



LİDERLİK TARZLARI VE GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA IMPLEMENTATION ON LEADERSHIP STYLES AND ENTREPRENEURSHIP FEATURES

Murat BAY*

Selahattin AKPINAR**

Öz

Bu çalışmada liderlik tarzları; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve liberal liderlik olarak ele alınmıştır. Girişimcilik özellikleri kontrol odağı, başarı gereksinimi, makul risk alma eğilimi, belirsizliğe karşı tolerans, kendine güven ve yenilik yapma özelliği boyutları açısından ele alınmıştır. Çalışma Konya ve Karaman bölgesinde çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerin yöneticilerine yapılmıştır. Örneklem, çoğunluğu Konya ilinde 82 kişiye ve Karaman ilinde 33 yönetici konumunda 115 kişidir. Çalışmanın amacı liderlik tiplerini belirlemek ve girişimcilik özelliklerini ortaya koymaktır. Çalışmanın sonucunda liberal liderlik tipi öne çıkmıştır. Bunun nedeni anketin küçük işletmelere uygulanması olabilir. Başarı gereksinimi de girişimcilik özelliklerinden öne çıkan alt boyuttur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Girişimcilik Özellikleri.

Abstract

Leadership styles in this study; autocratic leadership, democratic leadership and liberal leadership. Entrepreneurial features are examined in terms of control focus, achievement requirement, tendency to take reasonable risk, tolerance to uncertainty, self-confidence and the ability to innovate. This study has been done to the managers of the companies operating in various sectors in the Konya and Karaman regions. The sample consists of 82 persons in the province of Konya and 115 persons in 33 executive positions in the province of Karaman. The purpose of the work is to identify the types of leadership and to reveal the characteristics of entrepreneurship. The result is the first liberal leadership style. This may be due to the fact that the survey is applied to small businesses. The need for success is also the first the sub-dimension of entrepreneurial characteristics.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Entrepreneurial Features.

1. Giriş

Lider, bir gurup insanı belirli amaçlar etrafında toplamak ve bu amaçlara ulaşmak için o insanları harekete geçirmek için ihtiyaç duyulacak bilgi, tecrübe ve yeteneklere haiz kişidir. Liderlik türlerini muhtelif kıstaslara göre kategorize etmek mümkündür. Bu sınıflandırmalardan biri de liderlik tarzının, liderlik karar süreçlerini takipçileriyle paylaşma derecesine göre sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırmada ilk liderlik tarzı "otokratik liderlik"tir. Bu tarzda lider nelerin, nasıl yapılacağını takipçilerine iletmektedir. Dolayısıyla lider kararları kendi başına almaktadır. İkinci bir liderlik tarzı ise "demokratik liderlik" tir. Demokratik liderler takipçilerini fikirlerini beyan etme hususunda teşvik eden ve kararlara katılma konusunda cesaretlendiren liderlerdir. Son olarak "mutlak yetki liderlik" yada "liberal liderlik" tarzında, lider takipçilerine çok fazla müdahale etmemektedir. Lider takipçileri için bazı performans standartları koyar ancak bu standartlara nasıl ulaşılacağı sorusunun cevabını takipçilerine bırakır (Eryılmaz, 2015:31-32). Liderlik tarzlarının hangisinin ne ölçüde bir örgütün performansına yansıtacağı konusunda liderin aldığı güç ve çalışanların lideri takip etme derecesi ve iş yapısına göre değişeceği bilinmektedir. Dolayısıyla tek tip liderlik tarzının bütün sektörlerde işe yarayacağını söylemek mümkün değildir.

Girişimcilik alan literatürü incelendiğinde, konuya ilişkin araştırmaları Gartner (1989; 1990) öncesi-sonrası ve Shapero (1982) sonrası olmak üzere üç önemli döneme ayrılabilir. Bu dönemlerde öne çıkan temel faktörler, girişimci kişilik özellikleri, kişisel ve özgeçmiş özellikleri ve girişimcilik eğilimi biçiminde kendini göstermektedir. Girişimciliğe ilgili Gartner öncesi olarak da adlandırılan araştırmalarda daha çok girişimci kişilik özelliklerine odaklanıldığı, Gartner sonrası olarak adlandırılan dönemde ise öne çıkan farklı bir bakış; bireysel ve özgeçmiş özelliklerinin dikkate alındığı görülmektedir. Davranış (Gartner, 1989) ve sosyal öğrenme (Bandura, 1986) kuramlarına dayandırılan bu yaklaşıma göre bireyler kişilik özelliklerinden çok, iş kurmaya ilişkin ön gerekliliklerle ve yeteneklerle donatan özgeçmiş faktörlerinden dolayı girişimci olurlar.

* Yrd. Doç. Dr., KMÜ İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, muratbay@kmu.edu.tr

** Doç. Dr., KMÜ, Spor Yöneticiliği Bölümü, sakpinar@kmu.edu.tr



Yani, bireylerin sürekli iş kurma yetenekleri ile donandıkları özgeçmişlerine dayalı olarak girişimci oldukları vurgulanır. Girişimci kişilik özelliklerini esas alan yaklaşımdan farklı olarak bu yaklaşımda, girişimcilik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda, cinsiyet , yaş, eğitim durumu, rol modellerin varlığı, aile özgeçmişi ve önceki deneyimlerden oluşan kişisel ve özgeçmiş faktörlerinin de girişimci davranışı etkilediği ifade edilmektedir. Her iki kuramın girişimcilik özelliklerine katkıda bulunmasına karşın tek başlarına girişimciliği bütünüyle açıklamaya yetmemektedir. Kuramlardan biri daha çok kişi ile, diğeri ise daha çok işletme süreçleriyle ilgili unsurları açıklamaktadır. Bunları tam olarak birbirinden ayırmak, neredeyse mümkün değildir. Bu bakımdan girişimcilik davranışında bir başka boyut olan girişimcilik eğilimi yaklaşımı öne çıkmaktadır. Dolayısıyla girişimciliğin eğilimsel bir süreç olduğu önem kazanmakta, Shapero (1982) sonrası olarak da adlandırılan dönemde girişimcilik üzerine yürütülen araştırmalarda Planlı Davranış Kuramı'na (Ajzen, 1991) dayanan "eğilim" modellerine önemli bir yönelim olduğu görülmektedir. Girişimcilik olgusunun her üç yaklaşımı da kapsayacak şekilde değerlendirilmesinde fayda bulunmaktadır (Uygun vd., 2012: 146-148).

2. Lider ve Liderlik Tarzları

Lider (Önder) sözcüğü, çoğu kez yönetici sözcüğü ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Gerçekte bu iki sözcük farklı anlamları taşır. Yönetici durumunda olan bir kişinin önderlik yeteneklerine sahip olması zorunlu değildir. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için önderlik niteliklerine sahip olunması zorunludur. Bu tanıma göre önderlik, bir kişinin diğerlerini yönlendirme ve onların davranışlarını olumlu yönde etkileme yeteneğidir. O halde kişiler önderin etkisini neden kabul ederler? Diğer bir deyişle önderin etkileme gücü kaynağı nedir? Bu sorunun yanıtı, önderin sahip olduğu güç yada erkte aranmalıdır. Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkileme yeteneğidir. Buradaki güç sözcüğünü bir makamda bulunmaktan dolayı kişiye verilmiş olanak ve ayrıcalıkları ifade eden yetki sözcüğü ile karıştırmamak gerekir. Yetki verilir, güç ise kişinin kendi yeteneklerinden doğar (Doğan, 2010;212-213). Güç türlerini altı grupta toplamak gerekmektedir. Bunlar (Doğan, 2010;212-214);

1. Biçimsel güç: Örgüt hiyerarşisinde belli bir makamı temsil etme ve o makamın sağladığı yetkilerin kullanılmasından doğar. Yetkiler arttıkça biçimsel güç de artış gösterir.

2. Ödüllendirme gücü: Önderin önderlik yaptığı kişilere yada izleyici grubun üyelerine ödüller sağlama (ücret artışı, ikramiyeler, daha iyi çalışma yeri, tanınma, tatil izni, yükseltme vb.) ve onları kontrol etme yeteneğinden kaynaklanır. Önderin değerli ödülleri kontrol yada sağlama gücü arttıkça ödüllendirme gücü de o oranda artar.

3. Korkutma gücü: Grup üyeleri arzu edilen davranışları göstermediğinde önderin onları değişik biçimlerde cezalandırma; eleştiri, işe son verme, geçici olarak işten el çekirme, kınama, uyarma, tenzil (iş görevini daha alt düzeydeki göreve atama) şeklinde olabilir. Önderin cezalandırma serbestisi arttıkça korkutma gücü de artacaktır.

4. Uzmanlık gücü: Önderin sahip olduğu özel bilgi, beceri ve deneyime kısaca uzmanlığa grubun saygı duymasından kaynaklanır.

5. Bilgilendirme gücü: önderin örgütteki işler, işlemler, plan ve programlarına ilişkin önemli bilgilere sahip olması ve bu bilgilerin yayılması, dağıtımını konusunu elinde tutmasından kaynaklanır. Yöneticiler genellikle bu bilgilere astlara göre daha rahat ulaşır ve bunların örgüt içinde yayılması inisiyatifini ellerinde tutarlar.

6. Beğeniye dayanan güç: bu güç önderin grup üyelerinin gözünde hayranlık uyandırıcı, çekicilik, sempatiklik, sevimlilik gibi kişisel niteliklere yada karizmaya sahip olmasından kaynaklanır. Önder bu güçlerden birini yada birkaçını kullanarak grubun davranışlarını belli ölçüde etkiler. Grubu oluşturan üyelerin kişisel niteliklere bağlı olmasına rağmen uzmanlık ve beğeni güçlerine genelde; biçimsel, bilgilendirme ve ödüllendirme güçlerine gerekçeli ve uygun biçimde yapıldığında uyulurken; cezalandırma gücüne ise, tepkiyle karşılandığında çoğu kez uyulmaz. Davranış biçimlerine göre değişik önder tiplerini belirlemek amacıyla birçok araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Bunlar arasında en önemli olanlar; Iowa Çalışmaları, Tannenbaum ve Schmidt'in Yaptığı Araştırmalar ve Michigan Çalışmaları'dır. Yine X ve Y kuramları da önderlerin davranış biçimlerini açıklamada kullanılabilir. Diğer yandan önderin içinde bulunduğu durumu da dikkate alan çok sayıda araştırma yapılmış ve değişik önderlik kuramları ortaya konulmuştur. Bunlar arasında en popüler olanı, Fiedler'in durumsallık kuramı'dır (Doğan, 2010;212-214).

Liderlik türlerini üç ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bunlar (Çetin ve Mutlu, 2010:120-121); 1.özellik ve nitelik teorileri dönemi (M.Ö. 450-1940'lı yıllar arası), 2. Davranış teorileri dönemi (1940-1960 yıllar arası), 3. Durumsallık teorileri dönemi (1960'lardan günümüze kadar olan dönem). **1.Özellik ve nitelik teorileri;** 1900'lü yılların başlarında "bir örgütte veya grupta kim lider olur veya hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur" sorularına cevap aramaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu nedenle, liderlik



çalışmaları ilk olarak liderin kişilik özelliklerinin araştırılması doğrultusunda gelişme göstermiştir. **2.Davranış teorileri;** davranış bilimcilere göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Davranış teorilerine göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Bu dönemde yapılan en önemli araştırmalardan birisi Ohio üniversitesinde yapılmıştır. Bu araştırma sonucu olarak lider davranışlarının temelde iki boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlar; yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme boyutlarıdır. Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bu boyutları kullanarak başka bir yaklaşım geliştiren iki akademisyen, Blake ve Mouton, bir grid şebekesi oluşturarak liderlerin davranışlarını beş tipe ayırmışlardır:

1.1 tip: Etkili Olmayan Lider: örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1.9 tip: Kulüp Lideri: lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.

9.1 tip: Görev Lideri: lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

5.5 tip: Örgüt Lideri: yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir.

9.9 tip: Ekip Lideri: lider kendini göreve adayın kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır (Çetin ve Mutlu, 2010:120-121).

Michigan üniversitesi profesörlerinden likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimi gerekli kılan değerler olduğunu görmüşler ve bu düşünceden hareketle örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları, örgütleri x kuramından y kuramına geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirmeye ve geliştirmeye, hijyen faktörleri yerine güdüleyici faktörleri doyurmaya yönelmişti. Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır. Likert, Michigan araştırmalarının devamı olarak, liderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır (Alkın, 2006:67-68):

Sistem-1, Sömürücü-Otoriter Liderlik: Sistem 1 tarzında lider, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. İş görenleri cezalandırma ve korkutma ile güdülemektedir. Astlarına güvenmediği için ve kararları kendisi aldığından, yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir.

Sistem-2, Yardımsever-Otoriter Liderlik: Sistem 2 tarzında lider, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında, ödüllendirme yolu ile de astlarını güdülemektedir. Astların kararlarına katılımına az da olsa olanak tanımakta ve yakın denetim uygulamaktadır.

Sistem-3, Katılımcı Liderlik: Sistem 3 tarzında lider, astlarına tam olmasa da büyük ölçüde güvenmekte, kararlara katılımları olanak ve özgürlüğünü tanımakta; karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte, cezalandırma ve korkutma yerine ödüllendirme yolu ile güdüleme ağırlık kazanmaktadır.

Sistem-4, Demokratik Liderlik: Liderin astlarına güveni tamdır. Bu nedenle kararların ortaklaşa alınması söz konusudur. Aşağıdan yukarıya iletişim egemen olup, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir. Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların, Sistem-3 ve Sistem-4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise, Sistem-1 ve Sistem-2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.

Kurt Lewin ve arkadaşlarının otokratik önder, demokratik önder, liberal önder olmak üzere üç grupta ele aldıkları önderlik sınıflandırma da en etkisizi olanının liberal tip olduğunu ve diğer iki tipin etkinliği konusunda çelişkili sonuçlar alındığını saptamışlardır. Demokratik ve otorite önderlik davranışlarından hangisinin daha etkili olduğu konusunda çelişkili sonuçlar alınması üzerine iki tip arasında seçim yapmak durumunda olan yöneticilere yol göstermek için Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt önder davranışları doğrusu yaklaşımı yada kuramını geliştirmişlerdir. Araştırmacılar; Tannenbaum ve Schmidt'in önderlik biçimlerini yedi grupta özetledikleri değişik önder davranışlarını bir doğru üzerinde sıralayarak açıklamaya çalışmışlardır. Bu doğrunun bir ucu otoriteyi simgeleyen patron davranışlarına ağırlık vermekte iken diğer sağ taraftaki uç ise, demokratik önderlik tipini temsil eden ast davranışlarını ön plana çıkarmaktadır. Belli bir durumdaki önderlik davranışı, yöneticilerin sahip oldukları



yetki miktarı ile astlara devredilen yetki derecesinin bileşimi tarafından belirlenir (Doğan, 2010:214-215). Tannenbaum ve Schmidt 1958 yılında yayınladıkları bir makalede liderlik tarzlarını bir doğru üzerinde göstererek liderlik davranışlarının özelliklerini incelemişlerdir. Bir yöneticinin belli bir liderlik tarzını seçmeden önce durumun gerekleri ile kendisinin ve astlarının özelliklerini dikkatle incelemeleri gerektiğini söylemişlerdir. Burada liderliğin yedi tarzını gözlemek mümkündür. Bu astların alınan kararlara kayıtsız şartsız katılmalarından, karar almaya katılmaları yönünde bir çizgi şeklinde ifade edilmiştir (Efil, 2013:177).

3. Durumsallık teorileri dönemi: Gerek özellik teorileri, gerekse davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar tarafından diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan modern yaklaşım geliştirilmiştir. Durumsallık teorileri arasında önemli yeri olan araştırmalardan birisi de House ve Evans'ın "amaç-yol teorisi"dir. Bu teori esas itibarıyla, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre, kişi, belirli ihtiyaçların tatminini sağlayacak ve bu ihtiyaçları tatmin etme ihtimalini yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir. Bir başka deyişle insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Çetin ve Mutlu, 2010:122-123):

1. Kişinin, belirli davranışlarla belli sonuçlara ulaşacağına dair inancı,
2. Bu kişinin sonuçlara vereceği değer veya önem.

Örgütlerde açık ve kesin biçimde belirlenmiş bulunan görev, yetki ve sorumluluk dağılımları ile nasıl yapılacağı yöneticiden yöneticiye değişen belirsiz görev yapısının olduğu sık gözlenen bir durumdur. Ayrıca önderlerin hiyerarşinin hangi kademesinde bulunurlarsa bulunsunlar az veya çok belirli bir yetki ile donatılacağı da kaçınılmaz bir örgütsel gerçektir. Fiedler adlı düşünür örgütteki önder-üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve önderin hiyerarşik mevki'nden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin önderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir. Şekilsel anlamda yatay eksenle önder üye ilişkileri, örgütte görev yapısının durumu, önderin mevkinden aldığı yetki olarak üç nokta bulunmaktadır. Dikey eksenle ise iş başarısı için işgörene daha az yönelik tutum, iş başarısı için iş ve işgörene yönelik davranışların dengelendiği nokta, iş başarısı için işgörene daha çok yönelik tutum olmak üzere üç nokta bulunmaktadır (Eren, 2009:509-510).

Paul Hersey ve Ken Blanchard yönetim geliştirme uzmanları arasında, güçlü takipçileri olan bu liderlik teorisini geliştirmiştir. Durumsal liderlik teorisi adı verilen bu model, takipçilerin olgunluk düzeyleri üzerinde yoğunlaşan bir olasılık teorisidir. Liderlik başarısında takipçilerin üzerinde durulması, lideri kabul eden ve reddedenin takipçiler olduğu gerçeğinden kaynaklanır. Lider ne yaparsa yapsın grubun başarısı takipçilerin yaptıklarına bağlıdır. Hersey ve Blanchard tarafından tanımlanan olgunluk düzeyi, belirli bir işi başarmak için insanların sahip olduğu beceri ve isteğin bir boyutu olarak bilinir. Durumsal liderlik teorisi Fiedler'in tanımladığı aynı iki liderlik boyutunu kullanmaktadır. Ancak, Hersey ve Blanchard her birini ya yüksek yada düşük farz edip sonra da onları aşağıda açıkladığı gibi, dört spesifik liderlik tarzında birleştirerek bir adım daha ileri götürmüştür (Çetin, 2013:306-307):

- Emir verme: lider rolleri belirler ve insanlara çeşitli görevleri, ne, nasıl, ne zaman ve nerede yapacağını söyler
- İkna etme: lider hem talimat verir hem de destekleyici davranış sağlar.
- Karara katma (az görev- çok ilişki): lider ve takipçileri karar verme işini paylaşırlar; liderin temel rolü kolaylaştırmak ve iletişim kurmaktır.
- Yetkilendirme (az görev- az ilişki): lider, hem daha az talimat verir, hem de daha destek sağlar.

Hersey-Blanchard modeline göre, yöneticinin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı benimsemek yerine daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. Bu esneklikte yani bir tarzdan diğer tarza geçişte, lider astların olgunluk düzeyini dikkate almalıdır. Dolayısıyla liderin uygun davranış tarzını seçmesi, astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanınmasındaki başarısıyla yakından ilişkilidir (Dindar, 2001:59).

William j. Reddin üç boyutlu yönetim tipi kuramında eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına ilk defa etkinlik boyutunu ilave etmiştir. Üç boyutlu önder etkinliği modelinin gelişmesine büyük katkıda bulunan reddin, yararlı bir kuramsal modelde çeşitli davranış tiplerinin durumuna bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır. Buna göre her koşulda etkin olacak bir tek önder davranış tipi kesinlikle olamaz. Eski önderlik (Blake ve Mouton'un yönetim ızgarası)modelinde görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutu ekleyerek, liderlik tipi kavramlarını belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile birleştirmeye çalışılmıştır. Önderin tipi, belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığına etkisizdir (Eren, 2009: 512-513).



1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik literatüründe klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında J.M. Buns ve B.M. Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrım yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı işe yönelik (transaksiyonel) liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü (transformational) liderlik biçimleridir. Transaksiyonel (işe yönelik) liderlik, liderin örgüt içinde sahip olduğu yetkiye ve yasal otoriteye dayanmaktadır. Bu tip liderler, belirlenen görevlere ve işe yönelik amaçlara önem vermektedir. Ayrıca verilen görevlerin tamamlanmasına ve çalışanların buna uymasına odaklanmıştır. Diğer taraftan transformasyonel liderler ise, statükonun değişimine odaklanarak hem örgüt içindeki astların hem de örgütün statüsünü değiştirmeyi hedeflemektedir. Transformasyonel liderler, uzun dönemli hedeflere odaklanma, vizyona önem verme, belirlenen vizyonun peşinden gidilmesi için astları teşvik etme ve bunların sonunda astların güven ve bağlılığını artırma çabası içindedir. Bu ayrım Kurt Lewin'in klasik olan otokratik, demokratik ve liberal üçlü ayrımına karşı geliştirilmiş bulunmaktadır (Çetin ve Mutlu, 2010: 124-125).

Burns 1978 yılında yazdığı "liderlik" isimli eseri ile dönüşümcü liderlik tarzını ortaya koymuştur. Burns'ün dönüşümcü liderlik tanımını, Bass 1985 yılında çıkardığı "liderlik ve beklentilerin ötesinde performans" isimli eseri ile geliştirmiştir. Örgütlerde dönüşüm ve inovasyonu sağlayan bireyler, dönüşümcü önderler şeklinde ifade edilmektedir. Takipçilerinin ihtiyaçlarını, inanç ve değerlerini farklılaştıran insanlardır. Bu tarz önderler grup adına güzel olacağına inandıkları bir şeyi takipçilerin de özümsemesini sağlarlar ve ilerleyen yıllar ile alakalı farklı bakış açılarına sahiptirler. Dönüşümcü liderliğin içeriğine biraz değinecek olursak karizmayı, aydın vizyonu ve kişisel fikirleri içerdiğini görebiliriz. Dönüşümcü liderlik, örgütte misyon ve vizyon düşleyebilen, işgörenlerin isteklerine tam anlamıyla cevap veren bir önderlik tarzıdır. Bu tip önderler işgörenlerin gelişmesini, sorularına kalıcı cevaplar üretebilmelerini, basamaklı tahminleri revize etmelerini sağlayabilmektedir (Canbolat, 2016:54-55).

Bu teoriye göre liderler, bu liderlik davranışını sergileyerek astlarını, görevlerini en iyi şekilde yerine getirme konusunda ikna etmektedir. Astlar, lidere karşı hayranlık ve saygı duyar ve güvenirlir. Onu kendileri için başarılı bir model olarak görüp taklit etme ona benzemeye çalışma eğilimine girerler. Bunu sağlayabilmek için, lider astlarıyla ortak hareket etme, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate almaya özen gösterir. Astlara karşı onların birer arkadaşısıymış gibi davranır, onlara tavsiyelerde bulunur, destekler, yardım eder ve onları başarılı olmaya cesaretlendirir. Lider, astlarında entelektüel bir uyarım sağlayabilmek için, örgütünün karşı karşıya olduğu fırsatları, tehditleri ve örgütün güçlü yanları ile zayıflıklarını astları ile paylaşır. Bu nedenle yöneticiler anlayışını, kavrayışını, hayalinde canlandırdıklarını ve kavramsallaştırmalarını astlarına iletebildiği oranda dönüşümcü lider rolünü oynayabilir. Buda liderin, izleyici grubunun her bir üyesiyle bireysel olarak ilgilenerek, onların bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini dikkatle değerlendirmesini ile mümkün olur (Bozkurt ve Göral, 2013:5-6).

3. Girişimcilik Özellikleri

Girişimcilik sosyal, kültürel ve ekonomik bir olgudur. Bu nedenle farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip toplumlarda farklı girişimcilik nitelikleri önem kazanmaktadır. Bu itibarla uluslararası kültürü benimsemek girişimcilik açısından önem kazanmıştır. Girişimciler her şeyden önce insan olarak yaşadıkları sosyo-ekonomik ortamın birer ürünüdür. Pek çok çalışmada girişimcinin özelliklerinden bahsedilmesine rağmen, literatürde genel kabul gören bir özellikler listesi görmek ve oluşturmak zaman içinde değişim gösterdiği için oldukça zordur. Değişik araştırmacılar tarafından girişimcilerin (Bozkurt ve Alparslan, 2013:9-10);

- Yenilikçi
- Risk alan
- Değişim odaklı
- Fırsatlara odaklanmış
- Yaratıcı
- Gelişmiş iletişim becerisi
- Proaktiflik
- Yüksek başarı güdüsü
- Duygusal zekâ ve
- Kararlarında ısrarcı olma özelliklerinin oldukları belirtilmiştir.

Girişimcinin özelliklerinin altı nokta üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu özellikler (Kızıltay, 2010:33-36) aşağıda maddeler halinde gösterilmiştir:

1. *Kontrol Odağı*; bireyin yaşadığı olayların nelerin kontrol ettiğine dair inancıdır. Dış kontrol odağına sahip kişiler çevrelerindeki olayları kontrol edemeyeceklerine inandıkları için tehditkar olarak



algırlarlar. İç kontrol odağına sahip bireyler stresli ortamlarda daha yapıcı ve problem çözücü tepkiler gösterirler. Yeni fırsatlar arayan ve yenilikçi tutum sergileyen girişimcilerin kendi yaşamlarındaki olayları kontrol etme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir.

2. *Başarı Gereksinimi*; girişimciler yüksek başarı gereksinimlerinden dolayı düşüncelerini eyleme dönüştürmeye dönük girişimlerde bulunurlar. Herkes başarılı girişimcilerin kimsenin yapamadığı şekilde inisiyatif kullandığını kabul etmektedir.

Mc Clelland (1961) insanları belirli yönde davranmaya yönlendiren temelde üç ihtiyaç üzerinde durmaktadır; ilişkiler kurma ihtiyacı, güç elde etme ihtiyacı ve başarıma ihtiyacıdır. Neyin başarı olarak görüldüğü hususu da bireyden bireye değişmektedir.

3. *Makul Risk Alma Eğilimi*; Girişimciler bir kazancın gerçekleştirilmesinde kontrol ve/veya yetenek derecesine sahip olduklarını hissettikleri durumlarda makul riskleri alma eğilimindedirler.

4. *Belirsizliğe Karşı Tolerans*; Belirsizlik toleransı, belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneği veya psikolojisidir.

5. *Kendine Güven*,

6. *Yenilik Yapma Özelliği*; yaratıcı fikirlerin oluşturulması, uygulanması ve ticari hale getirilebilmedir.

4. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada liderlik tarzları ve girişimcilik özelliklerini ölçmek amacıyla Karaman ilinde ve Konya ili imalat sektöründe araştırılmıştır. Sektörlerde ağırlıklı olarak gıda üzerine imalat yapan işletmeler bulunmaktadır. Liderlik tarzları otokratik, demokratik ve liberal olarak belirlenmiştir. Girişimcilik özellikleri olarak kontrol odağı, başarı gereksinimi, makul risk alma eğilimi, belirsizliğe karşı tolerans, kendine güven ve yenilik yapma özelliği boyutları açısından ele alınmıştır.

Değerlendirme yapılırken 4, 6, 7, 10, 14, 17, 20, 22, 23, 30, 33, 34, 36. soruların cevapları ters çevrilerek değerlendirilmiştir. Ölçekler değerlendirilirken 1 ile 5 arası kademeli olarak azdan çoğa doğru puan verilerek ölçüm yapılmıştır.

Uygulama Karaman ve Konya ilinde imalat sektöründe faaliyette bulunan işletmelere yapılmıştır. Uygulamada liderlik tarzları ve girişimcilik özellikleri (Kızıltay, 2010) ölçeğinden faydalanılmıştır. Uygulama anket formu ile yapılmıştır. Anket yüz yüze görüşme talebini kabul eden işletmelere uygulanmıştır. Örneklem, çoğunluğu Konya ilinde 82 kişiye ve Karaman ilinde 33 yönetici konumunda 115 kişidir.

Çalışmanın amacı imalat sektörü firmalardaki yöneticilerin liderlik tarzlarını tespit etmek ve girişimcilik özelliklerini belirlemektir. Çalışmanın dezavantajlarından biriside çok farklı sektör temsilcisiyle çalışmanın yapılmış olmasıdır.

5. Bulgular

Aşağıdaki tablo 1'de uygulama neticesinde elde edilen tanımlayıcı istatistikler bulunmaktadır.

Tablo 1. Tanımlayıcı istatistikler

	Sayı		Sayı
<i>Cinsiyet</i>		<i>İşletmede görev aldığınız bölüm</i>	
Kadın	14	Lojistik	20
Erkek	101	Satış-pazarlama	17
<i>Yaş</i>		Satınalma-tedarik	6
18-30 yıl	17	Muhasebe-finansman	8
31-45 yıl	57	Dış ticaret-ihracat, ithalat	2
46-60 yıl	35	Reklam	3
61 ve üzeri	5	İnsan kaynakları	34
<i>İşletmede çalışma süreniz</i>		Teknik hizmetler	3
1-5 yıl	35	Bilgi işlem	4
6-10 yıl	34	Diğer	18
11-15 yıl	30	<i>İşletmedeki pozisyonunuz</i>	
16 ve üzeri	16	Müdür	12
<i>Eğitim durumunuz</i>		Şef	34
İlköğretim	29	İdari personel	48
Lise	52	Mühendis	1
Önlisans	15	Tekniker	5



Lisans	18	Genel müdür	4
		Diğer	11
<i>İşletmenizin çalışma alanı</i>		<i>İşletmenizde çalışan sayısı</i>	
Tarım ve hayvancılık ürünleri	7	0-10 kişi	16
Madencilik	5	11-49 kişi	56
Ormancılık ve orman ürünleri	8	50-249 kişi	24
Çimento	3	250 ve üzeri	19
Makine	7	İl	
seramik	7	Konya	82
Cam	5	Karaman	33
Mermer	3		
Tekstil imalatı	5		
Mobilya imalatı	7		
Gıda imalatı	35		
İnşaat	9		
Enerji	6		
Kimya ve kimya ürünleri	6		
Diğer	2		

Verilerin Normallik testi "one sample kolmogrov smirnov test" ile yapılmış bütün soruların dağılımının normal olduğu (Asymp.sig. (2-tailed)=,000) bulunmuştur. Dolayısıyla anketin analizi yapılırken parametrik testler uygulanabilmektedir. Verilerin Normallik testi "one sample kolmogrov smirnov test" ile yapılmış bütün soruların dağılımının normal olduğu (Asymp.sig. (2-tailed)=,000) bulunmuştur. Dolayısıyla anketin analizi yapılırken parametrik testler uygulanabilmektedir. Anketin güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Cronbach Alpha değeri: girişimcilik özellikleri ölçeği (.81) ve liderlik tarzları ölçeği (.70) bulunmuştur. Bu değerler ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Cinsiyet açısından erkeklerin çoğunlukta olduğu bir örneklem söz konusudur. Yaş itibariyle 31-45 yaş arası ağırlık basmaktadır. İşletmede çalışma süreniz sorusuna 1-5 yıl 35 kişi ve 6-10 yıl 34 kişi en fazla frekans değerine sahiptir. Eğitim durumu sorusunda en fazla 52 kişi lise mezunu bulunmuştur. İşletmenizin çalışma alanı sorusuna en fazla gıda imalatı 35 kişi bulunmuştur. İşletmede görev aldığınız bölüm sorusuna en fazla insan kaynakları bölümü gelmiştir. İşletmedeki pozisyonunu sorusuna en fazla idari personel 48 kişi gelmektedir. İşletmenizde çalışan sayısı sorusuna en fazla 11-49 kişi gelmiştir. Ankete katılım olarak Konya 82 kişi katılımla en yüksek değere sahiptir.

Aşağıda tablo 2'de liderlik tarzları ve girişimcilik özellikleri alt boyutları ve istatistikleri verilmiştir.

Tablo 2. Liderlik tarzları ve girişimcilik özellikleri alt boyutları ve istatistikleri

Liderlik tarzları	Alt boyut isimleri	Soru numaraları	En düşük	En yüksek	Ort.	Std.
1	Otokratik	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28	14	37	23,78	4,41
2	Demokratik	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29	10	39	22,90	4,32
3	Liberal	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30	11	39	26,11	4,78
Girişimcilik Özellikleri	Alt boyut isimleri	Soru numaraları	En düşük	En yüksek	Ort.	Std.
1	Kontrol odağı	1, 7, 19, 25, 31, 36	10	25	18,05	2,74
2	Başarı gereksinimi	2, 8, 13, 14, 20, 26, 32	9	31	22,84	5,08
3	Risk alma	3, 9, 15, 21, 27, 33	8	25	17,93	3,73
4	Belirsizliğe tolerans	4, 10, 16, 22, 28, 35	10	28	20,16	3,58
5	Kendine güven	5,11, 17, 23, 29, 34	9	23	18,03	3,03
6	Yenilik	6, 12, 18, 24, 30	7	20	16,26	2,48

Tablo 2'deki değerlere bakıldığında ortalaması en yüksek değer liberal liderlik (26,11) ortalama olarak bulunmuştur. Girişimcilik özelliklerine bakıldığında ise başarı gereksinimi (22,84) ardından belirsizliğe tolerans (20,16) ortalama olarak gelmektedir. Girişimcilik özellikleri bakımından ele alınacak olursa başarı gereksinimi ve belirsizliğe tolerans özellikleri girişimcilerin öne çıkan özellikleridir. En düşük değerler ise yenilik (16,26) ve risk alma (17,93) bulunmuştur.

Demografik özelliklerine göre farklılıklara bakıldığında liderlik tarzları ile cinsiyet arasında t testi yapıldığında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Girişimcilik özellikleri ve cinsiyet arasında t testi yapıldığında. Risk alma konusunda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.



Tablo 3. Yöneticilerin cinsiyete göre girişimcilik özelliği t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort	Std	f	p
Risk alma	Bay	97	17,85	3,88	4,478	,037
	Bayan	14	18,50	2,50		

Risk alma alt boyutunda bayların bayanlara göre daha fazla risk alma girişimcilik özelliğinin olduğunu görmekteyiz. Diğer alt boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yaş'a göre girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır, liderlik tarzlarında otokratik lider ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 4. Yöneticilerin yaşlarına göre otokratik lider alt boyutu tek yönlü varyans analizi

	Yaş	N	Ort	Std	f	p
Otokratik lider	18-30	16	21,12	2,91	4,242	,007
	31-45	53	24,69	4,81		
	46-60	29	22,96	3,62		
	61+	5	27,00	4,47		

Yöneticilerin yaşlarına göre otokratik lider tarzı durumu 61 ve üzeri yaşlarda daha fazla olduğu görülmektedir. En yüksek farklılık ise 61 ve üzeri ile 18-30 yaş grubu arasında bulunmuştur.

İşletmede çalışma süresine göre liderlik tarzları ve girişimcilik özellikleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Eğitim durumuna göre girişimcilik özellikleri alt boyutunda yer alan başarı gereksinimi, risk alma, belirsizliğe tolerans bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 5. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre girişimcilik özellikleri; başarı gereksinimi, risk alma ve belirsizliğe tolerans alt boyutları tek yönlü varyans analizi

	Eğitim durumu	N	Ort	Std	f	p
Başarı gereksinimi	İlköğretim	28	21,28	5,44	4,493	,005
	Lise	50	22,28	5,25		
	Ön lisans	15	24,60	3,62		
	Lisans	18	26,00	2,56		
Risk alma	İlköğretim	29	16,48	3,78	6,357	,001
	Lise	50	17,68	3,46		
	Ön lisans	15	18,46	3,13		
	Lisans	16	21,12	3,24		
Belirsizliğe tolerans	İlköğretim	26	19,42	4,50	2,910	,038
	Lise	51	19,64	3,47		
	Ön lisans	14	22,21	2,35		
	Lisans	18	21,22	2,46		

Yukarıdaki tablo 5'e bakıldığında eğitim durumuna göre lisans mezunlarının başarı gereksinimi, risk alma eğilimleri en yüksek çıkmıştır.

Eğitim durumuna göre ön lisans mezunlarının belirsizliğe tolerans alt boyutu diğerlerine göre yüksek çıkmıştır. Lisans mezunlarının belirsizliğe tolerans boyutunda en yüksek değere yakınlığı görülmektedir.

İşletmelerde çalışan sayısı bakımından girişimcilik özellikleri alt boyutunda kontrol odağı, başarı gereksinimi ve risk alma açısından ve liderlik tarzlarında otokratik liderlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.



Tablo 6. Yöneticilerin çalışan sayısına göre girişimcilik özellikleri; kontrol odağı, başarı gereksinimi, risk alma alt boyutları tek yönlü varyans analizi

	Çalışan sayısı	N	Ort	Std	f	p
Kontrol odağı	0-10	14	19,21	3,55	2,791	,044
	11-49	56	17,78	2,69		
	50-249	22	17,13	2,85		
	250 ve üzeri	19	19,05	1,43		
Başarı gereksinimi	0-10	16	22,93	4,25	5,455	,002
	11-49	53	21,32	5,25		
	50-249	24	23,29	5,49		
	250 ve üzeri	19	26,47	2,29		
Risk alma	0-10	14	18,71	4,02	3,257	,024
	11-49	56	17,17	3,44		
	50-249	23	17,60	3,65		
	250 ve üzeri	18	20,11	3,81		
Otokratik lider	0-10	15	23,66	4,11	7,258	,000
	11-49	48	22,77	4,00		
	50-249	24	22,95	4,20		
	250 ve üzeri	17	27,94	3,97		

Girişimcilik alt boyutunda yer alan kontrol odağında 0-10 çalışan sayısına sahip işletmeler en yüksek değere sahiptir. Kontrol odağı sonucuna bakıldığında 0-10 çalışan sayısına sahip yöneticilerin problem çözücü ve stresli ortamlarda çalışabilme yeteneği olduğunu görmekteyiz. Başarı gereksinimi alt boyutunda ise 250 ve üzeri çalışan işletmelerin en yüksek değere sahip olduğunu görmekteyiz. Risk alma boyutunda ise 250 ve üzeri çalışan işletmelerin en yüksek değere sahip olduğunu görmekteyiz. Liderlik tarzlarına göre çalışan sayısı bakımından karşılaştırıldığında liderlik alt boyutlarından olan otokratik liderliğin 250 ve üstünde çalışan işletmelerde daha fazla olduğunu görmekteyiz.

6. Sonuç

Lider kendi düşüncelerini, inançlarını, vizyonunu astlarına iletebilen ve onların davranışlarını etkileyebilen kişidir. Liderlik tarzları zaman içinde değişiklik göstermiş olup farklı çevre ortamlarında farklı liderlik tiplerinin çalıştığını söyleyebiliriz. Girişimcilik özellikleri bakımından ait olduğu toplumun sosyo-kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Girişimcilik özelliği olarak bu çalışmada kontrol odağı, başarı gereksinimi, makul risk alma eğilimi, belirsizliğe karşı tolerans, kendine güven ve yenilik yapma özelliği boyutları ele alınmıştır. Çalışma kapsayıcılık açısından birçok sektöre uygulanmıştır. Çalışan sayısı açısından ise daha çok küçük ve orta büyüklükte olan işletmeler ağırlıktadır. Dolayısıyla liderlik tip olarak küçük işletmelerin en büyük özelliği olan örgütsel hızlı karar alabilmeleri önemlidir. Bu sonuçtan hareketle bütün sektörlerde liberal liderlik tipi öne çıkmıştır. Girişimcilik özelliği olarak başarı gereksinimi birinci özellik olarak bulunmuştur. Risk alma açısından erkeklerin kadınlardan daha fazla risk alabildikleri ve yöneticilerden daha yaşlı olanların otokratik lider davranışı sergilediği görülmektedir. Yöneticilerin eğitim durumuna göre lisans mezunlarının başarı gereksinimi yüksek bulunmuştur, eğitim durumuna göre lisans mezunlarının daha fazla risk alabildikleri bulunmuştur, ve yöneticilerin eğitim durumuna göre ön lisans mezunlarının belirsizliğe daha fazla toleranslı olduğu bulunmuştur.

Yöneticilerin çalışan sayısına göre 0-10 çalışan sayısına sahip işletmelerin kontrol odağının daha yüksek bulunduğu, başarı gereksinimi 250 ve üzeri çalışanlarda daha fazla olduğu, risk alma özelliğinin ise 250 ve üzeri çalışan işletmelerde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Risk alma özelliği finansal güç anlamıyla birlikte değerlendirildiğinde finansal gücü olan işletmeler risk almaya daha eğilimlidirler. 250 ve üzeri çalışan sayısına sahip olan işletmelerde ise otokratik liderlik tipi bulunmuştur. Fazla sayıda çalışan olan işletmelerin giderek otokratik liderlik tipine kaydığı görülmüştür. Bu bakımdan takım çalışması, ekip lideri gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Yine çalışmanın sonucunda liderlik tarzlarının girişimcilik özellikleri üzerinde etkisi bulunmamıştır. Bu sonucun çıkmasında en büyük etken tek tip liderlik tarzının her sektörde aynı etkiye ulaşmamasıdır.



KAYNAKÇA

- AJZEN, I. (1991). "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- ALKIN, Cengiz, M. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BANDURA, A. (1986). *The Social Foundations, of Thought and Actions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BOZKURT, Öznur, GÖRAL, Murat (2013). "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt 13, sayı4, 5-6.
- BOZKURT, Özlem Çetinkaya, ALPARSLAN, Ali Murat (2013). "Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler ile Girişimcilik Eğitimi: Girişimci ve Öğrenci Görüşleri", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (8:1), 9-10.
- CANBOLAT, Serhat Gökhan, (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları, Çeşitli Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇETİN, Canan, MUTLU, Esin Can (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- ÇETİN, Münevver (2013). (Coulter, Decenzo Robbins), Çev. Edit. Ögüt, Adem, *Yönetimin Esasları*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- DİNDAR, Ahmet Mustafa (2001). *Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- DOĞAN, Muammer (2010). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- EFİL, İsmail (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayın, Bursa.
- EREN, Erol (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- ERYILMAZ, Mehmet, Editörler: Eryılmaz, Mehmet, Kaygusuz Sait, Efil, İsmail, (2015). *İşletme Kuram ve Pratik*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- GARTNER, B. W. (1989). "Who is An Entrepreneur is the Wrong Question? Advances in Entrepreneurship", *Summer*, 47-67.
- GARTNER, B. W. (1990). "What are We Talking about When We Talk about Entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28.
- KIZILTAY, Emine (2010). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- MCCLELLAND, D.C. (1961). *The Achieving Society*, New York: Collier-Macmillan.
- SHAPERO, A. (1982). *The Social Dimensions of Entrepreneurship* in: C.A. Kent, D. Sexton, K.Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River, 72-90).
- UYGÜN, Mutlu, METE, Sinan, GÜNER, Ebru (2012). "Genç Girişimci Adayların Girişimcilik Eğilimi ve Girişimcilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 146-148.