o toplumun genel kültür anlayışı ve yapılanması çerçevesinde kendine has özellikler ve davranış şekilleri göstermektedir. Bu, her toplumun alt gruplarının kendine has kültürel özelliklere sahip olduğunun bir göstergesidir.

İşletmeler, insanların ortak bir amaç için biraraya toplandıkları ve yaşamsal amaçlarına ulaşmak için bu örgütü birer araç olarak kullandıkları toplumsal yapılanmalardır. Bu toplumsal yapılanmayı, genel amaçlar çerçevesinde en iyi şekilde yaşatıp bireysel amaçlara en kısa ve en etkin şekilde ulaşılmasının sağlanması, ancak ve ancak belirli bir kültürel formun bu yapıyı oluşturan bireylerce kabul edilip paylaşılması ile gerçekleşebilir.

Toplumlarda, toplumların genel istek ve ihtiyaçlarına cevap vermek üzere dogmatik olarak oluşmuş işletmeler, bu istek ve ihtiyaçlara cevap verirken ulaşmak istedikleri amaçları, yine sahip oldukları ve düşünce, duygu ve davranışları ile destekleyip geliştirdikleri kültürel yapıları ile şekillendirirler.

Şekil 4.1. Parsons Modeli – Kültürel Değerlerin Fonksiyonları



Kaynak: Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 1998, s.93

Kültür toplumun temel taşı ve toplumu birarada tutan görünmez bir bağdır. Toplumun alt gruplarının da bir bütün olarak birarada kalabilmesi, kendilerine özgü ancak, genel anlayış ve düşünüşler ile zıtlık göstermeyen kültürel formlar oluşturmaları ile mümkündür. Bu, her alt grubun ve özellikle işletmelerin, belirli bir kültüre sahip olmaları gerekliliği ortaya koymaktadır.

Toplumların gelişiminin, o toplumu oluşturan bireyler ve alt gruplara bağlı olduğu gerçeği göz önüne alındığında, bireylerin ve alt grupların geneli yansıtan kültürel değerler, yapılar ve normlara bağlı kalmasının ne denli önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Girişimcilik insanın yapısında var olan ve insan ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik hizmet ettiği için insan odaklı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İster maddi, ister manevi olsun, girişimcilik sürecinde, süreci başlatan girişimcinin hedefi bir fayda yaratmak ve bu faydayı kendi ihtiyaçlarının giderilmesinde kullanmaktır.

Pek çok alt sistem ve bu sistemi çalıştıran insanlardan oluşmuş olan örgütler de, bir fayda yaratmak ve bu faydayı bölüştürmek üzere hareket eder. Hareketin sürekliliği ve sürdürülebilirliği ise girişimci bir yapıda olmalarında gizlidir.

Girişimcilik süreci bir fayda yaratma temeline dayanıyorsa, bu faydayı yaratabilmek için ihtiyaçları giderme özelliği olan unsurlara ihtiyaç duymaktadır. Bu da yaratıcılığın ve yaratıcılık sürecinin bir sonucudur. Dolayısı ile girişimciliğin ve sürecin işleyişinin belki de en temel hammaddesi yaratıcılık sayesinde ortaya konan unsurlardır.

Yaratıcılığın ortaya koyduğu unsurların ve yeniliğin tek başına yeterli olmayacağı açıktır. Bu unsur ve yeniyi genele yaygınlaştırmak için düşünsel ve devinimsel olarak bir dizi çalışma yapılması gerekmektedir. Yenilikçilik olarak karşımıza çıkan bu süreç, yaratıcılığın ortaya koyduğu düşünsel ve/veya maddesel yeniliği genelin kullanabileceği hale taşır. Ancak, genelin kullanabileceği hale gelmiş olan yeniliğin yine girişimsel devinim ile ihtiyaç duyana, yani yeniliği tüketecek olana ulaştırılması gerekmektedir.

Bununla birlikte, günümüzde teknolojik gelişmelerin de etkisiyle giderek artan bir hızda yaşanan değişim yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yaklaşımları zorunlu kılmaktadır. Gerek değişime ayak uydurmak ve gerekse değişimin başlatanı olabilmek için, sorunlara yaratıcı fikirlerle çözümler bulunmalı, bu çözümler yenilikçilik ile geliştirilmeli ve girişimcilik ile hayata geçirilmelidir.

Değişim, kendi içinde etkileşimli ve kendini besleyen bir yapıda gerçekleşen karşı konulmaz bir oluşumdur. Bu oluşumu insan başlatır. Ortaya çıkan bir sorunun giderilmesi veya insanlar, örgütler ve toplum genelinin yaşam ve mutluluk seviyesini yükseltmek üzere eksikliği hissedileni meydana getirme ile başlatılan değişim eski duruma göre bir fark yaratacağı için, kendi sorununu da beraberinde getirir. Dolayısı ile her değişim bir sorunun çözümü ve yeni bir tanesinin başlangıcıdır.

Gelişme ve ilerlemenin sürekliliğine temel sayılabilecek bu döngü, varoluşu gereği merak duyan insanoğlunun merakını gidermek üzere araştırarak yeni bilgiler elde etmesi ve bu bilgileri yaratıcılıklarında kullanmaları ile başlar. Yaratıcılığın ortaya koyduğu ve meydana getirdiği her yenilik, aslında işlenmeyi bekleyen birer hammaddedir. Bu hammadde yenilikçilik ile kullanılabilir hale getirilir ve topluma kazandırılır. Bu döngü içerisinde yer alan aktörlerin üstlendikleri rollerden bir fayda elde etmesi ise, bu işlenmiş hammaddeyi girişimciliğin bir fırsat olarak ele alıp değerlendirmesi ile sağlanır.

Birbiri ile ilintili, etkileşimli ve alt süreçlerden oluşan yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik fonksiyonlarında en yüksek faydayı elde etmek ve sürdürülebilir hale getirmek için örgütlü bir çalışma gerçekleştirilmesi gerektiği açıktır. Bu örgütlü çalışmanın ise çağdaş yaklaşımlarla yönetilmesi gerekmektedir.

Diğer bir açıdan, halihazırdaki işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek ve devamlılıklarını sağlamalarında, örgütsel tüm işlev, süreç ve yapılarına yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir kimlik kazandırarak faaliyetlerini gerçekleştirmeleri zorunludur. İsteseler de istemeseler de; farkında olsalar da olmasalar da çevrelerinde meydana gelen değişimsel döngünün bir parçası oldukları gerçeğini değiştiremezler.

Bu durum, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir çatı altında toplanarak örgütler ve işletmeleri oluşturanların, oluşturdukları yapı içerisine yaratıcı, yenilikçi ve girişimci tutum ve davranış kazandırmalarını gerekli kılar. Başka bir ifade ile, amaçlarına ulaşmak ve varlıklarını sürdürmek isteyen örgütlerin günümüzde yaratıcı yenilikçi ve girişimci bir yapı ile sistem içerisinde çalışmaları zorunludur.

Bu kapsamda, örgüt endi içerisindeki bireylerin yaratıcı tüm enerjisini açığa çıkaracak bir yönetim göstermeli, bu enerjiyi en iyi şekilde kullanacak işlevsellik ve yapısallık içerisinde olmalıdır. Örgütün sahip olduğu bu işlevsel enerjinin faydaya dönüşmemesi halinde tıpkı nükleer bir bomba gibi örgütün içerisinde patlayacağı ve örgütü parçalayacağı göz ardı edilmemelidir.

Bu aşamada, bir işletmenin girişimci tutumu ve girişimcilik yaklaşımı ön plana çıkar. Örgüt içerisinde yaratılan yeni değerlerin örgüte ve bireylere maddi ve/veya manevi fayda sağlayacak şekilde harekete geçirilmesini sağlar. Bu temelden hareketle, işletmelerde girişimcilik fonksiyonunun örgütsel düzeyde devreye sokulması kaçınılmazdır.

Her ne kadar kişilere atfedilen bir olgu olarak düşünülse de, kişilerin oluşturduğu bütünlükler olan işletmelerin de iç dinamiklerini bir çatı altında örgütleyebileceği bir gerçektir. Bireyler; uygun ortam yaratıldığında, uygun motivasyon sağlandığında, ve bu olgular birer ortak değer olarak herkes tarafından algılamaya başladığında, içlerindeki yaratıcı, yenilikçi ve girişimci potansiyeli örgütle paylaşmaktan kaçınmayacaklardır.

Bu tür bir gerçekleşmenin sağlanması örgüt içerisinde yaratıcı, yenilikçi ve girişimciliğin yapılandırılması ve yönetilmesini gerektirir. İçgirişimcilik anlayışı ve yaklaşımı, örgütlerin kaçınılmaz olarak yaşayacakları bu uyumun ve yenilenmenin gerçekleştirilmesi için en uygun yaklaşım olarak görülmektedir. İçgirişimciliğin ve yaratıcı, yenilikçi girişimci yapılanmaların, işletmeleri amaçlarına ulaşmada daha etkin ve verimli kılacağı ortadadır.

---------- Bölüm Sonu ----------

KAYNAKLAR

AÇIKALIN Aytaç, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem, Yayın No.7, Ankara, 1996.

AKAT İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997.

ALADA Dinç, "İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Üzerine Notlar", **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No.23-24, 2001.

ALBAYRAK Burhan, **Proje Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.

ALDEMİR Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

ALMEIDA Paul ve Bruce Kogut, "The Exploration of Technological Diversity and Geographic Localization in Innovation: Start-up Firms in the Semiconductor Industry", **Small Business Economics**, Vol.9, no.1, 1997.

AMABILE Teresa M., "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", **Research in Organizational Behaviour**, Vol.10, 1998.

ANTONCIC Bostjan, Robert D. Hisrich, "Clarifying the Intrapreneurship Concept", **Journal of Small Business and Enterprise Development,** 2003, Vol. 10 No.1, s.8

ARGTRIS Chris, "The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment", **Classics of Organizational Behavior**, (ed.) Walter E. Natemeyer, Moore Publishing, 1978.

ARICI Hüsnü ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Editör: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1355, 3. Baskı, Eskişehir, 2004.

ARIKAN Cemil ve diğerleri, **Ulusal İnovasyon Sistemi**, TÜSİAD Yayınları, No.T/2003/10/362, İstanbul, 2003.

ARIKAN Semra, **Girişimcilik-Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitapevi, 2004.

ARSLAN Mahmut, "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları", **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

ARTAN İnci, "Örgütsel Değişim ve Gelişme", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Editör: Suna Tevruz, Kal-Der ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1997.

AŞAN Öznur, "Motivasyon", **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

ATEŞ Özgür, **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası Yayınları, No.56, Ankara, 2005.

AYDIN Orhan ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Editör: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1355, 3. Baskı, Eskişehir, 2004.

BALTAŞ Acar, **Girişimciliğin Ardındaki İnsan Profili**, Activeline, Mayıs, 2003.

BARON Robert A., "Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Sucsess", **Directions in Psychological Science**, Vol.9, Issue 1., 2000.

BARUTÇUGİL İsmet, **Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BENTLEY Trevor, **Yaratıcılık**, Çeviren: Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.

BERBEROĞLU Güneş, **Karşılaştırmalı Yönetim ve Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997.

BUDAK Gönül, **İşletmelerde Bürokratik Sabotaj**, Kültür Yayınları, İzmir, 2005.

BUDAK Gülay, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayınları, Yayın No.61, İzmir, 1999.

BYGRAVE William D. ve Charles W. Hofer, "Theorizing About Entrepreneurship", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Winter, 1991.

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara, 1994.

CASE Karl E. ve Ray C. Fair, **Principles of Economics**, Prentice Hall, 5th Edition, 1999.

CHELL Elizabeth, Jean Haworth ve Sally Brearley, **The Entrepreneural Personality:Concept, Cases and Categories,** Routledge Publishing, London, 1991.

COADE Neil, **Her Koşulda Yaratıcı Olmak**, Çeviri: Ekim Savran, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002.

COULTER Mary**, Entrepreneurship in Action**, Prentice Hall-Pearson Education Inc., New Jersey, 2003.

CRANT J. Michael, "The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions**", Journal of Small Business Management**, July 1996.

CUNNINGHAM J. Barton ve Joe Lisheron, "Defining Entrepreneurship", **Journal of Small Business Management**, January 1991.

CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1997.

CÜCELOĞLU Doğan, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1993.

ÇELİK Adnan ve Tahir Akgemici, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

ÇETİNDAMAR Dilek, **Türkiye'de Girişimcilik**, TÜSİAD Yayınları, Yayın No.2002-12/340, İstanbul, 2002.

DAFT Richard. L., **Organization Theory and Design**, South-Weestern Publishing, 2000.

DAVIS Barry. M., "Role of Venture Capital in the Economic Renaissance of an Area**", Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital**, R.D. Hisrich (ed.), Lexington Boks, 1986.

De WOTT Philippe, **İşletme ve Yönetim**, İstanbul Reklam Yayınları No. 14, İstanbul, 1972.

DİNÇER Ömer, **Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul, 1994.

DOĞAN Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaası, İzmir, 1995.

DRUCKER Peter F., **Değişim Çağının Yönetimi**, Çeviren: Zeliha Dicleli, Henkel Yayınları, İstanbul, 1995.

DRUCKER Peter F., **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**, New York&Harper and Row, 1985.

DRUCKER Peter F., **Yeni Gerçekler**, Çeviren: Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996.

DUVERGER Maurice, **Sosyal Bilimlere Giriş**, Çeviri: Ünsal Oskay, Bilgi Yayınevi, 6. Basım, 2002.

Ekonomi Ansiklopedisi, Milliyet Gazetesi Yayınları, 1991.

ERDEM Ferda, **İşletme Kültürü**, Friedrich Neumann Vakfı Yayını, Ankara, 1996.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 1998.

ERKAL Buket ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Editör: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1355, 3. Baskı, Eskişehir, 2004.

GERBER Michael E., **Girişimcilik Tutkusu**, Çeviren: Tayfur Keskin, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.

GÖKSU Turkut, "Örgütsel Davranış", **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

GREGOR Douglas Murray, "The Human Side of Enterprise", **Classics of Organizational Behavior**, (ed.) Walter E. Natemeyer, Moore Publishing, 1978.

Grolier International Dictionary, (ed.) William Morris, Grolier Company, 1984.

GÜVENÇ Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996.

HAYTON James C., Gerard George ve Shaker A. Zahra, National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer 2002.

HISRICH Robert D. ve Micheal B. Peters, **Entrepreneurship**, Irwin McGraw Hill, 1998.

HISRICH Robert D., "Entrepreneurship and Intrapreneurship: Methods for Creating New Companies That Have an Impact on the Economic Renaissance of an Area", **Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital**, Editör: R.D. Hisrich, Lexington Boks, 1986.

ILDIZ Erdal, Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetimi, **Çağın Polisi Dergisi**, Sayı.18, 2003.

KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayınları, İstanbul, 1988.

KAVRAKOĞLU İbrahim, **Değişim ve Yaratıcılık**, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No.4., İstanbul, 1997.

KIZILKAYA Ertuğrul, "Joseph A. Schumpeter'in Girişimcilik Fikrine Dair Bir Not", **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı 10, 2005.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

KOSE Sevinç ve Aylin Ünal, **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, Güven Kitapevi, İzmir, 2003.

KRUEGER Norris.F ve D.V. Breazel, "Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneur", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Spring 1994.

KURATKO Donald F. ve Jeffrey S. Hornsby, Developing an Entrepreneurial Perspective in Contemporary Organizations, http://sbaer.uca.edu/research/usasbe/1996/pdf/15.pdf, (05.03.2007)

KURATKO Donald F. ve Richard M. Hodgets, **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, Draydem Pres, 4th Ed., Texas, 1998.

LAMBING Peggy ve Charles R. Kuehl**, Entrepreneurship**, Second Edition, Prentince Hall, 2000.

LUSSIER Robert N., **Human Relations in Organizations**, Irwin, Boston, 1990.

MARŞAP Akın, **Yaratıcı Liderlik**, Öncü Yayıncılık, Ankara, 1999.

MASLOW Abraham H., "A Theory of Human Motivation", **Classics of Organizational Behavior**, (ed.) Walter E. Natemeyer, Moore Publishing, 1978.

MATHESON David ve Jim Matheson, **Akıllı Örgüt - Stratejik Ar-Ge ile Değer Yaratma**, Çeviren: Meral Güzel, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999.

McLEAN Laird D., "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review on Literature and Implications on Human Resources Development**"**, **Advences in Develong Human Resources**, Vol. 7, No. 2, 2005.

MINNITI Maria ve William Bygrave, The Social Dynamics of Entrepreneruship, **Entrepreneurship Theory and Practice,** Spring 2000.

MINTZBERG Henry, **The Nature of Managerial Work**, Irwıng McGraw Hill, 1973.

MİNİBAŞ Jale, "Kişisel Yetkinlik", **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

MORAND David. A., "The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations", **Academy of Management Review**, October, 1995.

MUMAIN Brian, "Mr. Learning Organization", **Fortune**, October 17, 1994

MÜFTÜOĞLU Tamer ve diğerleri, **Girişimcilik**, (Editör Yavuz Odabaşı), Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No:1567, Eskişehir, 2004.

OECD/Avrupa Komisyonu, **Oslo Kılavuzu - Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması ile İlgili İlkeler**, Türkçesi (Türkçe Baskı): TÜBİTAK, OECD-Eurosat Ortak Yayını, 3.Baskı - 1.Basım, Şubat 2006.

ÖZER, A. Kadir, **Gerçekçi Yönetişim**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1997.

ÖZKALP Enver ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Editör: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayını, No.1468, Eskişehir, 2003.

ÖZKALP Enver ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Editör: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1355, 3. Baskı, Eskişehir, 2004

ÖZKAN Zülfikar, **Bilincin Gücü**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

Pocket Oxford Dictionary, (ed.) R. E. Allen, Clarendon Pres, 7th Edition, 1985.

PRAAG C. Miriam van, "Some Classic Views on Entrepreneurship", **De Economist**, Vol.147, No.3, 1999.

PREFFER Jeffrey, **Güç Merkezli Yönetim**, Çeviren: Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999.

PÜSKÜLLÜOĞLU Ali, **Türkçe Sözlük**, Editör: M. Selim Tosun, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 2004.

ROSE Frank, "The Father of Creative Destruction", **Wired**, March 2002..

RULE Eric. G. ve Donald W. Irwin, "Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge", **Journal of Business Strategy**, Vol.9, 1988.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 2005.

SACKMANN Sonja A., "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge", Administrative Science Quarterly, Vol. 37, March 1992.

SCHEIN Edgar H., "Groups and Intergroups Relations", **Classics of Organizational Behavior**, (ed.)Walter E. Natemeyer, Moore Publishing, 1978.

SCHUPETER Joseph A., **The Economics and Sociology of Capitalism**, Editör: Richard Swedberg, Prinston University Pres, New Jersey, 1991..

SERTER Nur, **Giydirilmiş İnsan Kimliği**, Der Yayınevi, İstanbul, 1999.

SUNGUR Nuray, **Yaratıcı Düşünce**, Evrim Yayınları, İstanbul, 1997.

ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim Organizasyon**, Damla Yayıncılık, 2. Baskı, Konya, 1996.

ŞİŞMAN Mehmet, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No. 21, Eskişehir, 1994.

ŞİŞMAN Mehmet, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Eskişehir, 2002.

TAŞKIRAN Necati, **İşletme Stratejileri ve Politikaları**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, İzmir, 2003.

TEBER Serol, **Davranışlarımızın Kökeni**, Say Yayıncılık, 11. Baskı, İstanbul, 2003.

TEKER Edip, "KOBİ'lerde Yenilikçilik ve İnnovasyon Nasıl Uygulamaya Geçirilebilir?", **KOBİ Dünyası Dergisi**, Yıl:2 Sayı:9, 2007.

TİTİZ Tınaz, **Girişimcilik**, İnkilap Kitapevi, İstanbul, 1994.

TOP Seyfi, **Girişimcilik-Keşif Süreci**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.

TOSUN Kemal, **İşletme Yönetimi**, Venüs Ofset, İstanbul, 1986.

ULUSOY Demet, "Sosyalizasyon Süreci", **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

ÜRPER Yılmaz ve diğerleri, **Girişimcilik**, Editör: Yavuz Odabaşı, Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No:1567, Eskişehir, 2004.

WAIGHT Consuelo L., "Connecting HRD and Creativity: From Fragmentary Insights to Stategic Signifisance", **Advences in Developing Human Resources**, Vol. 7, No. 2, 2005.

WEBER Max, **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu**, Çeviren: Zeynep Gürata, Ayraç Kitapevi, İstanbul, 1999.

WICKHAM Philip A., **Strategic Entrepreneurship**, Pitmann Publishing, 1998.

YILDIRIM Ramazan, **Yaratıcılık ve Yenilikçilik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

YURTSEVEN Hüseyin Rıdvan, **Yaratıcı Yönetim**, Çanakkale Onsekiz Mart Ünv. Yayınları, Çanakkale, 2001.

ZEL Uğur, "Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri", **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

ZIMBARDO Philip G. ve Micheal R. Leippe, **The Psychology of Attitude Change and Social Influence**, McGraw Hill, 1991.

EKLER

EK 1.

OSLO KILAVUZU
Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler[303]

YENİLİK ÖRNEKLERİ

Giriş

Bu ekte, her yenilik türü için bir örnekler listesi sunulmaktadır. BU listeler betimleme amacına yönelik olup, hiçbir şekilde eksiksiz olarak değerlendirilmemelidir. Bunlar, tarama pratisyenlerine her bir yenilik türü hakkında daha iyi bir anlayış sunmayı amaçlamakta olup, teşebbüslere, yenilik örnekleri olarak gösterilmek üzere tasarlanmamıştır.

Bunun iki sebebi söz konusudur. Birincisi bunların dahil edilmesi, firmalarda listede bulunmayan yenilikleri dışarıda tutma eğilimine yol açabilir. İkincisi, liste belli bir tarih itibariyle hazırlanmıştır ve dolayısıyla öngörülmesi imkansız birçok yenilik mevcuttur.

Yenilik için iki ana kriterin, yeniliklerin önemli değişiklikleri temsil ettikleri ve firma için yeni oldukları olduğunun vurgulanması da önemlidir. Bu sebeple, bir değişiklik firma için yenilik olabilirken bir diğeri için olmayabilir.

Sıklıkla, bir değişikliğin, bir yenilik olarak sınıflandırılıp sınıflandırılamayacağının ve yenilik ise hangi tür yenilik olarak sınıflandırılacağının belirlenmesi amacıyla daha detaylı tanımlamalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Yenilik Örnekleri

Bir ürün yeniliği, özellikleri ya da öngörülen kullanım amaçları açısından önemli derecede iyileştirilmiş ya da yeni bir mal veya hizmetin tanımıdır. Bu, teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerde, içerilen yazılımda, kullanıcı kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli derecede iyileştirmeleri içerir.

---

[303] OECD/Avrupa Komisyonu, **Oslo Kılavuzu - Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması ile İlgili İlkeler**, Türkçesi (Türkçe Baskı): TÜBİTAK, OECD-Eurosat Ortak Yayını, 3.Baskı - 1.Basım, Şubat 2006, s.152-158 Ek. B "Yenilik Örnekleri" Bölümü

Ürün Yenilikleri aşağıdakileri içermez:

- Küçük çaplı değişiklikler veya iyileştirmeler.
- Rutin yükseltmeler (upgrade).
- Düzenli mevsimsel değişiklikler (konfeksiyon modelleri gibi).
- Diğer müşteriler için üretilen ürünlere kıyasla önemli derecede farlı özellikler içermeyen, tek bir müşteri için yapılan uyarlamalar.
- Bir mal veya hizmetin işlevini, öngörülen kullanımını ya da teknik özelliklerini değiştirmeyen tasarım değişiklikleri.
- Diğer teşebbüslerden satın alınan mal ve hizmetlerin yeniden satışa sunumu.

Ürün Yeniliklerine örnekler:

Mallar

- Girdilerin, iyileştirilmiş özellikler taşıyan malzemelerle (nefes alabilen tekstil ürünleri, hafif fakat güçlü kompozitler, çevreyle dost plastikler, vb.) değiştirilmesi.
- Ulaştırma teçhizatında küresel konumlandırma sistemleri (GPS).
- Cep telefonlarında kameralar.
- Konfeksiyonda bağlama sistemleri
- Ekmek tost haline geldiğinde otomatik olarak kapanan tost makineleri gibi, kullanıcıya kolaylık ve rahatlığı iyileştiren yazılımlar içeren ev cihazları
- Bireysel finansal işlemleri tanımlayan ve izleyen hile-önleyici yazılımlar.
- Dizüstü bilgisayarlarda içerilmiş kablosuz ağ kurma sistemleri
- Yeni işlevsel özellikleri olan gıda ürünleri (kandaki kolesterol düzeyini düşüren margarin, yeni kültür türleri kullanarak üretilen yoğurtlar vb.).
- Enerji tüketimini önemli derecede azaltan ürünler(enerji verimli buzdolapları vb.).
- Çevresel standartları sağlamak amacıyla ürünlerde yapılan önemli değişiklikler.
- Programlanabilir radyatörler veya termostatlar.
- IP (internet protokol) telefonlar.
- Önemli derecede iyileştirilmiş etkileri bulunan yeni ilaçlar

Hizmetler

- Kiralık araçlar için eve teslim evden iade sistemi gibi, müşterilerin mal ve hizmetlere erişimini önemli derecede iyileştiren yeni hizmetler.
- Belli bir aylık ücret karşılığında müşterilerin önceden belirlenmiş sayıda DVD'yi internet üzerinden sipariş edebildikleri, posta yoluyla eve teslim ve önceden adreslenmiş bir zarf ile iade şeklinde işleyen DVD abonelik hizmeti.
- Genişbant internet yoluyla video siparişi
- Bankacılık veya fatura ödeme sistemleri gibi internet hizmetleri.
- Yeni veya kullanılmış mallar üzerinde genişletilmiş garanti gibi yeni garanti formları ya da garantilerin, kredi kartları, banka hesapları ya da müşteri abonelik kartları gibi, diğer hizmetlerle birlikte paketlenmesi.
- Sabit bir oran tavanı olan değişken faizli krediler gibi yeni kredi türleri
- İnternet üzerinde, ürün bilgileri ve çeşitli destek işlevleri gibi yeni hizmetlerin ücretsiz olarak müşterilere sunulabildiği web sitelerinin yaratılması
- Akıllı kartlar ve çok amaçlı plastik kartların tanıtımı.
- Yeni self-servis banka şubesi.
- Müşterilerin, müteahhitlerden yapılan teslimatların gerekli şartları sağlayıp sağlamadığını kontrol etmelerini mümkün kılan yeni bir "arz kontrol sistemi"nin müşterilere sunumu.

Bir süreç yeniliği yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içerir.

Süreç yenilikleri aşağıdakileri içermez:

- Küçük çaplı değişiklikler veya iyileştirmeler.
- Zaten kullanımda bulunanlara çok benzer imalat veya lojistik sistemleri ilavesi aracılığıyla üretim veya hizmet kapasitelerinde bir artış.

Süreç yeniliklerine örnekler:

Üretim

- Otomasyon ve teçhizatı veya süreçleri ayarlayabilen gerçek zamanlı sensörler gibi yeni veya iyileştirilmiş imalat teknolojisi tesisatı
- Yeni veya iyileştirilmiş ürünler için gereken yeni teçhizat
- Lazer kesim araçları.
- Otomatik ambalajlama
- Bilgisayar destekli ürün geliştirme.
- Baskı süreçlerinin dijitalleştirilmesi.
- Üretim kalite kontrolü için bilgisayarlı teçhizat.
- Üretim izleme için iyileştirilmiş test etme teçhizatı.

Teslimat ve operasyonlar

- Mal ve envanter kaydı için taşınabilir tarayıcılar/bilgisayarlar.
- Malzemeleri arz zinciri boyunca izlenmek amacıyla bar kodlama veya pasif radyo frekans teşhis (RFID) çiplerinin tanıtımı
- Ulaştırma teçhizatı için GPS (Küresel Konumlandırma Sistemi) izleme sistemleri
- Optimal teslimat güzergahlarını teşhis etmek amaçlı yazılım tanıtımı.
- Satın alma, muhasebe veya bakım sistemleri için yeni veya iyileştirilmiş yazılım veya rutinler.
- Elektronik takas sistemlerinin tanıtımı.
- Otomatik sesli-yanıt sisteminin tanıtımı.
- Elektronik bilet kesme sistemlerinin tanıtımı.
- Arz akışlarını iyileştirmek üzere tasarlanmış yeni yazılım araçları.
- Yeni veya önemli derece iyileştirilmiş bilgisayar ağları.

Bir **pazarlama yeniliği**, ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırılması, ürün promosyonu veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama yönetiminin gerçekleştirilmesidir.

Pazarlama yenilikleri aşağıdakileri içermez:

- Ürün tasarımı veya ambalajlanmasında, ürün konumlandırılmasında, ürün promosyonunda veya fiyatlamasında, teşebbüs tarafından önceden kullanılmış olan pazarlama yöntemlerine dayanan değişiklikler.
- Pazarlama araçlarında dönemsel, düzenli veya diğer rutin değişiklikler.
- Yeni bir coğrafik pazarı ya da yeni bir pazar kesimini(örnek, sosyo-demografik müşteri grubu) hedeflemek amacıyla önceden uygulanmış pazarlama yöntemlerinin kullanımı.

Pazarlama yeniliklerine örnekler:

- Pazarlama yenilikleri, firma tarafından ilk defa kullanılması kaydıyla her türlü pazarlama yöntemini ifade edebilir. (ürün tasarım/ambalajlama, konumlandırma, fiyatlama,promosyon).

Tasarım ve Ambalajlama

- Yeni bir görünüm kazandırmak ve cazibesini arttırmak amacıyla bir mobilya hattının tasarımında önemli bir değişiklik gerçekleştirilmesi.
- Ürüne ayırt edici özel bir görünüm kazandırmak amacıyla bir vücut losyonu şişesi üzerinde temelden yeni bir tasarım gerçekleştirilmesidir.

Konumlandırma (Satış Kanalları)

- Ürün-lisanslamanın ilk kez tanıtılması.
- Doğrudan satış veya münhasır pazarlamanın ilk kez tanıtımı.
- Örneğin, müşterilerin ürünleri tamamen dekore edilmiş odalarda görmelerini sağlayan, temalara göre tasarlanmış mobilya satış odaları gibi yeni ürün sunum konseptlerinin gerçekleştirilmesi.
- Ürünlerin sunumunu her müşterinin kendi özel ihtiyaçlarına göre düzenlenmesini sağlamak üzere, örneğin abone kartlarından, kişiselleştirilmiş bilgi sisteminin gerçekleştirilmesi.

Fiyatlama

- Müşterilerin firmanın web sitesinde arzu ettikleri ürün özelliklerini seçmelerini ve ardından belirttikleri ürünün fiyatını görmelerini sağlayan yeni bir yöntemin tanıtımı.
- Bir mal veya hizmetin fiyatının o mal veya hizmete yönelik talebe göre değiştirilmesine ilişkin bir yöntemin ilk kez kullanılması.
- Yalnızca mağazanın kredi kartı ya da ödül kartı sahiplerinin yararlanabileceği özel mağaza-içi indirimlerin ilk kez kullanılması.

Promosyon

- Ticari markaların ilk kez kullanımı.
- Filmlerde veya televizyon programlarında ürün konumlandırmasının ilk kez kullanımı
- Firmanın ürününün yeni bir pazarda konumlandırılması amacıyla,temelden yeni bir marka sembolünün tanıtımı.
- Fikir öncüleri, ünlüler ya da moda veya ürün trendi belirleyen özel gruplar aracılıyla ürün beslemesinin ilk kez kullanılması.

Bir **organizasyonel yenilik**, firmanın ticari uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi.

Bir organizasyonel yenilikler aşağıdakileri içermez:

- Ticari uygulamalarda, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerde, firmada zaten kullanımda olan organizasyonel yöntemlere dayalı değişiklikler.
- Yeni bir organizasyonel yöntem eşlik etmediği müddetçe, yönetim stratejisindeki değişiklikler.
- Diğer firmalarla birleşme veya diğer firmaları satın alma

Organizasyonel yeniliklere örnekler:

- Organizasyonel yenilikler, firma tarafından ilk defa kullanılması kaydıyla, bir firmanın ticari uygulamaları, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerindeki her türlü organizasyonel yönetimi ifade edebilir.

Ticari Uygulamalar

- Diğerleri tarafından daha kolaylıkla erişilebilir olması amacıyla yeni bir en iyi uygulamalar, dersler ve diğer bilgiler veritabanının oluşturulması.
- Firma faaliyetleri (üretim, finans, strateji ve pazarlama) için entegre bir izleme sisteminin ilk kez tanıtımı.
- Arz zinciri yönetimi, ticari yeniden yapılanma, üretim düzenleme ve kalite yönetim sistemi gibi genel üretim veya arz operasyonları için yönetim sistemlerinin ilk kez tanıtımı.
- Farklı geçmişlerden veya sorumluluk alanlarından gelen personeli bir araya getiren verimli ve işlevsel ekipleri yaratmak amaçlı eğitim programlarının ilk kez tanıtımı.

İşyeri Organizasyonu

- Örneğin üretim, dağıtım ve satış personeline, iş süreçleri üzerinde önemli derecede daha fazla kontrol ve sorumluluk vermek gibi, firma işçileri için dağıtılmış iş sorumluluklarının ilk kez gerçekleştirilmesi.
- Pazarlama, araştırma ve üretim gibi farklı departmanlar tarafından bilgiye erişim ve bilgi paylaşımının iyileştirilmesi amacıyla resmi ve gayriresmi çalışma ekiplerinin ilk kez oluşturulması.
- Hataların sebeplerini teşhis etmek ve hata sıklığını azaltmak amacıyla hata ve tehlikelerin raporlanmasını teşvik etmek üzere anonim olay raporlama sisteminin ilk kez gerçekleştirilmesi.

Dış İlişkiler

- Tedarikçiler ve taşeronlar için kalite kontrol standartlarının ilk kez tanıtımı
- Araştırma ve üretimin ilk kez dış kaynaklardan sağlanması.
- İlk kez üniversiteler veya diğer araştırma organizasyonları ile araştırma işbirliğine girmek.

---------- Ekler Sonu ----------