İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SANAYİ POLİTİKALARI VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ

ANABİLİM DALI

SANAYİ POLİTİKALARI VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

EĞİTİMİN LİDERLİK, YÖNETİCİLİK VE GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE SANAYİSİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Onur KAYA

200009897

İstanbul, 2021

İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SANAYİ POLİTİKALARI VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI
SANAYİ POLİTİKALARI VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

EĞİTİMİN LİDERLİK, YÖNETİCİLİK VE GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE SANAYİSİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Onur KAYA
200009897

Tez Danışmanı: Sabri ÖZ

İstanbul, 2021

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

SANAYİ POLİTİKALARI VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ Yüksek Lisans programı öğrencisi **Onur KAYA ’nın, EĞİTİMİN LİDERLİK, YÖNETİCİLİK VE GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE SANAYİSİ ÖRNEĞİ** başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **02.02.2021** tarih ve **2021-518/19** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir..

UNVANI, ADI SOYADI

TEZ DANIŞMANI : Dr. Öğretim Üyesi Sabri ÖZ

JÜRİ ÜYESİ : Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Saim AŞÇI

JÜRİ ÜYESİ : Doç. Dr. Pınar BAŞAR

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

ISTANBUL COMMERCE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF .....

MASTER'S THESIS APPROVAL FORM

The thesis entitled **EFFECTS OF EDUCATION ON LEADERSHIP, MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: CASE IN TURKISH INDUSTRY** of **Onur KAYA**, the graduate student at the **INDUSTRIAL POLICIES AND TECHNOLOGY MANAGEMENT** postgraduate program has been accepted as the Master's Thesis by unanimity of votes by the jury formed by the decision of the Board of Directors of the Graduate School dated **02.02.2021** and numbered **2021-518/19**

TITLE, NAME SURNAME

THESIS ADVISOR	: Assistance Prof. Sabri ÖZ
JURY MEMBERS	: Assistance Prof. Mehmet Saim AŞÇI
JURY MEMBERS	: Assıciate Prof. Pınar BAŞAR

(*) Master's thesis defense jury is formed of minimum three faculty members including the advisor, at least one of which is outside the institution. In case the jury consists of three people, the co-advisor cannot be a jury member. If the thesis co-advisor is also the jury member, then it shall be formed of five permanent members.

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Onur KAYA

EĞİTİMİN LİDERLİK, YÖNETİCİLİK VE GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE SANAYİ ÖRNEĞİ

Özet:

Liderlik, yöneticilik ve girişimcilik kavramları son yıllarda üzerinde oldukça fazla durulan kavramlardır. Bu kavramların birbiri üzerine üstünlükleri, karakter farklılıkları, beceri birikimleri ve doğuştan ya da sonradan kazanılan eğitimler ile geliştirilmesi ya da geliştirilememesi üzerine akademik çalışmalar mevcuttur. Akademik çalışmalar bir yana, 21. Yüzyılın başından bu yana dünyada farklı yöneticiler, girişimciler ve liderler ortaya çıkmıştır. Bu konuda gözleme dayalı kaynaklar da oldukça fazladır.

Bu çalışmada, yukarıda sözü edilen üç özel karakter yapısının birbiri ile ilişkileri ortaya konulacak, eğitim faktörünün ve özellikle eğitim ile farklılaşan sosyo-ekonomik farklılaşmanın her üç kavrama da katkıları araştırılacaktır. Bu konuda her üç kavram için de biyografiler incelenmiş, literatür taraması yapılmış ve eğitimin her üç karakter için de farklı tesirinin olduğu ortaya çıkartılmıştır. Nihai olarak da Türkiye'de sanayi sektöründe eğitim faktörünün lider yönetici ve girişimci olma potansiyeli üzerine etkileri ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Liderlik, Yöneticilik, Eğitim, Beceri

EFFECTS OF EDUCATION ON LEADERSHIP, MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: CASE IN TURKISH INDUSTRY

Abstract:

The concepts of leadership, to be a manager and entrepreneurship that have been much discussed over the last years. There are academic studies on the development of these concepts over each other, their character differences, skills accumulation, and whether they can be developed with innate or later acquired education. Apart from academic studies, since the beginning of the 21st century different managers,

entrepreneurs and leaders have emerged in the World. Observational sources are also quite large in this regard.

In this study, we will investigate the contributions of the three special character structures mentioned above and the contribution of the educational factor and all three concepts of socio-economic differentiation, especially with education. In this context, biographies were examined for each of the three concepts, the literature was searched and the evidence that education had a different effect for all three characters. Finally, the leading managers and entrepreneurs have the potential to impact on the education factor in the industrial sector in Turkey has been demonstrated.

Keywords: Entrepreneurship, Leadership, Management, Education, Skill

İÇİNDEKİLER

Özet: i

Abstract: i

İÇİNDEKİLER iii

TABLOLAR v

ŞEKİLLER v

GİRİŞ 1

1. LİDERLİK, YÖNETİCİLİK VE GİRİŞİMCİLİK TEORİLERİ 2

1.1. LİDERLİK 2

1.1.1. Liderlik Tarihi İçerisinde Teorileri 5

1.1.2. Liderlik Üzerinde Toplumsal Normların Etkisi 11

1.1.3. Bilgi Çağında Liderlik 16

1.1.4. Liderlik Bir Beceridir Ve Beceriler Geliştirilebilir Anlayışı 17

1.2. YÖNETİCİLİK 19

1.2.1. Dünden Bugüne Yöneticilikte Değişen Paradigmalar 20

1.2.2. Yöneticinin Kalitesini Etkileyen Özellikler 22

1.2.3. Yöneticiliği Etkileyen Kabiliyetler 25

1.2.4. Yönetici Yetiştirilmesi, Gelişimi Ve Hayat Hikayesinin Yönetime Etkisi 29

1.2.5. Yöneticiliğin Önemi 32

1.3. GİRİŞİMCİLİK 33

1.3.1. Dünya'da ve Türkiye'de Girişimciliğin Tarihsel Süreci 36

1.3.2. Girişimcinin Temel Özellikleri 39

1.3.3. Girişimci Modelleri 43

1.3.4. Girişimciliğin Önemi 47

1.3.5. Avrupa ve Türkiye'de Girişimcilik Eğilimi 48

1.3.6. Girişimcilik Öğrenilir Mi? 50

1.4. LİDERLİK, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİCİLİK KARAKTERLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI 53

1.4.1. Liderlik – Yöneticilik Arasındaki Farklar 54

1.4.2. Liderlik – Girişimcilik Arasındaki Farklar 56

1.4.3. Girişimcilik – Yöneticilik Arasındaki Farklar 57

2. EĞİTİM İLE İLİŞKİLERİ 58

2.1. Eğitim 58

2.1.1. Öğrenme 60

2.1.2. Yetiştirme Ve Geliştirme 61

2.2. Hayat Boyu Öğrenme 62

2.3. Eğitim İle Lidelik 71

2.4. Eğitim İle Yöneticilik 74

2.5. Eğitim İle Girişimcilik 75

2.6. Biyografi İncelemeleri ile Eğitim İlişkilendirilmesi 78

3. TÜRK SANAYİİNDE DURUM 80

3.1. Kamu Politikalarinin Sanayilerin Gelişimine Etkisi 81

3.2. Üniversitelerin Sanayilerin Gelişimine Etkisi 83

SONUÇ 85

KAYNAKÇA 91

TABLOLAR

Tablo 1. Araştırmacıların Girişimcilik Tanımları 35
Tablo 2: Girişimcilerin Erkek-Kadın olarak bazı özellikleri 39
Tablo 3: Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşılaştırma 55
Tablo 4: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar 55

ŞEKİLLER

Şekil 1: Liderlik, Girişimcilik ve Yöneticilik Kavramlarının Aralarındaki İlişki Durumu 53
Şekil 2: Hayat Boyu Öğrenmenin Faktörleri (Günüç, Odabaşı, & Kuzu, 2012)**.** 65

GİRİŞ

21. yüzyılda, insan tipolojileri ve analizleri çok daha etkin bir biçimde ortaya atılmakta ve gelişim için de metodolojiler icat edilmektedir. Her bir tipoloji için insani davranış bilimlerine yansıyan çok sayıda teori geliştirilmiştir. Teoriler ışığında da sosyal bir varlık halindeki insan için eğitimin sağlanması karşılığında yeni davranış bilimleri ortaya çıkartılmaktadır.

Gerek Türkiye'de gerekse de dünyanın diğer bölgelerinde kaynakların verimli kullanımı üzerine net bir mutabakat vardır. Kaynakları etkin ve verimli kullanım prensibi kaynakların kıtlığı ile ilişkilendirilmektedir. Beşeri sermaye ise, insanlığın özellikle yirminci yüzyılın sonu ve hele de yirmi birinci yüzyılın başında çok daha fazla önem verdiği bir kaynak olmuştur. Şu halde, beşeri sermaye ve onun çıktısı konumunda bulunan bilgi, en etkin ve verimli şekilde değerlendirilmesi gereken bir kaynaktır.

Beşeri sermaye, üretim fonksiyonunun da en önemli parametresi durumundadır. Üretim fonksiyonuna ilişkin parametreler sırası ile toprak, sermaye, girişimcilik ve emek olarak bilinirdi. Bilgi toplumunun gelişimi bu parametrelere beşeri sermayeyi de ilave etmiş durumdadır. Her bir faktörün çıktıları ise yine aynı sıra ile, rant, faiz, kar, ücret ve beşeri sermaye çıktısı olarak da bilgi edinimini görmekteyiz. Beşeri sermaye ve bilgi eğitim ile etkin ve verimli kullanıma ulaşılabilir. Bilginin tanımında, ham yani işlenmemiş veri üzerinden, işlenmiş datalara erişim, akabinde de bilginin ortaya çıkması sonrasında da gerçeğe eriştirme işi bilim dünyasının felsefeye yönelik piramidi olarak bilinmektedir. Gerçeğe ulaşım yani Hak'ka erişim ise ancak ve ancak insanın beşeri sermayesini etkin kullanımı ile mümkün olacak bir olgudur.

Liderlik, girişimcilik, yöneticilik karakterleri ve bireylerde görülen özellikleri itibarı ile yönetim organizasyon ve kitlesel idari işlerinde eğitim ile ilişkilendirildiği literatür çalışmaları tek tek inceleyen bu çalışma, nihai olarak bir saha çalışması önermektedir. Zira, eğitim faktörünün hangi karaktere tesirinin daha ziyade etki ettiği, bireylerde hangi özelliği diğerlerine oranla daha yüksek tesir altına aldığı gibi bir yaklaşıma rastlanan bir çalışma görülmemiştir. Bu çalışma böyle bir saha çalışması için hazırlık hüviyetindedir.

LİDERLİK, YÖNETİCİLİK VE GİRİŞİMCİLİK TEORİLERİ

Liderlik ve yöneticilik üzerine çok fazla sayıda literatür çalışması görülmektedir. Özellikle bu iki tabirin arasındaki farklılıklar, etkileşimleri konu alan oldukça fazla sayıda makale, kitap, bildiri ve akademik değeri olan ya da olmayan yayınlara rastlanmaktadır.
Bu çalışmada, yapılan literatür çalışmalarından özellikle tezlerde karşılaşıldığı gibi, belirli bir alanda ya da demografik yapıda çalışmaların ikili kıyaslamalarının olduğu sonucuna varılmaktadır. Eğitim ile ilişkilendirme üzerine yapılan ikili çalışmalar olsa da, üçlü ve hatta bu çalışmada yapıldığı gibi dörtlü bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönü ile çalışmanın önemi artmaktadır.

1.1. LİDERLİK

(Türk Dil Kurumu, 2020)'a göre lider; "*önder, şef*" anlamları taşıdığı gibi, "*Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse*" anlamın da ifade edilmiştir. Liderlik ise; "*liderin görevi*" olarak tanımlanmıştır.
Liderlik, anlamlandırılması en zor konulardan biridir. Neredeyse bu insan tipolojisini tanımlamaya teşebbüs eden sayısı kadar çok sayıda farklı lider tanımı vardır (Stogdill, 1974, s. 269). Joseph Clarence Rost, liderlik teoreminde yapmış olduğu liderlik konusunda 587 makale ve kitap taraması sonunda 1900–1990 seneleri arasında 221 birbirinden farklı tanıma rastlanılmıştır. Rost, en kapsamlı kaynak bulunan kütüphanelerde araştırmalarda bulunması üzerine liderlik konusunda yazılan ilk eser 1930 yılında basıldığından bahsetmiştir (Rost, 1991).
Liderlik şartlarının oluşabilmesi için en az iki kişi ile bir işten söz edilmelidir. Lider, ekibini işe ya da ortak amaca uygun şekilde çalışmalarını sağlamak amacıyla etkileme ve yöneltme becerisini göstermelidir. Ekipte ortak kültür ve değer yaratmalı, bütün takıma amacı tam anlamıyla anlatıp, motivasyonu en üst düzeyde tutarak çalışma isteğini hatta hedefe ekip olarak kenetlenmeyi sağlamalıdır. Bu süreçte "amaç ve tutku" iki temel kavram gibidir. Amaç; ekibe karşılaşılan engel ve zorluklar karşısında güç verirken, tutku

ise esin ve umut kaynağı olur (Bridge, 2003, s. 5-7). Lider, kararlaştırılan ortak vizyon ve hedefler ile ekip arasında güveni sağlar. Böylece, ekibin vizyon ve hedefleri benimsemesini, aktif katılım ortamı oluşmasını sağlar. İşletmelerin rekabette avantaj sağlamasının en önemli etkeni liderliktir (Rowe, 2014, s. 557-572). Riaz ve Khalili'a göre, işletmenin büyümesi ve performansının artış göstermesinde içerisinde bulunan lider önemli rol oynamaktadır (Riaz & Khalili, 2014).

Örgüt konulu çalışmalarda liderlik ile alakalı birçok farklı tanıma rastlamak mümkündür. Genel bir anlamda ifade edilmesi gerekirse liderlik, kişi veya takipçilerini hedeflenmiş amaçlara ikna edebilen yetenek, lider ise kişileri takipçiye dönüştürüp örgüt amaçlarına hedefleyen insandır.(ERDOĞAN, 1997). Kavramsal olarak ele alındığında otorite kavramını da beraberinde getiren liderlik, örgütsel anlamda bakıldığında ise grubunu gönüllü olarak çabalayıp hedefe ulaşmasını sağlama başarısını gösterme sürecidir(Kreitner, 1983).

Akademisyenler liderlik kavramını kendi görüş ve ilgilendikleri konulara göre açıklamışlardır. Fakat hemen hemen bütün akademisyenlerin ortak vardıkları sonuç, ortada bir amacın bulunması, bir grup insan olması ve bu gruba önderlik eden bir liderin olması fikrinde buluşmuşlardır. Yani liderliği, bilgi ve yeteneklerini ortaya koyup bir grup insana pozitif hava katarak olumlu yönde harekete geçirme yeteneği olarak tarif edebiliriz (Okka, 2017, s. 27)

Liderlik tanımlarının ve uygulamalarının karşılaşılan şartlara istinaden değişkenlik göstermesi sebebiyle liderliğin tek bir şekilde açıklaması mümkün kılınmamaktadır. Dolayısıyla liderlik kavramı liderin içinde olduğu ekibe, ortama ve sürece bağlı olarak değişkenlik gösterebilir (Erçetin, 2000, s. 3). Lider; devir etme, vekalet verme, oylama ile, atanma sonucu gibi birçok yol ile seçilebilir. Liderlik ise; kelime anlamının dışında gerçek hayatta, kanun, kural vs gibi mecburi kabullenişlerin dışında, grupları hatta kitleleri peşinden sürükleyen, kendine hayran bırakan bir tarafının oluşabilmesi, fark yaratabilesi için, bir grupta bulunan kişilerin tek tek motivasyonlarını üst düzeyde tutup, kişiler üzerinde etki bırakarak, amaca veya hedefe yönelik başarıyı sağlayabilmesi anlamına gelir. Başarılı liderler kişi veya kitleleri istediği davranışa yönlendirir ve bu etkiyi; güç

(zorlayıcı) kullanarak, etkileme (ikna) yöntemi ve yasal haklarını kullanarak sağlar (ERGÜL, 1996, s. 87):

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi liderliği, iki başlıkta inceleyebiliriz (Nelson & Quick, 2013):

1. **Formal (Resmi) Liderlik:** Yetkilerinin ona sağlamış olduğu güç ve otorite ile liderlik ettiği grubu yönlendirmesi veya yönetmesi sonucunda ortaya çıkar.
2. **İnformal (Resmi olmayan) Liderlik:** Yetkiye ihtiyaç duymadan veya yetkisini kullanmadan, etkisindeki grubu kendi iknası ile yönlendirmesi sonucu ortaya çıkar.

Benzer bir yaklaşımda "Robin Sharma 'nın Unvansız Lider" adlı eserinde rastlanılmıştır. Robin Sharma (2010), yaptığınız iş her ne olursa olsun, şirket içerisindeki pozisyonun ve makamın önemi olmadan kendi işinizin lideri olmanız vurgusu üzerinde durulmuştur. (Sharma, 2010), *"Şirketiniz içinde ne yaparsanız yapın ya da hayatınızın mevcut akışı ne olursa olsun, en önemli şey içinizde liderliği gösterecek güce sahip olmanızdır. Kariyerinizde ve hayatınızda nerede olursanız olun, en üstün becerilerinizi her zaman kullanmaya çalışmalısınız"* anlayışıyla liderliğe farklı bir anlam kazandırmıştır. (Kouzes & Posner, 2018) 'da eserin de Sharma'yı destekleyen görüş üzerinde vurgular yapmıştır. Örnek alınacak liderler olmayı tavsiye eden Kouzes ve Posner, liderliğin tanımını ise söyle yapmışlardır:

> *"Liderlik bir rütbe, unvan veya pozisyon değildir. Sözlüğü açın bakın. Liderliğin küçük 'l harfi' ile başladığını göreceksiniz. Liderlik etme sözcüğü de 'gitmek' veya 'yol göstermek' anlamına gelen eski ingilizce sözcükten türemiştir. Liderlik işte budur: Bir yerlere gitmek ve başkalarına yol göstermek. Liderlik bireysel bir performans değil, bir takım sporudur".*

Liderlik etmek için bir şirketin üst yönetiminde yer almamıza gerek yoktur, her görevde hatta hayatın her aşamasında liderlik yapılabilir. *"Liderlik konumuzdan çok yaptıklarınıza bağldır"* (Kouzes & Posner, 2018, s. 27-36).

Günlük işleyen ve rollerin sürekli değiştiği, dinamik hayat içerisinde aslında herkes zaman zaman lider, zaman zaman da takipçidir. Yani liderlik ediyoruz fakat farkında bile değiliz. İnsan ilk doğduğunda ilk lideri annesidir, sonra izleyerek babasının liderliklerini gözlemler, daha sonra büyüdükçe etrafındaki yakınları, öğretmenleri ve sosyalleşmelerinden edindiği gözlem sonucunda etrafındakilerden liderlik öğrenir ve sıra

kendimize geldiğinde de deneyimlerimizi kendi doğrularımız ile birleştirir liderlik yaparız. Gün içerisinde bazen ailemize, bazen bir grup ile iş yaparken veya toplumsal bir olaya müdahale ederken, her zaman liderlik yaparız ya da bizi en çok etkileyeni takip eder, destek oluruz. Ancak yalnızca liderlik yeteneklerine sahip olduğunu anlayan, becerisini geliştiren ve bazen hayatın karşılaştırdığı fırsatları değerlendirenler ses getiren etkilerle yapabiliyor. Bazı kaynaklarda, sözlerle tanımlamanın mümkün olmayacağından ancak insanların lideri gördüklerinde tanıma gibi özelliğinin olduğu konu edilmiştir. Çünkü liderler kitleri etkileyip, başarıyı yakalamayı hedefler. Liderlik kavramını; liderleri, takipçileri ve olayları değerlendiren süreç gibi ifade edilmelidir. Liderlik gelişimi, bireyin gelişmesiyle başlıyor olsa da, lider etkisi sosyal etkileşimle önemli bir dinamik haline dönüşür. Bu bağlamda liderlik gelişimi ve lider gelişimi birbirinden farklı değerlendirilmesi gerekmektedir (Sorenson, Burns, & Goethals, 2004, s. 840,842).

1.1.1. Liderlik Tarihi İçerisinde Teorileri

İnsanlar, birlikte yaşamaya başladıklarından itibaren liderlikle yakından ilgilenmişlerdir. İlkel Çağ 'dan içinde bulunduğumuz zamana kadar bilim insanları, düşünürler ve filozoflar liderlik teorileriyle ilgilenmişler. Tarihte liderlik, devlet yönetimi ve din ile bağdaştırılmış, içinde bulunduğumuz zaman da ise liderlik kavramı şirket işleyişleriyle alakalı konularda gündeme geldiği görülmektedir. Antik dönemlerde insan toplulukları üzerinde büyük etkisi olan kişilerle anılan liderlik kavramı, bazen de mitolojik tanrılarla anılmıştır. Öyle ki; liderlerin iletişim yeteneklerini Hermes, stratejik davranma özelliklerinin Athena, güçlerini de Zeus 'tan aldıkları ilişkilendirilmiştir (Hatch, Kostera, & Kozminski, 2006, s. 49-68). Tarihe damga vurmuş birçok bilim insanı ve filozofun çeşitli şekillerle liderlik kavramına değindiği bilgisi, birbirinden farklı kaynaklarda rastlanmıştır. Liderlik ile alakalı sistemli ilk eser *Ksenophon* 'un yazdığı *Cyropaedia* adlı kitap olarak kabul edilmiştir. *"Cyropaedia; ilk Pers İmparatorluğu olan Ahameniş İmparatorluğu'nun kurucusu olan Büyük Cyrus'un kısmen kurgusal bir biyografisidir."* Ayrıca

yazarın liderlikle alakalı bir diğer önemli eseri de *Anabasis(Onbinlerin Dönüşü)* de etik ve etkin liderlikle alakalı bilgiler bulunmaktadır (Cohen, 2010).

Roma Cumhuriyeti'nin Roma İmparatorluğu'na dönüşmesinde önemli bir pay sahibi olan dönemin "*Gaius Julius Caesar*" ın M.Ö 58-52 yıllarında Roma Senatosu'na yaptığı konuşmalarında, lider de bulunması gereken özelliklerin konu edildiği belirtilmiştir (Tassel & Howfield, 2010). Çin filozofu Konfüçyüs, M.Ö altıncı ve beşinci yüzyıllarda liderlik kavramıyla alakalı söylemleri, Çin 'in beş bin yıllık tarihine ve liderlikle ilgili araştırmalara önemli katkılar sağlamıştır. Doğu Asya ağırlıkta olmak üzerinde, insanların yaşam tarzları ve sosyal ahlakında hala Konfüçyüs 'ün etkileri gözlemlenmektedir. Çin 'in siyasal sistemin oluşturulması, geliştirilmesi, dini metinler ve liderlik ile alakalı söylemlerinin günümüzde de geçerliliğini korumakla birlikte lideriğin gelişimine değerli katkılar sağladığı görülmektedir. Benzer şekilde İslam 'da Hz. Muhammed, Hristiyanlık 'ta Hz. İsa , Budizm de ise Buda lider olarak alanyazınlarda önemli yer edinmişlerdir (Sorenson, Burns, & Goethals, 2004, s. 245,867).

Liderlik ile alakalı antik yunandan bu zamana kadar birçok çalışma, araştırma, tanım ve teoriler geliştirilerek anlamlandırılmaya çalışılması, kavramın yönetsel bir amaç için ne kadar önemli bir yerinin olduğunu göstermektedir. Bu konu da geliştirilen teoriler, kavrama farklı açılarından yaklaşarak anlaşılmasında büyük fayda sağladığı gözlemlenmiştir. Bu teoriler; Özellikler Teorisi, Davranışsal Teoriler, Durumsal Teoriler, Modern Yaklaşımlar Teorisi olmak üzere dört ana başlıkta incelenmiştir (CAN, AŞAN AZİZOĞLU, & AYDIN, 2011).

1.1.1.1 Özellikler Teorisi

Yaklaşımın egemen olduğu 1800 'lü yılların sonu ve 1950 yılları arasında yapılan çalışmalar, liderin sonradan olunamayacağı ancak lider olarak doğulacağı inanışıyla yapılmıştır. Liderleri, lider olmayanlardan ayırmanın yolunu "Kişisel ve Fiziksel Özellikler" de aramışlardır. Lideri, takipçilerinden ayıran üstün özelliğini sonradan kazanılamayacağını savunmaktadır (ERGENELİ, 1995). Boy, kilo, diksiyon, hitap, ses

tonu gibi fiziksel özellikleri ile özgüven, güven kazanabilme, kendini kabul ettirebilme, analiz ve sentez yapabilme, ileri görüşlülük gibi kişisel özellikleri arasında etkili olan ve etkisiz olan liderlerin kıyaslamaları yapılarak, farklı kılan özellik belirlenmeye çalışılmıştır. Yukl 'a göre, liderlik potansiyelinin ortaya çıkması her ne kadar bireyin karakter özellikleri ile alakalı olsa da, asıl insanı lider yapan özelliğin grubunda vizyon oluşturabilmesi, peşinden sürüklemesi ve hedefleneni gerçekleştirebilmesi de gerekmektedir (Yukl, 1994).

Bir bütün olarak incelenmesi gereken liderlik süreci, özellikler yaklaşımıyla sadece liderin karakteristik özellikleri üzerinde durması, takipçilerin araştırılmaması ve birçok sorunun yanıtsız kalması sebepleriyle yaklaşımın yetersiz kaldığı görülmüştür (KOÇEL, 1998). Tek olarak lider üzerinden yapılan araştırmaların sonuçlarının yetersizliği, liderin özellikleri dışında, davranışlarının ve hatta takipçilerinde kişisel özelliklerinin incelenmesine başlanılmış ve "Davranışsal Teori" ortaya çıkmıştır.

Özellikler teorisi, zamanla diğer yaklaşımlarında katkısıyla daha gerçekçi temelde incelenmektedir. Liderlik sürecinde, öğrenme ve tecrübenin de katkılarının olduğu kabul görmeye başlanmıştır (LUTHANS, 1992).

1.1.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Liderin başarısının, kişisel özelliklerinden çok süreç esnasında sergilediği davranışlar olduğu varsayılan yaklaşımın temel düşüncesini oluşturmaktadır. Araştırmalar incelendiğinde, lider davranışlarının sebeplerini belirlemeyi hedefleyen çalışmalar da, liderlerin diyalog yöntemleri, planlama ve takip yöntemi, yetkilendirmesi, hedef belirlemedeki tekniği gibi davranışsal konuların ele alınmıştır (OWNES, 1976).

Özellikler teorisindeki liderlik analizinin kısıtlayıcı olması ve bütüncül bir bakış sağlayamamasından, akademisyenleri liderlerin bireysel özelliklerini incelemektense nasıl davrandıkları üzerinde araştırma yapmaya başlamalarıyla davranışsal teori geliştirilmiştir. Böylece lider ile takipçi ilişkisi, liderin kişisel nitelikleri dikkate alınarak değil, liderin tutum ve davranışlarının takipçiler tarafındaki yansıması üzerine

incelenmiştir. Lider takipçilerinden ayrı değerlendirilmemeli ve takipçileri üzerindeki etkisi ile değerlendirmelidir (Hellriegel & Slocum, 1986).

Teorinin gelişimine birçok akademisyen tarafından teorik ve uygulamalı araştırma katkı sağlanmıştır. Çalışmalarda ortak bahsedilen "iş veya göreve odaklı olma" ve "kişi veya çalışan odaklı olma" olmak üzere iki bulgu ortaya çıkmıştır. Farklı liderlik tarzlarının bulunmasında ve liderlik tarzlarının etkilerinin araştırılmasında bu yaklaşımda yapılan çalışmalar öncülük etmiştir (PAKSOY, 2002).

1.1.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorisi, 1960 'ların sonlarından 1980 'li yıllar arasında üzerinde çalışmalar yapılmıştır. İlk olarak 1967 yılında duruma göre farklılaşan çevresel faktörlerin organizasyonlara yaptığı etkileri araştıran "Jay Lorsch ve Paul Lawrence" tarafından araştırılmıştır. Karşılaşılan ortam, durum ve şartlara göre farklı liderlik tarzlarının kullanılması gerektiğini, her zaman tek bir liderlik tipinin kullanılmasının başarılı bir liderlik sürecini doğurmayacağı kabul edilmiştir (KILINÇ, 1995).

Liderlik kişisel özelliklerin ortaya çıkarttığı bir durum değil, çevresel faktörlerin etkileriyle oluşan bir durum olduğunu savunulan yaklaşıma göre karşılaşılan bir olay da başarı gösteren lider, başka bir olayda beklenilen başarıyı gösteremeyebilir. Bu teori üzerine yapılan çalışmalarda tek liderlik tarzının tüm durumlarda başarılı olamayacağı görülmüş ve en başarılı lider davranış tarzı belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin takipçilerle durumlar arasındaki etkileşimin kurulmasında gösterecekleri esneklik, durumun şartlarına göre doğru davranış biçimi sergilemesi ve takipçilerini hedefe kenetleyebilmesi sonucunda başarılı veya başarısız olduğu düşünülmektedir. Durumsal liderlik teorisine göre iyi lider, davranışını belirlerken ortam şartlarını, takipçilerin beklentilerini yani durum ve şartlara göre en iyi uyumu sağlayabilecek davranışı sergileyebilmelidir (Vergiliel Tüz & Sabuncuoğlu, 1996).

1.1.1.4. Modern Liderlik Teorileri

J.M. Burns ve B.M. Bass, 1978 yılından sonra yaptıkları araştırmalarda, klasik ve geleneksel liderlik tarzlarının yanında liderlik araştırmalarında yeni yaklaşımların ele alınmasının zorunlu olduğunu yaptıkları çalışmalarla işaret etmektedir. Geleneklerden ve geçmişteki araştırmalardan faydalanan etkileşimsel liderlik yaklaşımı ile yenilikçi, geleceğe dönük ve değişim odaklı olan dönüşümcü lider yaklaşımı alanlarında önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bu yaklaşımların ele alınmasındaki sebep Kurt Lewin 'in klasik teoriler arasında sınıflandırılan otokratik, demokratik ve liberal liderlik yaklaşımlarına istinaden geliştirilmiştir (EREN, 2008). Teori ile incelenen temel yaklaşımlar; etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, stratejik ve hizmetkar liderliktir.

Etkileşimci liderlik yaklaşımı; Burns çalışmalarında bu liderlik yaklaşımının bürokratik otoriteyi ve yasal gücünü kullandığını ifade etmektedir. İş kanunlarını ve düzenlemelerini dikkate alır. Daha çok görev odaklıdır. Aynı zamanda çalışan şikayetlerine ve görevin başarıyla tamamlanmasına önem verir. Bu tarz liderlik görüşü örgütsel ceza veya ödülle hedefe ulaşmaya çalışırlar(Tracey & Hinkin, 1998)**.** İzleyenleri ile arasında karşılıklı menfaat vardır(Keegan & Hartog, 2004). Takipçiler liderlerinin hedef gösterdikleri başarı elde edilirse örgütsel şartlarda maaş, prim ve kurumsal sıfat yükseltme gibi somut karşılıklar elde ederler(Hartog & Muijen, 1997).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı; Dawston(1973) 'İsyan Liderliği' isimli çalışmasında ilk olarak ortaya çıkarılmış sonra James Mcgregor Burns(1978) tarafından bir sistem getirilmiş ve daha sonra Bass 'da geliştirerek bu liderlik yaklaşımına katkıda bulunmuşlardır(ERARSLAN, 2006)**.** Burns 'a göre çok tercih edilmelerindeki en farklı özellikleri takipçilerine, kişiler ya da çalışanlarına örnek olma, vizyon oluşturma ve motive etme gibi yetisi vardır. Tüm bunların yanında takipçilerinin fikirlerine başvurarak onları sürecin içinde hedefi sahiplenmesini sağlamanın yanı sıra amaçlanan hedefi başarmada da istekliliklerini arttırır (Shamir, 1999). Burns bu yaklaşımı politik liderliğe katkıda bulunmak için çıkarmış olmasına karşın Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından davranış bilimci kimlikleriyle örgüt ve yönetim konularında değerlendirmiştir.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı günümüzde en fazla çalışma yapılan yaklaşımlardandır(ÖZALP & ÖCAL, 2000).

Karizmatik liderlik yaklaşımı; Max Weber 'in 1947 yılında yaptığı çalışmalarla modern sözlüğe kazandırılan bu liderlik yaklaşımı son yıllarda epey geniş şeklide incelenmiştir. Yunanca da karizmanın kelime anlamı "Lütfedilen kabiliyet" tir. Allah tarafında verilmiş bir ödül, güç, cazibe gibi kavramları beraberinde getirdiği düşünülmektedir (DOĞAN, 2007). Bu tarz liderlik genelde krizin patlak verdiği anlarda ortaya çıkarak şaşırtıcı şekillerle krizi çözümleyebilir ve sıra dışı kişilik özellikleri de böyle kriz anlarında gözlenebilmektedir. Kişilik özellikleri arasında özgüven, takipçilerini kendine hayran bırakma, ikna etme ve motive etme gibi nitelikleri vardır (BAKAN & BÜYÜKBEŞE, 2010). Karizmatik liderler, yetilerinden dolayı riskin fazla olduğu durumlarda görev verilmektedir. Yani karizmatik liderlik yaklaşımı, örgütlerin geçiş ve sıkıntılı dönemlerinde rastlanılmaktadır (DEMİR USLU, 2011).

Stratejik liderlik yaklaşımı; Girişimsel süreç, yol güdüm, strateji geliştirme ve değişim gibi süreçleri içerisinde barındırmaktadır (Gill, 2006). Bu yaklaşım riskler, fırsatlar, anlama, analiz ve tehdit önceliklerini algılama duyularının kombinasyonuna dayanan davranışların örgüte yansımasıdır (Bass, 2008). Üst yönetim takımı ifadesinin kullanıldığı genelini CEO ve üst düzey yöneticilerin oluşturduğu, stratejik yönetimin öznesi olan lider tarzıdır. Örgüt menfaatine katkı sağlamak için insanı anlamaya odaklanmıştır (Hambrick, 1989).Örgüt içindeki tüm değişim ve gelişim kararlarını onaylayan takipçilerini motive eden yetkili kişidir. Stratejik liderler, eski gelenekleri bir anda yeni reformlarla değiştirebilirler. İyi fikirler üretme yeteneği olan, örgüt kaynaklarını verimli kullanabilen liderlik tarzıdır. Vizyonunu, süreci onarmak yerine radikal bir kararla yenisi ile değiştirebilen, izleyicilerinin ve çevrenin değerlerini önemseyen onlara cesaret vererek destekleyen, hedeflerini büyük tutarak uzun vadeli planlar yapan, öngörülü olan, mücadeleci özelliği ile hedeflenen başarıya ulaşmada bilimsel, mantıklı ve realist lider tipidir (SERİNKAN, 2005).

Hizmetkar liderlik yaklaşımı; İnsanlığın var olduğundan beri liderlik ile yakından ilgilenilmiş, hizmetkar liderlik anlayışı modern yaklaşımlar arasında değerlendirilmiş fakat 1970'li yıllarda Robert K. Greenleaf bir makalesinde hizmetkar liderlik

yaklaşımından bahsettiği gözlemlenmiştir. İç güdülerimizde doğuştan yer alan hizmet etmek anlayışı bu yaklaşımla lider evvela hizmetkardır anlamını taşımaktadır. Hizmetkar liderlik örgüt yapısında işlerin içerisinde olarak, çalışan ya da takipçilerine hem iş hem de sosyal hayatta pozitif etki sağlayarak, uzun süreçte olumlu katkı sağlamayı amaçlar (Greeanleaf, 1970). Klasik liderlik yaklaşımları ile kıyaslanacak olursa "ben çıkmazı" ndan sıyrılan bir liderlik yaklaşımıdır. Gönüllere yer edebilir öyle ki çektiği vagonlarının emirindeki lokomotife benzer tavrıyla liderlik ateşini, başkalarının diledikleri yere ulaştırmak için taşıdığını söylemek mümkün olacaktır. Hizmetkar liderler önceliklerini arkada bırakarak, izleyicilerinin kişisel ve duygusal tatminleri için destek olurlar (FINDIKÇI, 2009).

1.1.2. Liderlik Üzerinde Toplumsal Normların Etkisi

Toplum; bireylerin temel ihtiyaçlarını gidermek için iletişim kurduğu, etkileştiği yani sosyalleştiği aynı toprak ya da bölge de hayat süren insanların tümüdür (Türk Dil Kurumu, 2020). Sosyalleşmede norm kavramı, birlikte yaşayan insanların o vakte kadar tüm değerleri ve toplumdaki nakdi ve manevi olayları düzenleyen gerçekler olarak tanımlanır. Bu sebeplerden dolayı toplumsal nizamın sağlanması, toplumsal davranışlarla gerçekleşmektedir (AZİZ, 1982).

İnsanların tarihsel süreçteki yaşamsal gözlemleri ve deneyimleriyle sağladığı bilgiler, toplumun müşterek bilgisini göstermektedir. Bu müşterek bilgiler, nesiller arasında muhafaza edilip, geliştirilerek, kalıplanarak ve aktarılarak toplumun ortak hafızası haline gelir. Bireyin doğduğu ortamda hazır bulduğu ve görerek, taklit ederek, deneyerek öğrendiği bireylerin davranışları geleneksel davranışlar olarak ortaya çıkar (SEVER, 2008). Max Weber'e göre, sosyal davranışlar fayda için rasyonel davranış, rasyonalist davranış, duygusal davranış ve kültürel davranış şeklinde gerçekleşir (Weber, 2004). İnsanların kültüre göre davranmaları için motive olmaları gerekmez, uzun süredir devam eden bir tepkiye uyarlar (Aron, 2000). Bir kültürü kabullenenler, bunu gelenek olarak isimlendirmeden davranışlarının, inançlarının ve hayatlarının doğal parçası olarak kabul

ederler (ARSLAN, 2002). Bireyin liderlik davranışlarını etkileyen toplumsal normlar aile, kültür, sosyal çevre, din, eğitim ve işletmeler olarak açıklanabilir.

1.1.2.1. Kültür

Kültür, "tarihi, sosyal gelişim sürecinden doğan tüm nakdi ve manevi değerlerin tamamı ve bunları gelecek nesillere aktarmada kullanılan araçlar, doğal ve sosyal çevre üzerindeki insan egemenliğinin ölçüsünü göstermek" olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2020). Tanımlamaya göre, her türlü bilgi, huy, değer ölçüsü, görüş, zihniyet ve toplumdaki her türlü davranışı kapsar. Kültür, insanların doğumdan ölüme kadar öğrendikleri, insandan ve toplumdan kaynaklanan ve aynı zamanda toplumda paylaşılan tüm davranış kalıpları ve huylarıdır. (EROĞLU, 2007). Bir kişi yaşadığı toplumun kültürünü öğrenir ve davranışları geleneksel faktörlerden etkilenir. Kültür aynı anda sosyal ilişkilerin biçimlendirilmesinde, bireylerin toplum üyelerinin yaşam tarzlarına atıfta bulunarak nasıl giyindiğinden, ailesindeki ilişkilerine hatta dini vecibelerine kadar önemli bir etkisi vardır (Giddens, 1994, s. 18).

1.1.2.2. Aile

Aile hayatının belirli dönemlerinde aile içerisinde olan kişiler bazı davranışlara zorlanırlar. Bu zorlayıcı etkiler ve bireylerin bu güçlere tepkileri önemli durumlar oluşturmaktadır. Bu sebepten, ailenin insanların davranışına yansıyan etkili bir gerçektir (Özdemir, Celalettin Vatandaş, & Torlak, 2009). Örneğin geleneklerine bağlı bir Türk ailesi yapısı ataerkildir, kabul edilmiş normları uygular, büyüklerine ve milletlerine bağlı, saygılıdır. Bu yapıdaki ailelerde ilişkiler genelde sosyal uygunluk ve otoriteye boyun eğme biçimindedir. Geleneksel, baskın ve kısıtlayıcı ailelerin, çocukları özgüvensiz ve becerilerinin gelişmesi pek mümkün değildir. Ataerkil aile de oluşan bu durum sadece aile

içerisindeki ilişkileri etkilemez, aynı anda sosyal ilişkileri de etkilemektedir (TEZCAN, 1985).

Liderlik davranışı bir tek devletler veya kurumlardaki organizasyonlarda görülmez. Henüz okula başlamamış çocukların grup halindeki oyunlarında bile liderlik davranışı görülebilmektedir. Yani insanların toplum içerisindeki yaşam sürecinde liderliğe her grup veya organizasyon içerisinde rastlamak mümkündür. Çocuklar, büyüme aşamasında ilk etraflarında gördükleri davranışları rol model olarak sergilemektedir. Bu yüzden anne ve baba örnek alınan en önemli rol modellerdir. Erkek çocuklar için baba referans olmaktadır. Eğer ailede babadan başka kimsenin sözü geçerli değilse ve son sözün sahibi kesinlikle baba ise, ailenin çocuklarının da otokratik davranışlar sergilemesi beklenebilir. Bu durumun tersine baba, karar aşamasında diğer aile bireylerinin de fikirlerini önemsemesi durumunda, çocukların da gerekli durumlarda demokratik bir tutum sergilemesine sebep olabilecektir. Otoriter örnekler fazla olan ülkelerde, kabullenme ve itaat davranışının yaygın olduğu ve bu toplumlarda baskın karakterlerin lider olarak kabul edildiği gözlemlenmektedir (Erçetin, 2000).

1.1.2.3. Sosyal Çevre

İnsan sosyal varlıktır ve doğasında kalıtsal bir yalnızlık yoktur (Swingewood, 2010). Kişinin bulunduğu toplum ve sosyal çevre kişiye bir kimlik kazandırır. Sosyal çevre kişinin kendini tanımasında, bir benlik oluşumunda fayda sağlar. Toplumda yüksek bir konuma sahip prestijli bir ortamda yaşayan veya grubun bir üyesi olan kişi özgüveni ve egosu beslenecektir. Bireyin çevresindeki etkileşimi ve etkileşimdeki olduğu insanların toplumdaki yeri de bireyin toplumdaki yerini önemli derecede etkilemektedir (KAĞITÇIBAŞI, 2008).Kişinin kendisinin doğuştan gelen fiziki özelliklerinden başka her şey sosyal çevrenin etkisidir. Yani giyim tarzı, diksiyonu vb. bütün özellikleri sosyal çevresinin etkisi ile gelişmiş ya da uyum sağlama adına geliştirilmiş etkilere sahiptir. Bu sebeplerden dolayı kişinin davranışları sosyal etkileşiminin etkisidir (GÜLER & ÇOBANOĞLU, 1994).

Sosyal yapı içerisinde insanlar yalnızca aile ve eğitim kurumlarında bulunmazlar. Aynı zamanda herkesin iletişim ve etkileşim içerisinde olduğu bir sosyal çevresi vardır. Etkileşim çevresinin genişliği bireyin sosyalleşme seviyesini etkilemektedir. Fakat kimse sosyal çevresi içerisinde serbest değildir. Grup içerisinde kendisinden beklenen davranışların bilincinde olarak rolünü belirlemelidir. Bu rol, bireyin grup içerisinde sergilediği bütün davranışlarından edineceği statü sürecidir. Elde edilen statüye uygun davranılmaması grup içerisinde tepki ve dışlanmalara sebep olacağı gibi bireyin bu süreçte göstereceği uyum da liderlik davranışına becerisini göstermektedir. Grubu ile yakaladığı uyum, onlara gösterdiği olumlu ve dostça yaklaşım ekibin motivasyonunu arttırmaya katkısının olacağı gibi etkili liderlik için de tüm şartların oluşmasını sağlayacaktır (ASLAN, 2001).

1.1.2.4. Din/İnanç

Din, bir yaratıcının varlığına yani Allah 'a inanmak, olağan üstü güçlere, farklı kutsal kabul edilen varlıklara inanmak veya tapınmayı bir kural olarak kabul etmektir (TDK, 2020). Toplumların kabul ettiği bir gerçektir (YETKİN, 1998). Bu sebeple bireyin davranışlarını, kişiler arası etkileşimini, kişinin toplum ve hayata bakış açısını önemli ölçüde etkileyen temel bir kavramdır. Dünyanın neresinde olursa olsun sosyal etkileşimde önemli etkendir (UYSAL, 1996). Çocukluk çağında ahlaki değerlerin karaktere dönüşmesi evresinde, yapılması uygun olan ve olmayan davranışların öğrenilmesine etkisi oldukça büyüktür. Bireyler inançlarının gerekliliklerini düzenli olarak yerine getirsin ya da getirmesin inandıkları dinin temel kalıplarını benimser ve uyarlar. İnançların temel olarak kabul gören kalıpları toplumların yaşamsal sürecini birçok alanda ve sosyalleşme de etkiler (ÖZKALP & Diğerleri, 1998).

Max Weber tarafından dini inançların bireyin davranışlarına yansıması ile ilgili önemli bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya göre herhangi bir inanca mensup bireyin bir tek doğaya karşı değil, yaşamın içerisindeki evlilik, iş, etkileşim kuracağı ortam gibi bazı sosyal olgu ve durumlar karşısında da inançlarının uygun gördüğü şekilde hareket

etmesine sebep olmaktadır. Dini kurallar sorgulanamaz ve değiştirilemez. Bu yüzden dini normlara sorgusuz itaat edilmesi beklenir. Dini inançlarına bağlılığı yüksek olan insanların liderlik sürecinde otokratik davranma olasılığının yüksek olabileceği düşünülmektedir (KESKİN, 2004).

1.1.2.5. Eğitimsel Normlar

Eğitim, planlanmış esaslara göre bireyin davranışlarında gözlemlenebilen gelişmeler sağlayan sistemli öğrenme sürecidir. (OĞUZKAN, 1974). İnsan yaşamının ve kişisel gelişimin temelinde eğitim faaliyetleri önemli bir yere tutmaktadır. Sosyal kurum olarak kabul edilen eğitim, insanların etkileşiminde kolaylık sağlayarak, sosyal normların öğrenilmesinde temel bir faktördür. Toplumun kültürel mirasının devamını sağlayabilmek için sonraki nesillere aktarılması, çocukların toplumsallaşması, akademik ve mesleki konularda insanlara becerileri ve rasyonel düşünme kabiliyetinin kazanılması gibi konularla insanların davranışlarını düzenler ve sosyal etkileşime hazırlar. Eğitim bireye bilgi, beceri ve kişisel gelişimin yanında toplumsal sorumlulukları da öğrenmesini sağlamaktadır (EROĞLU, 2007).

Bireyin eğitim hayatı sürecinde öğretmenin yaklaşımı, öğretmenin niteliği, bireyin özel okul ya da devlet okulunda eğitim görme durumu veya öğretim düzeyi ilerdeki bireysel karakterine farklı etkiler yapabilmektedir. Mesela bireyin çocuk yaşlarda devlet okuluna değil de özel okula gönderilmesi karakterine daha demokratik bir nitelik kazandırabilmektedir. Eğitim gördüğü bölgenin kalabalık bir şehir olması da küçük nüfuslu bölgelerde eğitim gören çocuklara göre sosyalleşme bakımından daha etkili olduğu söylenebilmektedir. Yine erken yaşlarda ailesinden uzak eğitim gören çocukların daha erken yaşlarda olgunlaşmasına etkisi olabilmektedir. Bu konuda Inada, Hautaluoma ve Dickinson tarafından uygulanan bir çalışmada, ailesinin yanından küçük yaşlarda ayrılan ya da erken yaşlarda ailesinden ayrılıp uzun zaman bu şekilde hayatlarını devam ettiren liderlerin, tam tersi şekilde ailesinin yanından hiç ayrılmayan liderlere göre daha etkili liderlik davranışı sergiledikleri gözlemlenmiştir (ÖZEN, 1996).

1.1.2.6. Kurumsal Normlar

Bireyin çalıştığı toplum, etkinlik gösterdiği sektör ve kurumun koşulları kurum kültürüne etki eder (Pennings & Gresov, 1986). Bu sebeple, her kuruluşun kendi kültürü vardır ve personelin bu kültüre uygun olarak davranmaları beklenir. Bu davranışlar kabul edilmezse, pasifleştirme ve işten çıkarma riski vardır (ÖZKALP & Diğerleri, 1998). Organizasyondaki baskın ve paylaşılan değerler, organizasyonda fikir birliği sağlayan, davranışta benzerlikler yaratan ve üyelerin davranışlarını tahmin eden unsurlardır (ŞİŞMAN, 2002).

1.1.3. Bilgi Çağında Liderlik

Bilgi çağı tarihsel açıdan ele alındığında sanayi çağından çok farklı bir işleyiş getiren, gelişime hız katan, sonucunda da ülkelerin ve dünyanın birbirine yakınlaştığı etkilerin yaşandığı içinde bulunduğumuz çağdır. Bilginin temel alındığı, bilgi türetmenin kolaylaştığı, bilim çalışanlarının arttığı, sürekli gelişimin ve öğrenmenin değerli hale dönüştüğü ekonomik dönemi anlatan dönemdir. Bu çağda kullanılan teknoloji, bilhassa bilgiye erişimdeki kolaylık ve yayma hızı insanları bilgiyi merkeze koymaya, itici güç olarak kullanmaya itmiştir (ÖĞÜT, 2016).

Şirketler, Bilgi çağında örgütlerini bilginin üzerine kurmalı, insan odaklı yönetmeli, liderlerinin ise artan izleyiciye sahip olmalı ve bilgiye yön verme becerisi olmalıdır (YENİÇERİ, 2002). Örgütler bu yeni çağa ayak uydurabilmek için örgüt içi iletişimi, alt-üst ilişkisini, örgütün vizyon ve misyonunu, işleyişini çağa uygun şekilde yeniden gözden geçirmek zorundadır. Başarının elde edilebilmesi için liderlerin becerilerini geliştirmeleri, bilgiyi yönetebilmeleri, izleyiciler arasındaki bilgi akışını sağlamalı ve etki alanını öğrenen bir grup haline dönüştürmeleri gerekmektedir. Bilgi çağı liderleri, öğrenmeyi teşvik ettikleri kadar öğrenilen bilginin kullanılmasını da teşvik eden bir yönetim vizyonu belirler. Shelton ’un belirttiği iki insan tipinden dinamik karakterli grubuna girmektedir.

Dinamik karakterli lider; hem kendi hem de çalışanlarının beceri ve öğrenmesine önem verir (Shelton, 1997).

James (1997)'a göre bilgi çağı liderlerinde olması gereken özellikler;

- **Dünya Yeni Gözle Bakmak:** Bilgi çağı liderleri edindikleri bilgi, deneyim ve kültürlerinin gerçeği görememesine sebep olamaması için kendilerine ve çevresindekilere şüpheci gözlerle bakarlar.
- **Sembolleri ve Mitleri Kullanma:** Çevresel faktörleri ve iletişimi etkili şekilde kullanarak yeni düşünceler oluşmasının ortamını kurmalıdır.
- **Ön Görü:** Gününde yaşadığı olayları iyi yorumlayarak, gelecekte yaşanacaklara karşılık itici güç olarak kullanmalıdır.
- **Çok Hızlı Yanıt Verme:** Çevresel faktörlere çabuk uyum sağlar ve karşılaştıkları süreçlere hemen tepki vermelidir.
- **Kaynakları Akıllıca Kullanma:** Bilgiyi rasyonel kullanmalıdır.
- **Çeşitlilikten Yararlanma:** Değişik sosyal çevrelerden, kültürlerden, farklı din ve kültürlerden, bilgi kaynaklarından faydalanır.

1.1.4. Liderlik Bir Beceridir Ve Beceriler Geliştirilebilir Anlayışı

Tarihten günümüze lider olabilmenin faktörleri ile alakalı çok sayıda çalışmalar yapılmıştır. Bazı insanlar lider olurken, diğer insanların neden lider olamadığı hep merak edilmiştir. Başarılı liderlerin doğuştan gelen etkili bir kişisel özelliklerimi var yoksa sonradan geliştirdikleri yeteneklerimi var? Sorusunun cevabı her zaman aranmıştır.

Başarılı liderlik, elinizdeki yetenekleri en uygun şekilde kullanıp hedef koyarak, oluşan çatışmaları çözümleyip, karşılaşılan zorlukları aşarak, takipçilerini koyulan hedefi başarmak üzere peşinden sürüklemektir. Anlaşılacağı gibi bu süreçte başarıyı sağlayan insanların becerileridir ve beceri öğrenilebilir. Liderlik herkesin kesin öğrenmesi gereken bir beceridir. Herkes farkında olmadan hayat içerisinde liderlik yapar aslında, kimi yönlendirilmeye ihtiyaç duyar, kimi ise farkında olmadan liderlik eder. Fakat herkes etkili bir lider olmayabilir. Etkili bir liderlik için en başta kendimizi yönetmeye müsaade

etmeliyiz ve sonra hatalar yaparak liderlik becerimizi geliştirmek için kendimize şans vermeliyiz (Woyach, 1993).

Yaşamımız boyunca nelerle karşılaşacağımız belirsizdir. İnsanlar hayatı boyunca karşılaştığı olayların içerisindeki fırsatları görerek bu fırsatları değerlendirme cesaretini gösterdiğinde ve kapasitesinin sınırlarını zorlamayı kendisine kabul ettirdiğinde liderlik sürecine başlamıştır. Bu olay sadece iş dünyası ya da yetişkin insanlar için değil aynı zaman da kariyerini planlayan ve öğrenci olanlar içinde geçerlidir (Kouzes & Posner, 2014). Liderlik sürecinde gösterilen bu değişim, fikirleri eyleme, hayalleri gerçeğe, negatifliği pozitifliğe, riskleri fırsata, ayrılıkları birliğe çevirme gibi kişisel kabiliyetleri edinmeyi sağlamaktadır (Boyatzis & McKee, 2005).

Yaşanan liderlik öykülerine bakıldığında, liderlik yapma şansı ile herkesin karşılaştığı ve bunu başarmak için doğru adımları izleyenlerin hedefe ulaştığını göstermektedir. Kişi yaşamış olduğu deneyimlerde nelerle karşılaşmış olursa olsun, liderlik yapmayı isterse bu beceriyi elde edebilir ve geliştirebilir. Liderlik bir makam veya meslek değildir (Senge, 1990). İnsanların yaşamları boyunca farkında olmadan kabullendiği bir roldür. Öyle ki bu rol rutin bir zamanda rutini bozan ve sıra dışı işler gerçekleştirmeyi sağlamaktadır. Liderlik sürecinin doğru adımlardan geçtiğinin farkına varan ve süreci kabul edip kendini keşfetmeye yönelen insanların bunu başaracağını ve dünyayı şekillendirmede önemli katkılarının olacağını savunmaktadır (Posner, 2014).

Liderlik hayatın içerisinde herkesin yaşadığı önemli bir süreçtir. Herkes yaşamı boyunca liderlik eder, zorlu durumlarla karşılaşır ve olayların üstesinden gelebilmek için sıra dışı yöntemler geliştirir. İnsanlar hedefleri ve hevesleri doğrultusunda bir şeyler başarmak için zorlu süreçleri aşmak üzere çaba gösterirler. Yani liderlik sürecine kişisel gelişim de diyebiliriz (Katz, 2009). İnsanlar farkında olarak ya da olmayarak liderlik yapar fakat etkili liderlik yapabilen sayısı çok azdır. Bu sebeplerden liderlik öğrenilmesi gereken bir becerirdir. Öğrenme sürecinde hata yapılması gayet normaldir. Bundan dolayı liderliği öğrenmek isteyenlerin ilk olarak yönlendirmeyi öğrenmesi ve sonrasında da hata yaparak uygulamalı olarak öğrenmek için kendisine fırsat vermelidir (Woyach, 1993).

1.2. YÖNETİCİLİK

Yönetici; belirlenen hedeflere ulaşmak için ortamdaki gelişmeleri dikkate alarak emirine verilen maddi ve insani üretim faktörlerini yönlendiren ve emirindeki kaynakların iyi kullanılmasından sorumlu olan bireydir. Ürün veya hizmet üretimi için kaynakların en iyi kombinasyonunu sağlamak ve etkinliği üstlenen kişilere yönetici denir. Başka bir deyişle, yöneticiler, kuruluşun hedeflerine ulaşmak için çalışanları işe alan ve üretim organizasyonu oluşturan kişilerdir. Yönetim bilimcisi olarak alanında tanınmış Peter Drucker ise yöneticiyi tanımlarken, bilginin kullanılması ve verimliliğinden sorumlu kişiler olarak ifade etmiştir. Genel olarak yönetici, planlanan hedefler etrafında bir organizasyon düzenleme görevini yerine getiren ve faaliyetlerini kontrol ederek sonuçları değerlendiren ve aynı zamanda çalışanlarını sorunlara zamanında müdahale ederek yöneten insanlar olarak tanımlanabilirler (DİNÇER & FİDAN, 1996).

Yönetici sadece teorik bilgilerin kullanılmasıyla elde edilen bir makam değildir. Aynı zamanda deneyiminde yöneticilik için olmazsa olamazlar arasındadır. Yetenekli olan insanlar eğitim ile öğrendikleri teorik bilgileri beşeri ilişkilerine yansıtarak başarılı yönetici olabilirler. İnsan teorik bilgisini görev başındaki yaşadıkları ile deneyime dönüştürerek yöneticilik performansını ve makamını yükseltir. Yönetim uygulamaya dönük bir meslektir ve önemi her geçen gün artmaktadır. Başarılı yöneticilerin teorik bilgilerinin yanında insan psikolojisi, ikili ilişkiler ve vücut dilini etkili kullanmada da beceriler edinmelidir (DİNÇER & FİDAN, 1996).

İşletmelerde yatay veya dikey uygulanan yönetim piramidine göre yönetim kademeleri de değişmektedir. Bunun sonucunda her işletmenin yönetilen birimine göre farklı yöneticilik yöntemi uygulanmaktadır. Dikey piramitte yönetici kriteri, mesuliyet ve yetki kavramlarına göre değerlendirmektedir. Yatay piramitte ise sorumluluğunda olan faaliyete göre işlevsel ve genel yöneticiler şeklindedir. Yapı ve faaliyette daha küçük olan iş yerlerinde tek yönetici bulunmaktadır. İşletmeler yapı ve faaliyet olarak büyüdükçe alt kademe yönetici, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici olarak üç ana başlıkta fazlalaşmaktadır (GÖKÇE & ŞAHİN, 2003).

1- Alt Kademe Yönetici: İşçi yani yönetici olmayan personel ile sürekli temas haline olan ve planlanan faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan yöneticidir. Personeli yöneten, denetleyen, gözeten ve planlanan düzenlemelerin uygulanmasını sağlayan ilk yetki sahibidir (KARALAR, 2010). Orta kademe yöneticiler tarafından verilen vazifelerin yerine getirilmesi, çalışanların görevlendirme ve performansından sorumludurlar. Orta düzey yöneticilerinin verdiği görevleri hizmetli, memur, işçi gibi vasıfsız personele dağıtarak hedefe ulaşılmasını sağlayan şef, amir, vardiya sorumlusu gibi unvanlarla anılan yöneticilerdir (Coulter, Decenzo, & Robins, 2013).

2- Orta Kademe Yönetici: Belirlenen hedef ve strateji benzeri planlanan vizyonu üst kademe yöneticilerinden, alt kademe yöneticilere iletmekle görevli yönetim düzeyidir. Üst kademeden aldığı görevi ayrıntılı planlaması, alt kademenin koordine edilmesi, çatışmaların çözülmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesinin organizasyonu yapılması beklenen yönetim kademesidir. Bir anlamda üst kademe yöneticiler ile alt kademe yöneticiler ortasında bağlantı kuran köprü görevindedirler. Orta düzey yöneticiler, bölüm müdürü, mağaza yöneticisi, direktör gibi unvanlarla anılmaktadır (Coulter, Decenzo, & Robins, 2013).

3- Üst Kademe Yönetici: İşletmelerdeki organizasyon piramidinin en üstünde olduklarından tepe yöneticileri olarak nitelendirilmektedirler. İşletmenin vizyon ve hedeflerini belirleyen, bütün çalışanlar için felsefe oluşturan, örgütün değer kazanması için alternatif stratejilerin belirlenmesini sağlayan, gerekli durumlarda yeni pazar alanı ve hedef değişikliği kararlarını alabilen, özetle uzun zamanlı hedef, strateji ve planlama yapan işletmenin en yetkili yöneticileridir (KARALAR, 2010). Başkan, genel müdür, yönetim kurulu ve CEO gibi unvanlarla anılmaktadır (Coulter, Decenzo, & Robins, 2013).

1.2.1. Dünden Bugüne Yöneticilikte Değişen Paradigmalar

Yönetmenin metodu her zamanda farklı şekilde olmuştur. Eski zamanlarda zorlama ve baskı kullanarak, sonra para ile yapılan yönetim, günümüzde ise ikna ve ortak katılımlarla yapılmaktadır. Tarihe bakıldığında bütün devletler ve örgütler yönetim ile oluşturulmuş

ya da varlığını korumuştur. Mesela; tarihin muazzam yapıtlarından sayılan Mısır Piramitleri ve Çin Seddi başarılı bir yönetim sergilenmesiyle oluşturulmuştur. Fakat günümüzde bile hala gıpta ile bakılan bu eserler o dönemin şartlarında zorlama ile kırbaçlanarak ve hiçbir para vb. karşılık almadan karın tokluğuna çalışan insanların eseri olmuştur. İnsanlar sanayi devrimine geçilmesiyle para karşılığında çalıştırılmıştır. 1930 öncesinde insan mal-varlık olarak kabul edilmiş, 1930'dan sonra psiko-sosyal varlık, 1970'lerden itibaren ise insan odaklı toplam nitelik yönetimi görüşü meydana çıkmıştır (AYTÜRK, 2014).

1990'larda yönetim gözünden bakıldığında uygulama ve teknik bakımından bir anlam karmaşası hakimken; yöneticilik gözünden bakıldığında büyük etkisi olan eski zamanda kullanılan uygulama ve tekniklerin ortadan kalktığı gözlemlenmiştir. Teknoloji yöneticilik ve yönetim teknikleri konusunda paradigmaları değiştirmektedir. Gelişen bilgi teknolojileriyle günümüzün paradigmaları; sıfır hiyerarşi, yalınlık, süreç yenileme, temel yetenek, kademe azaltma, kalite yönetimi, öğrenen örgütler, takım organizasyonlar, stratejik birleşmeler, müşteri ilişkileri yönetimi, koçluk, mentorlük, danışmanlık, liderlik gibi uygulama ve teknikler olarak görülmektedir. Yeni çağda yöneticilik görüşünün yerini liderlik, koçluk, danışmanlık gibi kavramlar almıştır. Böylece sadece kullanılan terim de değişiklik olmamış, aynı zamanda uygulama, bilgi, beceri, deneyim ve uzmanlıklarda da köklü değişiklik olmuştur. Eski yönetici kavramından ortak sadece otorite kalmıştır. Bu sayede örgütlerde işi yapanın yönetenden daha kıymetli olduğu bir dönem başlamış, çalışanların becerilerini geliştirdiği, yaratıcı fikirlerin kullanıldığı, sorumluluk ve inisiyatif alan çalışanların görüldüğü daha verimli yapıların olduğu bir zamana ulaşılmıştır (KOÇEL, 2015).

Yönetim dünyasında ortaya çıkan gelişmeler; 20. yy. 'da üretimdeki sanat ve ustalık gerektiren fakat uzun zaman alan üretimi endüstriyel bir şekilde dönüştürerek hızını kat kat arttırmış ve örgütler için en değerli görülen varlık üretim donanım ve teknolojisiyken; 21. yy. 'da ise sanat ve ustalık ile benzer olabilecek şekilde en önemli varlıklarının bilgi birikimi, becerisi üst düzey olan yani özünde yine insanın değer kazandığı bir zamana evirilmiştir. Bu gelişme sonucunda yöneticilik kavramının da değişim ve gelişmelere tepkisiz kalmasının mümkün olmayacağı rahatlıkla söylenebilmektedir (Drucker, 2014).

Bilgi çağı ile gerçekleşen gelişim süreci, eskiden yöneticilik kavramı için değişim yeterli sayılabilmekte iken, bugün devrim niteliğinde kararları alabilmek bile yarışta geride bırakabiliyor. Devrim sayılabilecek kararlar alabilmek için de yöneticilerin zihinlerini ve becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bilgi çağı ile yöneticilerin makam, rütbe ve güç üzerine değil, sorumluluk, iletişim ve anlayış üzerine yönetim sergilemeleri doğru olacaktır (ÖZEL, 2016).

Yöneticiliğin bu kadar değişim içerisine girmesindeki en büyük faktör şirketlerin müşteriye odaklanması, müşterilerinde yenilik ve farklılık aramasıdır. Günümüzde yöneticiler, müşterilerin bir şekilde dikkatini çekmek, daha iyi hizmet sunabilmek ve aktif değişken pazar koşullarında yöneticilik sorumluluklarını yerine getirmenin yolunu bulmak durumundadır (Coulter, Decenzo, & Robins, 2013). İşletmeler tüketiciye odaklanmak zorundadır. Çünkü bir örgüt yöneticileri kaliteye, verimliliğe, kar etmeye önem verip başarıyı elde etseler bile, eğer müşteri memnuniyetini sağlayamazlarsa elde edilen başarı uzun vadeli olmaz (ÖZEL, 2016).

İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında, teknolojinin etkisiyle yöneticiler iş gören personellerini evlerinde ya da dünyanın bir ucunda herhangi yerde yanlarına gitmeden de takip edebilmekte, denetleyebilmekte ve yönetebilmektedir. Bu çağının yönetim özünü iş gören çalışanın söz hakkı olması, sorumluluk alabilmesi ya da direk kararı alması, mobilite, rekabet ve esnekliktir. Yönetici, bilgi toplumunda etkili olabilmek için ekibini etkin şekilde organize eder, iyi iletişim kurar ve nazik davranması gerekmektedir. Artık iş gören çalışanların bulunduğu şirkete ya da yöneticilere bağlılık duygusuyla verimin üst seviyede olduğu görülmektedir (ÖZEL, 2016). Tüm sorunların uygun çözümleri bilen bir yöneticiden, çalışanların bunları çözmek için katkılarını alabilecek bir yöneticiye ve birleştirici bir yöneticiye doğru hızlı geçiş vardır (ÖĞÜT, 2016).

1.2.2. Yöneticinin Kalitesini Etkileyen Özellikler

Şirket faaliyetlerini yerine getirebilmesi için yöneticinin başlıca yönetim görevlerini yerine getirme becerisine sahip olmalıdır. Yönetim süreçlerini yerine getiremeyen

yöneticilerin yönettiği grupların başarı sağlaması çok olası bir durum değildir (OLUÇ, 1969). Temel yönetim işlevlerinin en iyi şekilde yürütülmesi de öncelikle iyi eğitilmiş, kurumda çalışan yüksek nitelikli yöneticilerin olmasına bağlıdır ve bunun gerçekleşmesi için son derece önemli bir konudur. Başarılı yöneticilik en başta etkili bir planlama yapmakla başlar. Hedefler ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak kaynakların önceden düşünülmeli, ne şekilde ve kimler tarafından yapılacağı en başta planlanmalıdır. Planlamayı etkili biçimde yapabilmek için organizasyon becerisi olmalıdır. Hedefleri kararlaştırıp, başarılı bir organizasyonla yönetim aşamasını yürüten yönetici sürecin takibini de yapmalıdır. Bu süreç içerisinde problemlerin tespitini yaparak gerekli zamanda gerekli müdahalelerle temel yönetim görevini etkili şekilde tamamlayacak beceri ve bilgiye sahip olmalıdır (DİNÇER & FİDAN, 1996). Temel yönetim görevini başarılı biçimde sürdürebilmesini etkileyen özellikler alt başlıklarda açıklanmıştır.

1.2.2.1. Bilgi

Çağımızda yöneticilik eskiden farklı özellikler gerektiren bir meslek olmuş, alanında uzmanlık, bilgi ve eğitim gerektiren bir göreve dönüşmüştür. Meslek olarak ele aldığımızda yöneticilik, işi yapan personelle, kullanılan argüman ve araçlarla, müşteri ve hatta basın veya kamuoyu ile temasta olması gerektiğinden alanını ilgilendiren mesleki bilgi birikimine ihtiyaç duymaktadır (GÜRGEN, 1997). Yeni yönetim düşüncesinin tesiri ve insan kaynaklarının son zamanlardaki etkin kullanımının organizasyon için önemini anlamanın bir sonucu olarak, dünyadaki ve ülkemizdeki direktörleri eğitmek için çeşitli kurs ve eğitim kurumları açılmıştır (DİNÇER & FİDAN, 1996). Bilgi herkes için en etkili güçtür. Ancak şirketin hedefe başarı ile varmasını sağlamak için bir başına yeterli değildir.

1.2.2.2. Kabiliyet

Mesleği ile ilgili bilgi ve kabiliyet, yönetici için başarıya yol açan önemli bir faktördür. İnce fikirli, iyi iletişim bilgisi ve objektif olmak gibi özellikler, yetenekli bir yöneticinin

temel nitelikleridir. Karşılaşılan olaylarda doğru tercihleri yapabilen, durumlara sebep-sonuç ilişkisiyle bakabilen birey veya yöneticilerin başarısı kaçınılmaz olacaktır (GÜRGEN, 1997).

1.2.2.3. Tecrübe

Tecrübe yöneticilerin üzerinde daha az hataya, daha fazla başarıya sebebiyet veren bir özelliktir. Geçmişte edinilen deneyimler sonucunda karşılaşılan durumlarda yapılacak yönlendirmelerin hata oranı daha düşük olacaktır. Yönetsel tecrübe ve teknik (mesleki) tecrübe olmak üzere iki şekilde değerlendirilir. Yönetim sürecinde başarıyı elde etmek için idari ve mesleki tecrübe önemli olduğu kadar insan yönetimini de kolaylaştıran bir yönetici özelliği olarak görmek doğru olacaktır (AYTÜRK, 2014).

1.2.2.4. Kişilik

Kişilik; bireye özgü, ruhsal ve manevi niteliklerin tümüdür (TDK, 2020). Etkileşim içerisinde olduğu toplumun değerlerini gözeten, saygılı, dürüst ve çalışkan birey veya yöneticiler şahsiyet sahibi, kişilikli olarak anılırlar. Tam zıttı özelliklere sahip birey veya yöneticiler hem toplum içerisinde hem de işletmelerde sevilmediğinden, iletişimleri kopuktur. Bu durum işletmeleri de başarıya ulaşmada sıkıntı bir sürece sokacaktır. Şahsiyetli yöneticiler; güler yüzlü, halden anlayan, hoşgörülü, adil kişilik yapısına sahip olduklarından, alt kademelerinin saygısını ve desteğini alırlar (GÜRGEN, 1997).

1.2.2.5. Takt

Takt; yerinde konuşma ve olgun davranışlar olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Yöneticilerden astlarına karşı olgun imaj ve saygınlık oluşturacak tutum ve davranışlar

beklenmektedir. Burada kastedilen yöneticinin astları üzerindeki otoritesidir. Bu durum farklı ülkelerde önemsenmezken, ülkemizde oldukça önem gösterilen bir konudur (GÜRGEN, 1997).

1.2.3. Yöneticiliği Etkileyen Kabiliyetler

Yöneticilik karmaşık ve çok açılıdır. Becerilere fazlasıyla gereksinim duyar. Yöneticilik düzeyi yükseldikçe becerilere olan ihtiyacın önemi ve türü değişiklik gösterse de bütün düzeylerde başarı gösterebilmek için becerilere gereksinim duyulur. Bu becerileri üç temel başlık altında inceleyebiliriz; teknik beceriler, beşeri beceriler ve kavramsal becerilerdir (BRİDGE, 2003).

1.2.3.1. Teknik Kabiliyetler

Yöneticinin alanı ile alakalı ihtisas yeterliliği, çözümleme yeteneği, yönettiği branşa ait argüman ve teknikleri verimli veya verimsiz kullanabilme yetisini kapsar. Şirketin işini yapan çalışanları ile yakın temasta olan yöneticilerin etkin olabilmesi için bu becerinin önemi yüksektir. Ancak işi gerçekleştiren personelle direk temas durumu uzaklaştıkça yönetici için bu durumun önemi de daha düşük olacaktır (DİNÇER & FİDAN, 1996). Bu beceri yapılan iş her neyse o işi yapmadan en iyi şekilde yönetebilmesi için yapılanı anlaması ve o konudaki bilgisinin işi yapan çalışı yönlendirecek kadar olması anlamını ifade eder. Mühendislik, bütçe ve üretim hakkında argüman, teknik yöntemlerle alakalı bilgili olmayı kapsar. Teknik kabiliyet ayrıca analitik düşünmeyi, yapılan işe ait özel ve detay bilgilere sahip olmayı da gerektirir. Örneğin, alanında başarılı olan bir eğitmen bölüm başkanı olabilir. Fakat eğitim kurumunun müdürü de branşların teknik yanını bilmesi önemlidir. Başarılı olmayı hedefleyen bir müdürün üniversite sınav sistemine göre öğrenci hazırlamaktan günlük ders işleyişine, pedagojiden rehberliğe, ders programı

yapmaktan bütün branşların müfredatına kadar eğitim ile alakalı tüm konulara teknik açıdan hakim olmalıdır (Bridge, 2003).

Yönetici, işletmenin alanına giren iş konularında gerekli malumat ve beceriye sahip olmalıdır. Yönetim piramidinin üst kademeleri teknik kabiliyetten farklı olarak kavramsal ve beşeri kabiliyete daha çok ihtiyaç duyarlar (BAKAN, 2011).

1.2.3.2. Beşeri İlişkiler Kabiliyeti

İçerisinde bulunduğumuz çağda güdüleme ve yönetim aynı manada kullanılan kavramlardır. Yönetim piramidinin üstünden altına doğru bakıldığında işi yapan çalışana kadar ihtiyaçların, isteklerin ve beklentilerin farkına vararak, bu farkındalıklara dokunabilme kabiliyetidir. Altındakini anlayan, uyumlu olarak hedefe ulaşmayı sağlayan bir üst yöneticinin varlığı işletmede mutluluk kaynağıdır. Grubuyla işbirliği içerisinde hedefi gerçekleştirme becerisine sahip yöneticiler, grubun performansının artmasında etkili bir katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür. Mesela, sağlık sektöründe beşeri kabiliyetin geliştirilmesi çok önemlidir. İnsanların ya da canlıların yaşam kalitesi hatta yaşamı söz konusudur ve hata kabul etmez. Bu sebepten ekip olmanın önemine en çok ihtiyaç duyan alan olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Farklı alanlardaki branşların işbirliği içerisinde titizlikle işlerini yürütmesini sağlayabilmek için beşeri ilişki becerisine sahip olmakta fazlasıyla gerekmektedir (GÜRGEN, 1997).

1.2.3.3. Kavramsal Kabiliyetler

Kavramsal kabiliyet, yapılan iş, üretim, hizmet veya hedeflerle alakalı bilgilerin toparlanarak şirket için strateji hazırlama, vizyon ve misyon belirleme, uzun süreli planlamaların sonucunda karşılaşılacak durumların önceden tahmin edilebilmesi becerisi olarak ifade edilmektedir. Bu kabiliyet yöneticilerde, başlıca yönetim görevlerinin anlaşılmasını, karşılaşılan problemleri akıllarında canlandırabilmelerini ve işe

yaramayacak ayrıntıları elemeyi bilme durumunu sağlar (CAN, 1992). Yöneticiliği etkileyen kavramsal kabiliyetler, düşünme, kavrama ve planlama becerilerinin gelişimi için gereklidir. Uzun vade de şirketin toplum, gerekli iş kolları veya endüstrilerle nasıl birleşeceğini planlayabilmesidir. Kavramsal kabiliyet, bütün yönetici kademeleri için önemlidir fakat en fazla üst kademe yöneticiler için gereklidir. Yöneticilik basamakları çıkıldıkça bu yeteneğin geliştirilmesi başarılı yöneticilik için gerekli bir durumdur (BRİDGE, 2003). Yöneticiliği etkileyen kavramsal kabiliyetler, sosyal çevre ve ekonomi, kültür ve eğitimdir.

1.2.3.3.1. Sosyal Çevre ve Ekonomi

İşletmenin bulunduğu ülkenin mali durumu her şeyi etkilediği gibi işletmeleri ve yapılan planlamalarındaki alınacak stratejik kararları da etkilemektedir. Dünyada ya da ülkede yaşanan ekonomik kriz durumu, yöneticilerin şirket planlamalarında değişiklik yapmasına sebep olacaktır (CAN, 1992).

Şirketler topluma sunduğu hizmet ve ürünlerle insanların hayatlarını kolaylaştıracak nitelikte katkılar sağlayabilir. Yöneticilerin vizyonu, işletmelerin materyal ve olanakları, toplumun beklentilerine göre işletmelerin tercih ettiği ürün ve hizmetleri etkileyebilir (ERTÜRK, 2009).

Yöneticilerin çağımızda başarılı olabilmesi ve başarılarını devam ettirebilmesi için kendini sürekli geliştirmesi ve etkilediği grubun verimliliğinin artmasını sağlayacak becerileri edinmesi gereklidir. Her insanın karakteri birbirinden farklı olduğundan dolayı yöneticilerin etki yaratabilmesi için hitap ettiği grubun tecrübesine, görevine ve kültürüne göre farklı farklı meziyetleri olması gerekmektedir. Çalışanlar üstleri ile pozitif ilişkiler içerisinde olmaları, yöneticilerinin yolundan gitmeleri ve onları idol olarak görmeleri, yöneticilerinin eğitim ve kültür gelişimi ile doğrudan ilgilidir (BAKAN, 2011).

1.2.3.3.2. Kültür

Kültür; bir topluluğun veya grubun içerisinde oluşan, paylaşılan, öğrenilen, devam ettirilen maddi ve manevi kıymetlerin tamamıdır (GÜRGEN, 1997). Kültür kavramı hem yöneticinin hayatını devam ettirdiği sosyal çevresindeki yani toplumun kültürü, hem de

yöneticilik yaptığı şirketin kültürü olmak üzere iki farklı biçimde değerlendirilmelidir. Örgüt kültürü deyince ilk akla gelen genel anlam; örgüt içerisindeki toplantı, tören, sözel ve davranışsal simgeler gibi kuruma özgü tanımlanan uygulamaların bütünü anlaşılmaktadır. Şirketin gelişimi için yöneticilerin bu temel değerler hakkında yeterli bilgiyi edinmesi ve saygı duyması sağlanmalıdır (CAN, 1992). Örgüt içerisindeki kültür, çalışanların yaşadığı toplumun kültüründen ve şirketin oluşturduğu değerlerden filizlenerek oluşur. İşletmenin sunduğu ürün veya hizmetin toplum isteklerini karşılamasıyla birlikte toplumun değer ve kültürüne de aykırı olmamasını yönetici sağlamalıdır (GÜRGEN, 1997).

İşletme içerisinde çalışanlar arasında rekabet ve yaratıcılık ortamı oluşturabilmek için kurumsal kültür çok önemli unsurdur. İşletmede amaç ve hedefleri başarıyla tamamlayacak sistem kurulmalıdır. Stratejiler, çalışma prensipleri, normlar ve gelenekler oluşturulan sistemin parçalarıdır. Böylece parçalarla şirket için kimlik oluşturulmalı ve yöneticiler dahil bütün çalışanların uyulması beklenen bu kimlik kurumun kültürüdür. Yöneticiler şirketin kültürüne aykırı bir yönetim tarzı sergilememelidir (ÜLGEN & MİRZE, 2014).

1.2.3.3.3. Eğitim

Büyük çoğunluğu beşeri olan kaynaklara nitelik kazandırabilmek adına gösterilen çabaların tamamı olarak ifade edilebilmektedir. İnsanın yaşadığı topluma ve dünyaya bir değer katabilmek için bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirme süreci olup, bu kişisel gelişim süreci planlı etkiler devamlılığıdır. Eğitim düzeyi düşük olan toplumlar kaos ve soruna açık bir yapıda olduğu gibi eğitimsiz insanlarla iş yapmakta çok zorlu bir süreçtir (CAN, 1992).

Eğitim, nitelikli insan yetiştirerek ekonomik büyümeyi sağlayan en mühim etkenlerden olarak kabul edilmektedir. Bilgi çağında şirket faaliyetleri gözlemlendiğinde, her gün gelişen teknoloji karşısında uyum sağlanabilmesi için sürekli eğitim gerekebilmektedir. Gelişen teknoloji karşısında şirketin etkileşim kurduğu işletmelerle bilgi ve beceri yönünden yeterliliğe sahip yöneticiler başarıya daha yakınlardır. Devamlı yenilenen ve

gelişen iş hayatında yöneticiler eğitimi, hayat boyu öğrenme bilinci ile kabul etmeleri gerekmektedir (SARIASLAN, 1994).

1.2.4. Yönetici Yetiştirilmesi, Gelişimi Ve Hayat Hikayesinin Yönetime Etkisi

Alınan kararlar, kullanılan materyaller ve hayata sunulan ürün ya da hizmetler bakımından önce kendilerini, ailelerini, şirketin çalışanlarını, çalışanların yakınlarını, içerisinde olduğu iş dalını hatta yaşadığı toplumun ekonomisini doğrudan etkileyen bir konuma sahip olan yöneticiler; bu konunun bilincinde olarak üzerindeki sorumlulukları başarıyla aşabilmek adına gelişim sürecini benimsemelidir. Yöneticinin evrimi ne kadar şirket açısından ele alınsa da sadece şirket ile sınırlı değildir. Çünkü evrim süreci, yöneticiler için hayat boyunca etkilerinin hissedildiği bir sosyal sorumluluk sürecidir. Bu bilince erişebilmek yöneticilerin almış olduğu eğitimin yanında yaşantısındaki bazı yaşam tecrübeleri, dönüm noktaları, aile, kültür vb. kavramlarında etkisi fazladır (KOÇEL, 2015). İnsanların geçirdikleri yıllar, hayat deneyimleri ve yaşadıkları deneyimlerden çıkarılan tecrübeler olduğu gibi ilerleyen zamanda da edinilecek tecrübeler olacaktır. İnsanlar doğumundan ölümüne kadar farkında olarak ya da olmayarak hep öğrenmeye devam ederler. Bu olay "Yaşam Boyu Öğrenme" olarak günümüzde de sıklıkla duymaktayız. Öğrenmenin sürekliliğini, çocukluk, gençlik gibi bazı dönemlerle sınırlı kalmadığı, bilakis birey ölene kadar öğrenen bir varlık olduğunu ifade etmektedir (ALAÇ, 2014). Yapılan bazı araştırmalarda Roe 'nin çalışması olan "kişilik gelişimi" ile Bordin 'in çalışması "psiko-analitik kariyer seçimi" kuramlarından da anlaşılacağı üzere küçük yaşlardaki oyunların, deneyimlerin, aile yapısının bireyin kariyer tercihini ve kişisel gelişimini etkilediği görülmektedir (ERDOĞMUŞ, 2003). Yapılmış "rol kuramı" olarak isimlendirilen farklı bir araştırmada da yine kariyer gelişimi noktasında sosyal, ekonomik, yaşam şartları, bireyin becerileri, kültür faktörlerininde yaşamı boyunca tecrübelerinde etkisinin olduğundan bahsetmiştir. Yöneticinin gelişimini etkileyen unsurları da iki grupta değerlendirmiştir. Bunlar; insanın control edebildiği yani eş, arkadaş, meslek seçimi

faktörler ve insanın control edemediği aile, cinsiyet, ırk, kültür gibi faktörlerdir (Taylor & Giannantonio, 1990).

Farklı bir açıdan bakıldığında yöneticilik gelişimi, yönetilen şirketin yapısal özelliklerini, bireysel performansının iyi ya da kötü yönde etkileyen şirket içi veya dışı etkenlerin farkına varabilen ve hedeflerine ulaşması için neler yapması gerektiği bilincinde hareket edebilme süreci olarak tanımlamak da mümkündür (KOÇEL, 2015). Yöneticilerin nasıl davrandığı yani yönetim tarzı işletmelerin performansı ve geleceği açısından değerlendirildiğinde çok önemlidir. Her yöneticinin yönetim tarzı birbirinden farklıdır. Çünkü; becerileri, eğitimleri, ailesi ve yetiştiği kültüre bağlı hayat hikayelerinde herkesin kendine özgü bir geçmiş vardır. Benzerlikler olması mümkündür tabi ama hiçbir birbirinden farklı iki yönetici tam anlamıyla aynı olamaz. Aynı eğitimi almış olsa bile her insan karakteri ve algısı kadar gelişeceğinden dolayı tarzları farklı olacaktır. Zaten belirli bir tarif üzerinden ilerlemek yöneticinin başarısını da sağlamaz (Dalai & Muyzenberg, 2009).

Başarılı olan yöneticiler, yönetecekleri işlerin önemini, engel olabilecek durumlarını, amaçlanan işi başarmanın şartlarını bilecek becerilerinin olması gerekmektedir. Beceriyi elde etmenin yolu ise formal olarak alınan eğitimden ziyade yöneticinin öngörülerine ve tecrübelerine bağlıdır (Morgan, 1998).

Geçmişte yöneticiler görevleri başında deneme-yanılma yoluyla sınanmışlar, yeterliliklerine bağlı olarakta konumlarında kalabilmiş veya yükselmişlerdir. Bu metod ile yöneticilik ve yönetimin davranışsallığa bağlı sanatsal tarafını oluşturmuştur. Günümüzde ise yöneticilik sadece bireyin doğuştan gelen ve görevi başında geliştirdiği bir kabiliyet değil, çeşitli şekillerle öğrenilebilir ve deneyimlerle geliştirilebilir bir meslek olmuştur. Bir anlamda yöneticilik, profesyonelleşmiş ve bilimselleşmiştir. Fakat yöneticinin etkili olarak gelişim sağladığı ve yöneticiliği en iyi öğrendiği yer işletmede görevi esnasında gerçekleşmektedir. Yönetim teorik bilgi olarak eğitim yerlerinde öğrenilebilir ancak yöneticilik becerisi en etkili şekilde yönetim sürecinde sorunlarla karşılaşarak, insanlar tanıyarak, deneyim kazanarak iş başında öğrenilir ve geliştirilebilir. Çünkü yöneticilik kabiliyet, öngörü, duygu, davranış ve mantık gerektiren faliyetler sürecidir. Bu sebeplerden yönetimin sanatsal yanı bilimsel yanından daha güçlüdür. Öyle

ki yönetici, bilim insanı olmaktan fazla, orkestra şefine benzermektedir (AYTÜRK, 2014).

Aytürk (2014)'e göre, etkisiz ya da başarısız yönetici, başarılı yöneticiye nazaran işletmeye daha pahalıya patlarmaktadır ve işletmelerde yöneticilik eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesinin ön planda tutulması gerektiğini savunmaktadır. Şirketlerde yönetici yetiştirme ve geliştirme metodlarını aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

İşbaşında Öğrenme; yetiştirme sürecinde en yaygın kullanılan yöntemdir. Görev başında öğrenme ile yöneticilik becerisini geliştirebilmek için üstlerin altlara şans vermesi, yetki devretmesi ve rehberlik etmesi olmazsa olmazdır. Yöneticilerin yerlerine ileride geçecek kişileri yetiştirmeleri doğru kabul edilen bir tutumdur ve yönetici kavramına yakışan bir davranış biçimidir.

Görev başında yönetici yetiştirmede kullanılan bir diğer metod ise üst kademe yöneticinin adına karar veriyormuş gibi düşünmeyi sağlamadır. Bu sebeple, yöneticiler bazen "*Benim adıma karar versen, sen nasıl karar alırdın?"* gibi soruları altlarına yöneltmeli ve kendi yerindeymişcesine düşünmelerini sağlamalıdır.

Görevlendirme; her zaman bir üst makamlar önce alt pozisyonlarda edinilmiş bilgi birikimi ve kazanılmış tecrübeye gereksinim duyarlar. Bu sebeple "*vekil olarak görevlendirme"* yöntemi yönetici yetiştirme konusunda önemli ve yararlıdır. Yönetici adayı olarak görülen ilgili birey çeşitli alanlarda gerekli bilgi birikimini tecrübe ederek yetiştirilmelidir.

Yönetim seminerleri organize etmek; yönetim ile alakalı konularda seminer, sunum, kurs ve konferanslar organize edilmeli, görev başında edinilen bilgilere değinilmeli böylece yöneticilerin ve yönetici adaylarının yetişmesi ve gelişmesine destek olunmalıdır. İşletmeler içerisinde kurs ve eğitimlerle *"Yönetim becerileri"* konusunda gelişim sağlayacak dersler verilmeli ya da dışardan bu eğitimleri alacakları yöneticilik alanında bilgi ve beceri edinmeleri üst kademe yöneticiler tarafından sağlanmalıdır.

Şahsi olarak gelişime yönelme; başarılı yönetici olabilmek için en başta bireyin kendisinin gelişme konusunda arzusunun olması gerekmektedir. Eğitim ve gelişim herkesten evvel insanın kendi elindedir. Bu sebeple yöneticiler ve buna aday olan kimseler alanları ile alakalı, yönetim süreçleri gibi konularda yazılmış kitap, dergi vb. eserlerden

faydalanmalı, seminer, kurs ve eğitimlere katılmalı, dernek, vakıf ve kulüplerde yöneticilik sağlayacak görevler almalıdır.

Şüphesiz ki; hiçbir topluluk başındaki yöneticinin bilgi seviyesinin üstüne çıkamaz. Bu sebeple yönetici bireysel olarak gelişmeden yönettiği grubu geliştiremez.

1.2.5. Yöneticiliğin Önemi

Tarihsel süreçte her dönem önemini koruyan yöneticilik, günümüzde de hem ülkemizde hem de global anlamda kurumsal olarak incelenmiş ve yöneticiliği yetiştirmeye ve geliştirmeye yönelik kurumlar kurulmuştur. Mesela, 1926 yılında Fransa 'da kurulan, şimdilerde ise merkezi Cenevre 'de olan *"Bilimsel Yöneticilik Konseyi (CIOS)"* ve yine onun çatısında 1958 senesinde kurulan *"Uluslararası Sevk ve İdarecilik Akademisi"*, İngiltere 'de 1944 senesinde *"Yönetici Eğitim Kolejleri"*, 1955 yılında özel ve kamu içerisinde yöneticilik yapacak bireyleri yetiştirmek için İran 'da *"İran Kamu Yönetimi Enstitüsü"*, Filipinler 'de 1962 yılında *"Filipinler Yönetici Akademisi"*, 1945 senesinde *"Ulusal Yönetim Okulu (ENA)"*, aynı şekilde yöneticilik yetiştiren *"Uluslararası Sevk ve İdarecilik Enstitüsü (IIAP)"* sonra yerine açılan *"Bölgesel Yönetim Okulu (IRA)"*, ABD 'de açılan *"Federal Yürütme Enstitüsü"* ve ülkemizde açılan *"Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)"* benzeri eğitim kurumlarında, yöneticiliğe verilen dolayısıyla, yönetici çalışan ve başarılı yönetimler sağlamak için oluşturulmuşlardır. İçinde bulunduğumuz çağda yöneticilik, maddi ve beşeri argümanların amaçlanan hedefe ulaşılmasında etkin şekilde kullanılmasının çok önemli unsurudur (ÖKTEM & ÖMÜRGÖNÜLŞEN, 2004: BAKAN & BULUT, Yöneticilerin Eğitimi: Kahramanmaraş'taki Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama, 2002).

1.3. GİRİŞİMCİLİK

Başlangıçta herkes tarafından insanların şahsi sermayeleri ile iş veya işletme kurması olarak ifade edilmekteydi. 18. yüzyıl 'da bazı Klasik İktisatçılar ve Adam Smith girişimciler için yaptıkları tanımla bütün bu ekonomik etkinliğin içerisinde önemsiz bir tanım vermişlerdir. İngiliz Klasik İktisatçılar "sermaye kaynağı" olarak ifade etmişler. Sanayileşme ile girişimcilik çok farklı bir boyutta değer kazanmış ve sonralarında ise girişimcilik ekonominin üretim etkeni olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Ekonomi biliminin baş mimarlarından Adam Smith ise girişimciyi tanımlarken kapitaliste benzetmiştir. 19. yüzyılın başlangıcında da neo-klasik ekonomi görüşü de buna benzer bir ifade ile düşünceyi devam ettirmiş girişimciliği işletme yöneticisi olarak tanımlamıştır. Yani 18. yüzyıl ve 19. yüzyıl başlarında girişimci, yönetici olarak tanımlanan ve maddi olarak da bu şekilde karşılık gören, ekonomi ve üretim sistemi içerisinde hak ettiği önemi henüz görememiş konumdadır (Küçük, 2013).

Girişimciliğin ekonomik kuramının temelleri 20. Yüzyılın başlarında Avusturalyalı Joseph Shumpeter tarafından atılmıştır. Schumpeter bu kuramlar ile girişimciliği farklı bir ekonomi tasarımının başına koymuş fakat kendisi dahil hiçbir ekonomist bunu başaramamıştır. Bu kuramlar günümüzde hala girişimciliğin başlangıcı olarak kabul görmektedir. Schumpeter 'e göre girişimcinin tanımında yenilik yapmak vardır. Sermaye sahipleri gibi riski göğüslemenin girişimciliği tanımlamak için yeterli olmayacağını, girişimciden bahsedilebilmesi için ayrıca yenilik yapmak gerektiğini ifade etmiştir fakat neo-klasik iktisat içerisinde kendisi gibi düşünen bulamamıştır (ALADA, 2001).

Hisrich ve Peters 'de girişimcilik kuramına değerli katkılarda bulunmuştur ve girişimciliği şöyle tanımlamışlar; psikolojik, ekonomik, toplumsal riskler yüklenmeyi göze alıp, emek ve zaman ayırarak farklı bir kıymet oluşturma sürecidir. Bunları yapmasındaki en büyük sebep kişisel doyuma ulaşmış olmasıdır. Girişimcilik, pazarda kimsenin görmediği fırsatların görülmesi veya yeni fırsatların oluşturulması olarak da açıklanabilir (KARATEPE, TEKİCİ, & AKSOY, 2009). Peter ve Hisrich için girişimci; gayret, kaynak ve tüm argümanları hali hazırda olandan daha iyisini yapmak için tekrar birleştiren kişidir. Aynı zamanda yenilik, değişim ve başkalaşımın mucidi olarak görülmektedir. Foss Klein

ve Casson ise, fırsat kovalayan, risk alan, fırsatları hayata geçiren ve yenilik süreçlerinin hepsinin mimarı olarak girişimciyi tanımlamaktadır. Bridge ’de buna benzer şekilde tanımıyla girişimciliği; işe girişen, işi sahiplenen, geliştiren veya büyüten olduğunu ifade etmektedir (AYTAÇ & İLHAN, 2007). Genel anlamda bütün tanımları analiz ederek girişimciliği tanımlamak gerekirse; zaman ve yoğun gayret göstererek, sonrasında karşılaştığı maddi, psikolojik, toplumsal etkiler ile savaşıp sonucunda elde ettiği maddi değeri olan, kişisel hazzını karşılayarak kıymet kazandırdığı yeni bir ürün çıkarma ve kendinin patronu olma sürecidir (ATASOY, 2009).

Tekin (2019)’a göre girişimcilik 250 yılı aşkın süredir iş piyasasında bahsediliyor olmasına rağmen ne anlama geldiği konusunda ortak bir fikir bulunmamaktadır. Sebebiyse farklı disiplinlerin araştırma sahasına girmiş olmasından dolayı olduğunu savunmuş ve geçmişten bu yana bazı araştırmacılarla, girişimcilik üzerine yaptığı tanımları Tablo 1 ’deki gibidir:

ARAŞTIRMACI	TANIM
Schumpeter (1934)	Rutini bozacak yeni kombinasyonlar bulmak işidir.
Hisrich (1985)	Farklı tehditlerle maddi ve kişisel tatmin kazanma sürecidir.
Drucker (1985)	Eldeki kaynaklara yeni anlam yükleme veya değer yaratan kaynak ortaya çıkaran yenilik faaliyetidir.
Low ve Macmillan (1988)	Yeni girişim oluşturmaktır.
Hebert ve Link (1988)	Elde olan işi yeniden ayaklandırmaktır.
Bird (1989)	Kazanç amaçlı işletme açmak veya büyütmek, yanı sıra işletmede değer oluşturarak yeni ürün ve hizmet üretilmesidir.
Gartner (1989)	Yeni organizasyon oluşturmaktır.
Jarillo ve Stevenson (1990)	İnsanların bireysel olarak ya da bir grup içerisinde, ellerinde var olan kaynaklara görmeksizin yeni fırsat kovaladıkları süreçtir.
Dollinger (1995)	Para ve büyüme amacı güderek, riskin ve belirsizliğin olduğu ortamda, yenilikçi ekonomik grup oluşturmaktır.
Barrow (1998)	Becerilerden faydalanarak bir beşeri faaliyete değer oluşturmaktır.
Müftüoğlu (2000)	Etraftaki fırsatları bulma, talep sınırlarını belirleme, farklılaşan istekleri tespit etme ve boşlukları doldurabilme olanaklarından faydalanarak değer yaratmaktır.
Mueller ve Thomas (2001)	Fırsatları fark ederek böylece grubu şekillendirip bağımsız ve yeni oluşumlar üretmektir.
Hisrich vd. (2004)	Gerekli zaman ve emek vererek, psikolojik, maddi ve toplumsal riskleri kabullenerek kıymetli olan yeni bir ürün çıkarma ve bunun sonucunda maddi karşılık, tatmin, bağımsızlık elde etme sürecidir.
Rumelt (2005)	Yeni işletmeler ortaya çıkarmaktır.
Zhao (2006)	Yenilikçi fırsatları gören ve onları hizmet ya da ürüne dönüştürerek pazara sokacak girişim yapmaktır.
Mykletun ve Gyimothy (2009)	Fırsatları irdelemekten, yenilikçilikten ve bunlardan faydalanmak için ihtiyaç duyulan argümanları birleştirmekten oluşmaktadır.

***Tablo 1**. Araştırmacıların Girişimcilik Tanımları*

Tablo 1.'den de anlaşılacağı üzere girişimcilik kavramı geçmişten günümüze yapılan değerlendirmelerde, fırsatları bularak yeniyi ortaya çıkarmak olarak ifade edilmiştir. Bunun nedeni ise elinde hazırda var olan bir varlığa yenilik kazandırıldığında değişimden söz edilebilmektedir ve böylece ürüne katma değer kazandırarak ticarileştirilebilmiş olmasıdır. Yeniliğin bir kurum ya da grup için maliyet düşürücü ve verim arttırıcı olarak değerlendirilmesi özellikle önem taşımaktadır (Veeraraghavan, 2009). Anlaşılacağı üzere yaratıcılık kavramı da girişimci açısında önemlidir. Çünkü yenilik, yaratıcılık sayesinde başlar. İkisini aynı kavram olarak değerlendirmek yanlıştır. Girişimci için yaratıcılıkta olmazsa olmazlar arasındadır.

1.3.1. Dünya'da ve Türkiye'de Girişimciliğin Tarihsel Süreci

İlk olarak girişimcilik faaliyetleri 12. ve 13. yüzyıllarda kent ekonomisinin başladığı zamanlarda meydana çıkmıştır. Büyük fuarların açılmasıyla ulusal ve milletlerarası pazarlar kurulmuştur. Özel bankalar 13. ve 14. yüzyıllarda kurulmaya başlandıktan sonra girişimcilik olaylarına da daha sık rastlanılmaya başlanmıştır. 17. yüzyılda girişimciler hükümetlerle kar-zararlarını paylaşmak adına iş anlaşmaları yapmaya başlamışlardır. Yapılan anlaşmalar da üreticiden alınan ürünler sabit yazılmış olduğundan kar-zararı da girişimci kabullenmiştir (İLTER, 2010).

18. yüzyılda girişimci terimi ilk kez Richard Cantillon tarafından ifade edilmiştir. Girişimciliği iktisadi tarafınca incelemiş; düzenin merkezinde, farklılaşma, dönüşüm, yenilik gibi bütün etkinliklerden sorumlu, arz ve talep terazisini oluşturan taraf olarak tanımlamıştır (Moore, 2003). Jean Baptiste Say 'da bu yüzyılda araştırmalarda bulunmuş ve girişimciliği üretim etkenlerini toparlayıp birleştirerek, üretim ile mülkün dağıtılmasını tanzim etmekte görev alan kimse olarak tanımlamıştır. Say yönetsel özelliğine dikkat çekerek yatırımcıyla arasındaki ayrımı açıklayan ilk iktisatçı olarak tanınmıştır (Aydınlık, 2020).

19. yüzyılın henüz başlarında başlayan makineleşme ve sürece hemen adapte olan Amerika bu konu da Batı Avrupa 'nın da önüne geçmiştir. Amerika 'da o yıllarda yeterli

beşeri güç bulunmadığından makineleşme tercihinin başlıca sebebi olmuştur. Sanayileşmeye çabuk adapte olmakla birlikte, Amerikalılar sanata önem vermemeleri ve kendi üretimleri olan ürünlerinin fiyatlarının uygun olması talepleri girişimciliğin Amerika 'da gelişmesinde önemli bir etkisi olmuştur. İlerleyen zaman ile birlikte üretim teknikleri de fabrikalaşarak durum farklı boyutlara geçmiştir. 15. ve 19. yüzyılları arasında tüketici isteklerine yönelmeyle beraber sadece tüketiciye önem verilmiştir (TEKİN, 2019).

Avusturalyalı Joseph Schumpeter adında bir ekonomist, girişimciliğin ekonomi modellerinin zeminini 20. yüzyılda oluşturmaya başlamıştır. Ortaya koyulan bu model başlarda herkes tarafından uygulanmış fakat başarı sağlanmadığı için daha sonra başvuran bir ekonomist olmamıştır. Fakat yine de Scuhumpeter 'in iktisadi modellemesi kabul edilen görüş çağımızda yine de girişimciliğin temelini oluşturan çalışmalar olarak kabul edilmektedir (Hamel & Prahalad, 1996). 1890-1920 yılları arasında ekonomi biliminde yer edinen girişimcilik kuramı, bu tarihten sonra önemli gelişmeler yaşamaya başlamıştır ve Schumpeter 'de bu dönemin iktisatçılarından olarak dünyaca ün kazanmıştır (TOPKAYA, 2013).

Girişimcilik kavramının önem kazanarak gelişmesi 20. yüzyılda olmuştur. 1930 yılında meydana gelen ekonomik buhran ile değerlenmiştir. Ciddi anlamda işletmelerin içerisinde de incelenmeye başlaması 1950 'li senelerinde görülmüştür. Bilgi çağının önem kazandığı 21. yüzyıl ile 1980 senelerinde ABD 'de girişimcilik eğitimi üniversitelerde gösterilmesi girişimciliğin ilerleme katettiğini tarihsel süreçte bizlere göstermiştir. Günümüzde kullandığımız markalaşmış ürünler ve yaratıcı fikirler üniversitelere girdikten sonra buralardan ortaya çıkmıştır. Eğitim sistemine yansımasıyla birlikte ABD ve İngiltere 'de yaşanan işsizlik, ekonomi sisteminin oluşmasıyla işletmelerde yaşanan gelişmeler ve bilginin önem kazanması ile bilgiye ulaşan toplumla, yaşanan teknolojik gelişmelerinde girişimcilik kavramının gelişmesinde payı çok büyüktür (TEKİN, 2019).

Ülkemizde ise cumhuriyet öncesinde girişimciliğe insanlar tarafından çok sıcak bakılmadığı bir dönemdir. Çünkü Osmanlı İmparatorlu 'nda askerlikten başka meslek pek düşünülmemekle birlikte, ticaret ve sanayi gibi kavramlar öncelikli değildi. Aynı zamanda toplumun tarımla uğraşması da girişimcilik kavramının gelişimini engellemiştir. II.

Meşrutiyetten sonra ülkede daha rahat bir ortam olmuş, sanayi ve ticarette ilerlemeler olmuştur. “Teşviki Sanayi Muvakkatı” yasası 1913 senesinde yayınlanmış ve özel girişim aracıyla sanayi teşvik edilmeye çalışılmıştır (TEKİN, 2019).

Osmanlı ’da işletme açmak isteyen bireylerin Lonca Teşkilatı ’na kayıt yaptırmaları mecbur koşulmuştur. Lonca Teşkilatı; işletme kurmak isteyen bireylerin önce eğitim alıp kalfa, çırak, ustalık kazandıkları ve sonrasında da iş yeri açma yetki belgesi alma yeridir. Osmanlı ’da rekabet ortamı olmamasının sebebi, Lonca Teşkilatı ’na üye olanların ilişkilerine önem vermesi ve rekabetin saygısızlık olarak görülmesinden dolayıdır.

Tüm dünya da yaygınlaşan coğrafi keşifler ve batı ülkelerinin keşifler sonucunda ganimetler elde etmesi bazı düşüncelerin değişmesine sebep olmuştur. Keşifler sanayilerinde hareketlenmesine, ön plana konulmasına olanak tanımıştır. Osmanlı da bu keşiflerden etkilenmiş ve Cumhuriyet kurulduktan sonra milli ekonominin oluşturulması için önemli adımlar atılmıştır. İzmir İktisat Kongresi, Cumhuriyetin ilanından az bir zaman önce bir araya gelmiştir. Buradan piyasayı hareketlendirmek adına milli girişimleri teşvik edecek yönetmelikler çıkarılmıştır (MÜFTÜOĞLU & DURUKAN, 2004).

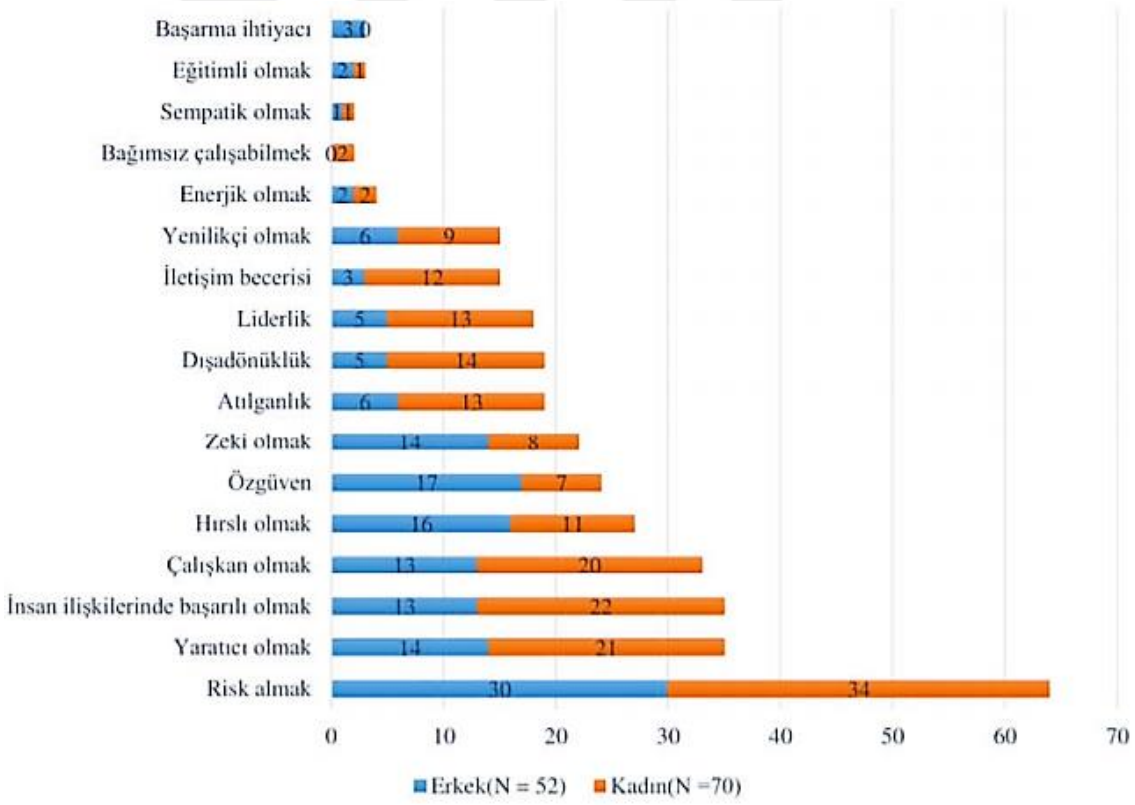
Günümüzde halen var olan şirketler genellikle 1950-1980 senelerinden kalan firmalardır. Bu dönemde devletçilik görüşü reddedilip işletmeler destek görmüştür. Teşvik amaçlı girişimcilere; ülkeler arasında ticaret sözleşmeleri yapılmış, krediler verilmiş ve ithalatçılara yabancı paraları kullanmaları müsaade edilmiştir. Milli sanayi hedefleriyle kurulmuş, halk dilinde “Pancar Motor”, asıl ismi “Gümüş Motor” olan işletme bu senelerde kurulmuştur. “Beş Yıllık Kalkınma Planlaması” da 1960 ’lı yıllarda yapılmaya başlanmıştır (MARANGOZ, 2016).

Günümüzde Türk girişimcileri artık yurt dışında da ihalelere girerek işler yapabilmektedir. Girişimcilerimizin devletimizden beklediği istikrarlı ekonomi, dünyaya güvenilir konumda çalışmalar yapılması ve işletmelerin önünü açacak kural veya kanunların çıkarılmasıdır. Günümüzde ülkemizin işletmeleri ve girişimcileri dünya çapında işlerin üstesinden gelerek rekabet ortamında kendilerini ispatlamıştır (KAYA A. , 2017).

1.3.2. Girişimcinin Temel Özellikleri

Girişimcilik üzerine yapılan çeşitli çalışmalarda, başarılı girişimcilerin bir takım ortak özelliklere sahip olabileceği ortaya koyulmaya çalışılmıştır. İş hayatında diğer insanlardan daha kısa sürede etkili başarılara ulaşan girişimciler var. Başarılı olarak tanımlanabilen bu girişimcilerin ortak özellikleri mevcuttur. Risk alma, sorumluluk alma, hareketli kişilik, inovasyona ve dönüşüme açıklık, iddialı ve büyük olma isteği, başarıya kilitlenme gibi özellikler örnek sayılabilir (ALPUGAN, 1996).

Kalafatoğlu (2020) girişimcinin temel özelliklerini Erkek-Kadın cinsiyet durumuyla Tablo 2' deki gibi açıklamıştır.



Tablo 2: *Girişimcilerin Erkek-Kadın olarak bazı özellikleri*

İki cinsiyet içinde "risk almak" girişimcilik kavramı gözüyle incelemek için, Tablo 2 'ye bakıldığında "beşeri ilişkilerin iyi olması", "çalışkan olmak", "yaratıcılık" iki cinsiyet

içinde değerlidir. “”Hırslı olmak”, “zekilik” ve “özgüven” erkekler için, “iletişim”, “”atılganlık”, “dışa vurma”, “liderlik” kadılar için daha önem verilen özelliklerden olduğu görülmektedir (KALAFATOĞLU, 2020).

Çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan girişimcilik alt başlıkları; risk alma eğilimi, başarı ihtiyacı, belirsizliğe karşı tahammül, kontrol odağı, özgüven ve yenilikçiliktir (Koh, 1996).

1.3.2.1. Risk Alma Eğilimi

Risk alma eğilimi, bireyin karar verirken şansını deneme eğilimi ile eş değer tutulmaktadır. Koh’a (1996) göre, gerekli kadar risk alan bireylere girişimci denilmektedir. Girişimciler bir kazanç elde etmek için kontrol veya yeteneğe sahiptir. Bir kazanç hissettiklerinde makul riskler almak girişimcilerin özelliklerindendir (DÜNDAR & AĞCA, 2007). Kaybetmek veya kazanmak girişimciliğin doğasında vardır. Tabi ki hiçbir girişimci kaybetmek için amaç edinmez. Fakat kazanma arzusunun yanında kaybetme olasılığı da göz ardı edilmemelidir (AKDEMİR, 1996).

Toplumdaki diğer kişilik tiplerine göre, girişimciler daha kolay risk üstlenirler. Risk, girişimciler için vazgeçilmez bir ön koşul tanımlamakta mümkündür. Üstlenilen riski avantaja çeviren ve böylece riskten fayda çıkarmayı beceren kişi girişimcidir (KORKMAZ, 2012).

1.3.2.2. Başarı İhtiyacı

Hedeflerini gerçekleştirmeyi arzulayan girişimciler başarı için çok fazla ihtiyaç duymaktadır. Girişimciler hedefledikleri işleri başarmak için zorlu da olsa görevlerinin üstesinden gelebilmek için çok çaba sarf etmektedirler. Zorlu görevlere üstlenen girişimciler, hedeflerini kendileri belirler, hedeflerindeki rotalarını kendileri çizer ve

kendi tarzlarıyla olayların üstesinden gelmeye çalışarak özgür ruhlarını ortaya koyarlar (Duening, Hisrich, & Lechter, 2010).

Herkes etkili girişimcilerin diğer insanların alamayacağı kadar inisiyatif alabileceğini kabul eder. Girişimciler kendi düşüncelerini yapmaya yönelik gönüllü tutumlara sahiptir, bu özellikleri onları girişimci olmayan insanlardan ayırır. Birçok insanın yaratıcı düşünceleri vardır, düşüncelerini hayata geçirmek için risk alma inisiyatifinden yoksundur. Öte yandan girişimciler, yüksek başarı gereksinimleri nedeniyle düşüncelerini eyleme dönüştürürler. Araştırmalarda girişimciler normal insanlardan daha çok başarı elde etmek için ihtiyaç duydukları görülmektedir (BAYRAK & TERZİ, 2004).

1.3.2.3. Belirsizliğe Karşı Tahammül

Sonucu belli olmayan olaylara karşı sakin tepkiler verebilme becerisidir. İnsan çevresindeki fikirlere nazaran aldığı kararın arkasında durarak halen değiştirmiyorsa, karşılaşacağı sonuca toleransının olduğunu gösterir (ERDEM, 2001). Girişimcinin hayatı plansızdır. Belli bir planlama dahilinde tek tek takip edilecek süreçleri bulunmadığı gibi başarının kesinliği de yoktur. Ekonomik unsurlar, çevresel ve durumsal değişimler, müşterilerin isteklerini değiştirerek kontrol dışı gerçekleşen olumsuz durumlar haline dönüşebilecektir. Fakat başarıyı yakalayan girişimciler genellikle belirsizlik durumlarından daha çok hoşlanırlar ve bunu fırsata çevirebilirler (BAYRAK & TERZİ, 2004). Girişimciler özellikle belirsiz ortamları hırsla ve gönüllü olarak tercih etme eğilimindedirler (KAYA, 2001).

1.3.2.4. Kontrol Odağı

Yaşam içerisinde karşılaşılan durumlar da bakış açısını ceza ve ödül gibi kavramlarda yorumlama yetisidir. İç kontrol odağı olan insanlar, yaşantı içerisinde karşılaşılan olaylarda kontrol edebileceklerinin mümkün olduğunu düşünmekteyken, dış kontrol odağı

olan insanlar karşılaşılan olayları şans, kısmet, kader veya olasılık olarak değerlendirir. Koh'e (1996) göre girişimciler veya şirket kurucularının içsel kontrol odağına sahip olmaları ile işletmenin performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Yapılan çalışmalarda da iç kontrol odağının bir girişimci özelliği olduğu ortaya koyulmaktadır (DÜNDAR & AĞCA, 2007).

1.3.2.5. Özgüven

Girişimci karakteri belirleyen faktörlerden biri özgüvendir. Özgüven duygusunun gelişmesinde en faydalı yer ailedir. Bu beşeri özellik bebeklikten itibaren aile sayesinde gelişmeye başlar. Ailenin insana göstermiş olduğu sevgi, ilgi ve iltifatlar insanın kendisine inancını çoğaltır. İnsan her şeyden önce başarıya kendisi inanır ve sonra etrafındakileri inandırır. Böylece girişimciler iş bilgi ve yetkinliklerine güvenirler. Bir işi başarabilmek için yeterliliğe sahip olduklarını düşünüler ve bu güven pekte asılsız değildir. Girişimciler çalışacakları ürün veya alanları hakkında yeterince bilgiye sahiptir ve bu bilgiyi aylar belki de yıllar süren araştırmalarla toplarlar (BAYRAK & TERZİ, 2004). Girişimciler koydukları hedefleri başarabileceklerine inanmaları olmazsa olmazlar arasındadır. Birey yaptığı işe saygı duyar ve hedeflediği şeyi başaracağına inanırsa başarı kaçınılmaz olacaktır.

1.3.2.6. Yenilikçilik

Girişimci için yenilik, fikirlerin yaratıcı hale dönüşmesi için uygulanması ve sonuçlandırılmasıdır. Yenilik; bir teori, icat, fikir, eski üründeki köklü değişiklik veya yönetim şekli olarak tanımlanabilir. Yetenek, bilgi, yaratıcılık ve girişim gerektirir. Yenilikçi olmakta girişimcilerin önemli becerilerindendir (ARSLANTAŞ, 2001).

1.3.3. Girişimci Modelleri

Girişimcilik türleriyle alakalı literatür taraması sonucunda çok fazla türde girişimci modeliyle karşılaşılmıştır. Bu araştırmalar girişimcilik kavramını tanıma anlamında ve gelişimine katkı sağlamak adına önemli çalışmalardır. Kamu girişimciliği, özel girişimcilik, iç girişimcilik, sanal girişimcilik ve sosyal girişimcilik türleri çalışmamızda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.3.1. Kamu Girişimciliği

Mülkiyet yapısı içerisinde girişimcilik kamu ve özel olmak üzere ayrı değerlendirilmektedir. Bunun sebebi devletin bir tek ekonomik destek ölçeğinde olmadan, daha geniş alanda girişimcilik kavramının kapsanmasını önermektedir. Yani araştırmalar sonucunda kamu girişimciliği; siyasi otoriterler tarafından uygulanabilecek riskler çerçevesinde, kamu argümanlarının kullanımı ile ilerlemesi sağlanan, başlangıç noktası yenilikçi düşünce olup sosyal fayda sağlayacak ürünün veya hizmetin ortaya konulmasına kadar uzanan geniş bir süreci içerisine alan faaliyetlerin tamamı olarak ifade edilmektedir. Sosyal girişimciliğe benzeyen bu girişim türünde temel hedef kar elde etmektir. Bu tarz girişimcilikte gerçek şudur; kar bireylerden sağlanır ve devlete aktarılır (ÖZTÜRK, 2012). Kamu girişimcileri siyasi yetkiye bağlı kalarak ve zorlu bir bütçe yönetimine bağlı çalışırlar. İfadeyi biraz daha açmak gerekirse; bazen ekonomik kısıtlamaların baskın olduğu alanlarda, dış dürtülerde kendi kaynakları yerine hazır kaynakları veya kamu kaynaklarını kullanan insanlardır. Bütçe kısıtlamaları, bu girişimcilik tarzının bürokrat olarak anılmasına sebep olmuştur. Kamu girişimciliğinde; siyasi otoritelerin fırsata izin verdiği durumlarda, bürokratik sınırlar aşılır, akılcılık ve piyasa ekonomisi sınırlarında kaynak kullanımı esnetilir. Bu tarzda yöneticilerin sayısı çok fazladır (TİLKİCİ & AKSOY, 2009).Fakat devletin olan işletmeler özel işletmelere mülkiyet devri ile aktarılması, devletin elinde olan kamu hizmetlerinin özel işletmelere verilip yaptırılması

gibi nedenlerden kamu girişimciliği günümüzde her geçen gün azalmaktadır (KAYA, 2017).

1.3.3.2. Özel Girişimcilik

Girişimcilik kavramı ilk olarak akıllara özel firma girişimciliğini getirmektedir. Yerel, bölgesel, gerekse ulusal pazarlarda müşterilerin talep ettiği ürün veya hizmeti sunma, belirsizliği üstlenme cesareti olan girişimcilere denir. Belirtilen özel sektör girişimciliğidir. Devletin kanun ve otoritelerden kaynaklı daralan alanlarında taşeron olarak devreye girer. Aslında devletin esneklik sağlayan kolu olarak da ifade edilebilir. Koşullar sebebiyle oluşan bu girişim tarzı kamu girişimciliğinin günümüzde oluşan yeni örnekleri olarak tanımlanabilir. Ülkemizde 2010 senesinde kamu tarafından önemli desteklerle teşvik edildiği gözlemlenmektedir. Örneğin; Marmaray projesi, İstanbul Havalimanı, Osmangazi Köprü, Yavuz Sultan Selim Köprüsü gibi projeler ücret garantisi verilerek devlet tarafından desteklenmiştir (KAYA, 2017).

1.3.3.3. İç Girişimcilik

Ekonomik kalkınma ve örgütsel yapılarda önemli bir etken olan iç girişimcilik; faaliyet gösteren kuruluşlarda görülen girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. Rasgele bir iş düşüncesini ortaya çıkarabilen, mesuliyetini işletme içerisinde üstlenebilen insan olarak da ifade edilmektedir. Yenilikçi hizmetler veya ürünler ortaya koyabilen kurum yapısının oluşturulması kurumun uzun dönemler başarılı etkiler yaratmasında payı çok yüksektir (NAKTİYOK, 2004).

Doğaner ’e (2006) göre iç girişimci;

- Yeni ve merak uyandıran mal veya hizmetlerin ortaya konulabilmesi için risk üstlenebilir,
- Fikir ve düşüncelerini maddi kazanç sağlayabildiği ürünlere dönüştürebilir,

- Zekaları normal insanlar gibidir ancak yenilikçi, yaratıcı tarafları ve savaşçı ruhları diğer insanların üstündedir (DOĞANER, 2006).

1.3.3.4. Sanal Girişimcilik

Sanal girişimcilik faaliyetlerinde teknolojik gelişmeler ve medyanın dijital değişimlerinin, imkan ve fırsatları değerlendirmede kolaylık sağladığı görünmektedir. Günümüzde teknoloji ve bilginin kaçınılmaz gelişimi, pazarlarında yenilenmesini gerektirdiği gibi sanal girişimciliğinde çoğalmasını tetiklemektedir (Horne, Zhang, & Dutot, 2016).
Sanal girişimciliğin avantaj ve dezavantajlarını şöyle sıralamak mümkün;

Avantajları:

- Gelir sağlamak için iş fırsatı maliyetleri oldukça az olması ve evden veya interneti olan herhangi bir yerden çalışma imkanı sunması,
- Tanıtım, pazarlama ve reklam gibi maliyetlerin çok daha ucuza yapılması,
- İnternet sınırları ortadan kaldırdığı ve çok fazla insan tarafından kullanıldığından pazar sınırı da oldukça geniş bir kitleye hitap etmeyi sağlar.

Dezavantajları:

- Online platformlarda olmasından dolayı müşterilerin güvensizlik yaşaması,
- Aynı İşi yapan sayısının çok fazla olmasından dolayı rekabet ortamının da bir o kadar zorlu olması,
- Müşterilerin ilgisini çekmek ve güvenini kazanmak için çok fazla zaman harcamayı gerektirmesi olarak ifade edilmektedir (TEKİN, 2019).

1.3.3.5. Sosyal Girişimcilik

Girişimcilik ekonomi tanımlarının yanı sıra sosyal tarafıyla da incelenmesi gereken bir olgudur. Ekonomi yönünden bakıldığında girişimcilik kaynakları kullanarak, insanların ihtiyaç ve taleplerini karşılayarak maddi gelir elde etmeyi amaçlarken, sosyal girişimcilik

ise yine mevcut kaynakları değerlendirerek, insanların içerisinde yaşanan sıkıntılara ve aksaklıklara odaklanıp, maddiyat gütmeden veya kazanılan paraların bir kısmını ayırarak aynı zamanda toplumun tamamında sürdürülebilir yararların elde edilmesini hedeflemektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi sosyal girişimcilik, işletmelerin sosyal alanlarda faydalı olmak amacı ile ürettiği ürün ve hizmetler olarak ifade edilebilmektedir (KÜMBÜL, 2011).

Faaliyetlerde maddi kazanç her ne kadar önemli olsa da sosyal girişimciler işin insanlara fayda sağlama kısmıyla daha çok ilgilenmektedirler. Hedeflerinde her zaman kişisel değil, toplumsal düzen ve refah vardır. Sosyal girişimcilerdeki bu içgüdü onları toplum içerisindeki sorunları görme ve kayıtsız kalmama, duyarlı, gerçekçi, çözüm yolu bulmak için ısrarcı ve kararlı bir tavır göstermeye itmektedir (DENİZALP, 2007).

Sosyal girişimciliğin tarihteki yeri incelendiğinde, akademisyenlerin ve bilim insanlarının önemli katkılarına rastlanılmaktadır. Hindistan 'da Vinova Bhave adlı ünlü sosyal girişimci "Toprak Bağışı Hareketi" ni başlatarak toprak sahibi olmayan ve ekonomik refah seviyesi düşük insanlara toprak vererek bir sosyal girişim örneği göstermiştir. Hemşirelerin uzmanlaşması için ilk kez kurulan Florance Nigtingale, hastanelerin yönetim şeklinde köklü değişim yaratan sağlık kapsamında bir sosyal girişimdir. Ülkesi olan ve yönetiminin başında bulunan Gandhi, Hindistan 'ı sömürgeden kurtarmak için dünyanın dikkatini çekmeye çalışan tutumu ile bu tarz girişimciliğe de örnek olarak tarihe geçmiştir. Ülkemizde de böyle örneklerden olan "Çöp(m)adam" projesine rastlanmaktadır. Ayvalık 'ta başlatılan proje, kadın istihdamını ön plana çıkarmıştır. Ambalaj atıklarından eşsiz ve özgün biçimde kıymet kazandırılarak ürünler meydana getirmiş ve ayrıca atık paketlerin kağıtlarının geri dönüşümüyle hem çevre kirliliği noktasında hem de ev kadınlarının aile bütçelerine katkılar sunmasına vesile olarak çok önemli sosyal girişim örnekleri arasında tarihe isimlerini yazdırdıkları görülmektedir (BAHADIRLI, ve diğerleri, 2012).

1.3.4. Girişimciliğin Önemi

İçerisinde bulunduğumuz döneme bakıldığında ekonomik kalkınmanın, girişimcilerin azlığı-çokluğuyla ve sağladıkları başarı ile direk ilişkisi olduğu gözlemlenebilmektedir. Ülkelerin ekonomik olarak refah ve zenginliğe ulaşması ya da gelişmiş ekonomilerini koruması, ülkedeki girişimci faaliyetlerinin etkinliğine bağlıdır. Dünya üzerindeki birçok ülke bu önemin farkında olup, gelişimini arttırabilmek için eğitim ve finansal destek anlamında faaliyetler yürütmektedir (ÖNEREN, 2012).

Girişimcilik, bir bakıma ekonomi için bir itici güç oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda sosyal refahı da büyük ölçüde artırdığı için önemli bir üretim faktörü olarak kabul edilmektedir. Toprak, emek, sermaye ve girişimcilik bir iş kurmak için gerekli faktörlerdir. İlk üç girdi çevresel olarak kabul edilirken sonuncusu, kişinin kuruluşun rekabet gücü üzerindeki kendi kontrolü ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda, girişimcilerin kendi iç motivasyonlarını benimsemeleri ve önce güdülemeleri ve ardından olası değerlerini topluma geri yansıtmaları son derece önemlidir. Girişimciliğin çeşitli öncülleri ve olası belirleyicileri üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Her bir araştırmadan elde edilen bulgular, girişimciliğin ekonomik kalkınma üzerinde hayati bir etkiye sahip olma eğiliminde olduğu gerçeğini akılda tutarak pratik sonuçları vurgulayabilir. Yeni kurulan işletmeler de yerel olarak çalışsınlar ya da çalışmasınlar yüksek rekabetle karşı karşıya göründüklerinden, rekabet giderek belirsizleşiyor ve küresel bir boyuta ilerliyor. Buna ek olarak, günümüzde teknoloji, potansiyel müşterilere olduğu kadar kaynaklara ulaşma yeteneği açısından da girişimcilere çok çeşitli faydalar sunuyor görünmektedir. Bu faydalara rağmen, bu, kendi iradeleriyle bu fırsatlara ulaşma hakkına sahip olan diğer şirketler için de bir zorluk olarak kabul edilebilir. Genel olarak ülkeler, dünyadaki toplumları için refah girişimlerinin artmasına yol açmayı hedeflemektedir. Küresel politikaları, çeşitli alanlarda ve sektörlerde hem mevcut hem de gelecekteki girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştırma eğilimindedir. Girişimcilik ekosistemi aynı zamanda girişimci eylemlere yönelik niyeti değil, kararlılık gibi kişilik özelliklerini de etkiler (BAŞAR, 2017).

Girişimcilik eskiden bugüne insanların veya toplumların sosyal, kültürel ve ekonomik konularda büyümesi ve gelişmesini sağlamıştır. Girişimciler etkileştikleri toplumlara yapmış oldukları girişimlerle üretim, mal ve hizmet oluşturmaktadır. Bu girişimler toplumlarda hem sosyal hem de ekonomik öneme sahiptir. Örneğin; işletme veya dükkanlar istihdam oluşturarak ekonomik kalkınma sağlar. Üretilen mal veya hizmetten maddi kar sağlayarak, devlet sermayesine katkı yapar. Sermaye büyümesi, sermayenin topluma yayılmasını sağlar. Girişimci yaptığı yatırımlarla ülkenin ekonomisine, insanların ise işsizlik probleminin çözülmesine destek olur. Yeni iş alanlarının açılmasına da katkı sağlayan girişimciler, aynı zamanda başkalarına da örnek olabilir. Böylece oluşan rekabet ortamı ürünün fiyatını düşürecek, pazarda tutunabilmek için yenilik ve yaratıcılığı da arttıracaktır. Durmadan değişen ve geliştirilmeye gereksinim duyan firmalar güncel kalabilmek için teknolojik ve bilimsel açıdan kendilerini geliştirmeye çalışacaktır. Girişimcilerin bu rekabet ortamındaki yenilikçi ve yaratıcılığı teknolojik gelişmelere katkı sağlayacağı gibi sosyal refah ve kalkınmayı olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir (TEKİN, 2019).

Ülkelerin, bölgelerin, işletmelerin kısacası topyekun tüm ülkenin kalkınmasına, gelişmesine, huzuruna en değerli katkılar girişimciler tarafından yapılmaktadır. Yeryüzündeki bütün gelişmiş ülkelere bakıldığında, ekonomilerinin büyüklüğü ile girişimcilik düzeyleri arasında güçlü ve güzel bir bağ olduğu gözlemlenebilmektedir. Tüm bu sebepler de göstermektedir ki; girişimde bulunan girişimciler için yapmış oldukları bireysel bir tatmin, refah vb. gibi gözükse bile aslında girişim ve girişimcilik toplumu oluşturan insanlar için önem ve hayati değer ifade etmektedir (ÇIRPAN, 2008).

1.3.5. Avrupa ve Türkiye'de Girişimcilik Eğilimi

Girişimcilik eğilimi basit tanımı ile bireyin işletme kurma niyetidir. Girişimcilik niyeti Dünya Girişim Platformu (GEM)'e göre, önündeki kısa zaman içerisinde (1-3 yıl) bir işletme açma planı olan 18-64 yaş arasındaki insan nüfusunun yüzdelik tanımıdır. Girişimi başlatmak için ihtiyaç duyulan bilginin, tecrübenin ve niteliklerin yeterliliklerinin

kendilerinde bulunduğunu düşünen girişimci adayları, karşılaşılan fırsatları deneme ve değerlendirme eğilimi göstermektedir. Fakat sadece bu özelliklerin bireyde bulunması girişimi başlatmak için yeterli değildir. Niyeti hedefe çevirmek için amaçlar edinmek ve bu amaçlar uğruna üstün emek gereklidir. İnsanlar, girişim eğilimlerini ortaya çıkarıp bu yoldaki faaliyetlerini hayata geçirdiklerinde, fırsatlarla karşılaştıkları gibi niyetlendikleri işlerden onları kaygılandıracak ve vazgeçmelerine sebep olacak risk ve durumlarla da karşılaşmaları mümkündür (Herrington, Kew, & Mwanga, 2017).

Girişimci olma istek ve eğilimini etkileyen durumları başlıca iç ve dış faktörler olarak tanımlanmaktadır. Gana da öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmada, girişimcilik eylemini etkileyen durumları; aile, eğitim ve çevresel faktörler olarak farklı üç bakış açısıyla tanımlanmıştır (Denanyoh, 2015). Farklı bazı çalışmalarda bu tanım, bireysel ve çevresel faktörler olarak ifade edilmiştir. Bireysel faktörler; motivasyon, başarılı olma duygusu, belirsizliğe karşı tolerans olduğu gibi parasal getiri, aile ve statü elde etme gibi sebeplerde olabilir. Çevresel faktörler; insanın kendi elinde olmayan sebeplerden ötürü gerçekleşen önceden tahmin edilmesi güç olan ve herkesin etkisini yaşadığı durumlardır. Ekonomi, global veya bölgesel kriz ve enflasyon başlıca çevresel faktörlerdir (AYDIN & TAN, 2020).

Girişimci kültürü oluşturmak hem Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde hem de ülkemizde öncelikli ve önem verilen bir konu haline gelmiştir. Günümüzde sanayi çağından, bilgi çağına geçiş esnasında yenilik üreterek ekonomilerine değer katmaya çalışan ülkeler rekabet ortamında önemli avantaj elde etmektedir. Mesela 1950 senelerinde global olarak değerlendirildiğinde kıymetli olan işletmeler endüstri alanındaki firmaları iken, günümüzde ise teknoloji ve bilişim firmalarının kıymetli olduğunu gözlemlemekteyiz. Pazarın zorlu rekabet ortamında başarılı olan firmaların, yalnızca inovatif ve girişimci fikir sahibi insanları bünyelerinde bulundurdukları sayede lider firmalar arasında yer alabildikleri görülmektedir. Avrupa bu konuda girişimcilere bulunduğu hızlandırıcı ve kuluçka destek programlarının varlığı bakımından liderdir. Nitekim, Avrupa ’da başarılı işletme okullarından Emlyon Business School, uluslararası eğitim vermek üzere girişimci yetiştirmek için bünyelerinde merkezlerini işletmekteler. İşletme okullarında zorunlu

müfredatta girişimcilik dersi bulunmakta olduğu gibi öğrencilerine ve mezunlarına hızlandırıcı ve taze girişimlere destek vermektedir (AYDIN & TAN, 2020).

AB ülkelerinde her geçen sene girişimciliğin etkisinin arttığı görülmektedir. Yeni inovatif fikirlerin 2008-2012 seneleri arasında yaklaşık %11'inin yarısını, yeni kurulan girişimciler tarafından ortaya çıkarılmaktaydı (Muller, ve diğerleri, 2015). Startup Europe Partnership 'in yakın zamanda yayımlanan araştırma verilerine göre; Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya ve İspanya gibi önemli beş Avrupa üyesi ülke başarılı 990 yeni girişimin getirisi olarak 23 milyar dolar sermayesini arttırmıştır. Bu sermaye artışından elde edilen 23 milyar doların yarısından fazlasını Birleşik Krallık 'ta, 6 milyar dolarını da Almanya 'da sermaye yatırımı olarak dönüştürdüğü bilinmektedir (Autio, 2016).

Girişimcilik eğilimi, GEM (2018) tarafından yayınlanan rapora göre; dünya ortalaması %23,68 olarak görülürken, sadece Türkiye ortalaması %30 ile ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Ülkemizde girişimciliğe vatandaşların ilgisinin arttığı gözlemlenmektedir.

Refah seviyesi epey yüksek olan Avrupa üyesi ülkelerden olan İsviçre, ekonomik olarak güçlü bir yapıya sahiptir. Gelir seviyesi yüksek ülkeler arasında Hollanda ve Amerika 'dan sonra üçüncü sırada ulusal girişimcilik oranı yüksek olan İsviçre gelmektedir. Girişimciliğe özendirme konusunda İsviçre politikalarında önemli tutumlar sergilemektedir. Girişim düşüncesi, girişimciliğe karşı pozitif duygular besleyenleri etkilemektedir. Gelişmiş ülkeler kıyaslanarak yapılan çalışmada girişimi fırsat olarak aramak ve değerlendirmek, kariyer hedeflerine girişimciliği koymak üzere yapılan araştırmada İsviçre, Avrupa ortalamasının altında kalmıştır. Yani girişim sonucunda başarısız olma kaygısı, İsviçre 'de epeyce fazladır (AYDIN & TAN, 2020).

1.3.6. Girişimcilik Öğrenilir Mi?

Dünyada girişimcilik eğitiminin önemi her geçen gün daha fazla anlaşılmasına ve yaygınlaşması, beşeri ve ekonomik fayda sağladığı düşüncelerinin ağır basmış olmasına rağmen literatürde sürekli tartışılan bir konudur; "Girişimci olunur mu? – doğulur mu?".

Eğiticiler tarafından başarılı olacak girişimciler büyütmek veya geliştirmek, girişimciliğin öğretilebilmesi bilimin temel tartışma alanı olarak araştırılmaktadır (Metcalfe, 2013).

Uzun yıllar boyunca, girişimcilik eğitmenler tarafından, özellikle üniversitelerde öğretilebilir olup olmadığı araştırmaları yapılmaktadır. Bu tartışmalarda, öğrenilebileceğini iddia eden araştırmacılar genellikle finansal ve insan kaynakları, serbest piyasanın yönetimi ve denetimine göre verilen değerlendirme ve öğrenciler piyasa ile iç içe geçmiş bir ortam oluşturulabilirse eğitilebileceğini savunmuşlardır. Girişimciliğin öğretilemeyeceğini savunan araştırmacılar; diğer insanlardan girişimciler farklı bir duygu, düşünce ve kişilik durumuna sahip olduklarını ve eğitimin gerekli olmadığını savunuyorlar. Psikoloji Profesörü Alan Jacobowitz, girişimcilik doğuştan gelen ve daha sonra öğrenilemeyeceğini öne süren araştırmacılardan biri, 500 girişimciyle yaklaşık üç yıl süren görüşmelerden sonra girişimciyi tanımlayan sabırsızlık, bağımsızlık ve yüksek düzeyde özgüven gibi özellikler öğretilemez. Girişimcinin bireyin doğduğunu ve girişimciliğin öğretilemeyeceğini belirtmiştir (Al-Yasari, 2012).

Profesör James V. Koch, Old Dominion Üniversitesi ’nde görev yaptığı esnada yapmış olduğu bir araştırmada, boyu kısa olan insanların ne kadar eğitilirlerse eğitilsin az bir kısmının basketbolcu olabileceğini ve belirsizliğe tahammül edip, risk alma cesaret gösterenlerin girişimci olabileceğini savunmuştur. Muhasebe, vergi hukuku vb. kavramlar eğitim ile öğrenilebilir, fakat risk almak doğuştan gelen bir nitelik olduğundan, eğitim ile cesaret verilemeyeceğini savunmuş ve girişimcilik eğitimini gereksiz bulmuştur (Daley, 2013).

Solomon (2008)’a göre; eğitim ile girişimciliğin öğretilemeyeceğini ancak teşvik edici etki uyandırabileceğini ifade etmiştir. Jones ve English (2004) de, girişimcilik bireyin içinden gelen bir ruhtur ve bu ruha sahip olmayanların başarı sağlamasının eğitim ile alakalı olmadığını, bazı bireylerin girişimci olarak doğduklarını özel bir eğitime gerek olmadığını savunmuştur.

Girişimciliğin doğuştan geldiği zıttı araştırmalar yapan ve kendilerince delillerle açıklayan araştırmacıların sayısı da azımsanmayacak kadar çok fazla olduğu yapılan literatür taramasında görülmektedir. Tarihimizin ünlü bilim insanlarından olan Peter Drucker; girişimciliğin genlerden gelen bir nitelik olmadığını, bir sihir olmadığını tıpkı

farklı birtakım beceriler gibi öğrenilebileceğini ifade etmiştir (Kuratko, 2005). Kanada 'da Winstor Üniversitesi 'nde Kantor (1988) tarafından 408 öğrenci üzerinde yapılan araştırmada problem çözme ve yaratıcılık yetenekleri öğrenmek daha az rastlanılan bir durum olsada girişimciliğin eğitim ile öğretilebileceğini savunmuştur (Kantor, 1988).

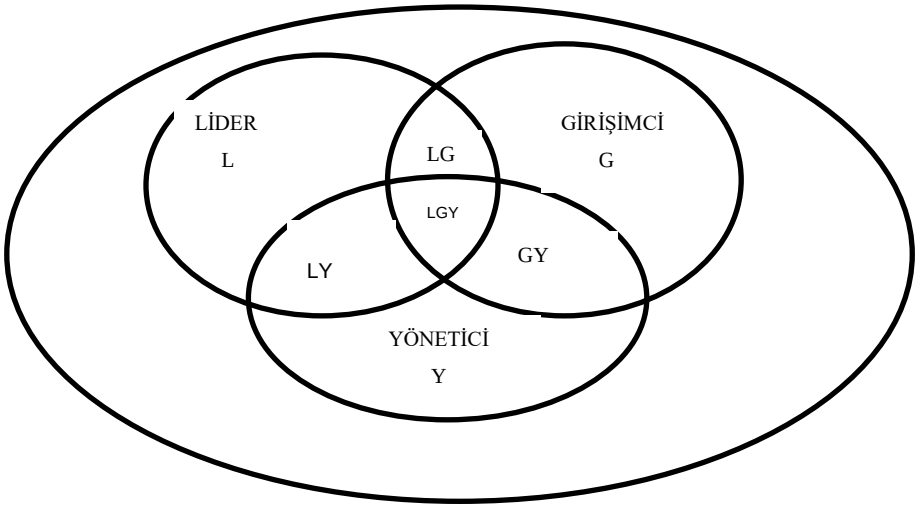
Julian Lange, Babson Koleji 'nde "Girişimcilik ve Kamu Politikaları" profösörüdür. Girişimciliğe kendi hayatından örnek vererek, yapısal olarak risk sevmediğini fakat başarılı bir girişimci olmayı başardığını ifade ederek katkıda bulunmuştur. Doğuştan girişimci niteliklerine sahip olanların belki Lange 'ye göre daha başarılı olabileceklerini ancak kendisine de saygı gösterilmesi gerektiğini vurgulamıştır. İnsanlar karaketer tiplerine göre risk sevmeyebilir ve girişimcilerin yalnız risk sevenlerden oluşmadığını savunmuştur. Risk seven ve sevmeyen olarak tanımlanan insan tiplerinin tam ortasında girişimci kişilik bulunmaktadır. Girişimci gerek duyduğunda fırsatı değerlendirir veya devam ettirir, yani nerede risk alıp nerede almayacağını doğru belirlemelidir. Kişilerin birbirinden farklı becerileri ve doğuştan yetenekleri olabileceği fakat başarı sağlayabilmek için çok çalışarak eksikliklerini tamamlamalı olduğundan dolayı girişimcilik eğitiminin faydalı olacağını ve öğretilebileceğini ifade etmiştir (Daley, 2013).

Başarılı girişimciler incelendiğinde sanki doğuştan gelen genetik özelliklerle doğdukları düşünülebilir. Karakterleri ailelerinden gelen miras veya istisna görülen fırsatlarla girişimci oldukları da düşünülebilir. Yakın tarihlere kadar girişimciliğin örenilen bir beceri olduğu konusu eleştirilmiştir. Fakat işin uzmanlarının genel olarak paylaştığı fikir, doğuştan gelen yetenekler sergileyen birinin eğitim almadan başarılı olma şansının, girişimcilik becerisine sahip olmayıp eğitim alan bireye karşı olan şansından daha düşük olduğu yönündedir (AZİM & AKBAR, 2010). Benzer bir araştırmada da iyi planlanmış bir girişimcilik eğitimiyle kişiye girişimcilik becerisinin kazandırılabilineceği, buna dair delillerin ve genetik olmadığı halde başarı elde etmiş birçok hayat hikayesinin bulunduğu ifade edimiştir (Henry, Hill, & Leitch, 2005b).

1.4. LİDERLİK, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİCİLİK KARAKTERLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Yönetim disiplininde ve sosyal yaşamda liderlik, girişimcilik, yöneticilik kavramları aynı anlamda kullanılsa bile özünde çok farklı kavramlar olup, farklı birey karakterlerini tanımlamaktadırlar (ÇIRPAN, 1999). Tarihe bakıldığında özellikle de günümüzde bu kavramlar kendi içlerinde çeşitlendirildikleri gibi birbirleri üzerine tesirinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu önemli kavramları bir insan karakteri olarak A, B ve C karakterleri olarak ele aldığımızda, A iken B içerisine kayma ya da B iken karşılaşılan fırsatları değerlendirerek C 'ye kayma durumu araştırmalar sonucunda gözlemlenebilmektedir. İş dünyası içerisinde buna benzer örneklerle karşılaşımaktadır. Mesela; işletmede başkasının mali risk rahatlığı içerisinde yönetici iken, karşılaşılan bir fırsatla girişimci olan sayısı azımsanamayacak kadar fazladır (ÇEMBERCİ, AŞÇI, ÖZ, SUDAK, & CİVELEK, 2014).

ÖZ (2018)'e göre, lider, girişimci ve yönetici ilişkilerini gösteren literatür taramalarının bir çıkarımı olarak aşağıdaki şemayı bilime sunmuştur;



Şekil 1: Liderlik, Girişimcilik ve Yöneticilik Kavramlarının Aralarındaki İlişki Durumu

1.4.1. Liderlik – Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik anlam olarak birbirinden çok farklı olsalar da günlük yaşantımızda iç içe kullanılmaktadır. İş dünyasında ve literatürde sık sık bu kavramlar birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Kavramlar anlam olarak birbirlerinden farklı oldukları gibi karakter olarak değerlendirildiklerinde de farklı oldukları gözlemlenmektedir. Liderlik evvelden planlamış şartlarda grup veya bireysel hedefleri başarmak için kişinin başkalarını etkileyerek faaliyete geçirmesi ve yönlendirmesi sürecidir. Farklı bir tanımlamada ise, işletmenin amaç ve hedeflerini başarabilmek için yöneticilerin çalışanlarını harekete geçirerek, çalışmalarını sağlayacak liderlerde bulunan güçleri kullanabilme becerisidir. Hiyerarşik sistemde olduğu gibi formel olmayan yapılar içinde liderlik geçerli ve önemli bir durumdur. Liderin diğer kavramlardan ayıran en önemli özelliği, takipçilerinin kendi rızaları ile takipte bulunması, bireysel olarak inanmışlık ve güven duygularının en üst düzeyde olması ile birlikte yanı sıra gelen sonuçlardan sağlanan başarı ve başarı devamlılığını sağlamasıdır. Liderlikte farkın görülebilmesini sağlayan ölçütlerden biri de başarı sağlayan bir grup oluşturabilmek ve bu grup ile başarının sürekliliğini sağlayabilmesidir. Yöneticiler ise, çalışanlar üzerinde hiyerarşik olarak zorunlu kontrol sağlar, yetki ve güçlerini hiyerarşiden almaktadır (ERKUTLU, 2014).

Yöneticiler, genel olarak çalışma pozisyonlarına başkaları tarafından görevlendirilirler, yetkilendirme sonrasında belirtilen amaç ve hedefler doğrultusunda, çalışmayı önce planlayarak kontrolü elinde tutarlar. Liderler bunun tersine genel anlamda plan yapmazlar ve çalışanlara yaklaşımları sonucunda amaç ve hedefleriyle alakalı vizyon oluşturan karakterdir (UĞUR & SARIOĞLU, 2014).

İki kavram arasındaki en temel benzerlik, ekibin üyeleri önceden planlanmış ve hedeflenen fikirler yönünde faaliyet gösterip, yönetimi sevk ve idare göstererek başarıya ulaştırma gayreti içerisinde olmalarıdır (CANBOLAT, 2016).

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerine odaklaşır.	İnsanlar üzerine odaklaşır.
Denetime güvenir.	Dürüsttür, doğrulara güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli perspektife sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşünür.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma meydan okur.

Kaynak: Erkutlu H. V., (2014), Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları, Efil Yayınevi, Ankara, 5.

Tablo 3: *Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşılaştırma*

Tablo 3'te görüldüğü gibi Erkutlu (2014)'ya göre, yönetici ve lider özellikleri bakımından iş dünyasındaki genelleme gibi aynı anılamayacak farklılıkta özelliklere sahiptirler. Aralarındaki farkları da Künter (2014) yapmış olduğu araştırma sonucu aşağıda Tablo 4'teki gibi ifade ederek konuyu anlamada yardımcı olmuştur (Künter, 2014).

LİDER	YÖNETİCİ
Grubu tarafından seçilir.	Atama ile getirilir.
Kişisel gücünü kullanır.	Yasal gücünü kullanır.
Büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır.	Planların gerçekleştirilmesini sağlar
Yenilik yapar.	İdare eder.
Doğru işi yapar	İşi doğru yapar
Çalışanın bağlılığını bekler	Çalışanın itaat etmesini bekler.

Tablo 4: *Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar*

1.4.2. Liderlik – Girişimcilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve girişimcilik, genel tanımda işletmeciliği, özel tanımda ise yönetim sistemini ifade eden klasik kavramlardandır. Yönetim ve işletme yönünden yapılan araştırmalarda girişimcilik hem işletme hem de bireysel bir karakter özelliğidir. 21. yüzyıl hayatımızda teknolojinin de gelişimi ile beraber hayatımızda hızlı değişimlere sebep olmaktadır. Değişimlerden fazlasıyla etkilenen kuramlar arasında en başta liderlik ve yöneticilik gelmektedir. Böylelikle girişimciliğinde önemi ön plana çıkıp niteliksel değişimlere uğrayarak yönetim ve liderlik fonksiyonlarında değer kazanıp hak ettiği yeri bulmuştur (DURUKAN, 2007).

Yönetim başarısının en önemli faktörlerinden olan liderlik, aynı zamanda girişimcinin de kesinlikle bulunması gereken becerileri arasındadır. Yani liderlik, girişimcinin olmazsa olmaz özelliğidir. Yöneticinin görevi ise, çalışanları aynı amaca kilitleme, başarı konusunda motive sağlama ve denetimdir. Bu sebeple liderlik, girişimcilik için önemli bir beceri olup, girişimcinin liderlik davranışını sergilemesi gerekmektedir (ARIKAN, 2002). Good to Great adındaki eseri ile Jim Collins, "5. Seviye liderlik" olarak adlandırdığı yeni kavram üzerinde yaptığı araştırma ve geliştirmelerle, artık eskiden olduğu gibi risk almayı seven, gözü kara, cesur, atak girişimci lider karakterlerinin değersizleştiğini; sakin, alçak gönüllü, sessiz liderlerin eskiye göre daha çok tercih edildiğini ifade etmektedir (Collins, 2004).

Liderlik ve girişimcilik birbirlerine çok benzeyen iki karakterdir. Takipçileri vardır, pes etmezler, başarıyı elde edene kadar peşini bırakmama, karar verebilme ve hedef belirlemek gibi ortak özelliklere sahiptirler. Liderlerin takipçilerini etkileme, vücut dillerini kullanmadaki başarıları, girişimciler içinde önemli bir unsurdur (AYKAN, 2004). Lider ve girişimciler karşılaştırıldığında aralarındaki en belirgin fark; liderin kendiliğinden grup içerisinden çıkması, işletmenin amaçlarına birlikte karar vermesi ve takipçilerini duygusal olarak etkilemesi söz konusu iken; girişimciler ise tek başlarına hareket eden, herhangi bir gruba bağlı olmadan kişisel olarak faaliyet gösteren bireylerdir. Başka bir farkta girişimcileri başarılı lider olmaması ama liderlerin başarılı girişimci olabilmesi için birçok özelliklerinin uyum sağladığı görülmektedir. Yani başarılı bir

liderin aynı zamanda iyi bir girişimci olması gerekmektedir. Hem lider hem de girişimci risk almayı sever ve iyi bir şekilde yönetir. Girişimci üretimi başlamasından sonra başarılı liderlik özelliklerini sergilemesi içgüdüsüyle hareket etmesi de bu iki kişiliğin benzerliklerini ifade etmektedir (KAYA A. , 2017).

1.4.3. Girişimcilik – Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetici ve girişimciler iş dünyasında bulundukları faaliyetlerdeki ortak amaçları maddi kar sağlamaktır. Girişimciler bu süreci hem risk alarak hem de yönetim faktörlerini bir arada kullanarak yaparlarken; yöneticiler, önceden planlanan başkalarının hedeflerine yönetim sürecini kullanarak ilerler. Yani girişimcilerde, yönetici nitelikleri de bulunması gerekmektedir (DURUKAN, 2007).

Bilgi çağında girişimci, işletmede yaratıcılık ve yenilik yaparken bilgiyi iyi şekilde kullanarak yönetimin temelini oluşturmalıdır. Girişimciler başarılı etki sağlayabilmeleri için genel yönetim becerileri, beşeri ve ekonomik kaynakları organize etmek için gerekli insan kaynağı yönetimini sağlamalı ve yönetimi uygulama becerisi gerekmektedir. Yönetim becerisi; projenin tasarlanması, strateji oluşturma, pazarlama, ekonomi planlaması, proje yönetimi ve süre yönetimi; insan kaynakları yönetimi ise liderlik, değişim, iletişim ve müzakere becerileri olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalara göre girişimcinin başarısı faaliyet göstereceği konuda bilgisine, yönetim yeteneğine ve beşeri ilişkilerdeki kabiliyetinin meyveleri olarak değerlendirilmektedir (ÇELİK, 2000).

Girişimci, yakaladığı fırsatı başarıyla gerçekleştirebilmek için kendisinin ya da başkalarına ait olan kaynakları ve olanakları riske atarken yönetici ise, yalnızca yönetim becerisini riske eder. Yöneticinin yeteneği dışında maddi risk durumu söz konusu değildir. Ayrıca yöneticiler, üretim esnasında oluşan kar veya zararlara karışamaz, yalnızca aldığı maaş karşılığı düzenli bir gelir sağlarken girişimci, üretim sonrasındaki bütün kar veya zararın sahibidir. Yani buradan da anlaşılacağı gibi girişimciler kendi şahsına, yöneticiler ise girişimciler namına emek harcayan insanlar olarak ifade edilmiştir (KAYA A. , 2017).

Girişimci ve yönetici arasındaki fark "Girişimcilik Tutkusu" isimli eserde şöyle açıklanmaktadır:

- Yönetici eskiyi, girişimci geleceği yaşar.
- Yönetici düzene değer verirken, girişimci için kalite önemlidir.
- Yönetici kalıplaşmış kurallara bağlı kalırken, girişimci değişim ile başarıyı elde eder.
- Yönetici sorun ve problemleri yakalarken, girişimci fırsatları yakalamak ile meşguldür.
- Yönetici bir inşa edip orda hayatını devam ettirirken, girişimci bir ev yaptıktan hemen sonra diğerini yapmayı planlar.
- Yönetici girişimcinin sonrasında etrafı toparlayan kişidir, girişimci olmazsa ortada toparlanacak bir şey de olmaz.
- Yönetici süreç ve işlerin faaliyeti ile sorumlu iken, girişimci yeniliklerden sorumludur (Gerber, 2015).

2. EĞİTİM İLE İLİŞKİLERİ

Eğitim, öğretim, geliştirme ve yetiştirme kavramları genelde aynı anlamda gibi kullanılsalar da hepsi birbirinden ayrı anlam ifade etmektedir fakat eğitim diğer kavramları kapsayan genel bir tanımdır. Bu sebeple eğitim ile diğer kavramları da araştırmamızda açıklamış bulunmaktayız.

2.1. Eğitim

Bilgi, beceri ve tavırlarda insan hayatı boyunca farklılık meydana gelmesi durumu eğitim olarak ifade edilmektedir (DENİZ, 1999). Buna göre bireyin eğitim ile sağladığı veri bilgi için temel sayılan hammaddeyi oluşturmaktadır. İnsan hammaddeyi doğru işleyerek anlam kazandırdığında aynı zamanda düşünce sistemine entegre ederek, uygulama

becerisi gösterebildiği sürece eğitimden bahsetmek mümkün olacaktır (ÖZDEN, 2000). Bu tanıma göre eğitimin, birey üzerindeki ilk farklılık göstereceği yer davranışları olur ve aşağıdaki etkilerle farklılığa devam eder;

- Yaşamını daha olumlu yönetecek davranışlar edinir,
- Bilgi edinir, değerleri ve inançları etkiler,
- İnsanın ufkunu açar ve yaşamın püf noktalarını fark etmesini sağlar,
- Yaratıcılığı, düşünmeyi arttırır, bireyin kalıplarını aşmasını sağlar ve kapsamlı, esnek bir çerçeve kazandırır,
- Bireyin yaşantısını kolaylaştıracak donanımları elde etmesinde önemli bir etkendir,
- Geleceği üzerinde hakimiyet kurma gücü verir,
- Değişime ayak uydurmayı sağlar,
- Kalite ve başarı ancak eğitimle sağlanır (BALTAŞ, 1992).

Eğitim yalnızca bireyler için değil, toplumlar içinde kıymetli bir kavram olarak, bütün toplumsal düzeni ilgilendiren en önemli unsurdur. Bireylerin, teknolojik gelişmelerle de değişimin hız kazandığı çağımızda kendini güncel tutabilmek için formal veya informal fark etmeksizin yaşam boyunca eğitilmeleri gerekmektedir. Ayrıca insanlar toplumda yer edinebilmek ve hayatlarını devam ettirebilmek için bilgi ve becerilere gereksinim duymaktadırlar. Fakat değişen şartlar, güncellenmeyen bilgi birikimiyle yaşam boyu hayat sürmenin konforunu düşürmekte ve hayatı zorlaştırmaktadır. Bu nedenlerden dolayı birey ve toplumlar için eğitim sürekli faaliyet haline gelmelidir. Ülkeler kültürlerini sonraki nesillere devredebilmek ve yaşantılarını kolaylaştırmak için sosyal kuruluşlar kurarlar. Bu kurum ve kuruluşlar birbirleriyle entegre biçimde bütünlük sağlarlar. Fakat eğitim kurumlarının yapısı, diğer kurum ve kuruluşların oluşumları ve yapısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bunlarla beraber toplumsal yenilik ve değişimlerde eğitim kurumlarına önemli görevler düşer (ERGÜN, 1994).

2.1.1. Öğrenme

Belirlenmiş amaçlara ihtiyacı olan bilgileri edindirme, öğrenme veya işi basitleştirecek yolu belirleme, argümanları sağlama ve kılavuzluk etmek öğrenme olarak ifade edilmiştir. Konusu bazen belli bir alan olurken, bazen de genel kültür amacıyla verilen bilgi veya beceri olmaktadır (KALKANDELEN, 1979).

Öğrenme; öğrenci, eğitmen, yer, zaman, amaç ve metot gibi argümanların hepsini içerisinde bulunduran süreç olarak tanımlanmaktadır. Eğitmen ile öğrenen arasında karşılıklı iletişim ilişkisi söz konusudur (ERGÜN, 1994).

Günlük yaşantımızda eğitim ve öğretim kavramları sıklıkla aynı anlamda gibi kullanılmaları bazen karmaşıklığa sebep olunsa bile, iki kavramda bağlantılı ve birbirlerini tamamlayan kelimelerdir (TAŞKIN, 1993). Eğitimin sağladığı sosyalleşme ile bireylerin birbirlerine benzerlikleri elde edilirken, öğrenme ise bireylerin arasındaki farklılık oluşmasına etki etmektedir. Spesifik bir konuda öğrenme ölçü ve süresi bireyler arasındaki farklılığı ortaya çıkarır. Bu sebeple öğrenme derecesi birtakım ilkelerle ilişkilidir;

- Öğrenme isteği,
- Yeni bilgi ve eski bilgi arasında bir belirsizlik olması durumunda, yeni bilginin kabul edildiği oranda öğrenme durumu söz konusudur,
- Öğrencinin güdüleriyle ilişkilidir,
- Öğrencinin, öğrenme esnasında katılımcı olmasıyla,
- Öğrenilen bilgi gerçek hayatta uygulanmasıyla ve bunlar için yeterli zamanla,
- Öğrenilecek bilgi öğrencinin anlayabileceği şekilde basit ve sade bir dil ile aktarılmasıyla,
- Gerekli durumlarda alan ile ilgili hazırlık ve rehberlik edilmesiyle,
- Çevresel faktörlerle
- Her bireyin öğrenme hızı vb. konularda farklı olduğunu unutmayarak, bu tarz durumlarda sakin ve hoşgörülü yaklaşımların öğrenme derecesine doğrudan etkisi vardır (Schein, 1976).

Öğrenme iki farklı şekilde ifade edilmiştir; bilişsel (zihinsel) öğrenme ve çağrışımlı öğrenmedir. Bilişsel öğrenme yani zihinsel öğrenme, insanın hatırlama, algılama ve düşünme şeklinde beyinle sağlanan öğrenme sürecidir. Çağrışımlı öğrenme ise, uyarıcının etkisi veya etkiye karşılık tepkinin oluşturduğu sonuç yoluyla öğrenme olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel öğrenmede, evvelden bile olsa öğrenilmiş bilgi, yetenek ve davranışların bir çerçeve içerisinde önemi vardır. Bazı durumlarda kişilerin öğrenmesi, bu iki tür öğrenmenin de birbirini tamamlaması sonucu ortaya çıkmaktadır (CÜCELOĞLU, 1997).

2.1.2. Yetiştirme Ve Geliştirme

Spesifik bir alanda işi gerçekleştirmek için lüzumlu olan bilgi ve yeteneklerin aktarılması durumu yetiştirme olarak tanımlanmaktadır (Simson, 1991). Alanında ilgili nitelik ve becerilerin öğrenilmesi ile alakalı eğitim olarak da ifade edilmektedir (ÖZÇELİK, KAYNAK, ADAL, & ve Diğerleri, 1998). Tek bir konuda yoğunlaşarak, bireyin uygulaması gerekenlerle uyguladıkları arasındaki uygun boşluğu tamamlayan bir faaliyettir. Yetiştirme kavramının özellikleri şunlardır;

- Yapılan iş ile alakalı bilgi ve becerilerin kazandırılması,
- Direk alana yönelik bilgi, yetenek ve becerilere odaklanması,
- Kısa zamanda etki yaratması,
- Yapılan işte performansı arttırması,
- Uygulamaya yönelik olmasıdır (Fitzgerald, 1992).

Yetiştirme ile geliştirme kavramları da birbirleriyle benzeyen fakat kesinlikle aynı anlam ifade etmeyen kavramlardır. Yetiştirme insana yapacak olduğu iş ile alakalı donanım sağlarken, geliştirme ise spesifik bir alanla alakalı bilgi birikimi, tecrübe ve beceriye sahip olan ve yeteneklerini bir üst aşamaya taşımak isteyenlerin başvurduğu yoldur. Geliştirme, bireyin yaptığı çalışmanın daha verimli hale gelmesini sağlarken, bir yandan da ilerleyen süreçte üstleneceği başka görevler için de bireyin hazır olmasını sağlar (ÖZÇELİK, KAYNAK, ADAL, & ve Diğerleri, 1998).

Bu iki faaliyet yaygın olarak yetişkin eğitimiyle ilgilenmektedir. Bu nedenle yetişkin eğitiminde, çocuk eğitimine kıyasla dikkat edilmesi gereken hususlar da farklıdır. Şöyle ki;

- Yasaksız ortam oluşturulmalı,
- Hataya müsaade etmeli,
- Yaratıcılık ön planda tutulmalı,
- Deneyim vurgulanmalı,
- Öğretim esnasında niteliğe önem verilmeli,
- Yapıcı ve zamanında geri dönüşler yapılmalı,
- "Kendim olmaktan memnunum" ifadesi yatılmalı,
- Gerçek yaşam olgularıyla ilerlenmeli,
- Farklı eğitim uygulamalarını bir arada kullanılmalıdır (Bingaman, 1993).

2.2. Hayat Boyu Öğrenme

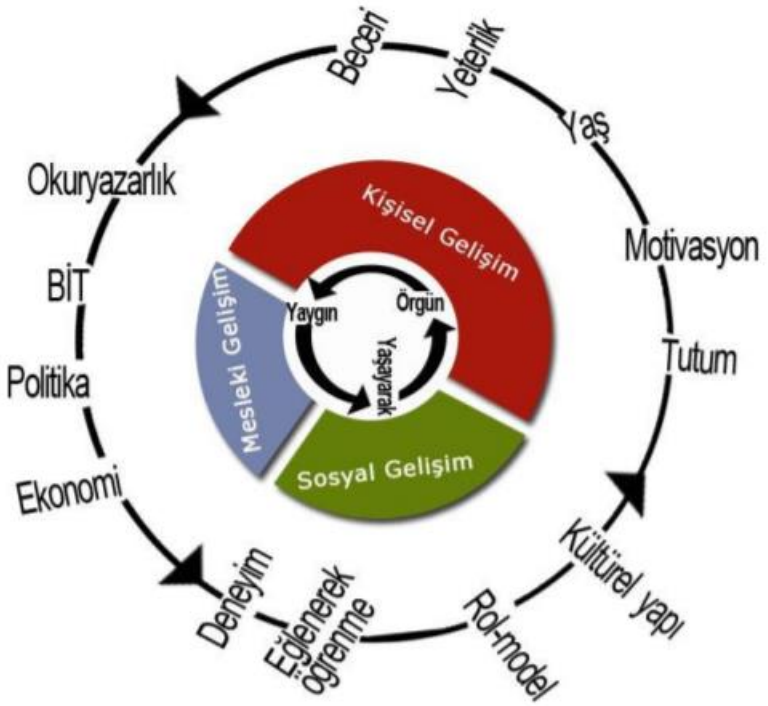
Dünyadaki globalleşme, gelişen teknoloji ve bilgi çağı toplumunu önemli boyutta etkilemekte, aynı zamandan alışkanlıklarda yapısal olarak değişimine sebep olmaktadır. Bu sebeple hayat boyu öğrenmenin de zorunluluk olduğu bilgi çağı toplumları, dönemin gerekliliklerini keşfederek bu bağlamda bireysel gelişimlerini sürdürmeleri gerekmektedir. Hayat boyu öğrenme bireyi güncel tutarak hem iş yaşantısında hem de sosyal yaşantısında karşılaşacağı gelişmelere uyum sağlamasına imkan tanımaktadır. Bunlarla birlikte bireyin kendisini güncel tutmasını ve esneklik kazanmasını sağlamaktadır (BERBEROĞLU, 2010). Hayat boyu öğrenmenin kişiye toplum içindeki sosyal yaşantısı ve iş dünyasındaki zorlu ve değişken sürece uyumunda kolaylık sağlayacak donanımı kazandırarak kişisel gelişimi amaçlamaktadır. Bu bağlamda toplumdaki birleşme, dünya da üreten bireyler hedeflendiği gibi toplum içinde de aktif insanlar kazanmayı sağlamaktır. Bunların yanında bireyin bilgi çağına adapte olabilmesi ve bireysel yaşantısını kontrol altında tutabilmesi için yaşam boyu etkili ve aktif bir hayat

sürebilmesinde önemli etki yaratacaktır (MEB, 2009). İnsanlar mevcut işlerinde tutunabilmek veya yükselebilmek için daha çok bilgi donanımına ve beceriye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı kişiler eğitim hayatları bittikten sonra bireysel gelişimlerini ve kendilerini güncel tutabilmeleri adına eğitime ihtiyaç duymaktadır (KOÇ, 2007). Böylece insan kendi bilgi gelişimini devam ettirmesi ve eğitim almaya devam etmesi yani hayat boyu öğrenme felsefesini benimsemesi konfor alanını arttırarak devam ettirmesi gerekmektedir. Hayat boyu öğrenmenin sürekliliğini sağlamak aynı zamanda bireyin içerisinde bulunduğu toplumunda ileriye taşıması adına, eğitimin önündeki zorlukların aşılması ve gelişimi sağlayabilmek için her türlü faydalanılabilecek imkanların kullanılmasıyla mümkün olacaktır. Hayat boyu öğrenme felsefesinin hedeflediği değerlerin kazanılması için gerekli eğitim ortamları, planlama ve zaman teknolojinin de kullanılmasıyla kişinin sosyal yaşantısına daha hızlı adapte olacağı da ifade edilmektedir (GENCEL, 2013).

Teknoloji ve bilimdeki hızlı dönüşüm ile bireylerin formal eğitim dönemlerinde edindikleri bilgilerini daima yenilemeleri gerekmektedir. Öğrenme eğilimin kısıtlı zamana sınırlandırılmadan yaşamın tamamında alışkanlık haline getirilmesi, hayatın kaliteli olarak sürdürülmesinde önem arz etmektedir (ERDAMAR, 2015). Başarı için en önemli becerilerin başında öğrenme gelmektedir. İş dünyasındaki hızlı dönüşümler, teknolojik ilerlemeler ve küreselleşmeyle beraber bireysel ve sosyal isteklerde farklılıklar sonucu sadece küçük veya genç yaşlardaki öğrenciler değil bütün insanlar öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla her açıdan bakıldığında hayat boyu öğrenme felsefesi, ülkemizde ve dünyada önem kazanmaya başlamış ve gelişmelerle buna ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmektedir (Mouzakitis & Tuncay, 2011). Hayat boyu öğrenme, örgün okul süreçlerine dahil olan öğrenmeyi içerisinde barındıran bir kavramdır. Örgün okul sürecine alternatif değil, içerisinde yer alan noksan ve yetersiz kalmış bilgilerin daha sonradan öğrenilmesini veya daha önceden keşfedilmemiş becerilerin keşfedilmesini sağlamak şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısı ile hayat boyu öğrenme kişinin kendini anlamlandırması açısından da değerlidir. Bunlarla birlikte hayatın her aşamasında öğrenme fırsatı sağlamasından dolayı kişinin kendi tarzında ve hızında bilgiyi edinmesini sağlamaktadır (GÖKSAN, UZUNDURUKAN, & KESKİN, 2009).

Hayat boyu öğrenme, bilgi edinmeyi fiziksel mekan ve belirli zaman aralığına sınırlamayıp, öğrenmeyi her zaman özgürce mümkün kıldığı görülmektedir. Bu sebeple yaşam boyu öğrenme felsefesinin hedeflerinden birisi öğrenme kültürünü edindirmektir. Diğer hedefleri ise sosyal ve ekonomik bakımdan tazelenmeyi, güncellenmeyi sağlamaktır ((ED), 2009).

Hayat boyu öğrenmeyi, kişisel gelişim, mesleki gelişim ve sosyal gelişim olarak birbirine yakın üç temel başlık altında incelemek doğru olacaktır. Bu temel başlıklar bireyin gelişimi ve hayatı yakalayabilmesi açısından değerlendirildiğinde önemli beceriler kazandırmaktadır. Kişinin ilgi duyduğu konularda daha iyi başarım göstermesini ve her şeyden önce kişisel gelişimi amaçlamaktadır. İnsan kendini gerçekleştirmek için hayat boyu öğrenmeye gereksinim duyar. İnsanların hepsinin bu noktaya varabilmesi gerçekleşmez zira bu süreçte bazı zorluklarla karşılaşılır ve hayat boyu öğrenmeyi etkileyen unsurlar bulunmaktadır. Şekil 2 'den de anlaşılacağı gibi insanın hayat boyu öğrenmesini başarı ile gerçekleştirebilmesi için teknolojiye erişebilmeli hem de iyi kullanabilmeli, eğitime hevesli ve öğrenme şuurunu edinmesi gereklidir. Bu unsurlar aynı zamanda hayat boyu öğrenmenin bireyi olumlu veya olumsuz yönde etkileyecek önemli unsurlardır. Bütün bu unsurların hayat boyu öğrenme sürecinde etkilidir fakat her unsurun direk bağlantılı olduğu kişisel gelişim, mesleki gelişim ve sosyal gelişim bileşenleri bulunmaktadır. İnsan kişisel gelişimi, mesleki gelişimi ve sosyal gelişimini sonuçlandırabilmek için örgün, yaygın ve tecrübe ederek öğrenme döngüsünde sürecini yeşertmeyi sürdürmektedir. Bu döngünün en iyi gelişim sağladığı alan kişisel öğrenmeye yaptığı katkıdır. Çünkü her şeyden daha kıymetli fayda insanın kendisine yaptığı yatırımdır (Tan & Morris, 2006).



Şekil 2: Hayat Boyu Öğrenmenin Faktörleri *(Günüç, Odabaşı, & Kuzu, 2012)*.

Örgün, Yaygın ve Yaşayarak Öğrenme: Eğitim ortamının ve eğitim tarzının farklılığı hem kişisel hem de toplumsal anlamda değişikliklere sebep olabilir. Bunlarla birlikte örgün ve yaygın öğrenmeden faydalanmak her toplumda değişiklik göstermektedir (OECD, 2010). Bu konu insanın bütün alanlardaki becerisinin gelişimini sağlamaktadır. Dolayısı ile hayat boyu öğrenme, eğitim kurumlarını, eğitim enstitüleri ve kampüsleri kapsayan planlanmış ortamlarda meydana gelen formal eğitimi, okul dışında eğitim kurumlarında meydana gelen beceri ve yetenekleri geliştirmeye yönelik planlı eğitimleri kapsar ve aynı zamanda, iş, aile ve sosyal etkileşim çevresinde plansız gerçekleşen informal öğrenmeyi de içerisine almaktadır (Tan & Morris, 2006; Avrupa Konseyi, 2009). Yaygın öğrenmede hem yaşayarak hem de formal öğrenmenin bir takım hususlarının benzer amaçları kapsadığı gözlemlenmektedir. Yaşayarak öğrenme bilinç ve amaç kavramları taşımazken, yaygın öğrenme bilinçli ve amaç gözeterek ifade edilmiştir.Örgün öğrenme de planı ve amaçları olarak yapılandırılmış ve kontrollü bir öğrenme biçimidir (Werquin, 2010).

OECD, yetişkin bireylerin eğitiminde öğrenemeyen kişileri maddi, süre vb. sebeplerle öğrenemeyenler ve gelişimi kabul etmeyenler olarak iki farklı değerlendirmede bulunmuştur. Hayat boyu öğrenme her ne kadar yaygın öğrenmeyi kapsamakta olsa bile yaygın öğrenme hala geleneksel öğrenme yöntemlerinin etkisindedir. Bu sebeplerden dolayı hayat boyu öğrenme felsefesi kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

Yaş Faktörü: Hayat boyu öğrenme, beşikten mezara eğitim felsefesini benimsemiş olsa da her yaşın öğrenmesi farklı biçimlerde planlamalıdır. Knapper ve Cropley (2000)'a göre; yetişkin ve çocuk öğrenen bireyler arasında hayat boyu öğrenme kapsamında belirgin farklılıklar olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle yetişkin öğrenen insanların çocuklara göre; daha çok deneyimli, öğrenme huylarının yerleşik olması, daha özgür olmaları sebeplerinden amaçlarını tespit ederek kendi seçimlerini uygulayabilmeleri, yeni edinilen bir bilgiyi ve beceriyi hemen uygulayabilme gibi avantajlara sahip oldukları ifade edilmiştir. Dolayısı ile toplumların hayat boyu öğrenme kapsamındaki algıları ve planlamaları farklılık göstermektedir. Toplumların bazıları bu doğrultuda hayat boyu öğrenme stratejilerini çocukluk yaşlardan itibaren başlarken, bazı ülkelerde ise mesleki eğitime ve yetişkin eğitimi şeklinde planlanarak uygulanmaktadır (Chapman, ve diğerleri, 2003).

Ekonomi ve Siyaset Faktörü: Hayat boyu öğrenme yaklaşımı, çeşitli toplumlardaki çeşitli yaş gruplarına ağırlık vermiştir. Bunun başlıca sebeplerinden biri ekonomik belirsizliklerdir. Pek çok ülke, toplumun refahını sağlamak ve ekonomik gelişimini tedarik etmek, gelişimi sağlamak için genç ve orta yaşlı bireyler için hayat boyu öğrenme politikaları düzenlemektedir (Chapman, ve diğerleri, 2003). Siyasetin hayat boyu öğrenmeye etkisi son senelerde daha önemli hale geldi ve bunlar arasında ulusal düzeyde entegrasyon ve kontrol odaklarının koordinasyonunun sağlanması, bir kolaylaştırıcı olarak devletin rolü ve eğitim ile toplum arasındaki bağlantının sağlanması yer alıyor (Edwards, Miller, Small, & Tait, 2002). Bu bağlamda siyasetçiler ülke politikalarında; kamu kaynaklarının yaratılması için öğrenci merkezli sistem, öğrencilerin önemli ihtiyaçları karşılama çabalarının geliştirilmesi, yaşam boyu öğrenmenin önündeki engellerin kaldırılması ve gözden geçirme ve düzenleme ihtiyaçlarının yaratılması için

öğrenme fırsatları oluşturulması doğrultusunda düzenlemesine ihtiyaç duyulmaktadır (Dünya Bankası, 2003).

Hayat boyu öğrenme doğrultusunda yalnızca ülke politikalarının değil aynı zamanda kurumlarında üstlenmesi gereken mesuliyetler vardır. Dolayısı ile kurum ve kuruluşların hayat boyu öğrenmeye ilişkin fonksiyonlarını, eğitim görenlerin olumlu fayda sağlayabilmeleri için sorumluluk üstlenmelerini sağlamak, eğitim alanı dışında da öğrenmeyi sağlamak ve eğitim görenlere öğrenme metotlarını sağlamak biçiminde sıralanabilmektedir (Parkinson, 1999).

Motivasyon Faktörü: Hayat boyu öğrenmeyi önemli ölçüde etkileyen unsurlardan biri de motivasyondur (Crow, 2006). İnsanlar, hayatları süresince önlerine çıkan engelleri aşmak ve öğrenmeyi sağlamak amacıyla motivasyonlarının yükseltilmesine gereksinim duyarlar. Bu sebeplerden en başta okul gibi eğitim ortamlarının da hayat boyu öğrenme öğrencilerini motive edecek biçimde tasarlanması önemlidir. Motivasyon, hayat boyu öğrenenince hedef (amaç) merkezi, etkinlik (bilgiye ulaşma) merkezli ve öğrenme merkezli olmak üzere üç başlıkta incelenebilir (Knapper & Cropley, 2000). Hayat boyu öğrenmede etkili olabilmenin başlıca unsurlarından olan motivasyon bir takım çabalarla elde edilebilir. Bunlar; projeler yaparak, rol model seçerek ve öğrenmeyi eğlenceli hale dönüştürerek sağlanmalıdır (Parkinson, 1999).

Öğretmenin rol model olması: Öğretmenin hayat boyu öğrenmedeki rolü; model ve kılavuz olarak görev üstlenmiştir. Hayat boyu öğrenme açısından öğretmen, tutum ve davranışı ile öncü niteliği taşımalıdır (Jarman, Mcaleese, & Mcconnell, 1997). Eğitim alan birey kendi gayelerini belirlemesi ve bireysel aşamalarını kontrol etmesi noktasında öğrenim gösteren eğitmen ya da danışman tarafından yönlendirilmesi önemli bir unsurdur. Eğitmenlerinde aslında birer öğrenci olduğunu, öğrenmeye herkes gibi onlarında ihtiyaçlarının olduğunu öğrenenlere anlatabilmelidir. Hayat boyu öğrenme felsefesinde her öğrenen değerlidir ve eğitmenlerin her biri ile ilgilenmelidir (Bryce, 2006). Eğitim gören insanların rol modele gereksinim duyması, öğrenen için yalnızca bir destekçi veya kılavuz olarak değil, bunların yanında hayat boyu öğrenme sürecinde etkili bir heveslenme kaynağıdır (Parkinson, 1999).

Eğlenerek öğrenme Faktörü: Eğlenceli bir eğitim ortamında öğrenme daha kolay ve hızlı gerçekleşir. Günümüzde, eski geleneksel yöntemler gibi cezalandırıcı, itiraz etmeyen ve sessiz eğitim ortamı yerini eğlenceli, sürdürülebilir ve paylaşımcı eğitim alanlarına bırakmıştır (Bryce, 2006). Eğlenceli öğrenme süreçleri bilgi ve becerinin kalıcı olmasının yanı sıra motivasyonun artmasına da imkan sağlamaktadır (Parkinson, 1999).

Kültürel Yapı Faktörü: Ülkelerin eğitim sistemleri hepsi birbirinden farklıdır. Bu tarz farklı sistemler kişilerinde farklı gelişmesine ve öğrenme alışkanlıklarının da farklılaşmasına sebep olmaktadır. Bir yandan da ülkelerin yaygın ve örgün eğitimlere başvurma oranları da farklılık göstermektedir. Yukarıdaki Şekil 2'de de görüldüğü üzere hayat boyu öğrenmenin en önemli unsurları da ülkeden ülkeye göre gerçekleşme oranı olarak birbirlerinden farklıdır. Dolayısıyla bir ülkedeki bireyler için hayat boyu öğrenmeye önem verilirken, başka bir ülkedeki önem verilmeyebilir (OECD, 2010). Bunlarla beraber hayat boyu öğrenme ye karşı global anlamda bir önem verilme söz konusu olmuştur. Ülkeler vatandaşlarının refah düzeylerini arttırabilmek ve toplumdaki kalkınmayı sağlayabilmek için hayat boyu öğrenme felsefesinin edilmesinin ne kadar önemli olduğunun bilincindedir. Bu bağlamda hayat boyu öğrenme ile toplumun küreselleşmesi süreci aynı dönüşümden geçmekte ve birbirini tamamlamaktadır (Uggla, 2008).

Okuryazarlık: Yalnızca hayat boyu öğrenenleri engelleyen bir unsur olmamakla beraber aynı anda toplumların gelişimini de etkileyen bir faktördür. Okuryazarlık oranı toplumlarla beraber bireylerinde yaşam kalitesini etkiler (Wagner, 2002). Hayat boyu öğrenme hevesli olmak için; başlangıç seviyesinde enformasyon, teknoloji, bilgisayar ve internet, medya, dijital okuryazarlıkları gibi güncel ve gündem için genel olarak önemli konulardaki okuryazarlıklara hakim olması faydalı olacaktır Bilgi okuryazarlığı, hayat boyu öğrenenin bilgi kaynaklarına nasıl erişebileceği ve ulaştığı bilgileri birleştirerek nasıl analiz edip düzenleyebileceği ile ilgilidir. Bilgi okuryazarlığı, kişinin kendi zayıflıklarının ve güçlü yanlarının farkında olarak nasıl bilgi edinileceği bilgisidir (Adams, 2007). Bilgi edinme alışkanlığının kazandırılması için okuryazarlık eğitimi önemli görülmektedir. Eğitim, insanın özgüvenini arttırır, kariyerine olumlu yönde katkı sağlar, politik ve sosyal

etkileşiminde gelişim sağlar. Hayat boyu öğrenme bireye öğrenme adına ikinci şansı sunmaktadır (Duckworth & Tummons, 2010).

Tutum Faktörü: Hayat boyu öğrenmenin altın kuralı, değişime ve gelişime açık olmalıdır ve değişim süreçlerine çabuk adapte olabilmelidir. Bilgi edinmeye karşı merak içerisinde olmak, hayat boyu öğrenme sürecinin devamlılığı için önemli bir konudur. İnsanın hayat boyu öğrenme felsefesini alışkanlık haline dönüştürmesi, bireyin kişisel gelişimine de yüksek seviyelere çıkaracaktır (Bryce, 2006).

Yeterlilik ve Beceri Faktörü: Hayat boyu öğrenmenin birçok alana gelişim sağlamasının yanında bir kısmını şöyle ifade edebiliriz; iletişim becerileri, finansal okuryazarlık, teknoloji yeterliliği, öğrenmeyi alışkanlık edinmek, sosyal etkileşim, girişimcilik ve geleneksel tanımlamalar şeklinde belirtilebilir. Hayat boyu öğrenmenin bu temel becerilere sahip olan bireyler üzerinde daha olumlu ve hızlı fayda eden özelliğe sahip olduğundan bu anlamda bu temel konu başlıklarının geliştirilmesi önem taşımaktadır. Yeterlilik faktörü, eğitim ve beceri kazanılmasındaki hem hızı hem de faydayı önceden tespit edebilmek için önemlidir (Adams, 2007). Öğrenenin bu becerileri edinebilmesi için eğitim verilen kurum veya kuruluşun uygun eğitim ortamını sağlaması gerekmektedir. Yeteneklerin arasında iletişim ve bilgi teknolojileri kullanım yetenekleri hayat boyu öğrenmeyi destekleyen önemli bir unsurdur (Dowling, 2004).

Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT): Hayat boyu öğrenicilerin teknolojiden yararlanmaları, teknolojiyi ne sıklıkta veya sıklıkla kullandıklarıyla değil, teknolojiyi öğrenme amacıyla nasıl kullandıklarıyla ilgilidir. Her üç resmi, yaygın ve yaşayan öğrenme ortamında da BİT 'e ihtiyaç duyulsa da, özellikle bir kişinin bireysel çabası ve merakıyla doğrudan ilgili olan öğretmen, eğitmen, rehber ve yaşayan öğrenmenin olmadığı durumlarda daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bundan dolayı BİT, yaşayan öğrenciler tarafından birleştirilerek bir öğrenme ortamı, bir konunun veya sorunun araştırıldığı bir araç ve yaşayan öğrenciler için materyallerin veya deneyimlerin paylaşıldığı destek ortamı olarak kullanılır (Avrupa Komisyonu, 2002).

Tan ve Morris (2006) ’a göre; hayat boyu öğrenme BİT değerlendirmelerinde yaygın öğrenme veya mesleki gelişimle aralarında sıkı bir iletişim bulunduğu görülmektedir. BİT materyalleri örgün öğrenmede de muazzam bir unsurdur. Günümüzde teknolojinin

getirdiği faydalardan olan uzaktan eğitim vey online eğitim olarak adlandırılan tarz, sınıf ortamı haricinde verilen eğitimlerde çok sık olarak başvurulmaktadır. Bu tarz, hayat boyu öğrenme adına da çok fayda görülen bir kavramdır. Bunlarla beraber BİT hayat boyu öğrenme sürecinde de insanlara kolaylık sağlaması açısından faydalıdır (Dowling, 2004). İnsanların yaygın ve örgün eğitim ortamları dışında da bulunduğu ortamlardan öğrenmeyi internet sayesinde gerçekleştirmeleri mümkündür. Hayat boyu öğrenmenin en önemli unsurlarından esneklik kavramını, BİT sayesinde özellikle zaman ve mekana bağlı kalmadan öğrenme sağlanarak gerçekleştirmektedir (Morgan-Klein & Osborne, 2007).

Deneyim Faktörü: Hayat boyu öğrenmede diğer etkenlerle de alakalı olan deneyim unsuru daha çok küçük ve yetişkin kişiler arasında görülmektedir. İnsanlar yaşamları boyunca edindikleri tecrübe ile bilgiler ve beceriler öğrenirler. Bu sebeple öğrenme alışkanlığı olan, öğrenmeye yönelik planları ve stratejileri olan ve problem çözme becerisine sahip bir kişi, öğrenme konusunda yüksek seviyede tecrübeye sahip olabilir. Tecrübeli bir kişinin kendi değerlendirmesini daha kolay yapabileceği, kendi arzu ve hedeflerine daha hızlı ve kolay ulaşabileceği söylenebilir (Rotwell & Kazanas, 1998).

Hayat boyu öğrenme evresinde hem kişiyi hem de toplumu alakadar eden unsurlardan önemli olanlar kişinin kendisiyle ilgili iken bir kısmı da kendisinin istek ve arzusu dışında gerçekleşen etkendir. Bu faktörleri bir bütün olarak incelenmesi gerektiği gibi aynı zamanda bu unsurlar hayat boyu öğrenme olarak değerlendirildiğinde birbirlerini etkilediklerinden söz etmek mümkündür.

Şekil 2.'de yapılmış olan hayat boyu öğrenmeyi oluşturan faktörler üç kattan oluşmaktadır. Sistemin merkezinde, kişinin hayatı boyunca bütün öğrenmelerini gerçekleştirdiği yaygın, örgün ve tecrübe ederek öğrenmeleri görülmektedir. Örgün öğrenmede tasarlanmış bir program ile toplumun öğrenmesinin belirli seviyelerde eğitimi düşünülse bile yaygın hatta özellikle tecrübe ederek öğrenmede kişinin öğrenme tutkusu, öğrenmeye yönelik isteği gibi sebeplerle kişinin ilgi ve arzusu daha fazla ağır basmaktadır. Kişi, sonraki katmanda kişisel, sosyal ve mesleki gelişimini, alt katmandaki resmi, yaygın ve tecrübe yoluyla hayata geçirmektedir. İkinci katmanın en önemli maddesi "kişisel gelişim" ise bile, kişinin herhangi bir gelişimi önce kendini daha sonra toplumun bütünü hisseder. İnsan bu süreçte birçok problemle karşılaşmaktadır. Bu problemlerden bir kısmı

doğrudan bireyle ilgili, bir kısmı ise genel toplumla veya devletin politikasıyla ilgili unsurlardır. Fakat tüm faktörlerin doğrudan veya dolaylı olarak bir kişinin hayat boyu öğrenmesini etkilediği görülmektedir. Dış katmandaki unsurların tüm kişisel, mesleki ve sosyal evrim süreçlerine etkisi olmakla birlikte, her faktörün daha büyük bir etkiye sahip olduğu bir gelişim sürecinden bahsedilebilir. Mesela "eğlenerek öğrenme" unsurunun sosyal gelişim üzerindeki etkisi ve rolünün ve kişisel gelişim üzerindeki "tutum" faktörünün daha büyük olduğu söylenebilir. Bu unsurların birbirleriyle etkileşim içinde olduğu da söylenebilir. Mesela, "ekonomi" faktörünün Hayat boyu öğrenme üzerindeki etkisi, "politika" faktöründeki değişiklikten farklı olabilir. Öte yandan, "BİT" faktörünün "yeterlilik" gibi unsurlarda ilişkili olduğu ifade edilebilir. "Ekonomi" , "yaş" ve bunun hayat boyu öğrenme üzerindeki etkileri ve görevleri birlikte değerlendirilebileceği ifade edilebilir (Günüç, Odabaşı, & Kuzu, 2012).

2.3. Eğitim İle Lidelik

Liderlik eğitimi, kişilerin bireysel özelliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin gözlemlenip gerekli yönetim stillerinin uygun şekilde bireye öğretilmesi sonucu elde edilen emeğin karşılıdır. Başarılı bir liderlik eğitimi psikolojik değerlendirme ve yapıcı geri dönüşlerle başlar ve daha sonra kişiye verimli bir lider olmasına destek olur (Davies, 1994).

Artan ilgiye rağmen eğitim kurumlarında ve üniversitelerde liderlik eğitim programları hala tam olarak uygulanmamaktadır. Bunun yerine, liderlik eğitimleri, eğitim kurumu tarafından benimsenen liderliğe uygun olarak farklı programlarla büyük kurumlarda ve eğitim merkezlerinde faaliyetlerine devam etmektedir. "Aspen Institude, Center for Creative Leadership, National Outdoor Leadership, American Management ve Outward Bound" liderlik eğitimi veren kurumlardan bazılarıdır. Bütün bu kurumlar değişen ve gelişen liderlik eğitimini karşılayabilecek bir yapıdır. Hangi kurumun daha başarılı bir liderlik programı oluşturduğunu söylemek zor. Bununla birlikte, bir programın

katılımcının farkındalığını arttırdığı, yöneticileri değiştirme ve lider olma konusunda bir üst düzeye çıkardığını söylenebiliriz (Allio, 2005).

Liderlik eğitimi aynı diğer eğitim alanlarındaki eğitime benzeyen bir kabiliyettir. Bir öğrenci nasıl golf oynamayı, gitar çalmayı vb. yeteneklerini geliştirebiliyorsa birey liderlik eğitimi gördüğünde de becerisini zaman içerisinde geliştirebilecektir. Ancak liderlik eğitiminin diğer eğitimlerden farklı olarak eğitimi almadan evvel, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, eğitimden umut ettiği gelişimi sağlayacağına inanması ve uygun bir planlamanın hazırlanması gerekmektedir. Bu şartlar yerine getirilmediğinde liderlik eğitimi seyirci olmaktan ve vakit kaybı olmaktan öteye geçemeyecektir (GOLEMAN, BOYATSIZ, & McKEE, 2002).

Diğer eğitimler gibi liderlik eğitimi ile alakalı programlarda bilimsel değerlere dayandırılmalıdır. Liderlik psikolojik ve sosyal bir durum olduğundan dolayı farklı ve çok fazla tanımlama mevcuttur. Farklı değerlendirmeler ile süren liderlik çalışmaları da liderliğin anlamlandırılması konusunda her çalışmada yeni tanımlamalar ortaya çıkarmaktadır. Liderliğin kavramsal tanımlamasını tam olarak yapamayan işletmeler de sürekli bu eğitim programlarına ödenekler ayırmaktalar. Liderlik eğitimi veren kurumların yaptıkları programlar yetersiz veya yanlış olmasından dolayı bireye geçiremedikleri eğitimler sonucunda beklenilen fayda da sağlanamamaktadır (Pech, 2003).

Liderlik eğitimi veren kurumların kullandıkları metotlar bilimsel olarak hala tartışılan bir konudur. Bu eğitimler planladıkları eğitim programında en büyük hatayı becerilere ve davranış hitap eden eğitimler yerine, kavram ve teoriler üzerine ağırlık verilmiş programlar yapılmasıdır. Gerçekleştirilen eğitimler akademilerde ve iş dünyası gözüyle 21. yüzyıl yani bilgi çağı liderlerini yetiştirecek nitelikte kalıcı davranış ve beceriler sağlayacak disiplinli bir planlama ile eğitim verilmelidir (ELMUTİ, MINNIS, & ABABE, 2005).

Eğitim ile liderliğin geliştirilebileceğini savunan birçok araştırma bulunmaktadır. Her işletme farklı liderlik türüne ihtiyaç duyduğundan, liderlik eğitimlerinin hangisinin faydalı olduğunu saptayacak çalışmaların azlığı da gözlemlenmektedir. Ancak kendi alanında eğitim veren kuruluşların 40 senelik süreçte farklı yöntemlerle gerçekleştirdikleri eğitimler sonucunda liderlik ve yöneticilik alanında gözle görülür bir artış olmuştur.

İşletmelerin belirlemiş oldukları eğitim ihtiyaçlarının daha faydalı hale dönüştürülebilmesi için ortak bir model belirlenmesine ihtiyaç olduğu görülmüştür (Cacioppe, 1998).

Ne lider olarak doğulduğunu ne de lider olunduğunu savunan Covey (2005), liderlik yalnızca öğrenilir ve yetiştirilir demiştir. Ayrıca ona göre liderlik, kişinin tercih edeceği bir özelliktir. Bütün insanlarda liderlik ruhu mevcuttur. Günümüzde liderlik probleminin sebebi, liderliğin insanlar tarafından bilinmemesidir (Ricketts & Rudd, 2002).

Literatür araştırmalarıda göstermekedir ki; lider gereksinimi çoktur fakat liderin geliştirilmesi gereksinimi daha da çoktur. Kouzes ve Posner (2007)'a göre; "Evet, tüm liderler doğar, bizler hepimiz doğarız. Ancak yaşarken ölene kadar ne yaptığımız kendi elimizdedir ve liderlik herkesin farkında olmadan bile yaptığı bir iştir." Liderliğin bir beceri olduğunu ve öğrenilebileceğini ifade etmiştir (Kouzes & Posner, 2007). Carlyle 'ın "Büyük Adamlar Kuramı"na göre; tarih, iyi liderlerin geçmiş başarı hikayeleri ile doludur. Kurama göre, bazı insanlar liderlik nitelikleri ile doğarlar ve bu o kişilerin her zaman ön plana çıkmalarını sağlar. Ancak zaman geçtikçe bu düşünce yerini, kişiler liderlik özelliklerini öğrenerek ve yaşamdan tecrübeleri ile edindiklerini savunan daha makul bir düşünceye bırakmıştır (ŞİMŞEK & ÇELİK, 2011).

Liderlik eğitimi, işletme içerisinde "hizmet içi eğitim" olarak ya da kurum dışındaki kurs vb. eğitim kurumlarında da verilebilmektedir. Bütün insanların olduğu gibi işletmelerinde kendilerine özgü mesleki değerleri vardır. Kişisel değerler, saygı, güven, sadakat gibi veya tam zıttı kavramlar olmakla birlikte duyguları açığa çıkaran kişisel nitelikler olarak ifade edebiliriz. İnsanlar bu değerleri çocuk yaşlarda ailede, eğitim gördüğü alanlarda ve sosyal çevresindeki etkileşimlerden öğrenmeye başlarlar. Daha sonra yetişkinlik çağlarına taşıdıkları bu değerleri, hayatın içerisinde edinilen tecrübeler ile düzenlemeye, bilinçli biçimde yeniden gözden geçirmeye ve değişikliklere başlanmaktadır. İşletme bazında olan değerlerin ise bireysel değerler ile bütünleşmesi bu anlamda önem oluşturmaktadır (Sadler, 1992).

2.4. Eğitim İle Yöneticilik

Profesyonel yöneticiye, etkin başarı maddelerini belirleme, görme ve beklenilen davranışları sergileyebilme kabiliyetini kazandırabilme süreci yönetici eğitimi olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımın yanında yöneticilik eğitimi ile aynı zamanda yöneticinin, yöneticilik yaptığı işletme ya da grubun sosyal sisteminin niteliklerini, sorunlarını ve baskı unsuru olan konuları önceden bilinçlenmesini sağlayarak hassaslaştırmasına katkısı olduğu ifade edilmiştir (KOÇEL, 1998).

Günümüzde teknolojik gelişmelere ayak uydurmak için zamana karşı yarış içerisinde olmak gerekmektedir. Bu sebeple yöneticilerin bireysel gelişimlerini önemsemesi ve gerçekleştirmesi önemlidir. 21. yüzyılda teknolojik gelişmeler, bireysel gelişimi de kolaylaştırmaktadır. Bireysel gelişim, çalışma performansını olumlu yönde tetiklediği yapılan çalışmalarda da gözlemlenebilmektedir. Yönetici eğitimi, yöneticinin ufkunun açılmasını destekleyen bir süreç olduğundan, karşılaştığı fırsatlarıda değerlendirmesine pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Kişisel gelişimi destekleyen veya ödüllendiren üst yöneticiler, işletmelerde pozitif bir iklim oluşmasına ve çalışma performansının artmasında değerli katkı yapacaktır (Mullins, 1996).

Kurumda yönetici eğitim planlanırken işletmenin büyüklüğü, amacı ve politikası ve eğitim ile kazandırılacak sorumluluk konularının eğitim planlamasında önemsenmesi gerekmektedir (PEKER, 1989).

- **İşletmenin Büyüklüğü:** Bütçe, personel sayısı vb. durumlarına göre işletmelerin küçük, orta ve büyük olarak birbirinden farklılık gösterdiği kabul edilen bir durumdur. Faaliyet gösterilen birimin fonksiyonlarını gerekli şekilde yerine getirebilmek için farklılaştıkları insan, argüman ve zaman gibi alanlar da eğitim planlamalarında göz önünde bulundurulmalıdır.
- **Amaç ve Politikası:** İşletmelerdeki birimlerin birbirinden farklı hizmetleri vardır. Ancak bu hizmetler, kurumun asıl amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini amaçlayan hizmetlerdir. Bu sebeple kurumlarda eğitim planlanırken işletmenin vizyon ve misyonu verilecek olan eğitim planlamasına yol göstermelidir.

Kurumların pazar koşullarına ayak uydurabilmesinde izlenilen amaç ve politikaların önemi büyüktür.

- **Görev Sorumluluğu:** Yönetici eğitimi verilmesinin kararı ve eğitimin sonunda alınacak faydanın sorumluluğu şüphesiz ki üst düzey yöneticilerdedir. Bu sebeple üst düzey yöneticilerin herşeyden evvel eğitimi kendileri benimsemeleri daha sonra da diğer çalışanlara özendirmesi ve eğitim için desteklemeleri gerekmektedir (PEKER, 1989).

Bireyin önem ve ilgileri hayat tecrübeleri ile zamanla değişim gösterebilmesinden dolayı kariyerleri ile ilgilide değişim kararları söz konusu olabilmektedir. İnsanlar kariyerlerinde alacakları değişim kararı kötü ya da kesinlikle yapılmaması gereken bir düşünce olduğu anlamı taşımamaktadır. Son zamanlarda insanlar hayatı ve yaptıkları işler arasında ilişki, denge gibi kavramları daha fazla aradıklarından dolayı kariyerlerindeki değişim fikirlerine günümüze sık rastlanmaktadır. Bu değişim kararlarında tercih edilen en yaygın seçenek yöneticilik düşüncesidir. Çok sayıda birey daha üst statü, dolgun maaş ve otorite aramaktadır. Dolayısıyla da işletmelerdeki en fazla maaş ve otorite sağlayabilecekleri alanlar yöneticilik pozisyonlarıdır. İşletmelerde de yeni işe başlayanlar ve terfiler için gerekli şartları sağlayan bireyler arasından seçilen çalışanlar gerekli eğitimlerden geçirilmeleri gerekmektedir. Mevcut üst düzey yöneticiler için ise düzenli olarak sağlanan eğitim ile geliştirme planlamaları uygulanmaktadır. Eğitim planlamaları çalışan tüm alt kademe, üst kademeleri ve hatta yeni işe başlayanların oryantasyonunu, beceri kazanımlarını veya becerilerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu eğitimler genellikle geliştirilmeleri beklenen yetenekleri ya da çalıştıkları alanlarla ilgili gelişimlere yönelik düzenlenmektedir (AYDEMİR, 1995).

2.5. Eğitim İle Girişimcilik

Girişimcilik Shigeru Fijii tarafından ilk defa 1938 senesinde Kobe Üniversitesi ’nde eğitim olarak verilmeye başlamış olmasına rağmen Japonya ’dan daha kısa zamanda ve daha çok önemli görülerek ABD’de yaygınlaşmıştır. ABD için ilk defa Harvard Business

School ’da ders olan “girişimcilik” Myles Mace tarafından 1947 senesinde başlamıştır. Devamında 1960 senesinde yeni işletme kurulması ve geliştirilmesi ile alakalı girişimcilik kursları planlanmaya başlamıştır (Katz J. A., 2003).

Girişimcilik eğitimi veren üniversite sayısı 1970 ’lerde birkaç adet iken, 1995 senesinde bu sayı 400’den fazlaydı (Vesper & Gartner, 1997). Bu rakam 2003 senesinde 1600’den fazla eğitim kurumunda, 2200 adet kadar ders, 44 adet İngilizce hakemli dergi ve 100’den fazla girişimcilik merkezi gibi faktörler talep sayısının da sürekli olarak arttığını göstermektedir (Katz J. A., 2003). 2004 senesine bakıldığında ABD ’deki okulların %61’inde, girişimcilik derslerinden en az bir alt başlığında eğitim veya kurs verildiği gözlemlenmektedir (Albornoz, 2011).

Girişimcilik eğitiminin dünya çapında yaygınlaştığını ispat edecek bir başka delil olarak, son yıllarda, girişimcilik eğitiminin birçok bölge de örgün eğitime dahil edilmesi gösterilmiştir. Harvard Üniversitesi, ABD, İngiltere, Japonya gibi büyük ülkelerde Stanford, Sussex Üniversitesi, Waseda Üniversitesi ve Singapur Üniversitesi gibi üniversitelerde girişimcilik yeteneklerinin kazanılmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca, girişimcilik eğitimi resmi olarak ilk ve ortaöğretim veya kurslarda, ayrıca örgün eğitim kurumunun bulunmadığı yerlerde ve kurumlarda da verilir. Eğitim kurumları, yerel okullar, bankalar, sivil toplum kuruluşları, toplum merkezleri ve hükümet kurumları örnek olarak verilebilir (Velasco, 2013).

Klaus Schwab tarafından yönetim başkanlığını yürütmekte olduğu Dünya Ekonomi Forumu, 2009 senesindeki bir raporunda, ülkelerin etkili girişimcilere, yetenekli çalışanlara, yöneticilere, öğretmen ve başarılı devlet liderleri için kişilere gerekli yetenekleri sağlayarak girişimcilik eğitimine gerekli önemin verilmesi gerektiğini ve bu eğitimin ileride çok yaygınlaşacağını ifade etmiştir. Ekonomik değer, istihdam ve öğrenmek isteyenlere gerekli beceri ve bilgiyi aktarılacağı düşüncesiyle, girişimcilik eğitim veya diğer öğrenme yöntemlerine yoğun ilgi gösterilmesine sebep olmaktadır (Alberti, Sciascia, & Poli, 2004).

Girişimciliğin disiplin olarak incelenmesiyle, genetik veya doğuştan geldiği tezi de yıkılmış ve sonrasında girişimciliğin eğitim ile öğrenilebileceği fikri kabul edilmeye başlanmıştır (TAĞRAF & HALİS, 2008). Çalışmalar incelendiğinde girişimciliğin sadece

insanların doğuştan gelen bazı kişisel özelliklerinden değil, eğitim ve sosyal çevreden kazanımlarla da bu becerinin oluştuğunu göstermektedir (ERASLAN, 2011). Bunlarla beraber bireyin etkileşimde olduğu çevrenin sosyal yapısı, teknoloji ile ilişkileri ve ilgilenilen ekonomik etkinlikler de girişimcilik becerini kazanımda etkilidir (ERSOY, 2010).

Literatür incelendiğinde girişimciliğin eğitimin planlaması ile ilgili belirlenmiş bir tutum söz konusu değildir (Rasmussen & Sørheim, 2006). Bireyin girişimcilik ile ilgili farkında olmadığı özelliklerini gün yüzüne çıkarmasını sağlamak için girişimcilik eğitiminden faydalanılmaktadır (BOZKURT & ALPARSLAN, 2013). Girişimcilik eğitimin verilmesi gereken zaman konusunda dünyada çeşitli uygulamalar olduğuna rastlanmaktadır. Ülkemizde ise ağırlıklı olarak üniversite derslerinde girişimcilik eğitimi verildiği gözlemlenmektedir. Aynı zamanda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) gibi, kurs ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK) vb. yerlerin girişimcilik eğitimi verdiği görülmektedir. Bu kurumların dışında çocuk yaşta girişimcilik eğitimi ülkemizde verilmemektedir. Ancak yapılan çoğu araştırmada bu eğitimin erken yaşlarda gösterilmesinin gerektiğini, bu durumun bireye fayda ve avantaj sağlayacağı noktasında öneminden bahsetmektedir. Eğitim sistemimizin memur yetiştirmeye odaklı bir yapısı vardır. Memur yetiştirmede başarılı olan bu eğitim sistemimizin girişimcilik becerisi kazanımına uyarlanması durumunda girişimcilik konusunda özgüven sahibi ve üreten bir toplumun oluşmasında büyük fayda sağlayacaktır. Çünkü eğitim hayatı bittiğinde birey ortalama 22-28 yaş aralığında olmaktadır. Bu zaman girişimcilik becerisinin kazanımı için imkansız değil ama artık kısmen de olsa geç kalınmış bir süredir (TARHAN & KILIÇ, 2017). Bu sebeple girişimcilik becerisinin ilkokul dönemlerinde bireylere seviyelerine uygun planlanarak verilmesi uzun vade de fayda ve avantaj sağlayarak, girişimci sayısının fazlalaşmasına da yardımcı olacaktır. İnsanların ileriki yaşlarda karşılaşacakları olaylara karşı özgüven ve paniğe kapılmadan, daha profesyonel hareket edebilmeleri için ilkokul müfredatında girişimcilik becerisine yönelik derslerin gösterilmesi gerekmektedir (Ememe, Ezeh, & Ekemezia, 2013).

Ülkemizde yapılan bazı araştırmalarda ilkokul düzeyinde bireylere girişimcilik becerisi kazandırılması amaçlı evde anne-babalara ürettirilen bir takım el becerileri, yiyecek vb.

ürünleri satmalarını doğrultusunda çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bir plana, avantaja, kıymetlendirme sürecine tabi olmayan tutum bu becerinin kazanımına da ne kadar fayda sağladığı belirsizdir. Araştırmalara bakıldığında çalışmalarda benzer konulara değinildiğine rastlanmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin öğrencilere verdiği girişimcilik eğitimlerinde zorlandıkları literatürde de gözlemlenmektedir. Bu sebeple küçük yaşlarda ilköğretimde verilecek girişimcilik eğitimlerinin planlanması konusunda çalışmalar yapılması girişimcilik becerisi kazandırılması adına faydalı olacaktır (ŞAHİN, 2013).

2.6. Biyografi İncelemeleri ile Eğitim İlişkilendirilmesi

İlk biyografi incelememizi ülkemizin değerli ve ilk kuşak sanayicisi hemde girişimcisi olarak anılan Sabri Ülker, hayat hikayesi ile gelecek nesillere ders niteliğine sahiptir. 1920 senesinde Kırım ’da dünyaya gelen Sabri Ülker, çocukluk dönemlerini savaş ortamında zorlu bir şekilde geçirmiştir. 9 yaşında İstanbul ’a geldikten sonra orta öğretimini Bilecik ’te, lise hayatını ise Kütahya ’da yatılı okuyarak bitirmiştir. Yüksek öğrenimini ise Sultanahmet İktisadi ve Ticari İlimler Mekteb-i Ali ’sinden mezun olmuştur. Yüksek öğrenimine başladığı esnalarda 2. Dünya Savaşı başlamıştır. Öğrenim hayatını tamamladıktan sonra ilk olarak abisi ile kendi atölyelerini kurmaya karar verdiklerinde yine bir savaş sonrası dönemdi. 2. Dünya Savaşı ’nın sonunda abisi ile bisküvi üretim atölyesi kurduklarında, zor şartlar altında kendilerinden başka kimsenin başarılı olacaklarına ihtimal bile vermediği bir ortamda başarıyı göğüsleyerek dünya çapında bir marka olmayı başarmıştır. Sabri Ülker yüksek öğretimini iktisat ve ticaret üzerine yaptığı gibi daha önceden de ailecek işlettikleri bir şekerleme dükanı tecrübesiyle “Ülker” gibi global bir markanın tecrübelerini sağlamıştır. Sabri Ülker ve girişimciliği bağdaştıran nitelik; 2. Dünya Savaşı gibi büyük bir savaş sonrasında imalat için makina, malzeme gibi argümanları bulmakta bile sıkıntı yaşanan bir dönemde cesaret ederek, risk alarak bütün imkansızlıklara rağmen global bir marka meydana getirip, yaşamı sona erdikten sonrasında bile oluşturduğu markanın devamlılığını sağlayabilmektir (Yıldız Holding, 2021). Bu girişimcilik başarı hikayesini incelerken Sabri Ülker ’in, üniversite eğitimi

noktasında tercihi, işletme ve iş tecrübelerinin birleşiminden global bir marka ve girişimcilik başarısını ders çıkartmak mümkündür.

Bir diğer biyografi örneğimizi Katılım Bankacılığının çok sevilen ve sayılan isimi, merhum Adnan Büyükdeniz de ülkemiz adına değerli bir lider yönetici olarak biyografisini incelediğimizde; Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü 'nden mezun olmuştur. Daha sonra lisansüstü eğitim dolayısı ile İngiltere 'ye giderek, 1981 yılında İktisat diploması ve 1982 yılında İktisat Master derecesi almaya hak kazanmıştır. Yurt dışında eğitimini tamamladıktan sonra İstanbul Üniversitesi 'nden "doktor" ünvanını almıştır. Adnan Büyükdeniz iş hayatı TÜSİAD 'da Araştırmacı Ekonomist olarak başlamış, Albaraka Türk 'te Pazarlama Müdür Yardımcısı, Dış İşler Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve 2003 yılında da Genel Müdür olarak devam etmiştir. Sosyal iletişimde bulunduğu yakın arkadaşları, çalışma arkadaşları veya onu tanıyanlardan edinilen bilgilere göre kendisini tanımlayanların ortak betimi; merhum Adnan Büyükdeniz 'in mütevaziliği, çok çalışkan olması, hoş sohbeti, insancıl ve iş ile alakalı birçok olumlu özelliğinden bahsettiklerine raslanmaktadır (GÖREN, 2016). Adnan Bey 'in uzmanlık alanları kendisini kariyeri ile ilgili üst düzey yönetici konumuna getirirken, mütevaziliği, sosyal iletişimi ve çalışkanlığı onun lider olarak anılmasını sağlayan en temel unsur olmuştur.

Dünya geneline baktığımızda ise Facebook platformunun kurucusu Mark Zuckerberg gibi başarı öyküsünü de çalışmamızda incelediğimizde, kendisinin eğitim hayatının Harvard Üniversitesi 'nde kurmuş olduğu en yakışıklı ve en güzel öğrencilerin seçildiği bir platform yüzünden, okul öğrenci verilerini hack 'lemesi sonucu ceza alarak okuldan uzaklaştırılmış ve zorunlu eğitime devam etmeden, tamamen kişisel gelişimine yönelmiştir. Sonucunda da Facebook gibi başarıyı elde etmiştir. Eğitim hayatı boyunca başarılı olan ve bir çok proje üzerine çalışan Mark Zuckerberg, diploma olarak eksik olsada kişisel gelişimden hiç vazgeçmemiştir. Gelişimin sonucunda daha önceden de çok kez girişimlerde bulunmuş olan tecrübesi ile birleşiminden girişimci bir başarı öyküsü ortaya çıkmıştır (Vikipedi, 2021).

3. TÜRK SANAYİİNDE DURUM

Cumhuriyet kurulduktan sonra ülkemizde sanayi alanında eğitim çalışmaları ilk olarak 1923 senesinde İzmir 'de Türkiye İktisat Kongresin 'nde oluşturulan çalışma kümelerinden "Sanayi Grubu" nun çalışması olan "İktisat Esasları" raporunda, sanayide eğitime ilişkin fikirleri "Tedrisat-I Sınaiye" konu başlığında incelenmiştir. Bu kapsamda sunulan önerilerde;

- Yurdun farklı bölgelerinde gereksinim ve özelliklerine bağlı olarak sanat okullarının kurulması,
- Sanayi 'de çalıştırılmak üzere yetiştirilecek çıraklar,
- Sanayi 'de çalışmak üzere yetiştirilecek ustalar,
- Meslek okullarını tamamlayanları ihtisas için sanayi mühendisi olarak yetiştirilmek üzere yurt dışına gönderilmesi kararları alınmıştır.

Cumhuriyet döneminde personelin gelişimi amacıyla eğitim adına kanuni planlamalar yapıldığı görülmektedir. Fakat kanunlardaki eksikler dolayısı ile sadece bir kısmı uygulanmıştır. Kanun, personelin bir kısmını içerisine almaktadır, oysa ki tüm personel kanunun içeriğine dahil edilmesi gerekmektedir. Günümüzde işletme ve sanayilerde eğitim kanuni mecburiyet olarak görülmemektedir. Çünkü iş dünyasında yetişmiş ve kalifiye eleman bulmanın zor olduğundan eğitimlerle yetişmiş insan sağlamaya çalışılmaktadır. Bu eğitimler, bazen şirket içerisinde bazen ise şirket dışarısına gösterilmek üzere planlanmaktadır. Yasal (örgün) eğitimlerde ve bazı meslek okullarında, planlanan eğitimlerde mesleki yetişkin insan yetiştirilemediğinden, işletme ve sanayilerde bu eksikliği kendi bünyelerinde verilen eğitimlerle kapatmayı hedeflemeye bir anlamda mecbur kalmışlardır (ŞENATALAR, 1978).

Sanayi çalışanları için eğitim önemli bir kavramdır. Sanayi gelişiminin başlamasıyla eğitim kavramı da ön plana çıkmaya başlamıştır. Sanayileşme, kalkınma ve eğitim konuları bir bütünü tamamlayan parçalardır. Sanayileşme sürecinde olumlu etki yaratan ülkeler sanayi de çalışan eğitimine önem vermiş olan ülkelerdir. Sanayileşmeyi tam anlamıyla benimseyen ülkeler, sosyal, iktisadi ve teknolojik konularda gelişmelere ayak uydurabilmek adına örgün ve yaygın eğitim planlamalarında düzenlemeler ve yenilikler

yaparak sosyal ve iktisadi kalkınmanın devamlılığını sağlamaktadır. Sanayi yatırımları incelendiğinde metal yapı, teknolji ve finansal kaynaklar gibi göz önüne alınması gereken önemli konu da kalifiye çalışan bulmaktır. Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle iş kollarındaki işleyişi değiştirmekle kalmayıp, meslekteki mevcut eğitim seviyesini de arttırmaktadır. Dolayısıyla kapsamlı mesleki eğitim stratejisi; kişiyi, işletmeyi ve toplumun tamamını içerisine alan devamlılığı olan ve önemli bir çaba niteliğindedir. Sanayi çalışanlarının eğitimi, işletmelerin mali yapısının küçüklüğünden, çalışan eğitiminin karlılığa etkisinin uzun vade de oluşundan dolayı tercih edilmemesi gibi sebeplerden sanayilerde çalışan eğitimine gerekli önem verilmemektedir. Devlet mevzuat koyucu olarak işletmeler ve çalışanlardan mümessillerle bir arada konuyu daha ehemmiyetli ele alması sanayinin gelişmesi ve üretim adına olumlu işlere sebep olacaktır. Bir çok gelişmiş ülkenin çalışan eğitimine; ülkelerin sosyal ve mali olarak kalkınmasını sağlayabilmek, yasal ve yaygın eğitimin ayrılmaz aynı zamanda tamamlayıcı olmasını dikkate alarak bu konu üzerine eğilmesini mecbur kılmaktadır (Hoyi, 1998).

3.1. Kamu Politikalarinin Sanayilerin Gelişimine Etkisi

Sanayi politikalarını bilirleyen en önemli faktör, alınan ve alınacak olan bütün devlet politikaları olduğu söylenebilir. Ülkeler tercih edecekleri pazara göre, sanayileşme sistemi belirleyip ve sanayileşmenin baş aktörlerini tespit ederek bir ekonomi stratejisi belirlemeye çalışmaktadırlar. Ülkemiz serbest pazar ekonomisini tercih ettiğinden, özel sektörü gerçekleşen yatırımların merkezine koymaktadır. Bundan dolayı girişimcilerin risk alabilecekleri, fırsat yakalayabilecekleri ve niteliklerini kullanabilecekleri, rekabet ortamı oluşturmak için yapısal reformlar yürürlüğe koyarak ihtiyaçlara göre Pazar ortamlarını geliştirme ve iyileştirme faaliyetleri sürmektedir. Böylece özel sektörün hareketliliği arttırması hedeflendiği gibi aynı zamanda girişimcilerin sayısınında çoğalması amaçlanmıştır (Donges, 1980). Özel sektör ve girişimcilerin gelişmesi ve nitelikli olarak çoğlaması, ülkenin ekonomi gelişim reformları etkinliği makroekonomik istikrar düzeyi ile direk ilişkilidir. Ülkemizin 2000'li senelerden sonra makroekonomik

düzeyi her geçen yıl daha istikrarlı durum izlemesi özel sektör, girişimcilik, AR-GE gibi yatırımlara maddi ve yapısal desteklerin çoğalmasını desteklemiştir.

Ülkeler sanayi politikalarını hayata geçirebilmek için ilgili mevzuat ve düzenlemeleri yaparken hem bunları inşa ederken mevcut işletmeleri yetkilendirirken hem de gerek görülmesi durumunda yeni idari otoritelerin oluşturulmasını sağlamaktadır. Merkezi otoritenin yereldeki temsilcilikleri, görevlendirildikleri bölge veya şehirlerde merkezin kararlarını yürütme ve denetleme işlerini yürüttükleri için çalışanlarının nicelik ve niteliği sanayi politikalarının sonuçlarına önemli düzeyde etki sağlamaktadır (Stevenson, 2010).

Ülkelerde başarılı ve donanımlı girişimci yetiştirecek gelenek sağlanmazsa, en yeni teknolojik icatlar dahil gerekli ekonomik katkıyı sağlayamaz. Mesela MP3 müzik çalar Almanya 'da üretilmiş olmasına rağmen, sadece lisans bedeli olarak 100 milyon dolar kaynak elde edilmiş olup, böylece MP3 müzik çaların sağladığı katma değerin yalnızca %0,01 'ine eşit olmasından da anlaşılacağı üzere girişimciliğin ekonomik katkılarının azımsanmayacak kadar önemli olduğu görülmektedir. Taze bilgi ve inovasyon ekonomik kalkınma ve büyüme açısından temel argüman olmasına rağmen, inovasyon odaklı işletmeler mali ve yasal düzenlemelere ihtiyaç duymaktadırlar. Mesela ABD'de iflas yasası girişimcinin riskini küçültecek biçimde oluşturulmuştur. Girişimcilerin başarısız olan projeleri sonucunda iflas yükünden, kanun ile destekleyerek kısa zamanda kurtarılıp tekrardan ekonomiye kazandırmayı sağlanması girişimcilerin risk almasını da destekleyerek teşvik etmektedir. Beraberinde yeni işletme kurma süresindeki destek ve finansal kaynak oluşturma ortamının sağlanması gibi tatbikler ABD 'de rekabetçi ve serbest pazar ekosisteminin sağlanmasını desteklemektedir. Bu durum ABD 'yi dünya geneline bakıldığında en çok girişimciye sahip ülke konumunda anılmasının da sebebi olduğunu söylemek mümkündür. Girişimcilik kültürünü benimseyen ülkeler arasında Birleşik Krallık da misal olarak gösterilebilir. Birleşik Krallık 'ta işletme kurmak kısa zamanda, ucuza ve kolaylıkla kurulabildiği gibi bu kurumlara ilk yıllarında piyasada tutunabilmeleri için finansal ve diğer bütün konularda destek verilmektedir. Son yıllarda girişimcilere mali ve gerekli tüm konularda daha fazla destek sağlanmasının önemini fark eden Almanya, desteklerin arttırılması hususunda önemli bir atılım gerçekleştirmiştir. Şöyle ki; yeni açılmış olan küçük işletmelerin risk sermayesinden mahrum oluşu veya

bankaların yeni işletmelere finansal desteklerinin kısıtlı olmasından dolayı 2005 senesinde devlet ve özel sektör böyle kuruluşlar için 272 milyon euro 'luk teknoloji girişim ödeneği oluşturmuştur. Böylece tüm ilgili yeni işletmelere iki yıl boyunca 500 bin euro 'ya kadar destek olunması ve beş sene içerisinde 177 yeni teknoloji kurumuna katkı sağlanması amaçlanmıştır (Wessner, 2012).

Türkiye 'de yeni işletme açmanın zorlukları ve şirket kurarken ki ağır parasal bedellerin ödenmesi de inovatif sanayiyi kötü etkilemektedir. Ülkemizde son zamanlarda girişimciliği teşvik etmeye yönelik devlet politikaları kapsamında KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı), bölgesel olarak bakanlıkların destek ve teşvikleri ile girişimcilere katkı ve destek olmaktadır. Buna rağmen ülkemizde bilişim ve teknoloji üzerine çalışan işletmeler gereğince ön plana çıkamamaktadır. Bu durumun çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bu sebeplerden bazıları; işletme kurarken uygulanan prosedürlerdeki zorluklar, yüksek maliyet ve çeşitli finansal sorumlulukların yanında örgün eğitim sisteminde girişimciliğin gereğince teşvik ve özendirilme yapılmaması sayılabilir. Ayrıca yeni kurulan bir işletmenin hemen gelir sağladığını düşünen Maliye Bakanlığı 'nın da kuruluşa karşı sunduğu yükümlülükler de bu durumun oluşmasında önemli faktörlerdendir. Sonuç olarak bu durumlar ülkemizden yeterince girişimci yetişmemesini sağladığı gibi hali hazırdaki genç girişimcilerin oluşması potansiyelinin desteklenmesine olumsuz etki yaratmasına sebep olmaktadır (ARSLAN Ö. , 2017).

3.2. Üniversitelerin Sanayilerin Gelişimine Etkisi

İşletmeler, üniversitelerden teknoloji ve bilgi alışverişi sağlayan tasarı ortaklıkları alma danışmanlık hizmetleri, üniversitelerce sağlanan telif ve patent ek olarak haklarını ticarileştirerek inovasyon ve Ar-Ge hedeflerini gerçekleştirirler. Fakat akademik dünyanın bilgi ve yeniliği yayma arzusu ile, dış dünyadan gerekli yenilikleri gizlemedeki anlayış ve akademik farklılıklardaki fark iş genellikle temel, riskli ve uzun vadeli sorunlara odaklanır. daha yavaş ilerleme eğilimindedir, bunlar karşılaşabileceği en büyük

zorluklardır. Ayrıca, şirketler ve üniversiteler arasındaki işbirliği kurumsal strateji yerine bireysel girişimlerle devamlılığı olmayan, parçalı hale getirmek bu işbirliğini daha da zorlaştırıyor (Kiper, 2010). Fakat, belirli bir sürede sonuç almaya odaklanmayanlar açık uçlu üniversite-endüstri işbirliği, teknoloji alışverişinden çok daha işlevsel olabilir. Bu işbirliği, farklı disiplinleri bir araya getirerek araştırmacılar arasında gerçekleşir. ağ oluşumu için bir tür merkez olarak hareket edebilir. Yani araştırmacılar epistemolojik düşünceyi geliştirmek gibi faydalar yaratarak teknoloji alışverişinden çok daha fazla fayda sağlamak mümkün olacaktır (Motoyama, 2014). Bu işbirliği özellikle önemli durumunda kılan neden yeni fikirleri keşfetmek için tasarlanırsa, bir dizi yenilikçi olasılıkların kilidini açar ve hatta yeni bir inovasyon ekosistemi oluşturan şirketlerin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunabilir.

Üniversiteler çok çeşitli farklı özelliklere ve kurumsallaşma kapasitelerine sahiptir ve bazı üniversiteler, üniversite-sanayi işbirliği becerilerine sahipliklerinden dolayı başarılı çalışmalar yaparken, birçoğu bu özelliklerini geliştiremedikleri için sınırlı deneyime sahipler. Fakat bazen üniversite yerine akademisyenin kişisel becerisi belirleyici olabileceğinden, özel sektörün dikkat etmesi gereken üniversite ve akademik personel sanayi işbirliği kapasite düzeyleri birlikte hedeflerine ulaşma olasılığı arttıracağını düşündüğü adayların seçimlerini yaparak fayda sağlayabilme olasılıklarını çoğaltacaktır (ARSLAN Ö. , 2017).

Türkiye'de devlet üniversitelerinin kuruluş tarihine göre iki başlıkta; yeni ve eski olarak ayrılabilir. Ülkedeki yeni üniversiteler çoğunlukla 2000'li yıllarda kuruldu. Bu yeni üniversitelerin çoğunun kurumsallaşma sorunları göz önüne alındığında, birçok alanda yetersiz öğretim kadrosu ve altyapı sorunları ile mücadele ettikleri kolayca tahmin edilebilir. Bu durumda yeni üniversitelerin illerinde KÜSİ (Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği) faaliyetleri, çok büyük bir kapasite ile inovasyon ve ar-ge çalışmalarına öncülük edemeyecekleri açıkça görülebilir. Ancak eski üniversitelerin uzman olduğu alanlar ve kampüsün bulunduğu şehirin ilgileri dikkate alındığında KÜSİ ’ye fayda açısından önemli potansiyeli ele alacakları ifade edilebilir. Dolayısı ile kapasitelerine göre katkıları araştırılmalı, özel üniversiteleri de kendi içlerinde karşılaştırarak bölgesel ve ulusal kalite seviyesini arttırmalıyız (Şenses, 2007). Özel üniversiteler bir yandan başarılı öğrencileri

destek ve burslarla kendilerine çekebildiklerinden yeni kurulsalar bile kalifiye çalışan yetiştirmede önemli gelişim göstermiştir. Bu eğitim kurumları YÖK (Yüksek Öğretim Kurumu) bürokrasisinden biraz daha az etkilendiğinden gerek müfredat bakımından, gerekse iş dünyası ile daha uyumlu aynı zamanda da gelişmiş labratuvar alt yapısıyla, nitelikli çalışan yetiştirme konusunda ülkemize önemli katkılar yapan özel üniversiteler bulunmaktadır. Ülkemizde böyle etkili üniversitelerimiz olsa bile sayıları yeterli düzeyde olmadığından, toplam faydaya bakılığında ağır ilerlemektedir. Ülkemizde ve bazı ülkelerle ilgili diğer veriler ve OECD ortalaması verilmiştir. Ülkemizin yetişkin eğitimi profilinin durumu görüntülenmeye çalışılmıştır. Araştırma Türkiye 'de yetişkinlerin sözel becerilerinin sonuçlarına atıfta bulunarak, aritmetik ve teknoloji yoğun ortamlarda problem çözme becerileri de dahil olmak üzere üç beceri alanında, OECD üzerinden ülkelerinin ortalamasının çok altında bir performans görünür şekilde görülebiliriz. Görüldüğü kadarı ile bu yetersizliğin sebebi sadece ülkemizdeki eğitim kuruluşlarının neden olduğu problemler değil, ülkemizdeki iş ortamlarından da yetenek ve beceri kazandırmada yetersiz veya eksik kaldığı görülmektedir (ARSLAN Ö. , 2017).

SONUÇ

İnsan dünyada varolduğundan bugüne kadar bazen hızlı bazen yavaş bir şekilde devamlı bir gelişim ve değişim içerisindedir. İnsan faktörü, ilkel çağlardan tarım çağına, sonra buhar gücü ile çalışan aletler ve sanayi çağına gelene kadar ki zamanda çok önemli bir etken olarak kabul edilmiştir. Fakat bu etkenler arasında en önemli kabul gören faktör şüphesiz eğitim olduğu gözlemlenmiştir. 21. yy ’da ülkelerin ulaşmayı hedeflediği refah seviyesine ulaşmak, ekonomik olarak zengin ve üst düzey kalkınmışlık sağlayabilmek için eğitim anlamında gösterilen gayretler işlevsel ve önemli bir materyal haline gelmiştir. Eğitimin faydalarından kısa sürede dönüş alınmamaktadır fakat farklı açıdan değerlendirdiğimizde, herhangi bir ülkenin ya da topluluğun kalkınmasına fayda sağlayan insan kuvvetini hazırlayan temel olarak her geçen gün iktisadi mevduatların temeli olarak

değeri artmaktadır. Dolayısı ile buradan da anlaşılacağı gibi ülke de eğitim, bilim ve teknolojiyi kullanan değil üreten olmaya önem verilmesi günümüz şartlarında zorunluluk haline gelmiştir.

İnsan, küçük bir üretim işinden bütün dünyayı etkileyen sosyal, siyasal kararlar dahil tüm durum ve etkinliklerin en hayati bileşenidir. Kişisel gelişim ve daha başarılı olma arzusunu bastırma fırsatı yakalayan insan, bulunduğu toplum, sosyal çevre veya işletmeyede fayda sağlayacaktır. Bilgi çağında işletmelerin devamlılıklarını sürdürmeleri bilgi menfumu ile birebir ilişkilidir. Bilgi çağında bilginin önemi yalnzca işletler için değil aynı zamanda ülke ve toplumlar içinde çok değerli bir faktördür. Böylece gelişim ve eğitim tüm işletme, ülke ve toplumlar için yeni çağın değerlerinden olduğu gözlemlenmiştir. Günümüzün dikkate alınması gereken önemli özelliklerinden değişim ve gelişimi önemsemek devamlılığı sağlayabilmek adına çok değerli kavramlardır. Bu iki özelliği geliştirebilmek için öncelikle bilgi, yetenek ve tutumumuzu geliştirmeliyiz. Bu gelişimleri de ancak ve ancak eğitim ile edinebiliriz. Bireye zamanında, doğru, planlı ve gerekli eğitim desteğinin verilmesi, uygulanması, planlanması, çözüm ve sonuç odaklı olmayı kapsayan etkili ve başarılı eğitim hizmetleriyle sağlamak mümkün olacaktır.

Eğitim için yapılan tanımlamaları özü, bireyin değişim ve gelişim için harcadığı çabaların tamamı diyebiliriz. Amaç ve hedefe yönelik yapılan bütün eğitimler fayda sağlayacaktır. İnsan, eğitimi değişim ve gelişim arzusu sebebiyle ihtiyaç duymasına karşılık, eğitimin temel amacı da tutum ve davranış değişikliği yaratmaktır. İki kavramında ortak bir amaçta buluşması sonucunda fayda sağlayan taraf olarak insan, üst seviyelerde bilgi donanımına, yetenek ve becerilere sahip olmaktadır. Dolayısı ile sosyal fayda sağlayabilmek için insan hayatında, eğitimin önemli bir yeri vardır. İşletme, toplum ve ülkeler içinde geçerli olan birey eğitimi, uluslararası rekabet, finansal özgürlük, varlığı sürdürebilmek veya büyümek için eğitime son yıllarda verilen eğitim stratejilerinde de değişiklikler gözlemlenmektedir. Şüphesizki eğitimin fayda sağlamadığı hiç bir alan ya da konuya rastlamak pek mümkün değildir. Ancak verilen eğitimden fayda sağlamak ya da faydalanamamak için kişisel ve çevresel bazı faktölerden söz etmek de yapılan araştırmadan da anlaşılacağı gibi mümkündür. Bireyin, eğitimden faydalanması eğitimi veren eğitmen vb. etkenlere bağlı değil, eğitimi alan bireyin öğrenmeyi ne kadar istek ve arzu etmesiyle alakalıdır. Bu

sebepten araştırmanın da konusu olan eğitimin liderlik, girişimcilik ve yöneticilik kavramları üzerene birbirinden farklı etkisi gözlemlenmiştir.

Liderlik kavramı insanlık varolduğu andan bu zamana kadar her zaman varolmuş ve günümüzde dahil olmak üzere üzerine her zaman araştırmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Liderlik üzerine yapılan binlerce çalışma olmasına rağmen kesin olarak bir tanıma rastlamakta mümkün değildir. Üzerine her çağda araştırmalar yapılmış olan liderlik kavramını geliştirmek içinde çabaların olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Liderliği tanımlama çabaları, sanayi devriminden sonra geliştirme çabası olarak devam ettiği ve araştırmaların sanayi devriminden sonra daha yoğun şekilde bilimsel olarakta arttığı gözlemlenmiştir. Liderlik üzerine eğitimler bireye sadece iş dünyası için yetenek, bilgi ve beceri kazandırmakla kalmaz aynı zamanda insana özgüven, sorumluluk ve iyi bir vatandaş olma bilinci gibi sosyal hayatta bir çok alanda gelişimi destekleyecek, hayatını kolaylaştıracak kabiliyeteler sunmaktadır. Liderlik üzerine alınacak iyi bir eğitim bireye geleceğine yönelik yön verme, insanın kendi güçlü ve zayıf özelliklerini dengeleme gibi becerilerle hayatına başarılı şekilde yön vermesine etkisi gözlemlenmiştir. Liderlik "doğuştan gelen bir yetenek mi yoksa sonradan kazanılan bir yetenek mi?" tartışması liderliğin tanımlanmaya çalışmasından beri tartışılan bir konudur. Her ne kadar eski çağlarda liderliğin doğuştan varolan bir özellik olduğu kabul edilmekteyse de, son zamanlarda özelliklede günümüzde bu düşünce yerini neredeyse tamamen liderliğin deneyimlerle kazanıldığı düşüncesi hakim olduğu gözlemlenmiştir. Eğitimin her alanda faydasının olduğu gibi liderlik konusunda da olumlu etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. İşletmeler için liderliğin performans arttıran önemli unsur olarak kabul edilmesi ve sonradan öğrenilebilen bir beceri olarak kabul edilmesi durumunda, çalışanlar bütün yöneticilerini lider nitelikleri taşımasını tercih edecektir. Çünkü gerçek bir lider tarafından yönetilen gruplarda işi sahiplenme duygusu, motivasyon ve performasın yüksek olduğu yapılan literatür taraması sonucu rastlanmaktadır. Yapılmış olan bir çok araştırmada göstermiştir ki, liderlik eğitimlerinin hem çocuk yaşlarda verilmesi, hem de yetişkinlere verilen eğitimlerin, liderlik eğitimi verilmeyen kişilere göre işletme ve liderin ihtiyaç duyulduğu tüm alanlarda daha iyi yönetimler sergilediklerine rastlanmıştır. Kişisel yaratıcılık, motivasyon arttırma, problem çözme becerisi ve kriz anında yapılması gereken

davranışlar gibi bazı becerilerin geliştirilmesi, bu becerilerini geliştirmeyen insanlara göre gerekli durumlarda daha iyi liderlik ettikleri sonucuyla bir çok kaynak ve araştırmada karşılşılmıştır. İstasnayi de olsa bazı doğuştan gelen özellikler olduğu ile ilgili geçerli örneklere de rastlanmıştır ancak eğitim sonucun da fayda sağlanan örnek sayısı çok çok daha fazla ve ağır basan hikayeleri barındırmaktadır. Liderlik eğitimi herkesin ulaşabileceği ve her bireyin kesinlikle görmesi gereken bir eğitim olduğu görüşü hakimdir. Liderlik ile alakalı temel bilgileri edinmiş olan insanlar, bu bilgilere sahip olmayan bireylere göre liderlik alanında çok daha fazla deneme-yanılma yaparak tecrübe edinmeleri gerekmektedir. Yani aslında deneme-yanılma da bu anlamda eğitimin farklı bir türü olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yöneticilik eğitimi üzerine yapılan literatür taramasında da, eğitimin yöneticilere veya yönetici adaylarına da olumlu etkisinin olduğu hem işletmeler tarafından hem de eğitimin alanlar tarafından belirtilmiştir. Yöneticilik eğitimi alan bireylerin algılamasına göre, çalıştıkları şirketlerde de eğitimlerin etkisiyle performans ve katma değerler de artışlar gözlemlenmiştir. Yöneticilik ülkemizde, işletmelerin performasını etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Girişimcilik ile eğitimin ilişkiside diğer beşeri karakterler gibi olumlu sonuçlar göstermektedir. Eğitim hiç şüphesiz ki tercih edildiği her alana değer katmaktadır. Yalnız birey eğitime ne kadar istekli olursa o derece eğitimin olumlu yanlarında faydalanabilmektedir. Küreselleşmenin ve teknolojinin hızla yayılıp geliştiği ortamda insanların ve işletmelerin kendilerini sürekli güncel tutmaya fazlasıyla ihtiyaç vardır. İşletme üst düzey yönetiminde çalışanların görevi, geleceğin faliyetlerinin düşünülmesi, planlanması ve yönetilmesi ile problemleri çözmek ve fırsatları değerlendirmek olarak ifade etmek mümkündür. Çünkü rakabet gelecek ile alakalıdır ve şirketlerin zor şartlarda tutunmaya çalıştıkları pazarlarda başarılı olmanın daha ötesine giderek, yeni pazar fırsatları bulmalarını mecbur kılmaktadır. Bu zorlu süreci başarı ile geçmenin yolu devamlı öngörmeyi öğrenmeyi gerektirdiği gözlemlenmiştir. İnsan günümüz bilgi çağında, kendisini gelişen teknoloji ve küresel rekabet ortamında güncel tuttuğu sürece dünya üzerindeki tüm beşeri karakterlerde başarıyı elde etmesi mümkündür. Ancak

liderlik, yöneticilik ve girişimcilik karakterine olduğu gibi tüm insan tiplerine eğitimin farklı ölçüde etkisinden söz etmek mümkündür.

Liderlik, yöneticilik ve girişimcilik kavramları birbirine yakın fakat bir o kadar da birbirlerinden farklı nish özelliklere sahip karakterler olduğu gözlemlenmiştir. Bir örnek ile üç karakteri ifade etmek gerekirse, yönetici belirlenmiş ormandan ağaçların kesimini organize ederken, lider hangi ormanda hangi ağaçların daha kıymetli olduğunu tespitini yapmış ve kesim işine bizzat başlamıştır. Girişimci ise lider karakteri gibi organizeyi sağlamakla kalmayıp, kesilen ağaçların değerlendirileceği veya satışının yapılacağı yeri bile düşünmüş, tasarlamış ve belkide ürünün faydasını çoktan sağlamıştır.

Liderlik, yöneticilik ve girişimcilik kavramlarında başarı sağlamış kişilerin biyografileri incelendiğinde de eğitimin olumlu etkilerine rastlanmaktadır. Fakat girişimcilik, bireyin tercihiyle, liderlik ise kişinin karakteri ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Çünkü girişimcilik aşırı risk bulunduran, heran yeni bir stres, heyecan vs gibi duygu yoğunluğu gerektiren ve zaman harcanması gereken bir durumdur. Liderlik ise; samimi davranışlarla grubunu etkilemeyi başarmak ile yakın ilişkilidir. Eğitimin bu üç beşeri karaktere de farklı etkisi söz konusudur. Liderlik, yöneticiliği tam kapsayan, girişimciliği ise kısmen kapsayan bir özelliktir. Yöneticilik ise liderlikten bir önceki aşama olarak söylemek mümkündür. Girişimcilik karakteri ise hem liderliği hem yöneticiliği kapsayan bir kavramdır. Ancak girişimciliği diğer karaterlerden ayıran en önemli ayrıntı, girişimcinin aldığı riskler daha çok kendisini en yakından ilgilendirirken, lider ve yönetici karakterleri genel olarak riski hep başkaları adına alır ve kendileri bu işin sadece belirli ücret karşılığı organize edicisi olduğunu söylebiliriz. Dolayısı ile eğitimin 3 beşeri karaketer üzerinde ve dünya üzerindeki bütün alanlara olumlu etkisinden söz etmek mümkün olduğu kadar, bu eğitimlerden fayda sağlamak en başta bireyin gelişimi ne kadar arzu ettiğine, daha sonrada diğer sosyal çevre, aile, din, kültür gibi kişisel ve toplumsal normlara bağlı olduğunu ifade edebiliriz.

Türk Sanayi ve işletmelerinde eğitime gerekli önem verildiğini söylemek pek söz konusu görünmemektedir. Ancak eskiye kıyasla da daha fazla ön plana çıktığını söylemek ve her geçen gün ülkemiz sanayi ve işletmelerinde eğitime çok daha fazla önem verildiğini söylemek yapılan literatür taramalarının sonucunda mümkündür. İşletmelerin ekonominin

daraldığı zamanlarda, sezon harici işlerin duraksadığı zamanlarda ya da kriz durumlarında eğitimlere yönelmesi, şirket performansı açısından fayda sağladığı gibi eğitim alan çalışanın işletmeye karşı olan aidiyet duygusu, moral ve motivasyonu gibi işletmeye olan bağlılığını kuvvetlendirmektedir. İçerisinde bulunduğumuz Bilgi Çağı 'nda değerli olan şey bilgi ve değişime ayak uydurmanın tam olarak kendisidir. Bunları sağlabilmemiz için gerek bireysel olarak gerekse sanayi ve işletme nezlinde gerekli olan kavram ise eğitimdir.

KAYNAKÇA

(ED), P. J. (2009). *The Routledge International Handbook of Lifelong Learnin.* USA: Routledge.

Adams, D. N. (2007). Lifelong learning skills and attributes: The perceptions of Australian secondary school teachers. *Issues in Educational Research, 17*, 1-12.

AKDEMİR, A. (1996). *Girişimcilik Kültürü "Para İle Mutlu Olunur mu?".* Kütahya: Nadir Kitap Yayınevi.

ALAÇ, A. E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme* (1. Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ALADA, A. D. (2001). İktisadi Düşünce Tarihi İçerisinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 23-24, 47-52.

Alberti, F., Sciascia, S., & Poli, A. (2004). Entrepreneurship education: notes on an ongoing debate. *In Proceedings of the 14th Annual IntEnt Conference. 4(7)*, s. 7. İtalya: University of Napoli Federico II.

Albornoz, C. A. (2011). Exploring the goals, content, and methods of entrepreneurship professors: A multiple case study. *Florida International University*, Doctoral Dissertation.

Allio, J. R. (2005). Leadership Development: Teaching versus Learning. *Management Decision, 43*(7(8)), 1071-1077.

ALPUGAN, O. (1996). *İşletme Bilimine Giriş.* Trabzon: PER YAYINLARI.

Al-Yasari, A. (2012). *Assessing an Online Entrepreneurship Course at Michigan State University.* Doctoral dissertation, Michigan State University.

ARIKAN, S. (2002). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Aron, R. (2000). *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri.* (K. Alemdar, Çev.) Ankara: Bilgi Yayınları.

ARSLAN, H. (2002). *İnsan Bilimlerinde Prolegomena.* İstanbul: Paradigma Yayınları.

ARSLAN, Ö. (2017). Kamu, Üniversite ve Sanayi İşbirliğinin Doğu Anadolu Bölgesinin Sanayi Gelişimine Katkıları Üzerine Bir Çalışma. *Uluslararası Hakemli Ekonomi Yönetimi Araştırmaları Dergisi, 11*, 54-77. doi:10.17373/UHEYAD.2017.1.0002

ARSLANTAŞ, C. C. (2001). Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 12*, 17-23.

ASLAN, A. K. (2001). Eğitim Toplumsal Temelleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(5), 16-30, 23.

ATASOY, T. (2009). *Kendinizin Patronu Olmak - Girişimcilik.* Ankara: ODTÜ - Kültür Yayınları.

Autio, E. (2016). Entrepreneurship Support in Europe: Trends and Challenges for EU Policy. *Imperial College Business School*, 1-33.

Avrupa Komisyonu. (2002). *European report on quality indicators of lifelong learning: Fifteen quality indicators.* Brüksel: European Commission, DirectorateGeneral for Education and Culture.

Avrupa Konseyi. (2009). *Manual for Facilitators in Non-formal Education.* Council of Europe Publishing.

AYDEMİR, N. (1995). *2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları.* İstanbul: Türkiye Genç İş Adamları Derneği (TÜGİAD).

AYDIN, E., & TAN, Z. F. (2020). TÜRKİYE VE AVRUPA'DA GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ, KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ. *ULUSLARARASI SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ, 3(1)*, 35-46.

Aydınlık, A. Ü. (2020). *Girişimcilik.* İstanbul: BETA BASIM YAYIM.

AYKAN, E. (2004). Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisİ*(17.), 213-224.

AYTAÇ, Ö., & İLHAN, S. (2007). Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(18).

AYTÜRK, N. (2014). *Yönetim Sanatı* (6. Baskı b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

AZİM, M. T., & AKBAR, M. M. (2010). Entrepreneurship Education in Bangladesh: A Study Based on Program Inputs. *South Asian Journal of Management, 17(4)*, 21-36.

AZİZ, A. (1982). *Toplumsallaşma ve Kitlesel İletişim* (2 b.). Ankara: Ankara Üniversitesi.

BAHADIRLI, S., DEMİR, Y. A., DİKMENER, G., DİNÇ, Y. E., ERHART, I., GÖRGÜLÜ, V., . . . Vd. (2012). *Büyüyen Kapsayıcı Piyasalar: Türkiye'de Sosyal Girişimcilik Vakaları* (1. Baskı b.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

BAKAN, İ. (2011). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri* (2. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınevi.

BAKAN, İ., & BULUT, Y. (2002). Yöneticilerin Eğitimi: Kahramanmaraş'taki Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*(35/2), 93-117.

BAKAN, İ., & BÜYÜKBEŞE, T. (2010). Liderlik" türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Kahraman Oğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12*, 73-85.

BALTAŞ, A. (1992). *Öğrenme ve Sınavlarda Üstün Başarı.* İstanbul: Remzi Kitapevi.

Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications.* (F. Edition, Dü.) New York: Free Press.

BAŞAR, P. (2017). Proactivity as an Antecedent of Entrepreneurial Intention. *Journal of Economic & Management Perspectives, 11*(4), 285-295.

BAYRAK, C., & TERZİ, Ç. (2004). Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Okullara Yansımaları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi* (s. 1-14). Malatya: https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/342.pdf.

BERBEROĞLU, B. (2010). Yaşam Boyu Öğrenme ile Bilgi ve İletişim Teknolojileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim, 5(2)*.

Bingaman, C. E. (1993). *Etkili Sunuş.* İstanbul: Rota Yayınları.

Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership.* Boston: Harvard Business Press.

BOZKURT, Ö. Ç., & ALPARSLAN, M. A. (2013). Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler ile Girişimcilik Eğitimi: Girişimci ve Öğrenci Görüşleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8(1)*, 12.

Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik.* İstanbul: Beyaz Yayınları.

BRİDGE, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik* (1. Baskı b.). İstanbul: Beyaz Yayınları.

Bryce, J. (2006). Schools and Lifelong Learners. (J. Chapman, P. Cartwright, & E. J. Dordrecht, Dü) *Lifelong learning, participation and equity*, 243-263.

Cacioppe, R. (1998). An Integrated Model and Approach For The Design of Effective Leadership Development Programs. *Leadership& Organization Development Journal, 19(1)*, 44-53.

CAN, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Adım Yayıncılık.

CAN, H., AŞAN AZİZOĞLU, Ö., & AYDIN, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim.* ANKARA: Siyasal Kitabevi.

CANBOLAT, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tazlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği.* Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek.

Chapman, J., Toomey, R., Gaff, J., McGilp, J., Walsh, M., Warren, E., & Williams, I. (2003). Lifelong learning and teacher education: Canberra: Australian. *Department of Education Science and Training*.

Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve Liderlik.* Optimist .

Collins, J. (2004). *İyiden Mükemmel Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları* (2. b.). (L. Cinemre, Çev.) İstanbul: Boyner Yayınları.

Coulter, M., Decenzo, D. A., & Robins, S. P. (2013). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (8. Baskı b.). (A. ÖĞÜT, Çev.) İstanbul: NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK.

Covey, S. R. (2005). The 8th Habit. *Executive Book Summaries, 27(9)*, 1-8.

Crow, S. R. (2006). What Motivates a Lifelong Earner? *School Libraries Worldwide, 12(1)*, 22-34.

CÜCELOĞLU, D. (1997). *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları.* İstanbul: Remzi Kitapevi.

ÇELİK, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi* (2. Baskı b.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ÇEMBERCİ, M., AŞÇI, M. S., ÖZ, S., SUDAK, M. K., & CİVELEK, M. E. (2014). Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi. *ajit-Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*. doi:10.5824/1309-1581.2014.2.004.x

ÇIRPAN, H. (1999). Lider mi Yönetici mi? *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*(7. Sayı), 1-5.

ÇIRPAN, H. (2008). *Girişimcinin Yol Haritası.* İstanbul: MÜSİAD (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği).

Dalai, L., & Muyzenberg, L. V. (2009). *The Leader's Way.* New York: Broadway Books.

Daley, J. (2013, 02 19). *Are Entrepreneurs Born or Made?* 12 7, 2020 tarihinde https://www.entrepreneur.com/article/228273: https://www.entrepreneur.com/article/228273 adresinden alındı

Davies, G. (1994). Looking at Developing Leadership. *Management Development Review, 7(1)*, 16-19.

DEMİR USLU, Y. (2011). ÖRGÜTLERDE YÖNETSEL ETKİNLİĞE ULAŞMADA YENİ BİR YAKLAŞIM: YARATICI LİDERLİK. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11*, 419-444.

Denanyoh, R. K. (2015). Factors that impact on entrepreneurial intention of tertiary students in Ghana. *International Journal of Business and Social Research, 5(3)*, 19-29.

DENİZ, N. (1999). *Global Eğitim.* İstanbul: TÜRKMEN KİTABEVİ.

DENİZALP, H. (2007). *Toplumsal Dönüşüm İçin Sosyal Girişimcilik Rehberi.* Ankara: Odak Ofset Matbaacılık.

DİNÇER, Ö., & FİDAN, Y. (1996). *İşletme Yönetimi.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

DOĞAN, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik.* İstanbul: Kare Yayınları.

DOĞANER, A. E. (2006). *Yeni Nesil Girişimcilik.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Donges, J. B. (1980). Industrial Policies in West Germany's Not-So-Market-Oriented Economy. *The World Economy, 3(2)*, 109-123.

Dowling, D. D. (2004). Lifelong Learning in the Digital Age (Focus Group Report). *IFIP International Federation for Information Processing*, 1-49.

Drucker, P. F. (2014). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları.* (İ. Bahçivangil, & G. Gordon, Çev.) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Duckworth, V., & Tummons, J. (2010). *Contemporary issues in lifelong learning.* Berkshire: Open University Press.

Duening, T. N., Hisrich, R. A., & Lechter, M. A. (2010). *Technology Entrepreneurship: Creating, Capturing, and Protecting Value.* USA: Academic Press.

DURUKAN, T. (2007). Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(2)*, 25-37.

DÜNDAR, S., & AĞCA, V. (2007). Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimleri Dergisi, 25. Cilt*(1. Sayı), 121-142, 128.

Dünya Bankası. (2003). *Lifelong learning in the global knowledge economy: Challenges for developing countries.* Washington: World Bank Publications.

Edwards, R., Miller, N., Small, N., & Tait, A. (2002). Supporting Lifelong Learning: Making Policy Work. *The Open University, 3*, 1-5.

ELMUTİ, D., MINNIS, W., & ABABE, M. (2005). Does Education Have a Role in Developing Leadership Skills? *Management Decision, 43(7/8)*, 1018-1031.

Ememe, O. N., Ezeh, S. C., & Ekemezia, C. A. (2013). The role of head-teacher in the development of entrepreneurship education in primary schools. *Academic Research International, 4(1)*, 242-249.

ERARSLAN, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 3-4.

ERASLAN, L. (2011). İlköğretim Programlarında Girişimcilik Öğretimi (Hayat Bilgisi Dersi Örneği). *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 27(2011)*, 82-94.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon.* ANKARA: Nobel.

ERDAMAR, G. (2015). *Yaşam Boyu Öğrenme.* Ankara: Pegem Akademi.

ERDEM, F. (2001). Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi Ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 2*, 43-61.

ERDOĞAN, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış.* Ankara: Dönence Basım ve Yayın.

ERDOĞMUŞ, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama* (1. Baskı b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EREN, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon* (8. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınları.

ERGÜL, Ş. (1996). *Personel Yönetimi.* İstanbul: Araştırma Yayınları.

ERGÜN, M. (1994). *Eğitim Sosyolojisine Giriş: Eğitim ve Toplum.* Ankara: Ocak Yayınları.

ERKUTLU, H. V. (2014). *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları (Birinci b.).* Ankara: Efil Yayınevi.

EROĞLU, F. (2007). *Davranış Bilimleri* (7. b.). İstanbul: Beta Yayınları.

EROĞLU, F. (2007). *Davranış Bilimleri* (7. b.). İstanbul: Beta Yayınları.

ERSOY, H. (2010). Kültürel Çevrenin Girişimcilik Tercihine Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1)*, 71-77.

ERTÜRK, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Basım Yayın.

FINDIKÇI, İ. (2009). *Hizmetkar Liderlik.* İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Fitzgerald, W. (1992). Trainin Versus Development. *Training & development*(46(5)), 81-84.

GEM. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor.* Letonya: Baltic Journal of Economics.

GENCEL, İ. E. (2013). Öğretmen Adaylarının Yaşam Boyu Öğrenme Yeterliklerine Yönelik Algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi, 38(170)*, 237-252.

Gerber, M. E. (2015). *Girişimcilik Tutkusu.* (T. Keskin, Çev.) İstanbul: AURA KİTAPLARI.

Giddens, A. (1994). Living in a Post-Traditional Society. *Reflexive Modernization*, 82, 55-95.

Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership.* Londra: SAGE Publications.

GOLEMAN, D., BOYATSIZ, R., & McKEE, A. (2002). *Yeni Lİderler* (1. Baskı b.). (F. NAYIR, & O. DENİZTEKİN, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları A.Ş.

GÖKÇE, O., & ŞAHİN, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetsel Roller. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 133-156, 138.

GÖKSAN, T., UZUNDURUKAN, S., & KESKİN, S. N. (2009). Yaşam Boyu Öğrenme ve Avrupa Birliği'nin Yaşam Boyu Öğrenme Programları. *1. İnşaat Mühendisliği Eğitimi Sempozyumu*, 144.

GÖREN, İ. E. (2016, 10 19). *Vakar Sahibi, Çalışkan, Mütevazı Bir İktisatçı: Adnan Büyükdeniz.* Dünya Bizim: https://www.dunyabizim.com/soylesi/vakar-sahibi-caliskan-mutevazi-bir-iktisatci-adnan-buyukdeniz-h24991.html adresinden alındı

Greeanleaf, R. K. (1970). *The Servant As Leader.* New York: Paulist Press.

GÜLER, Ç., & ÇOBANOĞLU, Z. (1994). *Sosyal Çevre.* Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayınları.

Günüç, S., Odabaşı, H. F., & Kuzu, A. (2012). Factors Affecting Lifelong Learning. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(2), 309-325.

GÜRGEN, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi.* İstanbul: DER YAYINLARI.

Hambrick, D. C. (1989). Guest Editor's Introduction: Putting Top Managers Back In The Strategy Picture. *Strategic Management Journal, 10*, 5-15.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the future.* Boston: Harvard Business School Press.

Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (March 1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Pschology, 70*(1), 22.

Hatch, M., Kostera, M., & Kozminski, A. K. (2006). *The three faces of leadership: Manager, artist, priest.* https://www.academia.edu/1359537/The_three_faces_of_leadership_Manager_artist_priest.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (1986). *Management* (4. Baskı b.). USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005b). Entrepreneurship Education and Training: Can Entrepreneurship Be Taught? Part II. *Education+ Training, 47(3)*, 158-169.

Herrington, M., Kew, P., & Mwanga, A. (2017). *South African Report.* Global Entrepreneurship Monitor.

Horne, C. V., Zhang, Y., & Dutot, V. (2016). Young Entrepreneurs and the Digital Space: Case Studies from the UAE. *International Journal of Business and Management Studies, 5(2)*, 296.

Hoyi, F. (1998, Şubat). İşletmelerde Eğitim. *Executive Excellence*.

İLTER, B. (2010). *Girişimcilik Sürecinde Kadın Girişimcilerin Karşılaştıkları Sorunların Analizi: Kagider Örneği* (1. Basım b.). İstanbul: Adalet Yayınevi.

James, J. (1997). *Gelecek Zamanda Düşünmek* (1. Baskı b.). (Z. Dicleli, Çev.) İstanbul: Boyner Yayınları.

Jarman, R., Mcaleese, L., & Mcconnell, B. (1997). Science and lifelong learning: A survey of science teachers' provision for the promotion of pupils' independent study at Key Stage 4. *Evaluation & Research in Education, 11(3)*, 149-163.

Jones, C., & English, J. (2004). A Contemporary Approach To Entrepreneurship Education. *Education+ Training, 46(8/9)*, 416-423.

KAĞITÇIBAŞI, Ç. (2008). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş.* İstanbul: Evrim Yayınları.

KALAFATOĞLU, Y. (2020). Kalıp Yargıların Girişimcilik Niyetine Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi, 7(1)*, 105-118.

KALKANDELEN, H. (1979). *Hizmetiçi Eğitim El Kitabı.* Ankara: Türkiye Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi.

Kantor, J. (1988). Can Entrepreneurship Be Taught?: A Canadian Experiment. *Journal Of Small Business and Entrepreneurship, 5(4)*, 12-19.

KARALAR, R. (2010). *Genel İşletme.* İzmir: Meta Basım.

KARATEPE, S., TEKİCİ, M., & AKSOY, A. (2009). *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Katz, J. A. (2003). The Chronology and İntellectual Trajectory Of American Entrepreneurship Education: 1876–1999. *Journal of business venturing, 18(2)*, 283-300.

Katz, R. L. (2009). *Skills of an Effective Administrator.* Boston: Harvard Business Review Classics Press.

KAYA, A. (2017). *Bilişim ve İletişim Çağında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi.* Konya: Eğitim Yayınevi.

KAYA, N. (2001). İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların Güdülenmesi. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s. 541-551).

Keegan, A. E., & Hartog, D. (Kasım 2004). Transformational Leadership in A Project-Based Environment:A Comparative Study Of The Leadership Styles Of Project Managers And Line Managers. *International Journal Of Project Management, 22*(8), 609-617.

KESKİN, Y. M. (2004). Din ve Toplum İlişkileri Üzerine Bir Genelleme. *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi, 4*(2), 7-21.

KILINÇ, T. (1995). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I) : Tepkici Yaklaşımlar. (Dikey İkili Bağlantı,. Davranışsal Sapına Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi). *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24*, 151.

Kiper, M. (2010). *Dünyada ve Türkiye'de Üniversite-Sanayi İşbirliği ve Bu Kapsamda Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezleri Programı (ÜSAMP).* Ankara: Teknoloji Geliştirme Vakf.

Knapper, C., & Cropley, A. J. (2000). Lifelong learning in higher education. (Third, Dü.)

KOÇ, G. (2007). *Yaşam Boyu Öğrenme: Eğitimde Yeni Yönelimler.* (Ö. Demirel, Dü.) Ankara: Pegem A Yayıncılık.

KOÇEL, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

KOÇEL, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınları.

Koh, H. C. (1996). Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics A Study of Hong Kong MBA Students. *Journal of Managerial Psychology*(11(3)), 12-25.

KORKMAZ, O. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(24(2)), 209-226.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4. BASKI b.). San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J., & Posner, B. (2014). *Turning Adversity Into Opportunity.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J., & Posner, B. (2018). *Liderliği Öğrenmek.* (İ. B. Özçelik, Çev.) İstanbul: Optimist Yayın Grubu.

Kreitner, R. (1983). *Management.* Boston: Houghton Mifflin.

Kuratko, D. F. (2005). The Emergence Of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5)*, 577-598.

Küçük, O. (2013). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi* (6. Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

KÜMBÜL, B. G. (2011). Yoksullukla Mücadelede Sosyal Girişimcilik: Ashoka Üyelerinden Sosyal Yenilikçi Örnek Uygulamalar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(3)*, 79-111.

Künter, N. (2014). *Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması.* Ankara: T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

LUTHANS, F. (1992). *Organizational Behavior* (6. Baskı b.). New York: McGraw-Hill.

MARANGOZ, M. (2016). *Girişimcilikte Güncel Konular ve Uygulamalar.* İstanbul: Beta Yayınları.

MEB. (2009, Aralık 09). *Türkiye Hayat Boyu Öğrenme Strateji BelgesiYüksek Planlama Kurulu*. Milli Eğitim Bakanlığı: http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140716-8-1.pdf adresinden alındı

Metcalfe, R. (2013). Can Entrepreneurship Be Taught? *Texas Education Review*, 119-131.

Moore, T. W. (2003). Applying cognitive processes to franchisees: the use of entrepreneurial measures to study franchisee response to constraints. *Doktora Tezi, University of Cincinnati*, 38.

Morgan, G. (1998). *Images of Organization.* Broadway: Berrett-Koehler Publishers.

Morgan-Klein, B., & Osborne, M. (2007). *The concepts and practices of lifelong learning.* London: Routledge.

Motoyama, Y. (2014). Long-term collaboration between university and industry: A case study of nanotechnology development in Japan. *Technology in Society, 36*, 39-51. doi:10.1016/j.techsoc.2013.09.001

Mouzakitis, G., & Tuncay, N. (2011). E-Learning And Lifelong Learning Turkish Online Journal Of Distance Education. *Tojde January, 12*(1), 1302-6488.

Muller, P., Caliandro, C., Peycheva, V., Gagliardi, D., Marzocchi, C., Ramlogan, R., & Cox, D. (2015). Annual Report on European SMEs. *European Commission*.

Mullins, J. L. (1996). *Management and Organisational Behavior.* London: Fourth Edition Pitman Pub.

MÜFTÜOĞLU, T. M., & DURUKAN, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler.* Ankara: Gazi Kitapevi.

NAKTİYOK, A. (2004). *İç Girişimcilik.* İstanbul: BETA YAYINEVİ.

Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Organizational Behavior:Science, the real world, and you.* West Publishing Company.

OECD. (2010). *Education Today 2010 the Oecd Perspective.* 5. Bölüm. Paris: OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development-Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü).

OĞUZKAN, A. F. (1974). *Eğitim Terimleri Sözlüğü.* Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Okka, E. (2017). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik İle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.

OLUÇ, M. (1969). *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi.* İstanbul: Duran Ofset.

OWNES, J. (1976). *The Uses of Leadership Theory "Management Organization and Human Resources".* (H. H. Powell, Dü.) New York: Mc Graw Hill Book.

ÖĞÜT, A. (2016). *Bilgi Çağında Yönetim* (6. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

ÖKTEM, K., & ÖMÜRGÖNÜLŞEN, U. (2004). *Kamu Yönetimi Gelişme ve Güncel Sorunları.* Ankara: İmaj Yayınevi.

ÖNEREN, M. (2012). İç Anadolu bölgesindeki genç nüfusun girişimcilik eğilimleri üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 7*(2.Sayı), 7-28.

ÖZ, S. (2018). *Girişimcinin Seyir Defteri.* İstanbul: Hiperlink Yayınları.

ÖZALP, İ., & ÖCAL, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3*(4), 207-227.

ÖZÇELİK, O., KAYNAK, T., ADAL, Z., & ve Diğerleri. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları*, 170.

Özdemir, Ş., Celalettin Vatandaş, & Torlak, Ö. (2009). Sosyal Problemleri Çözmede Aile Yaşam Döngüsü (AYD) Önemi. *Aile ve Toplum, 4*, 16, 7-17.

ÖZDEN, Y. (2000). *Öğrenme ve Öğretme.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

ÖZEL, M. (2016). *Yöneticilik Dersleri* (3. Baskı b.). İstanbul: Küre Yayınları.

ÖZEN, Ş. (1996). *Bürokratik Kültür 1, Yönetsel Değerlerin Toplumsal Temelleri.* Ankara: TODAİE Yayınları.

ÖZKALP, E., & Diğerleri, v. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayınları.

ÖZTÜRK, A. O. (2012). Kamu Örgütlerinde Girişimcilik. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14*(4), 151-169. doi:10.4026/1303-2860.2012.0215.x

PAKSOY, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi.* İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Parkinson, A. (1999). Developing The Attribute of Lifelong Learning. *29th Annual Frontiers in Education Conference* (s. 10-13). San Juan, Puerto Rico: Designing the Future of Science and Engineering Education. Conference Proceedings.

Pech, R. (2003). Developing A Leadership Knowledge Architecture: A Cognitive Approach. *Leadership&Organization Development Journal, 24/1*, 32-42.

PEKER, Ö. (1989). Yönetim Geliştirme. *Amme İdaresi Dergisi, 22*(3), 9.

Pennings, J., & Gresov, C. (1986). Technoeconomic and Structural Correlates of Organizational Culture: An Integrative Framework. *Organization Studies, 4*, 317-334.

Posner, B. Z. (2014). he impact of gender, ethnicity, school setting, and experience on student leadership: does it really matter?. *Management and Organizational Studies - Santa Clara University, 1*, 21-31.

Rasmussen, E. A., & Sørheim, R. (2006). Action-based entrepreneurship education. *Technovation, 26(2)*, 185-194.

Riaz, M. N., & Khalili, M. T. (2014). Transformational, transactional leadership and rational decision making in services providing organizations: Moderating role of knowledge management processes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 355-364.

Ricketts, J. C., & Rudd, R. D. (2002). A Comprehensive Leadership Education Model To Train, Teach, And Develop Leadership In Youth. *Journal Of Career and Technical Education, 19(1)*. doi:http://doi.org/10.21061/jcte.v19i1.655

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century.* New York: Greenwood Publishing Group.

Rotwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1998). *Mastering the instructional design proves: A systematic approach.* San Francisco: Jossey-Bass.

Rowe, G. (2014). Some Antecedents and Conseuences of Ethical Leadership. *Journal Business Ethics*, 557-572.

Sadler, P. (1992). Sadler, P. (1992). Managerial Leaders: Developing People with Charisma and Competence. (M. Syrett, & C. Hogg, Dü) *Frontiers of Leadership: An Essential Reader*, 382.

SARIASLAN, H. (1994). Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları: Çözüm için Bir Finansal Paket. *Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği*, 2.

Schein, E. H. (1976). *Örgütsel Psikoloji.* (A. Sağtür, & Ş. Ö. Alp, Çev.) Eskişehir: İ.T.İ.A.

Senge, P. M. (1990). *Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations.* New York: Doubleday.

SERİNKAN, C. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 16*(50), 86-103.

SEVER, M. (2008). Toplumsal Bellek ve Geleneksel Eylem Bağlamında Bir Sözel Tarih Metninin Değerlendirilmesi. *Milli Folklor*, 77, 61-68.

Shamir, B. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic. *Leadership Quarterly, 10*, 286.

Sharma, R. (2010). *Unvansız Lider.* (F. Gülerkaya, Çev.) İstanbul: Pegasus Yayınları.

Shelton, K. (1997). *Sahte Liderliğin Ötesinde.* (A. ÜNVER, Çev.) İstanbul: Rota Yayıncılık.

Simson, R. E. (1991). *İşletmelerde İş Gücü Verimliliğinin Arttırılması.* (S. ARTAN, & İ. ARTAN, Çev.) Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi.

Solomon, G. (2008). Entrepreneurship Education İn The United States. *OECD Publishing*. doi:https://doi.org/10.1787/9789264044104-en

Sorenson, G. J., Burns, J. M., & Goethals, G. (2004). *Encyclopedia of Leadership.* Sage Publications.

Stevenson, L. (2010). *Private Sector and Enterprise Development: Fostering Growth in the Middle East and North Africa.* İngiltere: Edward Elgar Publishing.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. *New York: The Free Press*, 264.

Swingewood, A. (2010). *Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi.* (O. Akınhay, Çev.) Ankara: Agora Kitaplığı.

ŞAHİN, Ç. (2013). İlkokul Öğretmenlerinin Girişimcilik Becerisine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, 51-68.

ŞENATALAR, F. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler* (2. Baskı b.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitap Evi.

Şenses, F. (2007). Uluslararası Gelişmeler Işığında Türkiye Yükseköğretim Sistemi: Temel Eğilimler, Sorunlar, Çelişkiler ve Öneriler. *Economic Research Center Working Papers in Economics, 7(5)*, 1-32.

ŞİMŞEK, Ş., & ÇELİK, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı b.). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

ŞİŞMAN, M. (2002). *Öğretim liderliği.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

TAĞRAF, H., & HALİS, M. (2008). Üniversitelerdeki girişimcilik eğitiminin 'girişimsel öz yetkinlik'algısı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 3(2)*, 91-111.

Tan, C. J., & Morris, J. S. (2006). Undergraduate college students, laptop computers, and lifelong learning. *The Journal of General Education, 54(4)*, 316-338.

TARHAN, M., & KILIÇ, F. (2017). Sosyal Bilgiler Eğitiminde Girişimcilik Becerisinin Kazandırılmasına Yönelik Kaynaklar Bibliyografyası. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(4)*, 1974-1993.

Tassel, J. V., & Howfield, L. P. (2010). *Leadership and management. Managing Electronic Media: Making, Marketing, and Moving Digital Content.* Focal Press.

TAŞKIN, E. (1993). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme.* İstanbul: Der Yayınları.

Taylor, M. S., & Giannantonio, C. M. (1990). Vocational Guidance. (C. L. Cooper, & I. T. Robertson, Dü) *International Review of Industrial and Organisational Psychology, 5*, 281-323.

TDK (Türk Dil Kurumu). (2021, 01 27). *https://www.tdk.gov.tr/*. https://sozluk.gov.tr/: https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı

TDK. (2020, 12 7). *https://sozluk.gov.tr/*. Türk Dil Kurumu: https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı

TEKİN, E. (2019). *Girişimcilik ve Sosyal Sermaye* (2. Baskı b.). Konya: Eğitim Yayınevi.

TEZCAN, M. (1985). *Eğitim Sosyolojisi.* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

TİLKİCİ, M., & AKSOY, A. (2009). *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler* (1. Baskı b.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

TOPKAYA, Ö. (2013). Tarihsel Süreçte Girişimcilik Teorisi: Girişimciliğin Ekonomik Büyüme ve İstihdam Boyutu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*(8(1)), 29-53.

Tracey, B. J., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective. *Group Organization Management, 23*, 221.

Türk Dil Kurumu. (2020). http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5adb43a8020ed2.18738877, s.e. adresinden alındı

Türk Dil Kurumu. (2020, 11 10). Sözlük: https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı

Uggla, B. K. (2008). Who is The Lifelong Learner? Globalization, Lifelong Learning and Hermeneutics. *Studies in Philosophy and Education, 27(4)*, 211-226.

UĞUR, U., & SARIOĞLU, S. U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1)*, 122-136.

UYSAL, V. (1996). *Din Psikolojisi Açısından Dini Tutum Davranış ve Şahsiyet Özellikleri.* İstanbul: MARMARA ÜNİVERSİTESİ İLAHİYAT FAKÜLTESİ VAKFI YAYINLARI.

ÜLGEN, H., & MİRZE, K. S. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (7. Baskı b.). İstanbul: ROMANS BASIM YAYIN DAĞITIM.

Veeraraghavan, V. (2009). Entrepreneurship and Innovation. *Asia Pacific Business Review*(5(1)), 14-20.

Velasco, A. L. (2013). Entrepreneurship Education İn The Philippines. *DLSU Business and Economics Review, 22(2)*.

Vergiliel Tüz, M., & Sabuncuoğlu, Z. (1996). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Ezgi Kitapevi.

Vesper, K. H., & Gartner, W. B. (1997). Measuring Progress İn Entrepreneurship Education. *Journal Of Business Venturing, 12(5)*, 403-421.

Vikipedi, Ö. A. (2021, 03 16). *Mark Zuckerberg.* Wikipedia: https://tr.wikipedia.org/wiki/Mark_Zuckerberg adresinden alındı

Wagner, D. A. (2002). The Digital Divide and Literacy: Focusing On The Most Poor. (H. S. D. Istance, Dü.) *International Perspectives On Lifelong Learning*, 180-188.

Weber, M. (2004). *Sosyolojinin Temel Kavramları: Meslek Olarak İlim.* İstanbul: Efkar Yayınları.

Werquin, P. (2010). Recognising non-formal and informal learning: Outcomes,policies and practices. *OECD--Publishing*, Paris.

Wessner, C. (2012). *Meeting Global Challenges,Inovation Policy,Summary of a Symposium.* German-U.S: The National Academy of Sciences.

Woyach, R. B. (1993). *Preparing for leadership: a young adult's guide to leadership skills in a global age.* United States of America: Greenwood Press.

YENİÇERİ, Ö. (2002). Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi. *2023 Dergisi*(20), 56.

YETKİN, Y. (1998). Biyoloji Eğitimi İle Sağlanan Davranış Değişikliklerinin İnsanın Yücelişi ve Dünya Barışına Katkısı. *Turkish Journal of Biology, 22*, 347-367.

Yıldız Holding. (2021, 04 19). *Sabri ÜLKER*. Sabri ÜLKER: http://www.sabriulker.com.tr/su/hayat-hikayesi.html adresinden alındı

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3 b.). Prentice Hall İnternational.