T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

GİRİŞİMCİLİK YETKİNLİKLERİNİN İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜ VE PERFORMANSINA ETKİLERİ: KONYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

Nezahat KOÇYİĞİT

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK

KONYA-2018

ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde, değerli vakitlerini ayırarak uygulanan ankete katılan ve bilgilerini bizlerle paylaşan Konya İli KOBİ'lerinin kıymetli sahibi girişimcilerine verdikleri bilgi ve katkılardan ötürü teşekkür ederim.

Doktora öğrenciliğim ve tez çalışmamın planlanması, araştırılması ve yürütülmesi sırasında desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Adnan ÇELİK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tavsiyeleri, bilgi ve tecrübeleri ile değerli zamanlarını esirgemeyerek tezimin şekillenmesinde katkı sağlayan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ahmet DİKEN'e, tez izleme komitesi hocalarım sayın Prof. Dr. Rıfat İRAZ ve Prof. Dr. H.Tuğba EROĞLU'na, tez savunma jüri üyesi hocam sayın Doç. Dr. A. Aslan ŞENDOĞDU ve İşletme Bölüm Başkanı sayın Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ'ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyerek bugünlere gelmemde payı olan, hayattaki en büyük şansım ailem, canım annem ve babam Zeynep YILDIZ ve Harun YILDIZ'a, kardeşlerim sevgili Esra YILDIZ ve Latife YILDIZ'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Çalışmam boyunca yardımlarını esirgemeyerek, araştırmamın her evresinde bana destek olan kıymetli arkadaşım Dr. Öğretim Üyesi Atiye EMİROĞLU BAYIR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak ömrüme dahil olduğu günden beri ve bu çalışmam süresince yükümü hafifleten, tüm zorlukları göğüsleyen, fedakarlıkları ve sabrı ile en büyük desteği veren kıymetli eşim Musa KOÇYİĞİT'e ve oğlum İbrahim Emir KOÇYİĞİT'e yürekten teşekkür ederim.

Nezahat KOÇYİĞİT

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin		
	Adı Soyadı	Nezahat KOÇYİĞİT
	Numarası	124127001017
	Ana Bilim /Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME
	Programı	Doktora ☒
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK
	Tezin Adı	GİRİŞİMCİLİK YETKİNLİKLERİNİN İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜ VE PERFORMANSINA ETKİLERİ: KONYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Yetkinlik temelli yönetim ve uygulamalara geçişin hızla artması ile birlikte, bir toplumun ekonomisini şekillendirmede önemli bir role sahip olan girişimcinin sahip olduğu yetkinliklerinin geliştirilmesi, işletmelerin ana önceliklerinden biri haline gelmiştir. Girişimcilik yetkinlikleri, örgütsel yeteneğin artması, rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülebilir işletme başarısı için önemli ve itici bir güç olarak görülmektedir.

Araştırmada alan yazınında var olan bu yetkinlik yaklaşımından hareketle geliştirilen teorik bir model çerçevesinde, fırsat, örgütlenme, ilişki, taahhüt yetkinlikleri ve stratejik ve kavramsal yetkinlikler olmak üzere altı grup girişimcilik yetkinliği ile işletmelerin performansı ilişkisi, rekabet edebilirlik ve örgütsel yeteneğin kısmi aracılığı kapsamında hipotezlerle test edilmiştir. Bu bağlamda Konya İli sınırlarında yer alan KOBİ'lerin sahibi girişimcilere yönelik, örgütsel yetenek, rekabet gücü, girişimcilik yetkinlikleri ve işletme performasını ölçen sorulardan oluşan anketler ulaştırılmıştır. Geri dönüşü sağlanan 400 anketten 383

adedi değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında yapılan istatistiksel analizlere göre girişimcilik yetkinliğinin ve alt boyutlarının (fırsat yetkinliği, ilişki yetkinliği, kavramsal yetkinlik, organizasyonel yetkinlik, stratejik yetkinlik ve bağlılık (taahhüt) yetkinliği) firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Hem örgütsel yetenek hem de rekabet gücü, girişimci yetkinlik ile firma performansı arasındaki ilişkide arabulucu olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlikler, Girişimcilik Yetkinlikleri, İşletme Performansı, Rekabet Gücü, KOBİ'ler.

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin		
	Adı Soyadı	Nezahat KOÇYİĞİT
	Numarası	124127001017
	Ana Bilim /Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME
	Programı	Doktora ☒
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK
	Tezin Adı	THE EFFECTS OF ENTREPRENEURSHIP COMPETENCIES ON COMPETITIVE POWER AND PERFORMANCE OF FIRMS: A RESEARCH IN SMEs IN KONYA ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE

SUMMARY

With the rapid increase of transition to competence based management and practices, development of the competences of the entrepreneur, who has a key role in shaping a country's economy, has become one of the main priorities of enterprises. Entreprenurial competences are regarded an important driving force in increasing organizational capacity, achieving competitive advantage and sustainable organizational success.

In the study, which is based on literature review, the relationship between six groups of entrepreneurship competency which are opportunity, organizational, relationship, commitment, strategic and conceptual competencies and performance of firms were tested through hypotheses with the partial mediation of competitiveness and organizational capacity, within the framework of a theoretical model developed based on competency approach. In this context, questionnaires comprising of items that measure organizational abilities, competitiveness, entrepreneurship competencies and firm performance were distributed to entrepreneurs who own

SMEs operating in Konya province. 383 of 400 questionnaires were evaluated. Statistical analyses performed on the data obtained in the study suggested that entrepreneurship competency and its sub-dimensions (opportunity competence, relationship competence, conceptual competence, organizational competence, strategic competence and commitment competence) have a positive impact on firm performance. Both organizational capacity and competitiveness were found out to be mediators in the relationship between entrepreneurship competence and firm performance.

Keywords: Competencies, Entrepreneurship Competencies, Firm Performance, Competitiveness, SME's.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI……...i
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU ii
ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR iii
ÖZET iv
SUMMARY vi
İÇİNDEKİLER viii
TABLOLAR LİSTESİ xii
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
KISALTMALAR LİSTESİ xiv
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİKLER VE YETKİNLİKLERE DAYALI YÖNETİM

1.Yetkinlik Kavramı ve Yönetim Alanında Yetkinliklerin Kullanılması 4
1.1.Yetkinlik Kavramının Tarihi Gelişimi 4
1.2.Yetkinlik Alanında Araştırmalar 7
1.2.1.McClelland'ın Çalışmaları 7
1.2.2.Boyatzis'in Çalışmaları 9
1.2.3.Spencerlar'ın Çalışmaları 11
1.3.Yetkinlik ve Diğer Kavramlar Arasındaki Farklar 11
1.4.Yetkinliğin Tanımı ve Tanımlardaki Farklılıklar: İngiltere ve ABD Yaklaşımı… 14
1.5.Yetkinlik Bileşenleri 21
1.6.Yetkinliklerin Sınıflandırılması 24
1.6.1.Temel Yetkinlikler 24
1.6.2.Yönetsel Yetkinlikler 25
1.6.3.Fonksiyonel (Teknik) Yetkinlikler 28
1.7.Yetkinlik Modelleri 28
1.8.Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci 29
1.9.Yetkinlik Model Türleri 34
1.9.1.Örgütsel Yetkinlik Modeli 34

1.9.2.Fonksiyonel Yetkinlik Modeli 35
1.9.3.İş Yetkinlik Modeli 35
1.9.4.Liderlik Yetkinlik Modeli 35
1.10.Yetkinliklerin İşletmeler İçin Önemi ve Faydaları 35
1.11.Yetkinliklerin Yönetim Alanında Kullanılması 37
1.12.Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş 38
1.12.1. Yetkinlik Bazlı İşe Alım ve Yerleştirme 40
1.12.1.1.İşe Alımda Yetkinlik Bazlı Mülakat 41
1.12.1.2.İşe Alımda Değerlendirme Merkezleri 42
1.12.2.Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme 43
1.12.3.Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirme 45
1.12.4.Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme Sistemi ve Ödül Yönetimi 47

İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK YETKİNLİKLERİ

2.Girişimcilik Yetkinlikleri Kavramı ve İşletmeler İçin Önemi 49
2.1.Girişim ve Girişimcinin Anlamı 49
2.2.Girişimciliğin Özellikleri 52
2.3.Girişimcilik Türleri 55
2.4.Girişimciliğin Temel Fonksiyonları 57
2.5.Girişimcilik Kültürü ve Girişimciliğin Önemi 58
2.6.Girişimcilik Yetkinliklerinin Tanımlanması 61
2.7.Girişimci Yetkinlik Alanları ve Çerçevesi 65
2.8.Girişimcilik Yetkinliklerinin Sınıflandırılması 68
2.8.1.Stratejik Yetkinlikler 69
2.8.2.Taahhüt Yetkinlikleri 70
2.8.3.Kavramsal Yetkinlikler 70
2.8.4.Fırsat Yetkinlikleri 71
2.8.5.İlişki Yetkinliği 72
2.8.6.Organize Etme ve Yönlendirme Yetkinlikleri 73
2.8.7.Öğrenme Yetkinliği 74
2.8.8.Kişisel Yetkinlikler 74

2.8.9.Teknik Yetkinlikler 75
2.8.10.Ailevi Yetkinlikler 75
2.8.11.Etik Yetkinlikler 75
2.8.12.Girişimcilik Sosyal Yetkinliği 76
2.9.Girişimcilik Yetkinliklerinin Ölçülmesi 77
2.10.Girişimcilik Disiplininde Yetkinlik Temelli Eğitim 78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE İŞLETME PERFORMANSI, REKABET EDEBİLİRLİK VE GİRİŞİMCİLİK YETKİNLİKLERİ

3.KOBİ, Rekabet Gücü ve İşletme Performansı Kavramları ve Girişimcilik Yetkinlikleri İlişkisi 82
3.1.KOBİ Kavramı ve Kapsamı 82
3.1.1. Dünya'da KOBİ'nin Tanımı 83
3.1.2.Türkiye'de KOBİ Tanımı 87
3.2.KOBİ'lerin Ekonomik ve Toplumsal Alandaki Önemi 90
3.3.KOBİ'lerde Performans, Rekabet Gücü ve Girişimcilik Yetkinlikleri 92
3.3.1.KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Stratejileri 92
3.3.1.1.Maliyet Liderliği Stratejisi 97
3.3.1.2.Farklılaştırma Stratejisi 97
3.3.1.3.Odaklanma Stratejisi 97
3.3.1.4.Büyüme Stratejisi 98
3.3.1.5.İşbirliği Stratejisi 98
3.3.1.6.Yenilik Stratejisi 98
3.3.2.KOBİ'lerde Rekabetçi Gücün Boyutları 100
3.3.3.İşletme Performansı ve KOBİ'lerde Performansın Boyutları 101
3.3.3.1.İşletme Performansı 102
3.3.3.2.KOBİ'lerde Performansın Boyutları 103
3.4.KOBİ'lerde Girişimcilik Yetkinlikleri, Rekabet Edebilirlik ve İşletme Performansı İlişkisi 105
3.5.Son Yıllarda Yapılan Çalışmalar 111

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK YETKİNLİKLERİNİN İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜ VE PERFORMANSINA ETKİLERİ: KONYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

4.Araştırmanın Teorik Modeli ve Metodolojisi 115
4.1.Araştırma Problemi ve Araştırmanın Amacı..... 115
4.2.Araştırma Modeli 116
4.3.Araştırma Metodunun Tasarlanması 118
4.4.Anketin Geçerliliği ve Güvenilirliği 119
4.5.Örneklem ve Veri Toplama..... 120
4.6.Araştırmanın Sınırlılıkları 124
4.7.Analiz ve Bulgular 124
4.7.1.Yapılan İstatistiki Analizler..... 124
4.7.2.Demografik Bulgular..... 125
4.7.3.Tanımlayıcı İstatistikler..... 128
4.7.4.Korelasyon Analizi Sonuçları..... 131
4.7.5.Regresyon Analizi Sonuçları 132
4.7.6.Sobel Testi Sonuçları..... 134
4.7.7.Çoklu ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 135
4.7.8.Mann Whitney U Testi Sonuçları..... 137
4.7.9.Kruskal Wallis Testi Sonuçları..... 138
4.7.10.Çoklu Karşılaşma Testi Sonuçları 139
4.8.Katılımcı Görüşleri..... 144
SONUÇ VE ÖNERİLER..... 150
KAYNAKÇA 154
EKLER..... 179
EK-1: Anket Formu…….179
ÖZGEÇMİŞ..... 184

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo- 1: Yetkinlik Kavramının Güncel Tanımları 16
Tablo- 2: Yetkinlik Tanımlarındaki Farklılıklar: İngiltere ve ABD Yaklaşımı..... 19
Tablo- 3: Yetkinlik ve Davranış Göstergeleri Örneği 45
Tablo- 4: Girişimcilik Yetkinlikleri Çerçevesi 67
Tablo- 5: Girişimcilik Yetkinlikleri Sınıflandırması 76
Tablo- 6: Girişimcilik Eğitimi İçin Seçilen Yetkinlikler 80
Tablo- 7: Avrupa Birliği KOBİ Tanımı 84
Tablo- 8: OECD'nin KOBİ Tanımı 85
Tablo- 9: ABD'de KOBİ Sınıflandırması 86
Tablo- 10: Ulusal KOBİ Tanımı 88
Tablo- 11: KOBİ'lerde Yetkinlikler 109
Tablo- 12: Ölçek ve Alt Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... 120
Tablo- 13: Konya İli 2017 Yılı Sonu Sanayi Siciline Kayıtlı İşletmelerin Sektörel Dağılımı 121
Tablo- 14: Konya Merkezdeki Diğer Sanayi Siteleri 122
Tablo- 15: Farklı Evren Büyüklükleri ve Hata Düzeyleri İçin İhtiyaç Duyulan Örneklem Büyüklükleri 123
Tablo- 16: α Önem Seviyeleri ve Test İstatistiğine Göre Önemlilik Durumları 125
Tablo- 17: Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Özellikler..... 127
Tablo- 18: Rekabet Gücü Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 128
Tablo- 19: Örgütsel Yetenek Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..... 129
Tablo- 20: Girişimcilik Yetkinliği ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 130
Tablo- 21: Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..... 131
Tablo- 22: Ölçek Boyutları Arasındaki İlişkileri Belirlemek İçin Yapılan Spearman Rho Korelasyon Analizi Sonuçları 132
Tablo- 23: Girişimcilik Yetkinliği Alt Boyutlarına Dair Algılar ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Spearman Rho Korelasyon Analizi Sonuçları 132
Tablo- 24: Basit ve Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 133
Tablo- 25: Sobel Testi Sonuçları 134
Tablo- 26: Rekabet Gücü ve Örgütsel Yeteneğin Girişimcilik Yetkinliği Üzerine Etkilerini Belirlemek İçin Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 135
Tablo- 27: Girişimci Yetkinlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkisini Belirlemek İçin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 136
Tablo- 28: Girişimcilik Yetkinliği İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları..... 137
Tablo- 29: Girişimcilik Yetkinlikleri İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 138
Tablo- 30: Hipotez Testi Sonuçları..... 143
Tablo- 31: Kelime ve Kelime Öbekleri Frekans Tablosu..... 145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil- 1: Etkili İş Performansı Modeli 10
Şekil- 2: İşletme Yetenekleri Piramidi 12
Şekil- 3: Yeterlilik ve Yetkinlik Arasındaki Farklar 13
Şekil- 4: Yetkinlik Düzeyleri 21
Şekil- 5: Yetkinlik Nedensel Akış Modeli 23
Şekil- 6: Üst Düzey Yönetim İçin Yönetsel Yetkinlikler 26
Şekil- 7: Yetkinlik Modelleme Süreci 30
Şekil- 8: Girişimcilik Kültürünün Oluşmasında Etkili Değerler 59
Şekil- 9: Araştırma Modeli 116
Şekil- 10: Ölçekler Arasındaki Regresyon Katsayılarını Gösteren Şema 135
Şekil- 11: Çalışan Sayısına Göre Girişimci Yetkinliğin Değişimi 140
Şekil- 12: İşe Başlama Yaşına Göre Girişimci Yetkinliğin Değişimi 140
Şekil- 13: Öğrenim Durumuna Göre Girişimci Yetkinliğin Değişimi 140
Şekil- 14: İşe Başlamadan Alınan Eğitim Durumuna Göre Girişimci Yetkinliğin Değişimi 141
Şekil- 15: İşe Başladıktan Sonra Alınan Eğitim Durumuna Göre Girişimci Yetkinliğin Değişimi 141

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BSTB	: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
CEFE	: Competency-Based Economies Through Formation Of Enterprise (Yetkinlik Bazlı Ekonomiler Aracılığı İle Girişim Oluşumu)
EDGE	: Encouraging The Development and Growth Of Entrepreneurship) Girişimciliğin Büyümesi ve Geliştirilmesinin Teşviki
EPDK	: Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu
GEM	: Global Entrepreneurship Monitor (Küresel Girişimcilik Monitörü)
GSYH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IQ	: Intelligence Quotient (Zeka Derecesi)
JACMTF	: Job Analysis and Competency Modeling Task Force (İş Analizi ve Yetkinlik Modelleme)
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSEP	: KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı
KSO	: Konya Sanayi Odası
KSS	: Küçük Sanayi Sitesi
KTO	: Konya Ticaret Odası
NCVQ	: National Council for Vocational Qualifications (Ulusal Mesleki Yeterlilikler Konseyi)
OECD	: Organization For Economic Co-Operation And Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
SBA	: Small Business Administration (Küçük İşletme Yönetimi)
SIOP	: Society for Industrial and Organizational Psychology (Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Komisyonu)
SPDK	: Sermaye Piyasası Denetleme Kurulu
TAPDK	: Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurulu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TL	: Türk Lirası
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
vd.	: ve diğerleri

GİRİŞ

Küreselleşen ekonomide işletmeler ayakta kalabilmek için doğru stratejileri uygulamak zorunda oldukları zorlu bir iş ortamı ile karşı karşıya kalmışlardır. KOBİ'ler ekonominin bu zorlu şartlarında ayakta kalmak için mücadele eden, dünya ekonomilerinde rolleri giderek ön plana çıkan önemli yapılardır. Ekonomide aktif halde bulunan şirketler toplamının %99 unu temsil ederken, toplam istihdamın da %60 ila %70'ini oluşturmaktadırlar. Dünyada KOBİ'ler üzerine yapılan araştırmalarda yalnızca %10'unun işlerini başarıyla yürütebildiği, diğerlerinin kuruluşunun ilk 5 yılı içerisinde ortadan kalktığı yönünde sonuçlara ulaşılmaktadır. Özellikle rekabet ortamında yeterli performans olmadan bir işletme ayakta kalamamakta ve birçok faktör iş performansını etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler, performansın iyileştirilmesi için mali ve mali olmayan tüm konulara dikkat etmektedir. KOBİ'ler hala bilgi teknolojisine sınırlı erişim, eski teknolojiye bağımlılık, bilgi ve beceri eksikliği gibi sorunlarla karşı karşıyadırlar.

Sınırların kalktığı bu ekonomik ortamda varlığını sürdürmek isteyen tüm işletmeler için yetkinlik sahibi çalışanlar önemli ve vazgeçilmez bir kaynak haline gelmektedir. Yetkinlik konusu henüz tüm işletmeler tarafından sistemli bir biçimde ele alınmış olmasa da işe alımdan performans değerlendirmeye kadar insan kaynakları fonksiyonlarının hemen hepsinde yetkinlik temelli modellerin uygulanarak fiili hayata geçirilmesinin rekabet edebilmede zorunlu hale geldiği görülmektedir. Özellikle üstün performansa sahip çalışanların davranış özelliklerinin temel alındığı günümüz iş ortamında, işe alımda geleneksel modellerin yetersiz kalması nedeniyle süreçte iyileştirme yapılmasının gerekliliği yetkinliklerin tespitini önemli kılmaktadır. Kavram kimi zaman organizasyonel bir varlık, kimi zamanda çalışanların kişisel yetkinlikleri ve başarılı yöneticilerin ve girişimcilerin yönetsel/girişimcilik yetkinlikleri olarak ele alınmaktadır.

Araştırmada girişimcilik ve yetkinlikleri ele alınmıştır. Çünkü girişimcilik ve girişimci, örgütsel performansı etkileyecek önemli bir faktör olarak görülmektedir. Girişimcilik, günümüzde rekabet edebilirlikte önde olmayı ve ayakta kalmayı isteyen

tüm kurumsal firmalar tarafından önemli olup, çalışanlarının girişimci davranışlarını geliştirmeye öncelik veren bir anlayışın hızla yayılmaya başladığı görülmektedir. Girişimcilik yetkinlikleri, yeni işlerin başarılı bir şekilde geliştirilmesiyle ilgili bir dizi takımyıldızı veya özellik gruplarıdır. İşletmeler genellikle yetkinliklerin işletme performansındaki önemli rolünün farkında olmamasına rağmen, araştırmalar yetkinlikler ve işletme performansı arasında vazgeçilmez bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer durumlarda neden bazı girişimciler başarılı iken diğerlerinin başarısız olduklarını anlamak ve girişimcilik yetkinliklerine odaklanmak bu görüngünün ele alınmasında pratik bir yol sunmaktadır. Bu sebeple girişimciler performansı artırmak için yetkinliklerin geliştirilmesine özel bir dikkat göstermektedirler.

Girişimcilik yetkinlikleri KOBİ'lerin performansının artmasında ve başarısında da gereklidir. Literatür girişimcilik yetkinliklerinin kazanılması ve geliştirilmesi ve KOBİ'lerin başarısı konusunda gerçek anlamda bir ihtiyacın olduğunu ve önemini ortaya koymaktadır. Görevlerin başarıyla yerine getirilmesinde organizasyonun her kademesinde ihtiyaç duyulan ve eğitim ya da öğretimden kazanılan yetkinlikler KOBİ'lerin başarıya ulaşma yeteneklerini artırmaktadır. Bu sebeple araştırmada girişimcilik yetkinlikleri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak için KOBİ'lerin rekabet edebilirlikleri teoride ele alınmakta ve uygulamada hipotezlerle test edilmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, yetkinlik kavramı, tarihi gelişimi, türleri, faydaları ve modelleri hakkında bilgi verilmektedir.

İkinci bölümde hem girişimcilik hem de yetkinlik literatürü üzerine kurulu girişimcilik yetkinliği kavramı tartışılarak, girişimcilerin özelliklerini ortaya koymada popüler bir yaklaşım haline gelen girişimcilik yetkinlikleri değerlendirilmektedir.

Üçüncü bölümde KOBİ kavramına, KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki yeri ve önemine, rekabet edebilirliği ve performansına değinilmektedir. Girişimci ve

yetkinliklerinin KOBİ'lerin performansına etkilerinin teorik bir çerçevesi sunulmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde literatür taramasından hareketle girişimcilik yetkinliklerinin işletmelerin performansı ve rekabet gücüne olan etkilerinin ortaya konulması için KOBİ'lerin girişimci sahiplerinin dahil olduğu saha araştırması yer almaktadır. Bu amaçla araştırma sorusuna ilişkin teorik model sunulmakta, bu model kapsamında geliştirilen hipotezler test edilerek bulgular neticesinde tartışma ve öneriler kısmına yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİKLER VE YETKİNLİKLERE DAYALI YÖNETİM

1. Yetkinlik Kavramı ve Yönetim Alanında Yetkinliklerin Kullanılması

Günümüz ekonomisinde işletmelerin yönetim süreçlerindeki artan devinim, yönetici ve çalışanlara yönelik beklentileri de artırmıştır. Çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, kişilik özellikleri ve yetkinliklerinin işletmeler tarafından fark edilir hale gelmesi ve ortaya çıkan ihtiyaçlardan dolayı yapılan araştırmaların da artması söz konusu olmuştur. Çağdaş işletmecilik anlayışında yetkinliklerin belirlenmesindeki amaç; işletme misyon ve vizyonuna ulaşmada gereken stratejilerin, temel değerlerin ve kritik faktörlerin tespit edilmesi, değişen çalışma koşullarına adaptasyon ve rekabet avantajı sağlanabilmesidir.

Bu bölümde işletmeler için rekabet edebilirlikte önemli bir kavram haline gelen yetkinlik kavramı; tarihi gelişimi, türleri, modelleri ve yönetim alanındaki yeri başlıkları altında derinlemesine tartışılmıştır.

1.1. Yetkinlik Kavramının Tarihi Gelişimi

Webster Sözlüğüne göre kökeni 1596'ya kadar giden yetkinlik (competence) kavramının yönetim alanında ilk kez Selznick tarafından işletmeler için anahtar başarı faktörlerini ortaya koyan "ayırt edici yetkinlik" şeklinde kullanıldığı, fakat genel kabul görmemiş bir kavram olduğu görülmektedir. 1959'da White'ın ilk kez insana dair bir unsur olarak kullandığı yetkinlikler, bu alanda asıl yerini McClelland'ın 1973'te yayımlanan "Testing For Competence Rather Than Intelligence" (Zeka Yerine Yetkinlikleri Ölçmek) adlı makalesi ile almıştır. McClelland araştırmasında okul notlarının ve akademik derecelerin iş performansını ortaya koymadığını tespit etmiş ve işlerinde yüksek performans ile vasat performans gösterenleri karşılaştırmak suretiyle başarılı kişilerin başarılarının ardındaki tutum, davranış ve kişilik özelliklerini ortaya koyarak "yetkinlik değişkenleri" ni tanımlamanın başka yollarını aramıştır (Baltaş Ar-Ge Birimi, 2003). McClelland, kimin iyi bir polis olacağını test etmek için, bir polis memurunun ne yaptığının

izlenmesi, faaliyetlerinin bir listesinin yapılması ve işe alınacak adayların taramasında bu listeden örnek alınmasını önermektedir (McClelland, 1973: 7).

Böylece Türkçede yetkinlik anlamına gelen karakteristiklerin, davranışsal özelliklerin belirlenmesinin testlerden daha etkili olduğu ve kişinin iş ortamına getirdiği kişisel yetenekleri, işin gerçekleştirildiği çevre ve işin kişiden beklentileri ile üstün performansın bağlantılı olduğu sonucuna varılmaktadır (Özdoğan, 2010: 50).

Yetkinlik kavramı, Boyatzis'in 1982'de yayımlanan "The Competent Manager (Yetkin Yönetici)" adlı kitabı ile giderek yaygın hale gelmiştir. 80'lerin sonunda ve 90'larda Amerika'da ve İngiltere'de lider ve çok uluslu işletmelerin yetkinlik veri tabanlarını oluşturdukları, bireysel ve örgütsel düzeyde yetkinliklerin varlığını kabul ettikleri görülmüştür. İngiltere'de 80'lerde yetkinlik temelli sisteme geçilmesi için akreditasyon merkezi kurulmuş, her meslek için minimum standardın oluşturulduğu ve kişinin herhangi bir meslek için ulusal yetkinlik tabanlı onay aldığı bir meclis haline gelmiştir. Böylelikle mesleki eğitim programlarında ve farklı birimlerin akreditasyon diplomalarında ortaya çıkan uyuşmazlıklar kaldırılmaya ve belge şeffaflığı getirilmeye çalışılmıştır. Devlet eliyle yapılan "Mesleki Standartlar Programı" ile işsiz insanlara iş temelinde temel yetkinlikler eğitimlerle kazandırılmaya çalışılmıştır. Gelişmiş ülkelerde gelişmekte olan ülkelere nazaran yetkinlik bazlı sistemler uzun zamandır kamu kurumları dahil her sektörde yerini almıştır. Avustralya ve Çin bunun örneklerindendir (Elataş, 2010: 4-6).

Bunlara ek olarak Prahald ve Hamel tarafından konuya genellikle diğer işletmeler tarafından taklidi zor ve işletme yararına bir temel oluşturan yetkinlikler olarak yaklaşılarak, "core competence - temel yetkinlik" kavramı literatüre kazandırılmıştır (Stoof, vd. , 2002: 350).

Yetkinlik kavramı aniden ortaya çıkmamış, farklı disiplinlere konu olmuş ve günümüzde insan kaynaklarında yetkinlik bazlı metot ve uygulamaların gelişimine temel oluşturmuştur. Bu disiplinler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Özden, 2006):

- **Bireysel farklılıklar:** 1950'lerden beri, kişilik, değerler, zeka, fiziksel ve son yıllarda duygusal farklılıklar ve bu farklılıkların nedenleri araştırmacıların dikkatini çeken konular olmuştur.

Bireysel farklılıklar yaklaşımı, doğuştan gelen yeteneklere odaklanmaktadır (Shippmann, vd., 2000: 708).

- **Eğitim psikolojisi:** Bireysel farklılıkların (zeka, motivasyon, kişilik özellikleri, değerler gibi), performans sonuçları ve başarıyı ortaya çıkaran davranışların üzerindeki etkisi ele alınmıştır.
- **İş analizi araştırmaları:** İşi yapacak kişide bulunması gereken temel nitelikler ve performans artışı sağlayacağı varsayılan niteliklerin neler olduğunu ortaya koymak için yapılan araştırmalardır.
- **Liderlik araştırmaları:** Klasik yönetim anlayışından farklı olarak organizasyona başarı getiren katkıları nedeniyle liderler, liderlerin özellikleri ve liderliğin yönleri araştırmalara konu olmuştur. Bu bağlamda değerlendirme merkezleri, yöneticilerin ve liderlerin seçiminde iş dünyasının ve endüstrinin çıkarlarını ve gereksinimlerini karşılamak için geliştirilmiştir (Shippmann, vd., 2000: 708).
- **Değerlendirme merkezleri:** Çalışanlar ya da yeni adaylar arasında liderlik özelliklerini taşıyanların değerlendirildiği merkezlerdir.
- **Çoklu zeka kavramı:** IQ testlerinin iş hayatındaki performansa olan etkilerinin incelenmesi ile başlayan, duygusal zeka ve bir çok yeni zeka türünün de araştırılmasına, kişilerin belli alanlarda IQ dışında yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına konu olan incelemelerdir.
- **Prahald ve Hamel'in "temel yetkinlikler" kavramı:** Aslında işin gerekliliklerinden farkı olmayan, organizasyonun insan kaynakları süreçlerini etkileyen kişilerde bulunan, diğer işletmeler tarafından taklidi zor ve işletme yararına bir zemin oluşturan "temel yetkinlikler" kavramı Prahald ve Hamel tarafından sıklıkla kullanılmaktadır.

- Yetkinlik kavramının literatürde bu şekilde farklı disiplinlere konu oluşu farklı tanımlamaları da beraberinde getirmiştir (Hoffmann, 1999: 275):

- İlk olarak eğitim alanında, stajyer öğretmen davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır.
- Başta ABD olmak üzere yönetim alanında Boyatzis'in (1982) çalışmalarıyla yaygın şekilde bilinir hale gelmiştir.
- Psikologlar, kavramı bir yetenek ölçütü olarak görerek, bir kişinin gözlemlenen performans ve davranışının o kişinin özelliklerini ve kapasitesini ne derecede temsil edip etmediğini ortaya çıkarmak ile ilgilenmişlerdir.
- Yönetim teorisyenleri, daha iyi çalışan performansı ile örgütsel hedeflere en iyi şekilde nasıl ulaşılacağını tanımlamak için işlevsel analizler uygulamışlardır.
- İnsan kaynakları yöneticileri kavramı, işe alım, yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, tanıtım, ödüllendirme ve personel planlaması gibi insan kaynakları fonksiyonlarında stratejik bir yön sağlamak için teknik bir araç olarak görmüşlerdir.
- Sendikalar, işveren grupları, siyasi partiler gibi siyasi sürece dahil olan politikacılar, kavramı iş gücü piyasasının verimliliğini artırmanın bir aracı olarak kullanmışlardır.
- Eğitimciler kavramı, işe hazırlanma ve geniş bir eğitim aracılığıyla mesleği tanıma ile ilişkilendirmeye çalışmışlardır.

1.2. Yetkinlik Alanında Araştırmalar

Yetkinlik kavramının popülerliğini artıran ve yönetsel etkinlik alanında araştırma yapan Boyatzis, McClelland ve iş performansı kriterlerini ortaya koyan Spencerlar'ın çalışmaları aşağıda özetlenmiştir.

1.2.1. McClelland'ın Çalışmaları

1973'te yayınlanan makalesinde, Amerikalı psikolog ve danışman David McClelland, zeka ve yetenek testlerinin ve okul notlarının eğitim ve iş hayatında başarının belirleyicisi olmadığını ileri sürerek, başarının arkasında olan diğer faktörlerin de ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Bu testlerin sadece "okuma, yazma, hesap yapma" gibi "geleneksel bilişsel" faktörleri değil, "iletişim becerileri", "sabır", "gerçekçi hedef belirleme", "benlik geliştirme" gibi "kişilik değişkenleri" ni de değerlendirmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bütün bu faktörler yeterlilikler ile

ilişkili olduğu için buna atıfta bulunarak yetkinlik kelimesini ortaya atmıştır. McClelland yetkinlikleri, belirli bir organizasyonda gerçekleştirilen belirli bir işle ilgili göreve atıfta bulunarak "görev ve organizasyona özgü özellik" diye tanımlamıştır. Örneğin; Almanca dilinde akıcılık, ancak belirli bir organizasyonda belirli bir rolün etkili şekilde yürütülmesi için gerekli bir unsur teşkil ediyorsa bir yetkinliktir. Bu nedenle her organizasyonda spesifik bir yetkinlik modelinin belirlenebileceğini de vurgulamıştır (Evangelista, 2008: 1).

McClelland araştırmalarında kullanılan araçların iş yaşamındaki başarıyı ve performansı ölçmediğini, hatta kullanılan bu yöntemlerin genellikle azınlıklara, kadınlara ve düşük sosyo ekonomik tabakadan insanlara karşılı ön yargılı olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgular kendisini iş performansını öngörebilen, ırk, cinsiyet veya sosyo ekonomik faktörlere karşı ön yargılı olmayan, "yetkinlik" değişkenlerini belirleyebilecek araştırma yöntemlerini aramaya yönlendirmiştir. Bu yöntemlerin en önemlileri şunlardır (Spencer ve Spencer, 1993: 3):

- **Örnek kriterler kullanma (En iyi test) :** Bu yöntem başarılı işler yapmış ya da ilginç bir hayat geçirmiş olan kişileri, başarıyla ilişkili olan özellikleri tanımlamak için daha az başarılı olanlarla karşılaştırmaktadır. Bir kişinin arabayı ne kadar iyi kullandığı bilinmek istenirse, ona birbirini takip eden talimatların yerine getirildiği zeka testi yerine, gerçek sürüş testi uygulayarak yapabilme becerisini denemeyi önermektedir. Örnek kriterler kullanma, hem teori hem de uygulamayı içermektedir. Geleceğin iş adamlarını, bilim adamlarını ve politik liderlerini seçmek için dikkatli davranış analizleri yapılmasının gerekliliğini savunmaktadır (McClelland, 1973: 8-13):

a) Testler, bireyin öğrendiği davranış değişikliklerini değerlendirecek şekilde tasarlanmalıdır. Geleneksel zeka testleri doğuştan gelen zihinsel kapasitenin değiştirilemez yanlarına odaklanmaktaydı ki herhangi bireysel bir özelliğin eğitim veya deneyimle değiştirilemez olduğuna dair güçlü kanıtlar yoktur.

b) Test edilen özellik nasıl geliştirilebilir? Bunun için test edilecek davranışın iyi belirlenmesi gerekmektedir.

c) Testler gerçek yaşama dair yetkinlikleri değerlendirmelidir. Bu yetkinliklerden bazıları okuma, yazma ve hesaplama gibi becerileri içeren geleneksel zihinsel yetkinlikler olabilir. Fakat sadece işle ilgili değil sosyal alanda kişilik değişkenleri olarak adlandırılabilecek yetkinliklerin de değerlendirilmesi gerekecektir. İletişim becerileri (sosyal çevrede olup bitene doğru tepki verme), sabır (zorlayıcı müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamada sakin ve ikna edici olma), ego geliştirme (birinci aşamada pasif ve uyumlu bireyler varken eğitimle inisiyatif alabilen bireylere doğru yetkinlik geliştirme) ve mantıklı hedefler saptama (başarıya ulaşmada ne çok yüksek ne de çok düşük, gerçekçi hedefler belirlemenin önemi) bu tür yetkinliklere örnektir.

- **Başarılı sonuçların nedeni olan operatif düşünce ve davranışları tanımlama:** Yetkinlikler, bireyin yapılandırılmış durumlar için tanımlanmış, birkaç alternatif yanıttan birini seçmeyi gerektiren çoktan seçmeli testleri cevaplamasından farklı olarak, davranış üretmesini gerektiren, önceden tahmin edilemeyen durumlara yönelik özelliklerini içermelidir**.** Çünkü gerçek hayat ve iş hayatı nadiren öngörülebilir koşullar içerir. Bu nedenle bir kişinin durumlar ve olaylar karşısında yapacakları ya da yapabileceklerinin tahmini benzer durumlarda geçmişte ne yaptığı ya da spontane olarak gerçekleştirdikleri olacaktır.

McClelland'ın 1963'te kurduğu McBer and Company adlı danışmanlık firması çok sayıda uluslararası firmaya destek vermiştir ve halen birçok danışmanlık firması tarafından modifiye edilmiş yetkinlik modellerinin de temelini oluşturmaktadır (Çetin, 2012: 50).

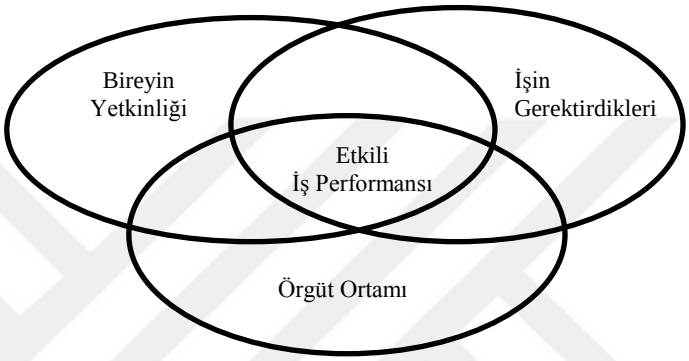
McClelland gibi, araştırmacılardan Taylor, vd. (1963) de yüksek düzeyde entelektüel birikim gerektiren işlerde bile üstün performansın üniversitedeki iyi notlarla ya da kazanılmış derecelerle ilgisi olmadığını ortaya koymuştur (Aktaran: McClelland, 1973: 2).

1.2.2. Boyatzis'in Çalışmaları

Bir başka araştırmacı Boyatzis 1982'de yayınladığı "The Component Manager: A Model For Effective Performance" adlı kitabında, bir işte etkili performansın elde edilmesinde gösterilen davranışların ve alınan sonuçların, örgüt

ortamının politikalarını, usullerini ve koşullarını korumak veya bunlarla uyumlu olmak zorunda olduğunu ortaya koymuştur. Örgüt ortamının bir parçası olarak ifade edilen bu faktörlerin, işten beklenen spesifik sonuçları ve bu sonuçlara ulaşırken "uygun" olan davranışları etkilediğini belirtmiş ve etkili bir iş performansı modelini tasvir etmiştir:

Şekil- 1: Etkili İş Performansı Modeli



Kaynak: Boyatzis, 1982: 13.

Modelin şekilsel gösterimi açıklanacak olursa; etkili işin ve dolayısıyla performansın, bireyin yetkinliği, işin gerektirdikleri ve örgüt ortamı olmak üzere kritik bileşenlerinin üçünün de oluşması ya da uygun olması durumunda ortaya çıkacağını söylemektedir. Bu bileşenlerin herhangi biri veya ikisi tutarsızsa ve birbirlerine uymuyorsa etkisiz davranışın veya eylemsizliğin ortaya çıkmasının muhtemel olduğunu savunmaktadır.

Bir başka ifade ile bireyin çevresi ile olan etkileşimi, belirli bir davranış, eylem ya da etkili iş performansı ile sonuçlanmaktadır. Bireyin yetkinliklerinin, gerçekleştirdiği eylemde doğrudan etkisi vardır.

Ayrıca Boyatzis (1982), iki binin üzerinde yönetici ile yaptığı çalışmasında yönetsel yetkinlik modeli geliştirmiştir ve yüzün üzerinde potansiyel yönetsel yetkinlik tespit etmiştir. Boyatzis tanımlanacak yetkinlik modelinin; benlik, güdü ve sosyal rol olmak üzere üç düzeyi olduğunu vurgulamaktadır. Bireyin özgüvenini ve kendisi hakkındaki kanaatlerini içeren benlik ve diğerlerinin kendisinden nasıl

davranmasını beklediğini anlamasını kolaylaştıran sosyal rol üzerinde güdülerin doğrudan bir etkisinin olduğunu söylemektedir (Akyol, 2011: 21).

1.2.3. Spencerlar'ın Çalışmaları

Spencer ve Spencer, bir işte ya da durumda etkili olan kriterler ve/veya üstün performansla ilişkili olan, kişiliğin altında yatan temel özellikler, kişilik özelliklerinin derin ve kalıcı bir parçası, çeşitli durum ve görevlerde bireyin gösterdiği davranış ve performans üzerine çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır (Spencer ve Spencer, 1993: 9). Araştırmalarında belirlenen iş performansı kriterlerine göre yetkinlikler, başlangıç yetkinlikleri ve ayırt edici yetkinlikler olmak üzere iki kategoriye ayrılabilmektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 15):

- **Başlangıç (eşik) yetkinlikleri:** Bir işte herkesin minimum etkili olmasında ihtiyaç duyduğu, üstün performansı vasat performanstan ayırt etmeyen temel özelliklerdir. Genellikle bilgi ya da okuma kabiliyeti gibi temel becerilerdir. Bir satış personeli için ürün bilgisi ya da fatura doldurma yetkinliğidir.
- **Ayırt edici yetkinlikler:** Üstün performansı ortalama performanstan ayıran yetkinliklerdir. Kişinin işletmenin ihtiyaç duyduğu seviyeden daha yüksek bir seviyede ifade edilen başarısıdır.

1.3. Yetkinlik ve Diğer Kavramlar Arasındaki Farklar

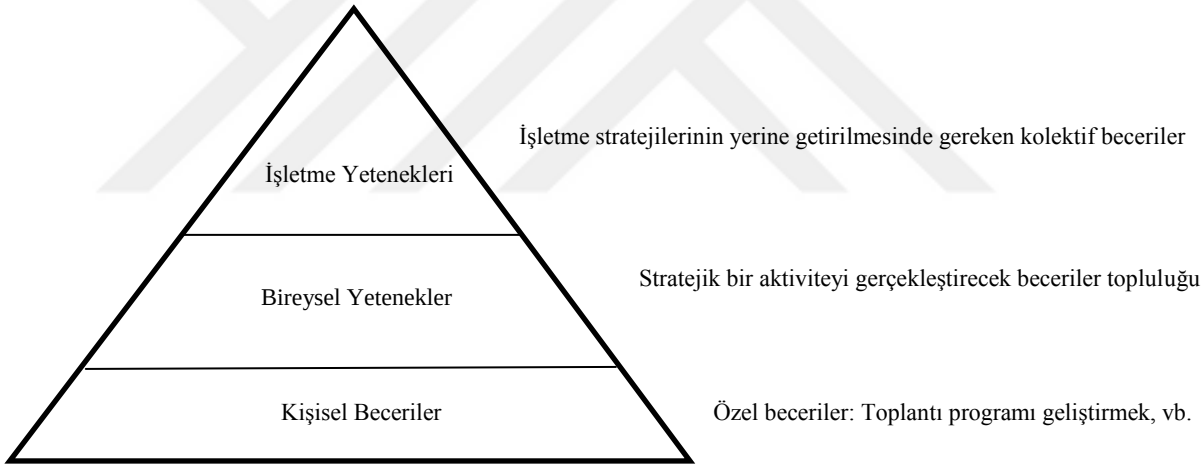
Örgüt psikolojisi, eğitim bilimleri ve işletme bilimi gibi değişik disiplinlerin araştırma konusu olan yetkinlik kavramına ilişkin genel bir kavram karışıklığı bulunmaktadır. Birbirine benzeyen pek çok kavramın literatürde birçok konuda kafalardaki karışıklığın giderilmesi için tanıtılmasında fayda olduğundan bu kısımda kavramlar arasındaki farklar ele alınmaya çalışılacaktır.

İşletmecilik alanında kullanımının karmaşık olmasının sebebi, İngilizce'de yeterlilik, beceri, yetenek, yetkinlik anlamlarına gelen ve Türkçe'ye de bu anlamda çevrilen "aptitude", "ability", "capability", "skill" ve "competence" kavramlarının birbirleri yerine sıkça kullanılıyor olmalarıdır. Ancak "competence" kelimesi diğerlerinden farklı bir anlam içermektedir. Çünkü "capability" sadece doğuştan gelen donanımları ifade etmektedir. "Skill" beceri anlamında insanın yeteneklerini

kullanarak sonradan elde ettiği özellikleri, yeterlilikleri, birikimleri ortaya koymaktadır. "Aptitude" ile ifade edilen insanın doğuştan gelen zeka, kişilik ve yönelimleri ile ilgili özellikleri içermektedir. "Competence" kelimesi ise diğerlerinden farklı olarak kökü ve özü itibariyle rekabeti çağrıştırmaktadır. İşletmecilik alanında tam anlamı rekabet yeteneğidir. Her insanın doğuştan, her örgütün de kuruluşundan itibaren sahip olduğu yeteneklerin, ham yeteneklerin (capability/ability/skill) geliştirilerek rekabet yeteneğine (competence) dönüştürülmesi bireye ve örgüte gelirler sağlaması demektir (Doğan, 2004: 135-136).

Yetkinlik ile ilişkisi olan bu kavramlar arasındaki hiyerarşiyi Şekil-2 göstermektedir.

Şekil- 2: İşletme Yetenekleri Piramidi



Kaynak: Çetindamar ve Günsel, 2009: 8-9.

Bir işin tamamlanması için gerekli her bir görevin yapılmasında istenen bireysel kabiliyetler "beceri" anlamındadır. Yetenekler ise, özel olarak belirlenen hedefleri gerçekleştirmede işletme kaynaklarını kullanmak suretiyle koordine edilen birtakım görevleri benzer şekilde yapabilme becerisidir. Yetkinlikler, bir işletmenin belli bir eşik seviyenin üstündeki kolektif becerileridir ve bireysel farklılıklar, duruma yönelik davranışlar ve performans için belirlenen kriterler olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Yani yalnızca bireylerin niteliklerine değil, aynı zamanda

duruma ve performansa dayalı kriterlere de bağımlıdırlar. Bu nedenle bilgi, beceri ve yeteneklerden farklıdırlar (Mitchelmore ve Rowley, 2010: 95).

Özellikle yetkinlik ile birlikte ele alınan kavramlardan birisi yeterlilik olup, literatürde iki kavramın tanımını içeren karışımlara ya da hangisinin daha önemli olduğuna dair vurgulara rastlanmaktadır ve birbirleri ile bağlantılı oldukları, hemen aynı anlama geldikleri ancak bağımsız kavramları temsil ettikleri bilinmektedir.

İki kavramı birbirinden ayıran tanımlamalara göre; yetkinlik "competency", bireyin üstün performansa ve başarıya ulaşmada gösterdiği davranışlar, yeterlilik ise "competence", standart performansa ulaşmada ne yapıldığıdır (Elataş, 2010: 19).

Bazı sözlükler iki kavramı birbirinin yerine kullanılabilir olarak ele almakta fakat Şekil-3'te de gösterildiği gibi "yeterlilik"; beceri ve ulaşılan performans standardı anlamına gelirken, "yetkinlik" kavramının elde edilen davranışları ifade ettiği görülmektedir (Sanghi, 2016: 10). Diğer bir deyişle, biri kişinin ne yaptığına odaklanırken, diğer kavram nasıl yaptığına odaklanmaktadır. Bu nedenle her iki kelimenin çoğulu iki farklı anlam ifade etmektedir. Yeterlilikler ve yetkinlikler aynı değildir.

Şekil- 3: Yeterlilik ve Yetkinlik Arasındaki Farklar

Yeterlilik		**Yetkinlik**
Beceri odaklı	⟷	Davranış odaklı
İşin özellikleri	⟷	Bireyin özellikleri
Süreç odaklı	⟷	Sonuç odaklı
Ulaşılan standart	⟷	Davranış türü
Ne yapılır?	⟷	Nasıl başarılır?

Kaynak: Sanghi, 2016: 10.

Özetle yetkinlik kavramı; çalışanlarda olması gereken davranışlar ve üstün performans düzeyi için elde etmeleri gereken girdiler iken, yeterlilik; çıktı, performans veya minimum standartlar sistemidir. 80 ve 90'larda insan kaynakları

uzmanları tarafından yetkinlikler (competencies) ve yeterlilikler (competences) terimleri arasındaki fark çizilmeye başlansa da halen birbirleri yerine kullanılmaya devam edildiği görülmektedir (Çetinkaya, 2009a: 19). Kavram karışıklığının giderilmesi ve yetkinlik kavramının sözlük anlamının da ötesinde alan yazınında spesifik bir anlam kazanması araştırmacılar, uzmanlar ve yazarlar tarafından aynı anlamı içerir şekilde kullanılmasına bağlı olacaktır.

1.4. Yetkinliğin Tanımı ve Tanımlardaki Farklılıklar: İngiltere ve ABD Yaklaşımı

Yetkinlik kavramının Türk Dil Kurumu (TDK)'nun güncel Türkçe Sözlüğünde karşılığı, "olgunluk, mükemmeliyet, kemal, yetkin olma durumu" şeklinde yer almaktadır. Kelimenin Fransızca karşılığı "compétent" dilimizde "kompetan" halinde Türkçeleşmiş olarak da kullanılmakta ve TDK'nın sözlükte belirttiği karşılığı "uzman" anlamına gelmektedir (Çetin, 2012: 35). Oxford Dictionary' de "competency" kelimesinin, sıfat biçimi olan "competent" kelimesinin karşılığı "bir işi yapmada ihtiyaç duyulan yetenek ve beceriye sahip olmak" şeklinde verilmektedir.

Alan yazınında yetkinlik kavramı ile çakışan ve karışan, farklı görüşler ışığında günümüze değin gelmiş birçok tanımlama yapılmıştır. Özellikle insan kaynakları alanında önemli hale gelerek, bazılarının şirketin bir varlığı olarak değerlendirdiği, bazılarının da çalışanların yetkinlikleri olarak ele aldığı bir kavram olmuştur (Çetinkaya, 2009b: 220). Bütün bu karışıklık ve farklılıklar içinde, fonksiyonel olarak yetkinlik kavramını tanımlama ve diğer kavramlardan ayrılan yönlerini ortaya koyma ile konuya açıklık getirilmeye çalışılmaktadır. Fonksiyonel olarak yetkinlik kavramının tanımı; bireysel karakter ve organizasyonların karakteri olarak yetkinlik, eğitim ve iş hayatı arasında iletişimi kolaylaştıracak olan yetkinlik olmak üzere üç farklı şekilde yapılmaktadır (Elataş, 2010: 17-19, Garavan ve McGuire, 2001: 147-149):

- Bireysel karakter olarak yetkinlik tanımı; yetkinliğin bireysel karakterle ilgili olduğunu, bir yandan karakterin doğuştan geldiğini, diğer yandan da karakterin sonradan edinildiğini, eğitilebilir olduğunu ve yetkinliklerin oluşumuna işyeri

faaliyetlerinin katkıda bulunduğunu savunmaktadır. Daha geleneksel bir görüş ise; duygu, tutum ve bilişsel özelliklerin doğuştan gelen yeteneklerden kaynaklandığı ve öğrenilemeyeceği, iş ortamında sadece geliştirilebileceği yönündedir. Yetkinliklerin çalışanların kendi kapasitelerini belirli durumlarda kullanmaya istekliliği ve yeteneği ile ilgili olduğu fikri esastır.

- Organizasyonların karakteri olarak yetkinlik bakış açısı ise yetkinliklerin organizasyonların ulaşılabilir ve rekabet etmede üstünlük sağlayan kaynaklarından biri olduğuna ve kurumun yetkinlikleri toplamı olduğuna dayanmaktadır. Bu yaklaşımın kökeni; örgütlerin rekabet edebilirliğini analiz eden ve bunu temel yetkinliklere bağlayan Prahald ve Hamel'in (1990) çalışmalarına dayandırılmaktadır. Kaynak tabanlı bu yaklaşıma göre; yetkinlik kümelerinin toplamı olan organizasyonlarda, deneyim, bilgi edinme, vb. öğrenme yollarına dikkat çekilmektedir. Uzun vadeli üstün performansı sağlayan belirli temel yetkinliklerin edinilmesini, geliştirilmesini ve sürdürülmesini içermektedir. Özellikle çalkantılı ve öngörülemeyen ortamlarda faaliyet gösteren firmalar için uygun bir strateji olabilmektedir (Clardy, 2007: 342).

- Üçüncü bir bakış açısına göre yetkinliklerin iş hayatı ve eğitimin gelişiminde bir araç olduğu, geleneksel eğitimin ötesinde iş odaklı gerçek öğrenme ortamında öğrenme stratejilerinin kullanılmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu bakış açısına göre yetkinlikler; eğitim ve iş gücü piyasası arasındaki iletişimi yapılandırma ve kolaylaştırma aracı olarak görülmektedir.

- Özellikle bu durum iki gelişmeden kaynaklanmaktadır: Birincisi; bilginin bir üretim faktörü olarak değerlendirildiği, istihdam edilebilirlik şartlarının esnekleştiği değişen iş gücü piyasasının doğasıyla ilgilidir. İkincisi; iş gücü piyasasının gereksinimlerindeki bu değişikliklerin bireylerin eğitimi ile ilgili düzenlemelerin de değişmesini gerektirmesidir. Eğitimin geleneksel pedagojik bakış açılarından uzaklaşarak, gerçekçi öğrenme ortamlarında öğrenme stratejilerinin kullanılarak, bilişsel ve işle ilgili becerilerin öğrenildiği bir fonksiyona dönüştürülmesidir.

Tablo-1, birçok yazarın "yetkinlik" kavramının farklı yönlerini anlamayı sağlayan tanımlarını göstermektedir.

Tablo- 1: Yetkinlik Kavramının Güncel Tanımları

Yazarlar	**Tanımlar**
Boyatzis (1982)	Etkin iş performansına neden olan güdü, beceri, imaj veya sosyal rol ya da kullanılan bilgi birikimi gibi kişinin sahip olduğu özellikleridir. Bu özelliklerin varlığı birey tarafından fark edilebilir ya da bilinmeyebilir.
Boak ve Coolican (2001)	Yetkinlik, bir mesleki alanda beklenen performans seviyesinde faaliyette bulunma becerisidir.
Dubois (1998)	Yetkinlikler, tek başlarına ya da çeşitli kombinasyonlar halinde kullanıldıklarında başarılı performansla sonuçlanan, bilgi, beceri ve düşünce modelleridir.
Gartner Group	Performansa sebep olan bir dizi bilgi, beceri ve özellikleri kapsayan kişisel karakteristiklerdir.
HR-XML (www.hr-xml.org)	İnsan kaynaklarının belirli bir iş performansını geçekleştirmesinde sahip olması gereken, belirli, tanımlanabilir, ölçülebilir, bilgi, beceri, yetenek ve/veya diğer kişilik özellikleridir (Örnek: tutum, davranış, fiziksel yetenekler gibi)
Intagliata, vd. (2000)	Yetkinlikler, organizasyonun istediği sonuçları üretmede oluşturdukları kültürle birlikte liderlerinin ihtiyaç duydukları davranışsal terimleri açıklamaktadır. Daha anlamlı ve tutarlı sonuçlar için liderler tüm kademelerde "Kuzey Yıldızları " gibi kaptanlık yapmalıdır.
Jackson ve Schuler (2003)	Yetkinlikler, bireyin bir işi etkin bir şekilde gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu, bilgi, beceri ve yetenekler olarak tanımlanmaktadır.
LeBoterf (1998)	LeBoterf, yetkinliklerin nasıl kullanılacakları ve nasıl harekete geçirilecekleri bilinmediği sürece kendi başlarına kaynak olmadıklarını fakat kaynaklar gibi yönetilebilir, harekete geçirilebilir olduklarını söylemektedir.
Lucia ve Lepsinger (1999)	Yetkinlik, işin önemli bir bölümünü (bir rol ya da sorumluluk) etkileyen, işteki performans ile ilişkilendirilen, kabul edilen standartlarla ölçülebilen ve eğitim ile geliştirilebilen ilgili bilgi, beceri ve tutumlardan oluşan gruptur.
Marelli, vd. (2005)	Etkin performans için gerekli ölçülebilir insan yetenekleridir. Bilgi, beceri, tutumu ya da bunlardan iki veya daha fazlasını içeren bir kümeyi ve kişilik özelliklerini içermektedir.
Marrelli (1998)	Yetkinlikler, etkili iş performansı için gereken, ölçülebilir insan kabiliyetleridir.
Nordhaug ve Gronhaug (1994)	İşle ilgili, bilgi, beceri ve yeteneklerdir.
PeopleSoft	Bir iş/pozisyonun başarısına katkı sağlayan, ölçülebilir ve gözlemlenebilir bilgi, beceri ve davranışlar kümesidir.

Perrenaud (2000)	Farklı durumlarla karşılaşıldığında bilişsel kaynakların kabiliyetleri harekete geçirmesidir.
Selby, vd. (2000)	Davranış olarak ifade edilen yeteneklerdir.
Treasury Board of Canada Secretariat (1999)	Yetkinlikler, bir çalışanın işini yaparken, kurumun iş stratejileri ile ilgili sonuçları elde etmesinde ortaya koyduğu, bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarıdır.
UK National Vocational Council for Vocational Qualification (1997)	Ulusal Mesleki Yeterlilikler Konseyi, yetkinlikleri; performans standartları, çalışma kurallarını yerine getirme yeteneği ve iş standartları olarak tanımlamıştır.

Kaynak: Draganidis ve Mentzas, 2006: 53.

Karışık bir uygulama ortamının olduğu, yetkinlik modelleme büyüme hızının da göz önüne alındığı bu süreçte yetkinlik kavramı karmaşası için hem insan kaynakları çalışanları hem de insan kaynakları uygulamaları kullanıcıları için yönlendirici bir takım arayışlara gidilmiştir. Bu arayış, Eylül 1997'de Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Komisyonu (Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP))'nu yetkinlik modelleme ve uygulamalarını gözden geçirmek ve incelemek için bir grubu devreye koymasına neden olmuştur. SIOP sponsorluğunda grup üyeleri, İş Analizi ve Yetkinlik Modelleme (Job Analysis and Competency Modeling Task Force (JACMTF) ile ilgili kapsamlı bir literatür araştırması yaparak, yetkinlik modellerinin geliştirilmesi ve kullanımında tecrübeli 37 uzman ile görüşmüşlerdir (Shippmann, vd., 2000: 704). "Yetkinlik nedir?" sorusuna verilen cevaplardan oluşan tanımlardan bazıları şu şekildedir (Shippmann, vd., 2000: 706):

- Green'e göre iş hedeflerine ulaşmak için ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı bir açıklamasıdır.
- Fleishman ve arkadaşlarına göre; bilgi, yetenek, motivasyon, inanç, değer ve çıkarların bir karışımıdır.
- Mirable'ın yetkinlik tanımına göre; bir işte yüksek performans ile ilişkili bilgi, beceri, yetenek ve karakteristiktir.
- McClelland ve Spencer'a göre üstün performans gösterenleri ortalama performans gösterenlerden ayıran, güvenilir şekilde ölçülebilen ve tespit edilebilen her bir karakteristik, güdü, benlik kavramı, tutum veya değerler ya da davranışsal becerilerin bir kombinasyonudur.

Yetkinlik, yüksek performansla bağlantılı olan, kolektif ekip, süreç ve işletme kapasitesinin yanında bireysel bilgi, yetenek, tutum ve davranışları da içeren gözlemlenebilir performans boyutlarının bir kümesi olup, kuruluşa sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Athey ve Orth, 1999: 216). Bu tanıma dayanarak, yetkinlikler;

- Mevcut iş performansı ile ilgili bilgi ve becerileri,
- Yüksek performans gösteren bireylerin ve takımların en iyi entelektüel ve davranışsal uygulamalarını,
- Örgütsel perfomansı artıran süreç kapasitesini,
- Ayırt edici rekabet avantajı sağlayan yeni düşünme ya da davranış biçimlerini içeren geniş bireysel, takım ve örgütsel yetenek yelpazesini içermektedir.

Son olarak kavramla ilgili yapılan diğer tanımlara bakıldığında;

- Yetkinlik, iş amaçlarını gerçekleştirmek ve iş ortamında hayatta kalabilmek için gereken teknik, araç ve stratejileri geliştirme becerilerinin ve iş alışkanlıklarının yazılı tanımıdır (Aydemir, 2005).
- Sosyal öğrenme kuramcılarından Bandura (1977, 1986 ve 1997) yetkinliği; bireyin belirli bir performansa ulaşmada gerekli olan davranışı başarılı olarak göstermeye ilişkin yargısı olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Bozgeyikli, 2004: 222).
- Yetkinlik, organizasyonların çalışanlarından sergilemelerini bekledikleri, çalışanların iş ve kariyer hedeflerine ulaşmada sağlanan imkanları kullanarak kişisel gelişimlerini ve kurumlarını daha ileriye taşımak için gösterdikleri kritik davranışlardır (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).
- Filiz'e göre yetkinlik, işletmenin amaç ve değerleri ile uyumlu çalışan bilgisi ve davranışları olup, işletmenin iş ile belirlediği davranış kalıplarına uygun kişilerin yetkin kişiler olduğu vurgulanmaktadır (Aktaran: Çetin, 2012: 38).
- Yetkinlikler, "üstün performans gösteren mükemmel bir çalışan işte nasıl davranır?" sorusuna yanıt olarak "beklenen bu performansa ulaşmada kritik nitelikte bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar" şeklinde tanımlanmaktadır (Tozluyurt, 2003).

- Kişilerin bir işin gerektirdiği faaliyetleri yapabilmek için elde edebilecekleri belirli, ölçülebilir, özel bilgi, yetenek, beceri ve/veya başka işlerle ilgili kişilik özellikleridir (Ünal, 2013: 131).
- Yetkinlik, üstün performansı vasat performanstan ayıran, bir görevin başarılmasında ya da değişik durumlarda daha iyi sonuçlar alınmasında sıkça tekrar edilen, tutum, davranış ve diğer kişisel özelliklerdir (Ünsar, 2009: 45).

Yapılan tanımlardan yola çıkılarak, yetkinliğin üstün performansa ulaştıran bilgi, beceri, tutumlar ve ayırt edici kişilik özellikleri olduğu söylenebilir. Hızla değişen işletme ihtiyaçlarını karşılamak için yeni yetkinlik yöntemleri geliştikçe yetkinlik kavramının tanımı da değişip gelişmeye devam edecektir.

Burada yetkinlik kavramına yönelik farklı yaklaşımlara odaklanmakta fayda vardır. Bu konuda bir genelleme yapılarak, İngiltere ve ABD yaklaşımlarına değinilmektedir (Civelli, 1997: 227). Tablo 2'de bu yaklaşımlar arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.

Tablo- 2: Yetkinlik Tanımlarındaki Farklılıklar: İngiltere ve ABD Yaklaşımı

Farklılık Temeli	İngiltere Yaklaşımı	ABD Yaklaşımı
Amaç	Çalışanların değerlendirilmesi ve sertifikalandırılması	Performansı artırmak için yetkinliklerin geliştirilmesi
Odak	Mesleğe/bireysel özelliklere ve beceri birikimine odaklanma	Bireysel davranışa ve niteliklere odaklanma
Geliştirme Yöntemi	İş fonksiyonları ve meslekleri için performans standartları üretme	Standartları tanımlamak için mükemmel davranış ve niteliklerin tanımlarını üretmek
Örgütsel Bağlamın Rolü	Örgütsel bağlam belirli iş olanakları ve mesleki alan kadar önemli değildir.	Örgütsel bağlam gerekli davranış ve nitelikleri tanımlar.
İşin/Bireyin Kavramsallaştırılması	İşin özellikleri ayrılma noktasıdır.	Belirli işler yerine bireye daha fazla vurgu yapılması
Metodolojik Yaklaşım	Çoklu yöntem ve sayısal	Akılcı ve pozitivist
Alan	Yetkinlikler meslekler ve iş fonksiyonlarına özeldir	Yetkinlikler organizasyona özgüdürler.
Ölçüm	İş faaliyetleri ve deneyimlerine ilişkin kanıtların belgelendirilmesi yetkinliklerin kanıtını gösterir.	Niteliklere sahip olma ve iş performansı arasında kantitatif ölçüm ve korelasyonun tanımlanması
Değerlendirmenin Rolü	Seviyeyi belirlemek için dış değerlendirici tarafından resmi olarak değerlendirilir.	İşteki denetçiler ve yetkililer tarafından performansın değerlendirilmesi
Savunulan Öğrenme Perspektifi	Yapılandırıcı	Bilişsel

Kaynak: Garavan ve McGuire, 2001: 150.

İngiltere'de odak noktası, belirli bir mesleki alanda çalışan bir kişinin yapabileceklerinin açıklaması olan yetkinliklerin veya gösterebileceği eylem, davranış veya çıktıların üzerine olmuştur. Özellikle ortaya konulan yetkinliklere dayalı yaklaşımın ilginç bir gelişimi vardır. Kısmen bunun nedeni belgelendirme ve akreditasyon için donanımlı Ulusal Mesleki Yeterlilikler Konseyi'nin (National Council for Vocational Qualifications (NCVQ)) faaliyetlerinden kaynaklanıyor olmasıdır. NCVQ gibi hükümet destekli organlar aracılığıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin amacı mesleki yeterlilik için standartların güvence altına alınarak, mesleki niteliklerin buna dayandırılmasını sağlamaktır. Yapılan tanıma göre; mesleki yeterlilik, bir meslekte istihdam edilen kişinin beklenen standartlara uygun faaliyetler yapma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlikler ise yetkili kişinin işle ilgili gereken bir fonksiyonu yürütebilmesidir.

ABD yaklaşımı ise David McClelland'ın yaklaşımı ile bağlantılıdır. Yöneticilik alanında en iyilere ağırlık vermekte ve üstün performansla ilişkili olan davranışsal yetkinlikleri tanımlamaktadır. 1970'lerde ABD'de yetkinlik fikri Amerikan Yönetim Derneği tarafından üstün ve ortalama yönetim performansını ayırmak için yapılan bir girişimin parçası olarak geliştirilmiştir. Amerikan okulundaki bu çalışma, yetkinlik kavramına, "bir kişinin bir işte etkili veya üstün performans göstermesine neden olan ve kişiliğinin altında yatan özelliklerdir" tanımlamasını getirmektedir (Mitchelmore ve Rowley, 2010: 94-95).

Psikoloji profesörü Levy-Leboyer de Paris'te yetenekler, kazanılan bilgi ve kişilik özellikleri ile ilgili bir yetkinlik yaklaşımına işaret etmektedir (Civelli, 1997: 227). Avustralya'da yetkinlik standartları İngiltere standartlarına büyük ölçüde benzemekte olup, eğitimde yetkinliğe dayalı uygulamaların 1980'lerde tartışıldığı, biçimsel uygulamalara ise 1990'larda geçildiği görülmektedir (Bayraktar, 2002: 27).

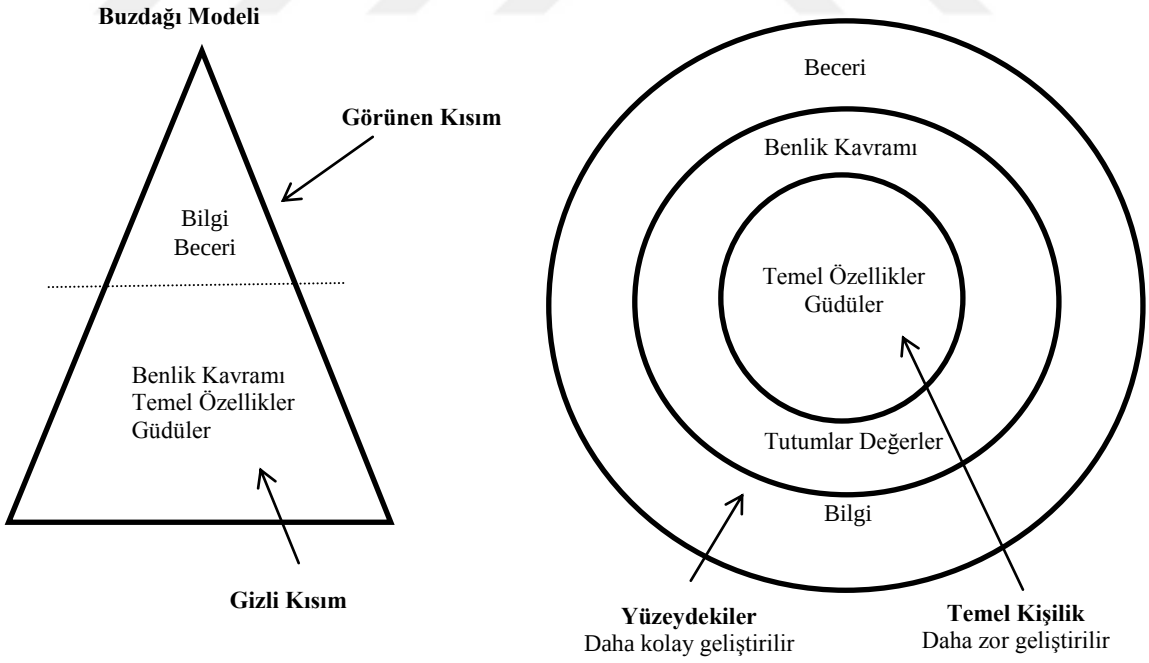
Ülkemizde bireysel davranış odaklı, organizasyona özgü, iş perfomansı ile bağlantılı ve bu performansı artırmada yetkinliklerin geliştirilmesini içeren ABD yaklaşımından hareketle işletmelere özgü bir yetkinlik modelinin temelinin atılması yerinde olabilecektir.

1.5. Yetkinlik Bileşenleri

Bir yetkinlik bileşeni ya da seviyesi insan kaynakları planlaması için pratik sonuçlar doğurmaktadır. Yapılan tüm yetkinlik tanımlarına bakıldığında, yetkinlik bileşenlerinin ifade edilen temel bileşenlerden daha fazlasını içerdiği; bunların güdü, mizaç, benlik, beceri, bilgi ve davranış olarak sıralandığı fakat bilgi, beceri ve davranışların bileşenler arasında diğerlerine oranla ön planda olduğu görülmektedir (Aslan, 2016: 16).

Şekil 4'de gösterildiği gibi yetkinlik düzeyleri bir buzdağına benzetilmektedir. Bilgi ve beceri yetkinlikleri bireylerin nispeten daha yüzeyde ve görünür olan özellikleridir. Buna karşın benlik, kişisel özellikler, motivasyon yetkinlikleri daha derin, gizli ve kişiliğin merkezindedir. Buzdağının yüzeyindeki bilgi ve beceri yetkinliklerini geliştirmek kolay iken, tabanındaki kişilik özellikleri ve motivasyon yetkinliklerini geliştirmek daha zordur.

Şekil- 4: Yetkinlik Düzeyleri



Kaynak: Spencer ve Spencer, 1993: 11.

Modelden yola çıkılarak, yetkinliğin sadece bilgi sahibi olmakla açıklanamayacağı, bilginin yanı sıra bir işi yapabilme yeteneğinin ve yapma isteğinin

yani tutumunun da olması gerektiği görülmektedir. Bir örnekle; "ekip çalışması" hakkında yetkin olmak isteyen kişinin, ekip çalışmasının özellikleri hakkında öncelikle bilgi edinmesi, bu konuda beceri kazanması ve kazanmış olduğu bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüşmesi ile yetkin hale geldiği görülecektir. Bileşenler açıklanacak olursa;

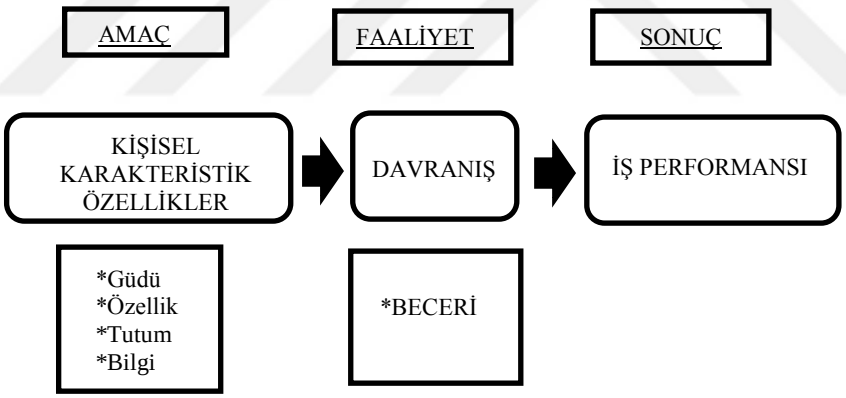
- ***Bilgi:*** Eğitim ve deneyim yoluyla edinilebilmektedir. Kişinin belli bir alanda sahip olduğu bilgidir. Örneğin; bir cerrahın insan vücudundaki sinir ve kaslar hakkındaki bilgisi, bir muhasebecinin muhasebe ilkeleri hakkındaki bilgisi.
- ***Beceri:*** Kişide doğuştan olabileceği gibi sonradan deneyim yolu ile de kazanılabilen bir işi yapabilme yeteneğidir. Belirli fiziksel ya da zihinsel görevi yerine getirebilmedir.
- ***Tutum:*** Bireyin bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüşmesinde ilgili konu, kişi ve kurum için zihninde oluşan inancıdır. Bir başka ifade ile insan davranışına neden olan değişmeyen düşünce ve istekleridir. Bu inanç ve istek önemlidir ve ön plandadır. Örneğin; başarı odaklı insanlar, kendileri için sürekli zorlu hedefler belirleyip, bunları gerçekleştirmek için sorumluluk almakta ve hep daha iyisini yapmayı istemektedirler. Örnekten de anlaşılacağı üzere bireye atfedilen ve bireyin bir nesneye ilişkin duygu, düşünce ve muhtemel davranışlarına tutarlılık veren, gözle görülmeyen eğilimlerdir. Güdüler gözle görülmediğinden davranışlar güdüler hakkında bilgi vermektedir. Sosyalleşme ve deneyim yoluyla elde edilmektedirler (Reşitoğlu, 2011: 10).
- ***Mizaç:*** Kalıcı kişisel özelliklerdir. Örneğin; savaş pilotlarının tepki verme süresi ve iyi görüş gibi özellikleri bu fiziksel yetkinlikleri arasındadır. Bir başka örnek; bazı insanlar stres altında sorunları çözmede görevlerinin ötesinde sorumluluk almaktadır. Özellikle bu durum başarılı yöneticilerin yetkinlikleri arasındadır.
- ***Benlik:*** Kişinin tutumu, değerleri ya da imajıdır. Örneğin; kişinin kendine güveni yani neredeyse her koşulda etkili olabileceğine olan inancı benlik kavramının bir parçasıdır. Örnek vermek gerekirse; yönetimde yer almak isteyenlerin bireyleri etkilemekten içsel olarak hoşlanmadığı fakat bunun üzerinde düşünmediği anlarda sıklıkla yöneticilik pozisyonlarında başarısız oldukları görülmektedir (Akyol, 2011: 22).

➢ ***Davranış:*** Bireyin diğer insanlar tarafından doğrudan doğruya gözlemlenebilecek eylemleridir. İnsan davranışları karmaşıktır ve çok çeşitli saikleri vardır. Her davranışın kendisinden önce gelen bir dizi koşulun sonucu ortaya çıktığı bir gerçektir. İşletme içindeki insan davranışlarını bilimsel ve sistematik olarak ele alıp anlamaya çalışmak ise yönetim alanında bir disiplin olan örgütsel davranışı ortaya çıkarmaktadır (Reşitoğlu, 2011: 11).

➢ ***Yetenek:*** Eğitimle geliştirilebilen fakat büyük ölçüde doğuştan gelen bir özelliktir. Örneğin; ilişki kurma yeteneği. Birçok beceri bir araya gelerek yeteneği oluştururlar (Reşitoğlu, 2011: 12).

Şekilde de görüldüğü gibi bir başka ifade ile üstün performansa dönüşen davranışları harekete geçiren güdü, tutum, bilgi, özellik ve beceriler gibi bileşenleri gösterir basit bir nedensel akış modeli de şöyledir (Reşitoğlu, 2011: 4):

Şekil- 5: Yetkinlik Nedensel Akış Modeli



Kaynak: Reşitoğlu, 2011: 4.

Şekilden anlaşıldığı üzere soyut, tanımlanması ve ölçülmesi zor bir kavram olan yetkinliğin somut hale getirilmesinde gözlemlenebilir davranışlara odaklanılmaktadır. Bu amaçla yüksek performans gösteren çalışanları diğerlerinden ayıran davranışlar incelenmeye başlanmakta (Kurucuoğlu, 2010: 5) ve yüksek performansı, ortalama performanstan ayıran "bilgi, beceri, yetenek ya da diğer özellikler" şeklinde daha spesifik bir bakış açısının ve tanımlamanın ortaya çıktığı görülmektedir (Athey ve Orth, 1999: 215).

Yetkinliklerin çalışanlara, iş gücü piyasasında yer bulma ve bu yeri sağlamlaştırma olanağı sunması, bu alana yönelik ilgiyi daha belirgin ve önemli hale getirmektedir (Akyol ve Budak, 2013: 170). Literatüre bakıldığında konuya ilişkin iş dünyasında ve akademik hayatta yapılan araştırmaların, hem yurt dışında hem de ülkemizde sınırlı olduğu gözlenmekte olup, yetkinliklerin belirlenmesine ilişkin modellerin nasıl tespit edileceği hususunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir (Özçelik ve Aydınlı, 2009: 150).

Rekabet edebilirlik açısından işletmelerde "ne" yapıldığının değil "nasıl" yapıldığının önem kazanması ile birlikte dikkat çeken ve yaklaşık 30 yılı aşkın bir süredir literatürde olan fakat ülkemizdeki yansımaları çok yeni olan yetkinlik kavramı "Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi" anlayışı ile ülkemizde yalnızca çok uluslu ve büyük ölçekli firmalarda araştırmalara konu olmuştur (Akyol ve Budak, 2013: 155).

1.6. Yetkinliklerin Sınıflandırılması

Kullanılacak alan özellikleri sebebiyle yetkinliklerin türlere ayrıldığı bilinmektedir. Yetkinlik türleri değişik kaynaklara göre; eşik, temel, fonksiyonel, yönetsel, davranışsal yetkinlikler ve kariyer düzeylerine, başarıya ve özel görevlere özgü yetkinlikler gibi değerlendirmeyi kolaylaştıracak şekilde farklı türlerde sınıflandırılabilmektedir.

1.6.1. Temel Yetkinlikler

Carroll ve McCrackin (1998), yetkinliklerin 3 ana kategoriye ayrıldıklarını ileri sürmektedirler (Aktaran: Özçelik ve Ferman, 2006: 75-76):

Bunlardan ilki ilk defa Prahald ve Hamel (1990) tarafından önerilen temel yetkinliklerdir. Bir işletmenin rakiplerine göre daha iyi yaptığı şeyler olup, stratejik hedefler için temel oluşturmaktadırlar. Bir başka deyişle çekirdek ya da öz yetkinlik olarak yer alan temel yetkinlikler (core competence) işletmenin diğer faaliyetlerine göre daha fazla uzmanlaştığı veya uzun dönemde ortalamanın üzerinde bir başarı göstereceğini öngördüğü temel işleri ve faaliyet alanlarıdır (Aktaran: Karakılıç, 2009: 202). Örneğin; sonuç odaklılık ve kalite yönetimi temel yetkinlikleri, tüm

çalışanların sahip olması gereken önemli unsurları ifade etmektedirler. Çalışanlar geçici olduğundan, bu yetkinlikleri organizasyon içinde kurumsallaştırmak çok daha iyidir. Böylelikle organizasyon için markalaşmanın da yolu açılacaktır. Ayrıca çalışanlar arasında pozisyonları gereği olan farklılıklar nedeniyle tüm çalışanlardan beklenen bu temel yetkinlik düzeyi farklı olmalıdır. Aksi, satış personeli ile pazarlama müdürünün aynı yetkinlik derecesi doğrultusunda değerlendirmeye alınması anlamına gelecektir (Özdoğan, 2010: 57).

Organizasyonun ayakta kalması uzun vadede temel yetkinliklerini kullanma kabiliyetine bağlıdır. Temel yetkinlikler, gelecekteki kapasiteyi ve stratejik fırsatları belirleyen "geri dönülemez yatırımlar" dır. Firmaya özgü bu yetkinlikler, beceri ve teknolojiler, bir işletmenin piyasadaki fırsatları hızla yakalamasına ve iş çevresindeki değişiklikleri sürekli izlemesine olanak tanımaktadır. Örneğin; Fujitsu ve Honda'nın yetkinlik temelli misyonları başarılarını elde etmelerine ve işte ortaya çıkan fırsatları görmelerine imkan tanımaktadır (İpçioğlu ve Uysal, 2008: 79).

Kurum kültürü ve değerlerini yansıtan, işletmelerin rakipler ve müşteriler tarafından nasıl tanınmak istendiğini gösteren ve tüm işletmeyi kapsayan temel yetkinliklerden bazıları şunlardır (Gürel, 2010: 43):

- Yeniliğe, değişime ve sürekli öğrenmeye açık olma,
- Analitik düşünme,
- Risk alma,
- Pro-aktif olma,
- Kaynakları etkin kullanma.

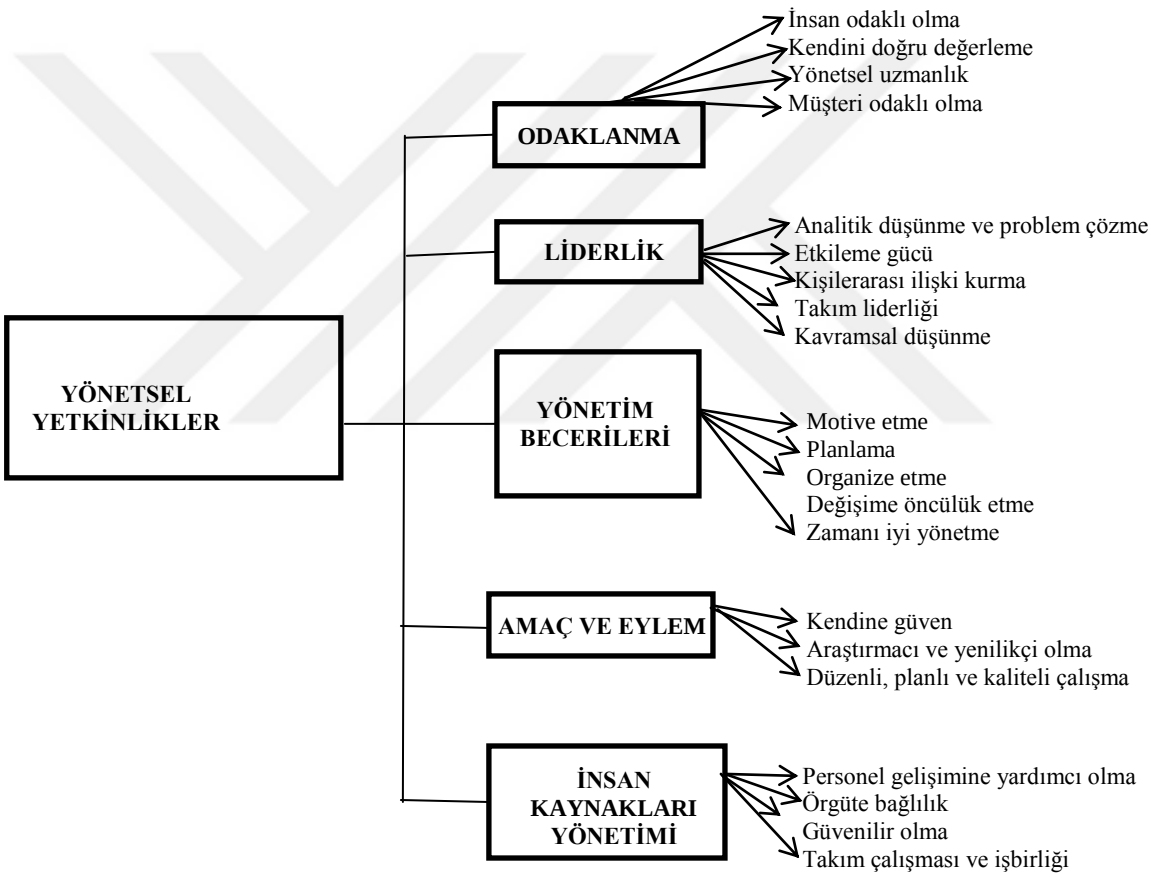
1.6.2. Yönetsel Yetkinlikler

İkinci kategori, yönetim sorumluluğu olanlardan göstermesi beklenen liderlik yetkinlikleri ve yönetsel yetkinliklerdir. Yönetsel yetkinlikler işletme başarısında önemli bir yer almaktadır. Çünkü aldığı stratejik kararlarla çalışanları şirket amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde yönlendiren ve gelişimlerini destekleyen yöneticiler örgütler için son derece önemli insan kaynağıdır.

Şekilde de görüldüğü üzere üst düzey yönetim kademelerinde olması beklenen; strateji belirleme, karar alma, planlama ve koordinasyon, risk yönetimi gibi davranışlarla sonuçlanacak yetkinliklerdir. Kişilerin ve grupların öğrendiklerini paylaştıkları yönetsel anlayış ve uygulamaların olgunluk düzeyidir (Çiftçi, 2010: 64).

Bir organizasyona liderlik etme, çalışanların ve organizasyonun yönetme, denetleme ve geliştirme ile ilgili amaçlarını gerçekleştirmek ile ilgili yetkinliklerdir.

Şekil- 6: Üst Düzey Yönetim İçin Yönetsel Yetkinlikler



Kaynak: Çetinkaya ve Özutku, 2010: 228.

Abraham ve arkadaşları tarafından (2001), idari çalışanlar için performans değerleme programlarının bir parçası olarak, kuruluşlar tarafından hangi yetkinliklerin kullanıldığını araştırmak amacıyla bir pilot çalışma yapılmıştır. Çalışma, New York'taki bir üniversitenin, sınıftaki öğrencilerinin çoğu yerel ve ulusal organizasyonlarda yönetici olarak çalışmış MBA sınıfı ile yapılmıştır. Çünkü

bu öğrencilerin ve ilgili kuruluşlarının böyle bir pilot çalışma için uygun bir örnek sağlayacağı düşünülmüştür. Bu pilot çalışma ile yirmi üç tane yönetsel yetkinlik belirlenmiştir. Bunlar (Abraham, vd., 2001: 846); iyi sözlü/yazılı iletişim, problem çözebilme, sonuç odaklılık, kişiler arası iletişim, liderlik, müşteri odaklılık, esneklik/adapte olabilirlik, takım çalışması, güvenilirlik, kalite odaklılık, teknik uzmanlık, işte uzmanlık, çok çalışma, personel geliştirme, temkinlilik, yaratıcılık, risk alma, zaman yönetimi, hedef odaklılık, profesyonellik, kararlılık, mesleki yabancı dil bilgisi, yurt dışında yaşama ve çalışma deneyimi.

Liderlik yetkinlikleri ise bir liderin ne yapması gerektiğini tanımlamak için kullanılan rolleri ve faaliyetleri vurgulamaktadır. Bu yetkinlikler şunları içermektedir (Gay, 2008: 2): başkalarına rehberlik etmek ve onları geliştirmek, pozitif bir iş ortamı sağlamak, iletişim kurmak, emir-komuta zincirinin ötesinde çalışanlar üzerinde etkili olmak, güvenilir olmak, zamanı iyi yönetmek, değişime öncülük etmek gibi.

İşletmelerde insan kaynakları bölümlerinin, işle ilgili bilgi birikimi, insan kaynakları uygulamalarının hayata geçirilmesi ve değişim sürecinin yönetilmesi gibi 3 grupta toplanan yetkinlikleri bünyesinde barındırması ve geliştirmesinin zorunlu olduğu da görülmektedir. İş konuları ile ilgili yetkinlikler yani stratejik, teknik ve finans konularında sahip olunan bilgi birikimi, insan kaynakları yöneticilerinin hem işletmeye katkı sağlamasında hem de ekonominin ve iş dünyasının gereklerini anlamasında son derece önemlidir. Bu nedenle günümüz işletme ihtiyaçlarına cevap vermede önemli olan ve insan kaynakları yöneticilerinin sahip olması beklenen liderlik yetkinlikleri de vardır. Bunların öne çıkanları (Akşit, 2002: 10);

- Bütünü görmek,
- Sonuçlara odaklanmak,
- Liderlik etmek,
- Değişime yön vermek,
- Her seviyede etkili iletişim kurmak,
- İşletmeye kattığı değeri göstermek.

1.6.3. Fonksiyonel (Teknik) Yetkinlikler

Üçüncü kategori işe özgü, belirli bir mesleğin icrasında gerekli fonksiyonel (teknik) yetkinliklerdir. Bunlar bir işletmede her fonksiyonel birimde yapılan işe özgü, çalışanlarda olması gereken yetkinliklerdir. Üretim, pazarlama, satış, insan kaynakları, finans gibi yetkinlikler bu gruba örnektir (Tozluyurt, 2003).

Fonksiyon temelinde belirlenen, özellikle üst ve alt kademe arasında bir köprü işlevi gören orta kademe yöneticilerde bulunması gerekmektedir. Teknik bilginin yanında, kişisel ve örgütsel amaçların uyumunu sağlayan, şirket stratejilerinin gerçekleştirilmesi için işin yapılmasında gerekli bilgi, beceri ve davranışlardır (Gürel, 2010: 44). Bunlardan bazıları; pazarlama bilgisi, müşteriye teknik bilgi ve destek sağlama, müşteri problemlerini çözme, rekabet analizi yapma.

Yetkinlikler ile ilgili diğer sınıflandırmalara bakılacak olursa kavram Muzychenko ve arkadaşlarına göre; doğal yetkinlikler ile doğal olmayan veya öğrenilmiş yetkinlik olarak ayrılmaktadır. Doğal yetkinlikler; karakteristik, tutum, benlik imgesi ve sosyal rollerden ibaretken, doğal olmayan ve öğrenilen yetkinlikler; bir görev yapılırken gerekli olan ve pratik ve teorik öğrenme yoluyla kazanılan yetkinlikleri içermektedir (beceri, bilgi, deneyim gibi) (Aktaran: Meutia ve İsmail, 2012: 47).

1.7. Yetkinlik Modelleri

İlk yetkinlik modeli 1970'lerin başında David McClelland'ın McBer adlı danışmanlık firması tarafından geliştirilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Dış İşleri Bakanlığı ABD'yi çeşitli ülkelerde temsil edecek genç diplomatlarının geleneksel seçim kriterleri ve bilgi testleri ile seçilemeyeceğinden endişe duymuştur. Bu doğrultuda McClelland ve arkadaşlarından alternatif seçim yöntemleri geliştirmeleri istendiğinde işte üstün performansa hangi farklı özelliklerin neden olduğunu bulmaları gerektiğine karar vermişlerdir. İlk olarak amirlerin, meslektaşların ve müşterilerin değerlendirmelerini kullanarak üstün performans gösterenler ile ortalama performans gösterenlerin özellikleri arasındaki farklılıkları tespit etmişlerdir. Sonra araştırma ekibi bu kişilerden çalışma ortamında bazı kritik

durumlara nasıl yaklaşacaklarını kısa öykü formunda anlatmalarını istemiştir. Bu görüşme formlarını analiz etmede üstün performans gösterenleri ortalama performans gösterenlerden farklı kılan yönleri tanımlamak için içerik analizi yöntemi geliştirmişlerdir. Böylelikle "yetkinlikler" ve işte üstün performansı belirleyen özellikler tanımlanmıştır (Mansfield, 2005: 3).

Yetkinlikler, kurulan yetkinlik modelleri sayesinde günümüz işletmelerinin tüm insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılır hale gelmektedir. Yetkinlik modeli, profili ya da çerçevesi; her işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre, stratejik amaçlarına, hedef müşteri kitlesine, çalışanlarına ve işin karakteristiğine göre kurulmalıdır. Yetkinlik modelleri işletmeler için bir yol haritası olma özelliğindedir. Özellikle yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinde danışmanlık şirketlerinin bütün işletmelere aynı kalıp yetkinlikler listesini uydurmaya çalışmaları doğru bir yaklaşım olmamaktadır.

1.8. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci

Yetkinlik modelleri, bir organizasyonun amaçlarını ve çalışanlarının yeteneklerini ortaya koymak için insan kaynakları yönetimi alanlarında kullanılmaktadır. Yetkinlik modellerinin geliştirilmesi ve kullanılması, kurum içindeki profesyonel yeteneklerin stratejik yönetimi ile karlı ve başarılı bir organizasyonu ilerletmeyle denk sayılmaktadır. Bu sebeple işletmelere kurumsal yetkinlik modelleri geliştirmeye yardımcı olmak için birçok özel firma kurulmaktadır (Ennis, 2008: 12).

Yetkinlik modellerinin kullanıldığı en kapsamlı süreç şu aşamalardan oluşmaktadır (Teodoescu, 2006: 29):

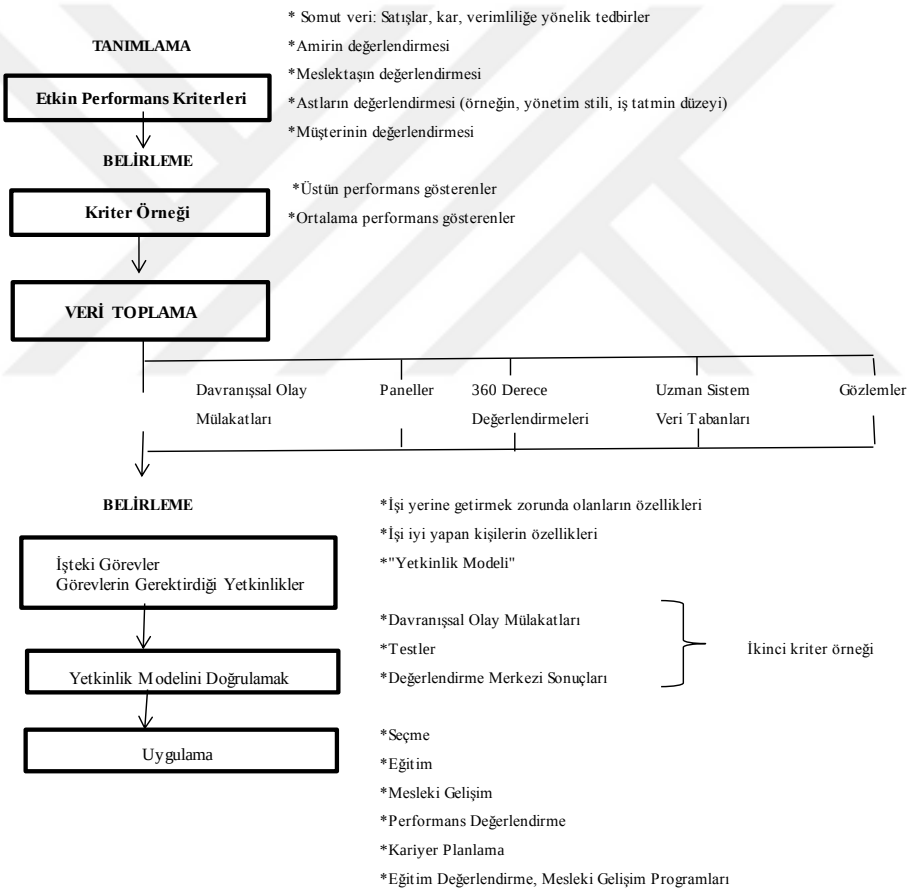
- Yetkinlikler önem sırasına ve istenilen seviyeye göre sıralanmaktadır.
- Bireylere görevleri için yetkinlik modelleri verilmekte ve başarılı olmaları için modelde tanımlanan yetkinlikleri sergilemeleri gerektiği vurgulanmaktadır.
- Kendini değerlendirme veya 360 derece değerlendirme (ya da her ikisi) yetkinlik modeline dayalı olarak oluşturulmakta ve bireylerin tüm yetkinlikleri edinip edinmediklerini değerlendirmek için uygulanmaktadır. Bireylerin görevleri için

gerekli ya da terfi ettirilecekleri görev için gereken yetkinliklere göre güçlü ve zayıf yanlarını belirten geri bildirim verilmektedir.

➢ Bireylere daha sonra eksik yanlarının üstesinden gelmelerine ve istenen seviyede yetkinlik kazanmalarına yardımcı olacak eğitim, araçlar, bilgi ve kaynaklar listesi verilmektedir.

Klasik yetkinlik modelleme çalışmaları Şekil 7'de belirtilen 6 adımdan oluşmaktadır.

Şekil- 7: Yetkinlik Modelleme Süreci



Kaynak: Spencer ve Spencer, 1993: 95.

Yetkinlik modeli oluşturma sürecinin adımları yukarıdaki şekilde de gösterildiği şekliyle; proje kapsam ve amacının belirlenmesi ve eylem planı geliştirme aşamasından başlayarak, veri toplama, çözümleme, yetkinlik modelini doğrulama ve insan kaynakları sistemleri ile entegrasyonunu sağlama ile devam

etmektedir (Özdoğan, 2010: 59). Ayrıca veri toplamada ve yetkinlik modelinin yapılandırılmasında, araştırmacılar, insan kaynakları profesyonelleri ve uzmanlar tarafından farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu doğrultuda yaygın olarak kullanılan üç adet veri kaynağından yetkinlik modelleri oluşturmada yararlanılmaktadır (Çınar, 2016).

1. Uzmanlar ile yapılan paneller veya odak gruplar
2. Üstün performans gösterenlerle kritik olaylar mülakatı
3. Yetkinlik sözlükleri oluşturmak

1. Performans Etkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi: İlk ve en önemli aşama olup, üstün performansın hangi kriterler ile ifade edildiğinin ortaya konulduğu bu evrede yapılacak bir yanlışlık, yanlış yetkinliklerin belirlenmesine ve tüm yetkinlik modelinin sağlıksız bir temele oturmasına neden olacaktır. Performans etkinlik kriterleri için ideal olanı, iş sonuçları ile ilgili sayısal verilerdir. Örnek vermek gerekirse bir satışçı için satış rakamları ve kar; bir araştırmacı için yeni ürün sayısı ve yayın ve müşteri değerlendirmeleri bu veriler arasındadır. İlgili sayısal veriler elde edilemediğinde astların ve çalışma arkadaşlarının değerlendirmeleri, uzman panelleri gibi değerlendirmeler performans etkinlik kriterlerinin belirlenmesinde kullanılabilecek etkin yollardandır (Budak, 2016: 138).

2. Kriter Örnekleminin Tanımlanması: Örneklemin belirlenmesinde birinci aşama olan etkinlik kriterlerinin tanımlanması aşaması, üstün performans ve ortalama performans gösterenleri, yani karşılaştırma grubunu saptamaktadır. Üstün performans gösterenler; yöneticileri, astları, müşterileri ve çalışma arkadaşları tarafından gerçekten başarılı bulunan ve her şeyin kendilerinden öğrenileceği anlayışı olan çalışanlardır. Bu aşamada ise zayıf performans gösteren bir üçüncü grubun, bir işteki en düşük başarıyı doğuran yetkinlik düzeylerinin saptanması söz konusudur. Bazı işletmelerde böyle bir örneklemin elde edilmesi politik olarak mümkün değildir. Fakat en iyi grubun, süper star denilecek üstün performans grubunun ortaya çıkmasında da etkilidir (Akyol, 2011: 58).

3. Veri Toplama: Veri toplamada kullanılan kaynak ve yöntemler şunlardır:

Davranışsal Olay Mülakatları (The Behavioral Event Interview (BEI) Technique); veri toplamak için yönetsel davranışları değerlendirmede en etkili

yöntemlerden biri olduğu için kullanılmaktadır. BEI, bir işte gerçek bireysel davranış örnekleri elde etmede kapsamlı bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Bu teknikle, görüşülen kişiden, bir işte etkisiz olduğu olayları ve durumları tanımlamaları istenmektedir. Görüşmenin sonucunda, kişinin davranışlarının, düşüncelerinin ve duygularının belgelendiği işle ilgili bir dizi kritik olay hakkında ayrıntılı bir tanımlama yapılmaktadır. Bunlar yetkinlikler için sistematik olarak kodlanabilmekte ve yetkinlik sözlükleri oluşturulmaktadır (Vathanophas ve Thai-ngam, 2007: 56).

Uzman Panelleri; yetkinliklerin belirleneceği pozisyonların yöneticilerinin, üstün performans sahiplerinin, insan kaynakları sorumlulularının ve danışmanların katılımı ile gerçekleşen ve beyin fırtınası tekniğine uygun olarak sürdürülen bu toplantılarda üstün performansı vasat performanstan ayıran özellikler önem sıralamasına göre belirlenir (Budak, 2016: 138).

Anketler; yetkinliklerin üstün performans ve ortalama performans arasında ne ölçüde farka neden olduğu, düşük performansın istenen yetkinliklere sahip olup olmama ile ilgisinin analiz edildiği yöntemdir. Analizler sonunda üstün performansla sonuçlanan yetkinliklerin önem sırasına göre önceliklendirilerek sıralanmasına olanak tanımaktadır (Akyol, 2011: 60-61).

Görev/ Fonksiyon Analizi; doğrudan bir veri toplama yöntemi olmanın yerine diğer yöntemlerin eksik kaldığı alanları tamamlamaya yönelik alternatif bir veri kaynağıdır.

Doğrudan Gözlem; çalışanların simüle ortamlarda ya da iş başında kritik eylemleri yerine getirirken gözlemlendiği ve davranış göstergelerinin oluşturulması konusunda olanak tanıyan bir tekniktir. Uzman panelleri ve anketlerin sonuçlarının denetlenmesinde başarılı bir yol sağlamaktadır. Fakat pahalıdır ve çoğu pozisyon için yılda birkaç defa karşılaşılabilecek bir anı yakalamaya çalışmak zaman alıcıdır. Çalışan açısından da gözlendiğini bilmek doğru davranışlar sergilemesinin önündeki bir engel olabilmektedir (Budak, 2016: 140).

4. İşteki Görevleri ve Yetkinlikleri Belirleme ve Yetkinlik Modeli Geliştirme: Analizler sonucu yetkinliklerin tanımlandığı aşamadır. Davranışsal olaylarda ortaya çıkan yeni yetkinliklerin tanımlanması ve analiz sürecindeki

güvenilirlik bu aşamanın en zor kısmıdır. Son olarak iş performansıyla bağlantılı yetkinlikleri tanımlamada davranışsal bir rehber geliştirilmektedir (Akyol, 2011: 62).

Yetkinliklerin belirlenmesinde, faaliyet gösterilen sektör, örgüt yapısı gibi farklı kriterlerin ve süreçlerin de etkili olduğu bilinmektedir (Aslan, 2016: 26-27).

Yetkinliklerin belirlenmesi aşaması, işletmenin kültürüne, misyon ve değerlerine uygun, işletmeye özgün bir yaklaşım olmalıdır. Burada amaç; açık ve anlaşılır ifadeler ile işletmede yetkinliklerin tanımlanmasıdır (Özdoğan, 2010: 57).

Bu aşamada başlangıç noktası işletmenin stratejileri ve temel yetkinlikleri olmalı ve hangi etkin davranışa hangi yetkinliğin sebep olacağı belirlenmelidir. Örnek vermek gerekirse, beraberindekileri geliştirme yetkinliği bir yönetsel yetkinlik olup, sonuçları; çalışanların bilgi sahibi olmalarında ve becerilerini geliştirmelerinde onları güçlendirmek ve engellerin aşılmasına yardım etmektir (Biçer ve Düztepe, 2003: 15).

Daha sonra başlangıç noktasından hareketle işletmede tüm yönetici ve nitelikli çalışanların yapmış oldukları beyin fırtınası ile taslak yetkinlik listeleri oluşturulmakta ve yetkinlik olarak ifade edilebilecek tüm kavramlar sıralanmaktadır. Son olarak yetkinlikler literatür taramalarından, sözlük anlamlarından, kavramla ilgili görüşlerden, kurumların yetkinlik tanımlarından da faydalanılarak tanımlanmaktadır (Özdoğan, 2010: 57).

Hukuk, tıp, muhasebe gibi bazı mesleklerde, mesleğin yapılmasında gerekli temel yetkinlikler standartlar halinde ayrıntılı olarak düzenlenmekte ve birçok mesleğin kamu kurumlarında icrasında gereken nitelikler ortak nitelikte yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler için de gerekli yetkinliklerin belirlenmesi, her bir pozisyon için görev tanımlarının çıkarılması ve yetkinlikler sözlüğünün oluşturulması önemlidir. Fakat hali hazırda çoğu firmada yazılı iş tanımlarına ve gerekli yetkinliklerin olduğu yazılı dökümlere rastlanmamaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 15-16).

Bilgi ve yetkinlik odaklı yaklaşımların ve bilgi işçiliğinin işletmelerde yaygınlaşması, kişilerin örgütsel amaçlarla örtüşmeyen bireysel gelişim hedefleri belirlemeleri ve yetkinliklerini geliştirme zorunluluğu hissetmeleri, kaynakların verimsiz kullanılması gibi sorunları da beraberinde getirmektedir (Kayalı, 2012: 35).

5. Yetkinlik Modelini Doğrulama: Geliştirilen yetkinlik modelinin onaylanması aşamasında üç çeşit test yöntemi vardır (Akyol, 2011: 62-63):

- Birinci yöntemde; üstün ve ortalama performans gösterenlerden oluşan ikinci bir örneklemden yeni veriler elde edilmektedir ve ilk aşamada geliştirilen modelin, yeni örneklemden toplanan verileri öngörüp öngörmediği değerlendirilmektedir. Yöntem "eş zamanlı çapraz sağlama" olarak bilinmektedir.
- İkinci yöntemde, geliştirilen yetkinlik modelinde tanımlanan yetkinliklerin ölçülmesi için hazırlanan testler ile ikinci örneklemdeki üstün ve ortalama performans gösteren çalışanlar değerlendirilmektedir. Alternatif bir yol olarak; yöneticilerden ya da diğer gözlemcilerden bu ikinci örneklemin çalışanlarını değerlendirmeleri istenmektedir. Geliştirilen model geçerli ise üstün performans gösterenler bu performanslarını testlerde de yineleyeceklerdir ve model doğrulanacaktır.
- Üçüncü ve en net yol, yetkinlik modelinde tanımlanan yetkinliklere sahip çalışanların eğitilerek gelecekte de daha iyi yetkinliklere sahip olup olmadığını ya da üstün performans gösterip göstermediğini gözlemleyerek modeli test etmektir.

6. Uygulama: Modelin insan kaynakları planlamasından, personel seçimi ve geliştirilmesi, performans değerlendirme ve ücretlendirmeye kadar insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılmasıdır.

1.9. Yetkinlik Model Türleri

Alan yazınında yetkinlik modelleri; örgütsel, fonksiyonel, iş ve liderlik veya yönetsel yetkinlik modelleri olarak sınıflandırılabilmektedir.

1.9.1. Örgütsel Yetkinlik Modeli

Genel veya temel yetkinlikler olarak da adlandırılan örgütsel yetkinlik modelleri, bir kuruluştaki tüm çalışanların yetkinliklerini açıklamaktadır. Her bir çalışanın ulaşması gereken 5 ila 6 davranış kümesini ortaya koyan bir yaklaşımı benimsemektedir (Schieltz, 2011).

1.9.2. Fonksiyonel Yetkinlik Modeli

Fonksiyonel yetkinlik modelleri, belirli bir iş veya fonksiyonda çalışan bir kişinin ihtiyaç duyduğu performans standartlarını tanımlamaktadır. Örneğin; satış, pazarlama, inşaat, araştırma ve geliştirme alanlarındaki bireyler için farklı fonksiyonel yetkinlikler bulunmaktadır (Schieltz, 2011). Bölümlerde yapılan işlere yönelik bölümde/departmanda çalışan her kişinin bu yetkinlikleri göstermesinin beklendiği bir modeldir (Reşitoğlu, 2011: 50).

1.9.3. İş Yetkinlik Modeli

İş yetkinlik modelleri, belirli bir işte üstün performans için gereken belirli davranışları, becerileri ve bilgi setlerini tanımlamaktadır. İşletmeler ve insan kaynakları departmanları, genellikle kuruluş içindeki her iş için belirli yetkinlik modelleri geliştirmektedirler (Schieltz, 2011).

1.9.4. Liderlik Yetkinlik Modeli

Liderlik veya yönetsel yetkinlik modelleri, üst düzey yönetici, şirket liderleri gibi üst düzey personel için başarı faktörlerini tanımlamaktadır. İşletmeler genellikle yönetici koçluğu ve liderlik geliştirme programları oluşturmada liderlik yetkinlik modellerinden yararlanmaktadırlar. Kendini geliştirme, liderlik, yenilikçilik, özgüven gibi alanlara odaklanan yaklaşık 8 ila 12 farklı yetkinliği tanımlamaktadır (Schieltz, 2011).

1.10. Yetkinliklerin İşletmeler İçin Önemi ve Faydaları

Rekabetin arttığı günümüz iş dünyası ve yönetim anlayışında, işletmenin hedeflerine ulaşması, fırsatların yakalanması ve risklerin görülmesi, yetkinliğe sahip çalışanların performansının ne kadar etkili olduğu ile ilintilidir. Dünya yazınında kullanılan yetkinlikler ülkemizde yeni yeni birçok organizasyonun ele aldığı ve sistemlerini bu doğrultuda geliştirdiği bir kavram haline gelmektedir. Son yıllarda yönetim modelleri ve büyüme stratejilerini yetkinlik temelli sistemler üzerine kurmaya yönelen işletmeler için sebeplerden ilki, bireysel performansta başarıyı yakalamanın işletme performansını getireceğine olan inançtır. Yetkinliklerin önemli olma nedenleri şöyle sıralanabilir (Intagliata, 2000: 3-5):

- Temel olarak yetkinlikler, organizasyonun istediği sonuçları üretmesi için liderlerinin neler yapmaları gerektiği konusunda yönlendirir ve bunu organizasyonun kültürü ile uyumlu bir şekilde yapar.
- Yetkinlikler düzgün bir şekilde tanımlandıklarında (istenen sonuçlarla ilgili etkiler) ölçülebilir.
- Yetkinlikler öğrenilebilir. Organizasyonun başarısı için kritik olan yetkinlikler belirlenirse iş başında bu yetkinliklerin gösterilebilmesi için gerekenler artırılacaktır.
- Yetkinlikler işletmeyi diğerlerinden ayırt edebilir. İki ayrı organizasyonun elde ettikleri finansal sonuçlar (çalışanlar, müşteriler, vb. ile ilgili sonuçlar) aynı olabilmesine rağmen, bunu gerçekleştirme biçimi, kendi stratejisi ve kültürüne uyan yetkinliklere bağlı olarak değişir.
- Yönetim uygulamalarını bütünleştirmeye yardımcıdırlar. Yine yetkinlikler uygun bir şekilde tanımlandıklarında işletmeler, değerli kilit davranışları ortaya çıkarmak ve güçlendirmek için işe alım, performans yönetimi, eğitim-geliştirme ve ödüllendirme gibi fonksiyonlarını entegre edebilirler.

İşletmelerde ortak bir dil, iklim ve kültürel ortamın oluşmasında çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarının yeterli olması, yani insan kaynaklarının yetkinliklerinin artırılması büyük öneme sahiptir. Yetkinliklerin işletmelere sağlayacağı diğer bazı katkılar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 19):

- **İşçi- işveren ilişkisinde yenilik:** İşverenin adil ücret ve iş güvenliği sözü karşısında, çalışanlar tarafından verilen verimli çalışma ve aidiyet sözü günümüzde geçerliliğini yitirmekte, işverenler verimli çalışma karşısında çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatı sundukları yeni bir iş akdini ortaya koymaktadırlar. Bu tür işletmelerde yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları kaçınılmazdır.
- **Başarı ölçülerinin değişmesi:** Yetkinlikler, performans değerlendirmede kesin, basit ve ölçülebilir göstergeler sunmakta, hangi kriterlere göre çalışanların yükseldiğinin tanımlı olmadığı geleneksel yaklaşımları ortadan kaldırmaktadır.

- **İşletmede öğrenme kültürü ortamının oluşturulması:** Yetkinlik temelli sistemler sayesinde çalışanların öğrenme ve gelişmeye açık ve istekli olduğu bir öğrenme kültürü ortamında performans gösterecekleri gözlemlenmiştir.
- Yetkinlikler özellikle yöneticilerin üstün performansının tanımlanmasında ve geliştirilmesinde araç niteliğindedir.

1.11. Yetkinliklerin Yönetim Alanında Kullanılması

Yetkinlik bir kavram olarak, yönetim yazınında uzun süredir kullanılmaktadır. Bununla birlikte, rolü ve önemi son on yıl içinde anlaşılmıştır.

İş hayatının yeni ve değişen koşulları dikkate alındığında, insan kaynakları artık yetkinlik sermayesi olarak değerlendirilmekte ve çalışanların bireysel özelliklerini, bilgi ve deneyimlerini hayata geçirmek, kısacası etkin bir yetkinlik yönetimi gerekmektedir. Yetkinlik sermayesinin yönetimi insan kaynakları sisteminin yeni iş ortamına uyum yeteneğini belirlemektedir (Dedehayır, 2003).

Prahald ve Hamel tarafından "beceriler ve teknolojiler paketi" olarak ifade edilen kurumsal becerilerin ve temel yeteneklerin stratejik yönetim açısından önemi giderek yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. Üst düzey yöneticilerin "Ne yapmalıyız?" sorusunun cevabına yardımcı olan ve rekabet edebilirlikte üstün performans sergilenmesini sağlayan katma değer faaliyetleri, işletmenin temel yetenekleri olarak bilinmektedir. Temel yetenekleri işletmenin kaynaklarını temsil etmektedir. Davranış modelleri, kişiler arası ilişkileri ifade eden örgütsel süreçler ve sistemler ve işletmenin kollektif bilgisi temel yeteneklerdir (Eren, vd., 2005: 204). Bunların geliştirilmesi ürün kalitesinde, tüketici taleplerini karşılamada, yeni fikirler üretme ve girişimlerde bulunmada devamlılık ve firmanın "neyi" en iyi yaptığını saptamada etkilidir. İşletmenin stratejik amaçları ile temel yetkinliklerinin örtüşmesi misyonunda başarılı olması demektir. Örnek vermek gerekirse; marketler zinciri olan bir kurumun vizyonunda var olan ve evden alışveriş talep eden potansiyel müşterisine ulaşmasını sağlayacak; ürünleri zamanında müşteriye ulaştırmada lojistik yetkinliği ve evden ürün çeşitlerinin ve fiyatlarının incelenip, satın almanın gerçekleştirilebileceği teknolojik yetkinliği toplamından oluşan bir "temel yetkinlik" geliştirmesi gerekecektir (Elataş, 2010: 10).

1.12. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Üstün performansla ilişkili olan yetkinliklerin ve yetkinlik temelli uygulamaların, özellikle organizasyonun tümünde performans yönetiminin olduğu günümüz işletmelerinde, öncelikli olarak tercih edildiği görülmektedir. Dolayısıyla işe alım ve yerleştirmeden, performans değerlendirmeye kadar İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tüm işlevlerinde de yetkinlik bazlı uygulamalara geçilmektedir. Bu sayede işletmelerin sahip oldukları kaynakların rekabet edebilirliğin değişen şartları doğrultusunda verimli şekilde kullanılmasının gerekliliği, önceleri bir gider olarak görülen ve fiziki gücünden yararlanılan insan kaynağının beyin ve yürek gücünden de yararlanılmasını zorunlu kıldığı görülmektedir. Örgütsel strateji ile entegrasyonu önemli olan insan kaynakları stratejisi uygulamaları yetkinliklerle doğrudan ilgili olup, yetkinliklerle donatılan insan kaynakları, işletmelerin başarısında büyük rol oynamaktadır (Çetin, 2012: 37).

İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe yetkinlik kavramının yer alışı ve gelişimi birçok araştırmacının katkıları ile olmuştur. Bu araştırmacılardan John Flanagan 1954'te Kritik Olay Tekniği adı verilen ve yetkinlik çalışmalarında öncü olan bir yöntemi ortaya atmıştır. İşe ilişkin gereksinimlerin belirlenmesine, yani işi yerine getirirken yaşanabilecek başarı ve başarısızlıkların arasındaki farkı ortaya koyan iş analiz süreçlerinin amacına dikkat çekmiştir. Daha sonra teknik, üstün performans gösterenler ile ortalama performans gösterenleri farklı kılan kritik davranışsal olaylar gündeme geldiğinde yeniden önemli hale gelmiştir (Akyol, 2011: 16).

Bu alanda çalışma yapan bir diğer araştırmacı McLagan, yetkinlik modellerinin bir işin yerine getirilmesinde gereksinim duyulan kilit yetkinlikleri tanımlayan bir araç olduğunu, işe seçim ve yerleştirmeden kariyer planlamaya kadar tüm insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılabileceğini belirtmiştir (Akyol, 2011: 16).

Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi, her insanın farklı olduğunu ve işletmede zenginliğin ve yaratıcılığın bundan kaynaklandığını bilerek "Farklılıkların

Yönetimi"ni insan kaynaklarının fonksiyonları için bir şemsiye gibi görmekte ve faaliyetleri arasına almaktadır (Budak, 2016: 50).

Günümüz işletmelerinde yetkinlik bazlı insan kaynakları planlamasının ve yetkinlik modellerinin olması hem rekabet edebilirlikte fark oluşturan bir unsur, hem de stratejik amaçlar doğrultusunda çalışanlardan beklenen iş rollerinin gerektirdiği yetkinliklerin tanımlanmış ve desteklenmiş olduğu bir insan kaynakları yönetimi demektir. İnsan kaynakları süreçlerinin iş odaklı sistemler değil kişi odaklı sistemler haline gelmesidir. Önceleri fiziki gücünden yararlanılan insan kaynaklarının beyin ve yürek gücünden de faydalanmaktır (Karabulut, 2010).

İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışan ve işletme performansını artırmayı hedefleyen uygulamalardan oluşmakta olup, yetkinlikler bütün bu insan kaynakları işlevleri için ortak bir yöntem sunmaktadır (Baltaş Ar-Ge Birimi, 2003).

İnsan kaynakları uygulamaları işletmelerde yetkinliklerin başlıca kullanım alanlarından olup, bu uygulamalardan işletmede hangi yetkinliklere önem verildiğinin tespitini yapmak mümkündür. Örnek vermek gerekirse; işe alım sürecinde hangi niteliklerin dikkate alındığı, performans değerlendirme formlarında değerlendirmeye alınan nitelikler ve ağırlıklandırılma şekilleri, ücretlendirme yaparken ve terfide dikkate alınan yetkinlikler işletmede önem verilen yetkinliklerin bir göstergesidir (Karabulut, 2010).

Yetkinliğe dayalı insan kaynakları uygulamaları, dikey ve yatay entegrasyon sağlamaktadır. Dikey entegrasyon; çalışanların bireysel hedeflerini ve davranışlarını organizasyonun stratejik hedefleriyle ilişkilendirirken, yatay entegrasyon; her insan kaynağı uygulamasını bir referans ve dil çerçevesinde birleştirmektedir. Dolayısıyla, yetkinlik temelli insan kaynakları uygulamaları sistemde tutarlılık ve standardizasyonun sağlanmasında bir kontrol sistemi gibidir ve organizasyon tarafından hedeflenen sonuçlar tam olarak sağlanabilmektedir (Azmi, 2010: 236).

İnsan kaynakları yöneticileri, bireysel ve organizasyonel performansı ve takım performansını artırmak için yetkinlik yöntemlerini kullanmada birçok yeni fırsatla karşı karşıyadır. Bu yeni zorlu iş ortamında rollerini yeniden yapılandırmaya

devam ederlerken, ortaya çıkan yetkinlik modelleri gelişen insan kaynakları stratejisi için önemli yapı taşları sağlayabilmektedir. Ayrıca işletme stratejilerini yeni öğrenme ve performans gereklerine çok daha hızlı bir şekilde dönüştürmeleri ve kurumun gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmaları için yetkinlik modelleri artan bir ihtiyaç haline gelmektedir (Athey ve Orth, 1999: 224).

Bütün bu anlatılanlardan yola çıkarak insan kaynaklarının fonksiyonları içindeki yetkinlik bazlı uygulamalardan sağlanan faydalar; işe başarılı şekilde eleman alınmasından performans değerlendirmeye, eğitim ve geliştirmenin eksik olan yetkinlikleri geliştirmesine kadar uzanmaktadır.

1.12.1. Yetkinlik Bazlı İşe Alım ve Yerleştirme

Günümüz bilgi ekonomisinin ve artan rekabetin etkisi ile işletmeler için, şirket değerini artıracak, yaptığı işten memnun, yüksek performansla çalışan, işin gerektirdiği yetkinliklere uygun doğru adayların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi hayati önem taşımaktadır. Eğer bu sürece gereken itina gösterilmez, hem işletme hem de çalışanlar açısından uygun nitelikte değerlendirme, seçme ve yerleştirme politikası ve yöntemleri uygulanmaz ise sürecin iki tarafa da getireceği yüksek maliyetlerle sonuçlandığı görülecektir.

Temel yetkinliklerin belirlenmiş, tanımlanmış ve derecelendirilmiş olması, insan kaynakları süreçlerinin tümünün birbiri ile uyumlu olması, işin gerektirdiği yetkinlikler ile temel yetkinliklerin uyumu gibi ön şartlar, yetkinliklerin işe alımda kullanılmasından önce yerine getirilmelidir (Kurucuoğlu, 2010: 15-16). İşletmeler için taklidi mümkün olmayan bir kaynak olan insanın, kendisinden beklenen davranışları net olarak biliyor olması, hem yüksek performans göstermesi hem de kişisel becerilerini geliştirmesi anlamına gelmektedir.

İşletmeleri yetkinlik modellerine ve yetkinliklere dayalı seçme ve yerleştirmeye iten sebepler; artan personel devir hızı, önemli pozisyonlarda düşük performans, örgütsel değişime olan gereksinim ve eğitim ihtiyacının işe girişte belirlenmesi olarak yer almaktadır. Günümüz iş ortamının yalnızca teknik becerilerle yürütülemeyecek ya da yüksek performansın sağlanamayacağı esnek işlerin olduğu bir ortam olduğu düşünüldüğünde de bu teknik becerilerin yanında iş gören bilgi,

beceri ve tutumlarının da önemli olduğu artık göz ardı edilememektedir. Örneğin; bir temizlikçinin yalnızca ev temizleme becerisi değil aynı zamanda müşteri ile iyi iletişim kurma ve zamanı etkin kullanma becerisi de üstün performansın ortaya çıkmasında önemlidir (Elataş, 2010: 49).

İşe alımda yetkinlik modeli kullanmanın yararları (Elataş, 2010: 51):

- Üstün performansın ortaya çıkmasında gereken yetkinliğe sahip adayın alınma olasılığını artırmaktadır.
- İşe uygun doğru adayın alınması zaman, harcanan para ve eğitim açısından yapılan yatırımların maliyetini minimize etmektedir.
- Yetkinlik modelleri potansiyel adayların analizi için bir çerçeve oluşturmaktadır.

Yetkinlik bazlı işe alım süreci, hazırlık ve uygulama aşamalarından oluşmakta, hazırlık aşaması iş tanımları/iş analizleri ve yetkinliklerin belirlendiği bir aşamadır. Daha sonra iş gören bulma sürecinin planlanması, iş ilanlarının ve başvuru formlarının hazırlanması, yetkinlik temelli mülakatların yapılarak adayların değerlendirilmesi ve işe alım ve yerleştirme kararının verilmesi aşamaları sıra ile gelmektedir (Çetin, 2012: 74). Bir başka ifade ile insan kaynaklarının ihtiyaçlarını karşılamak, bilgi, beceri ve tutumlarını kurumun ana hedefleri doğrultusunda ortaya çıkarmak ve kariyerlerini ilerletmek için klasik mülakatlardan çok yetkinlik bazlı mülakatlara önem verilmeye başlanmıştır. Özellikle işe alımlarda pozisyon için adayın uygunluğuna karar verebilmek için yetkinliklerini ölçümlemek öncelikli hale gelmiştir.

1.12.1.1. İşe Alımda Yetkinlik Bazlı Mülakat

Yetkinlik bazlı mülakat ya da davranışsal mülakat 1980'lerde endüstriyel psikolog Dr. Tom Janz tarafından tanıtılmıştır. Davranışsal mülakatın temelinde yatan, geçmişte gösterilen davranışın gelecekteki davranışı tahmine zemin hazırlamasıdır. Yöntemde işe özgü davranışlar ve yetkinlikler belirlenmekte ve sonra doğru davranışları belirleyip gösterebileceğini anlamak için başvuranlara geçmiş durumlara ilişkin sorular sorulmaktadır. Bir başka ifade ile görüşmecinin ilgili pozisyon için tanımlanan kritik yetkinliklere dayalı olarak adayları

değerlendirmesine yardımcı olması için yapılandırılmış ve davranışsal sorular kullanılmaktadır (Kessler, 2006: 23).

Gerçek tecrübeye dayalı yapılandırılmış bu görüşme yönteminin geçerliliğinin göstergesi, özellikle yöneticilik becerileri gerektiren pozisyonlarda gelecekte üstün performansın sürekli elde edilmesinde etkili bir yöntem olduğunun görülmesidir (Easdown, vd., 2005: 2).

Davranışsal mülakatın avantajları sıralanacak olursa (Marelli, 2005: 548):

- İşin zorlukları ve bunların üstesinden gelmek için gereken yetkinliklerin belirlenmesinde derinlemesine bir bakış açısı sağlamaktadırlar.
- Ortalama ve düşük performans gösterenlerin yanı sıra yüksek performans gösteren kişilerle yapılan mülakatlarda üstün performans için gereken yetkinlikler ile kabul edilebilir performans için gereken temel yetkinlikler arasındaki farkı açıkça ortaya koymaktadır.
- Tanımlanması zor kişiler arası yetkinlikleri ve yönetim yetkinliklerini tanımlamak için mükemmel bir yöntemdir.
- Davranışsal mülakatlarda geliştirilen etkili ve etkisiz davranışların çok spesifik tanımları; yetkinlik modelleri veya vaka incelemeleri, rol oyunları ya da eğitim için simülasyonlara davranışsal örnekler geliştirmek için kullanılabilmektedir.
- İşletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları ve performanslarını artırmaları, yetkin işgücüne sahip olmaları ve "doğru işe doğru eleman" sloganına uygun yetkinlik sahibi yeni elemanların "Yetkinlik Bazlı Mülakat" yöntemiyle bulunmasına bağlı olacaktır (Savaş, 2006: 121).

1.12.1.2. İşe Alımda Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme Merkezleri (Assesment Centers) de adayın yetkinliklerini çeşitli yöntemlere bağlı kalarak ölçtüğünden önemli seçme yöntemlerinden biridir. Adayın gelişime açık ve güçlü taraflarını objektif bir şekilde ortaya koyan bu merkezler, önceleri iş performansı gibi kriterlere dayalı analiz yöntemlerini kullanırken, son zamanlarda bilişsel ve davranışsal metotlar ile verileri daha uygun şekillerde elde etmektedirler (Yeloğlu, 2004: 118). İşin niteliklerine uygun adayın doğru olarak seçilmesinde ve işe yerleştirilmesinde, doğru eğitimlerin tespit

edilmesinde ve performans değerlendirmesinin etkin bir şekilde yapılmasında en az üç adaya simülasyon ortamının oluşturularak karar verildiği değerlendirme merkezi (DM) uygulamalarıdır (Tütüncü, 2015: 30). Türkiye'de yönetici olmayan personelin %17,5, yönetici personelin ise %16 oranında DM uygulaması ile tespit edildiği görülmektedir. DM uygulamaları dört aşamadan oluşan bir süreç olup; projenin planlanması, DM tasarımı, DM uygulanması ve raporlama aşamalarından oluşmaktadır (Tütüncü, 2015: 31). Planlamada, şirketin hedefleri ve stratejisi doğrultusunda hem danışmanlık yapacak firmadan hem de şirket insan kaynakları departmanından proje ekibi oluşturularak görev ve sorumluluklarının ortaya konduğu bir hedef belirlenmektedir. DM tasarımı ve uygulamasında ise en önemli kavram yetkinliklerdir. Fonksiyonel ve yönetsel yetkinliklerin belirlenmesinde grup çalışması, rol oyunu, vaka çalışması, evrak çalışması ve yetkinlik bazlı mülakat olmak üzere 5 aşamadan oluşan simülasyonlar ile yetkinlikleri belirlenecek adayların takip edildiği ortamlar oluşturularak ve çalışmalar yapılarak sonuçları raporlanmaktadır.

Performans değerlendirme formları, yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından iletilen yapıcı eleştiriler, kişilik ve davranış testleri, vb. yetkinlik değerlendirmesinde göz önünde bulundurulan metotlardandır. Yapılan bir çalışmada işletmedeki iş görenlerin teknik yeteneklerinin bu metotlarla güvenilir bir şekilde ölçülebileceği ifade edilmiştir (Walsh ve Linton, 2002: 76). Bu metotlar işletmeler tarafından önceden hazırlanmış yetkinlik modellerini kullanmakla sınırlı kalmıştır Fakat uzmanlar tarafından önceden hazırlanmış yetkinlik modellerinin değil, mutlaka işletmeye özgü ve işletme performansı ile ilişkili modellerin olması gerektiği görüşü savunulmaktadır.

1.12.2. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme

Burada amaç; üstün performanslı çalışanları, ortalama performans gösteren çalışanlardan ayırt etmektir. Diğer performans yöntemlerine nazaran açık bir şekilde tanımlanmış yetkinlik ve davranış göstergeleri sayesinde işe alımdan, ücretlendirme, kariyer planlama ve değerlendirmeye kadar olan tüm süreçlerde değerlendiren ve değerlendirilen arasında etkin bir değerlendirme sisteminin varlığı söz konusudur.

Bir başka deyişle, performans değerlendirme söz konusu olduğunda yetkinlik değerlendirmelerinin kullanımı oldukça yaygındır ve bireyleri değerlendirebilmek için yetkinlik değerlendirmelerini kullanmanın temel hedefi iş performansını iyileştirmektir (Levenson, vd., 2006: 362).

Yetkinlik bazlı performans değerlendirmede, temel, yönetsel ve teknik yetkinliklerin ağırlıkları farklılık göstermektedir. Ayrıca alt, orta ve üst kademe pozisyonlara göre de yetkinliklerin ağırlıkları değişmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre yetkinliklerin ağırlığının ne olması gerektiği hususunda insan kaynakları yöneticileri ile üst düzey yöneticiler birlikte hareket etmekte, işletmenin hedefleri ve stratejileri yetkinliklerin ağırlığının belirlenmesinde temel etken olmaktadır. Her iki duruma da örnek vermek gerekirse; yöneticilik pozisyonları dışında alt kadroların yetkinliklere daha fazla odaklanmaları söz konusu iken, üst düzey yöneticilerde zaten sahip olmaları gereken yetkinliklerden dolayı işletme hedeflerine daha fazla eğildikleri tespit edilmektedir. İkinci bir durum işletmenin ana faaliyet konusu ve hedefleri ile ilgili olup, satış ağırlıklı bir işletmede hedeflerin satış miktarını yakalamak olduğu ve yetkinlikleri geliştirmenin ikinci plana atıldığı görülmektedir (Reşitoğlu, 2011: 45).

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmeyi geleneksel performans değerlendirmeden ayıran kişiye "üstün" ya da kendisinden beklenen performans düzeyinin, adı geçen yetkinlik davranış göstergeleri ile açık bir biçimde tanımlanmış olmasıdır ki bu durum değerlendiren ve değerlendirilen arasında iletişimin kolaylaşarak, geri besleme sürecinin daha etkin olması anlamına gelmektedir. Tablo 3'te bir işletmede bahsedilen ve tüm çalışanlara uygulanabilecek yetkinlik ve davranış göstergeleri örnekleri bulunmaktadır (Uyargil, 2017: 65):

Tablo- 3: Yetkinlik ve Davranış Göstergeleri Örneği

Yetkinlik ve Tanımı	Davranış Göstergeleri
İletişim Becerisi: Yazılı ve sözlü iletişim araçları ile beden dilini etkili bir şekilde kullanarak düşünce ve duyguları açıkça ifade etme	➢ Bilgi alışverişini zamanında, doğru kişi ve doğru iletişim araçları ile yapar. ➢ Dinlemeye önem verir, aktif dinler. ➢ Soru sorma becerilerini etkin kullanır.
Ekip Çalışması: Belirlenen hedefler doğrultusunda ekip üyeleri ile uyumlu ve paylaşımcı bir şekilde çalışarak ekibin motivasyonuna katkıda bulunma	➢ Ekip içinde üstlendiği görevleri eksiksiz ve zamanında yerine getirir. ➢ Üyesi olduğu ekibi benimser, ortak karar ve kurallara uyar. ➢ Ekip performansını geliştirmek ve sürekli kılmak için diğer ekip üyeleri ile uyumlu şekilde çalışır.
Analitik Düşünme: Neden-sonuç ilişkisi kurarak, öncelikleri belirleme ve alacağı önlemleri tanımlama, sonuçları öngörme	➢ Sorunun kaynağına inmek için sistemleri ve süreçleri neden-sonuç ilişkisi içinde inceleyerek veri toplar. ➢ Konuyu sistematik bileşenlerine ayırarak durumun parçaları arasındaki ilişkileri analiz eder. ➢ Bütünsel yaklaşımla olaylara ve durumlara geniş açıdan bakarak sorunlara odaklanır.

Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin en önemli yararı, yetkinliklerin üstün iş performansı ile ilişkisinden ötürü, iş sonuçları üzerinde anlamlı etkileri ortaya çıkarabilmesi ve çalışanlarda da performanslarının gözlemlenebilir davranışlar üzerinden değerlendirilmesi sebebiyle daha objektif ve adil bir değerlendirmenin yapıldığına ilişkin algı oluşturmasıdır (Yege, 2007: 60).

Günümüzde bazı işletmeler performans değerlendirme uygulamalarını yetkinlik bazlı olarak değiştirirken, diğer insan kaynakları uygulamalarında geleneksel yöntemlerle devam etmektedirler. Bu durumda beklenen yararlara ulaşmak mümkün olmayacak yapılan iş sadece ad değişikliği olarak kalacaktır.

1.12.3. Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirme

Yetkinlikler geliştirilebilmektedir. Bu demek oluyor ki yetkinlikler yetişkinlikte geliştirilebilecek bir insan unsuru alanını oluşturmaktadır. Yetkinliklerden birden fazlasının gelişimini inceleyen az sayıdaki yayınlanmış çalışmada, eğitimden sonraki on sekiz aya kadar duygusal zeka becerilerinde

yaklaşık yüzde onluk bir iyileşmenin olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır (Boyatzis, 2008: 11).

Yetkinlikler, girdiden (yetkinlik öncesi), süreçlerden (yetkinliği gerektiren görev ya da yetkinliği ortaya çıkaran davranış) veya sonuçtan (işlevsel alanda bir yetkinlik standardına erişmek) öğrenilebilmektedir (Sarwoko, vd., 2013: 32).

Otomobil üretmek, hastalıkları tedavi etmek, taşımacılık ve eğitim gibi örgütsel fonksiyonlar her zaman insan yetkinliklerine dayanmaktadır. Bu nedenle bir işletmenin temel problemi, ayakta kalabilmek için çalışan yetkinliklerini geliştirebilmesidir. Günümüz bilgi tabanlı ve rekabetçi organizasyonlarında yetkinlik geliştirme giderek önemli bir konu haline gelmiştir ve yönetim perspektifinden bakıldığında yetkinlik geliştirme ihtiyacının işletmedeki eğitim ve gelişmeyi yönetmede etkili yollara olan ihtiyacı ve talebi de artırdığı görülmektedir. Eğitim ve gelişmeyi verimli şekilde yönetmek için yöneticilerin iş yerinde insan yetkinliklerini nelerin oluşturduğunu anlamaları gerekmektedir. Bu anlayış olmadan yetkinlik gelişimi etkin bir şekilde yönetilemeyeceğinden işletmede etkinlik de elde edilememektedir (Sandberg, 2000: 9).

Yetkinlik bazlı eğitim geliştirme; yetkinliklerin belirlenmesinin ardından bu yetkinliklerden yola çıkarak eksikliklerin tespiti ve bunları karşılayacak programların ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi fırsatıdır. Bir başka deyişle yetkinlik modelleri doğru zamanda doğru kişiye doğru eğitimlerin verilmesinde, maksimum verimlilikle bireyin gelişiminin sağlanmasında ve kaynakların kullanılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle yetkinlik boyutlarından olan bilgi, eğitim ile geliştirilmektedir. Kişinin almış olduğu ya da alacağı eğitimler ile sahip olduğu yetkinlikler arasında bağlantı kurulmakta olduğundan eğitim sisteminin yetkinliklerin geliştirilmesi yönünde işlediği ve eğitimlerin tamamının ihtiyaçlar doğrultusunda belirlendiği söylenebilmektedir (Elataş, 2010: 85-86).

Yetkinliklerin geliştirilmesinde; yetkinliklerin belirlenmesi, eğitimlere katılım ve gerekli çabanın gösterilmesi gibi bireylere düşen birtakım sorumluluklar bulunmaktadır (Elataş, 2010: 47). İşletmelerde hangi yetkinliklerin önemli olduğuna

dair açık bilgi verilmemişse, insan kaynakları uygulamalarından çıkarılacak ipuçları, yetkinliklerin değerlendirildiği fakat geribildirim sağlanmadığı durumlarda sahip olunan yetkinliklerin düzeyi ve geliştirilip geliştirilmeyeceği yönünde çabalar ve eğitimlere kendi olanakları ile olsa da aktif katılım, son olarak da geliştirilen yetenek sonucunda davranış değişikliği göstermek çalışanların sorumluluğundadır.

1.12.4. Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme Sistemi ve Ödül Yönetimi

Yetkinlik temelli ücret ile bireysel performansa dayalı ücret arasında açık bir fark vardır. Armstrong'a (1999) göre yetkinlik temelli ücret; üstün düzeyde takım performansını ve bireysel ve organizasyonel performansı destekleyen temel becerilerin, davranışların ve eylemlerin geliştirilmesi ve uygulanması için ödeme yapılmasıdır. Armstrong ve Baron, yetkinlik temelli ücretin bazı ayırıcı özelliklerini şöyle açıklamaktadırlar (Aktaran: Neathey ve Reilly, 2003: 2):

- Üzerinde anlaşmaya varılan yetkinlikler çerçevesine dayanmaktadır.
- Tamamlanmış hedefler veya projeler gibi belirli sonuçların elde edilmesine dayalı değildir.

Yetkinlik temelli ücretlendirme; ücretlerin, ücret farklılıklarının ve ücretlendirme kriterlerinin; çalışanların sahip olduğu ve gösterdiği yetkinlikler esas alınarak belirlendiği temel ücret sistemidir. Buna göre sahip olunan yetkinlikler geliştirildiği ya da artırıldığı takdirde ücretler de artmaktadır (Akyol, 2011: 70).

Basit bir yetkinlik temelli ücret sisteminde; çalışanlar işlerin temel yetkinliklerini öğrendiklerinde, karmaşık iş sistemlerinde; ise çalışanlar daha karmaşık beceri grupları öğrenip geliştirdiklerinde ödüllendirilmektedirler (Ünsar, 2009: 50).

Özetle organizasyonlarda özellikle yönetimde mükemmelliyetin belirlenmesine olan güçlü ihtiyacın, insan kaynakları yönetiminde yetkinlik yaklaşımının geliştirilmesine yol açtığı bilinmektedir.

Yetkinlik kavramına ve yetkinliklere dayalı yönetime ilişkin yapılan bu açıklamalar doğrultusunda çalışmanın ikinci bölümünde girişimcilik yetkinlikleri ve

işletme performansına etkileri konusuna değinilecektir. Girişimcilik yetkinlikleri yetkinlik kavramına yönelik çeşitli yaklaşım ve fikirlere dayandırılmıştır (Mitchelmore ve Rowley, 2010: 92). Bir başka deyişle, girişimcilerin özelliklerini incelemede yetkinlik yaklaşımı popüler bir hal almıştır (Bird, 1995; Man, vd., 2002; Schmitt-Rodermund, 2004; Baron ve Markman, 2003; Martin ve Staines, 1994; Kravis ve Lipsey, 1992; Lumpkin ve Dess, 1996; Barney, 1991; Chaston, 1997; Feurer ve Chaharbaghi, 1994). Yetkinlik yaklaşımı, kurumların üstün performansa neden olan beceri ve davranışlarını tespit etmelerini sağlamaktadır (Brophy ve Kiely, 2002: 66). Bu yaklaşımın kökenleri, başarılı girişimci ve yöneticileri tanımlayan özelliklerin tarifi ve bu özelliklerin eğitilebileceği ve geliştirilebileceği bilgisine dayanmaktadır. İlk olarak işletmelerdeki büyük ölçekli değişim programları, bireysel davranışta gerekli değişiklikleri hesaba katmadığı için başarısız olurken, davranış değişimini desteklemek için, çalışanların yeni davranış için istekli olmaları gerekmektedir. İkinci olarak, işletme performansı ile iş becerileri arasındaki ilişki iş performansını korumak için daha iyi bir yönetici ve girişimci özelliğini önermektedir. Birçok yönü ve uygulaması olan yetkinlik kavramı ile ilgili araştırma ve uygulamalar, üstün performansa, ekonomik kazanca ve işletme başarısına ulaşmak için belirlenen büyük amaçlar ile yürütülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK YETKİNLİKLERİ

2. Girişimcilik Yetkinlikleri Kavramı ve İşletmeler İçin Önemi

Girişimcilik, refahın olduğu ve sürdüğü istikrarlı ekonomilerin merkezinde yer almaktadır. Üretken girişimcilikten ortaya çıkan örgütsel başarının heyecanlandıran sonuçları, son on yıl içinde girişimcilik yetkinlikleri ve girişimci özellikler konusuna akademinin dikkatini çekmiştir. Bu yüzyıla ait girişimcilerin daha yetkin olması gerekmektedir. Girişimcilik yetkinliklerinin doğası, girişimciliği geliştirmek için önemli bir kavram olarak görülmektedir. Girişimcinin yetkinlikleri, günümüzün rekabet ortamında bir işletmenin başarısını etkilemektedir.

2.1. Girişim ve Girişimcinin Anlamı

Girişim; insanların ihtiyaçlarını karşılamada mal ve hizmet üretmek amacı ile girişimci sahip tarafından oluşturulan ve devamlı üretim faaliyetinde bulunan bir ekonomik birimdir (Bedük, 2012: 80). Kavramın teşebbüs kavramı ile beraber işletme anlamına geldiği fakat iki kavram arasında bir ayrım yapmaya gerek duymadan gerek teşebbüs gerek işletme kavramının mal ve hizmet üretiminde üretim faktörlerini bir araya getiren, kar ve fayda elde etme amacı bulunan iktisadi ve teknik bir birim olarak kabul edildiği görülmektedir (Küçük, 2017: 29). Girişimin (teşebbüs) belirleyici niteliklerine bakılacak olursa aşağıdaki şekildedir (Marangoz, 2017: 41):

- Girişimin üretim ve satış ve bu iki işlevin yerine getirilmesinde gerekli finansmanın sağlanması şeklinde üç temel işlevi vardır.

- Girişimin amacı fayda ve kazanç sağlamaktır. Bu doğrultuda kar amaçlı bir işletme olabileceği gibi kamusal fayda sağlayacak bir teşebbüs de olabilir.

- Girişim olmanın zorunlu unsuru, ücret karşılığında satış için mal ve hizmet üretimi ya da fon sağlamaktır.

- Girişim insan ve materyalden oluşan, devamlılık gösteren bir örgüttür.

- Girişim sahiplerinden ayrı tüzel kişiliğe haiz, çalışmalarını bu kişilik altında yürüten hukuki bir birimdir.

- Girişim, kendisine ilişkin varlıklar ve bunları karşılayacak öz ve yabancı kaynakları bulunan finansal bir birimdir.

Toplumların sosyal ve ekonomik gelişimi doğrudan girişimcilerin gelişimine, beceri ve yeteneklerine bağlıdır. Ekonomi tarihinde önemli bir yeri olan Joseph A. Schumpeter "Kapitalist toplumlarda gelişim girişimcilerin ortaya koyduğu bir eserdir" der (Çelik ve Akgemci, 2007: 15).

Girişimcilik kelimesi, "bir şey yapmak" anlamına gelen Fransızca "entreprendre" sözcüğünden gelmektedir ve Orta Çağda başlangıçta, aktif olan, işleri yapan bir "kişi" anlamında kullanılmıştır. Bir başka ifade ile girişim veya girişme kelimesinden ya da kökünden türetilen girişimci (müteşebbis) kavramı, kar ve zararını yüklenerek başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini temin eden ve birleştiren kişi ya da iş adamıdır (Şimşek ve Çelik, 2015: 20; Kaur ve Bains, 2013: 32).

Halk arasında girişimci için, iş adamı, yönetici, patron, yeni bir üretim tekniğinden yararlanma, yeni pazarlar elde etme, yeni bir organizasyon biçimi oluşturma gibi yeni fikirleri gerçekleştirmeye çalışan atılgan kişi şeklindeki isimlerle anılan, bir işi yapmaya girişmekten çekinmeyen biri denilmektedir (Çelik ve Akgemci, 2007: 15).

Lumpkin ve Dess (1996)'e göre girişimci, ekonomik değişim ve gelişme için bir katalizör görevindedir. Girişimci, aynı zamanda çevresindeki iş fırsatlarından istifade eden, yeni teknolojiler geliştirmek için kaynakları verimli bir şekilde kullanan, kazancını en üst düzeye çıkarmak ve toplumun gelişimine önemli katkılarda bulunmak için yeni ürün ve hizmetler üreten bir değişim ajanıdır. Riskleri üstlenen ve yenilikleri benimseyen kişidir (Lopa ve Bose, 2014: 2).

Girişimcilik, her iki tutumu (risk ve sonuçların sorumluluğunu alma eğilimi) ve davranışı (bir girişimin uygulanmasında gerekli eylemler kümesi) içeren kişinin niteliğidir (Madatta, 2011: 7).

Zaman içinde değişen ve gelişen girişimci tanımı, özellikle içinde yaşadığımız yüzyılda daha çok risk alan, fırsatları değerlendiren ve yenilikleri yakalayan, krizleri uyuma çeviren kişi olarak karşımıza çıkmaktadır (İraz, 2010: 138).

Girişimcinin diğer güncel bir tanımına göre; mevcut kaynakların ve yeteneklerin de ötesine geçerek, fırsatları hayal eden, arayan ve yakalayan sonra da bu fırsatlara uygun kaynakları ve yetenekleri tedarik eden kişidir. Girişimci bu özelliği ile problemden fırsatı kavrayıp geliştirerek yenilik adı altında şekillendirip, pazarlanabilir ve işe çevrilebilir hale getirmekte, üzerine katma değer halkaları eklemekte ve tüm bu sürecin sonunda maddi ve manevi kazanç beklemektedir (Bedük, 2012: 80).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte yeni finans kaynaklarını kullanarak, yeni satış ve üretim tekniklerini, yeni organizasyon şekillerini uygulayarak ve yeni ürünler ortaya çıkararak, eskinin yerine yeniyi koyan en önemli aktör dinamik girişimcilerdir. Değişen ekonominin bu şartlarına uygun bir tanımla girişimci; bilgiyi temel alarak, bilgisini girişimciliğe konu edip ya da kendisine uygun bir alanda herhangi bir finansman yöntemini kullanıp, tüm insanların faydasına olacak mal ve hizmet üretimi için işletme açan ve işletmenin devamlılığını sağlayan kişidir (Erdoğan, 2009: 9).

Girişimcilik ile ilişkilendirilebilen diğer kavramları ise tacirlik, esnaflık, işletme sahipliği, yöneticilik, teknisyenlik-teknokratlık ve liderlik şeklinde sıralamak mümkündür (Çelik, 2018: 3). Özellikle küçük işletmelerde girişimci, patron ve yönetici gibi birden fazla rolü tek başına yerine getirerek her iki konuda da başarılı olmak zorundadır. Fakat girişimci ve yöneticilerin sahip olduğu özellikler arasında önemli farklılıklar vardır. Girişimci ve yönetici arasındaki temel farklılıklar şöyle sıralanabilmektedir (Marangoz, 2017: 43):

- Yönetici problemleri görürken, girişimci fırsatları görmektedir.
- Girişimci dinamik, yönetici statiktir.
- Yönetici eskiyi, girişimci geleceği düşünmektedir.
- Yönetici, işletme içindeki faaliyetlerinden doğacak kar ve zararları üstlenmemektedir.
- Girişimci nitelikleri arasında yöneticiliğin de olduğu, işletmenin kuruluş sonrası faaliyetlerinin yürütülmesinde girişimcinin isterse yöneticilik de yapabileceği ya da devrebileceği görülmektedir.

Burada günümüz bilgi toplumunun girişimcilerinin işletme sahip ve ortaklığının yanında profesyonel yöneticilik, liderlik ve teknisyenlik-teknokratlık gibi özelliklerin aynı anda tamamına ya da bir kısmına sahip olabilecekleri gerçeği karşımıza çıkmaktadır (Çelik, 2018: 3).

Yapılan tüm bu tanımlarda ortak nokta, girişimcinin başkalarının baktığı fakat göremediği fırsatları görerek birer iş fikrine dönüştüren, risk almaya yatkın kişi olmasıdır. Ayrıca endüstriyel birer lider olarak kabul edilen girişimcileri yöneticilerden ayıran en önemli özelliklerin başında, kar ya da zarar etme riskini üstlenmesinin geldiği görülmektedir (Çelik, 2018: 12).

Özetle girişimci kişi, risk alanın da yönetenin de özelliklerini taşıyan, kar amacı güden bir işletmeyi kuran, yöneten, başarı için yönlenmiş, özellikle yenilikçi davranışlarla karakterize olmuş, risk alma eğilimi yüksek ve genellikle iş dünyasında stratejik yönetim uygulamalarını kullanan kişidir.

2.2. Girişimciliğin Özellikleri

Girişimciliğin sadece para ile ilgisi olmamakla birlikte birtakım özelliklerin bileşimi olduğu bilinen bir gerçektir. Özellikle, girişimcilik kavramı yeni girişim yaratma ve KOBİ yönetimi ile ilişkilendirilse de tüm işletme sahibi yöneticilerin girişimci olmadığını kabul etmek önemlidir. Dahası kurumsal girişimcilik olarak adlandırılan daha büyük kuruluşlardaki girişimciliğe olan ilgi de giderek artmaktadır

Bu alanda yapılan ilk araştırmalar, bir girişimcinin özelliklerini belirlemeye çalışarak girişimcileri ve girişimcilik sürecini anlamak üzerine olmuştur. Fakat böyle bir özellik grubunu belirlemek kolay olmamıştır. Çünkü çok az girişimci literatürde sunulan tüm özellik ve niteliklere sahiptir. Bu durumun kişilik türlerine dayanan ve farklı özellik grupları olan çeşitli girişim türlerini belirlemekle mümkün olabileceği önerilmiştir. Bu tür özellik yaklaşımlarının kısıtları da göz önüne alındığında girişimcilik araştırmaları yetkinlik teorilerine odaklanmaya başlamıştır (Mitchelmore ve Rowley, 2010: 96).

Girişimciliğin ekonomi ve toplumlar üzerindeki etkileri sonucu çevre ve süreç değişkenlerine yönelik çok sayıda çalışma yapılmış fakat girişimciyi ele alan araştırmaların sayısı aynı oranda olmamıştır (Vatansever, 2012: 1). Bir başka ifade ile girişimciler tartışmasız yeni servet ve yeni işlerin oluşumundaki yaratıcılar ve toplumun ve ekonominin devrimcileri olarak ekonomideki en önemli aktörlerdir. Bu önemlerine rağmen onları motive eden, başarılı kılan ve girişimci yapan özellikler hakkında çok az şey bilinmekte olup, üzerinde uzlaşılan bir özellikler listesi henüz oluşturulamamıştır (Cohoon,vd., 2010).

Girişimci ruhu olan bir kişinin, rutin işlerden hoşlanmaması, devamlı çalışma, yeni fikirler üretme ve başarma isteğinin olması bilinen en belirgin özelliğidir. Yapılan araştırmalarda girişimciyi profesyonel yöneticiden ayıran en önemli özelliğin risk almak olduğu da ortaya çıkan bulgulardandır. Bunların yanı sıra, "atak olma, analiz yapabilme, özgüven sahibi olma, güvenilirlik, akılcılık, yaratıcılık ve hızlı karar verebilme" girişimcinin başarısında rolü olan diğer özellikleridir (Şimşek, vd., 2014: 92).

Bir girişimcide bulunması gereken temel özellikler; iş fırsatlarını görüp değerlendirme, kararlı olma, risk alabilme, değişimi görebilme, yaratıcı ve yenilikçi olma, ön ayak olma, başarısızlığa rağmen vazgeçmeme ve başarı ihtiyacıdır (Bedük, 2012: 81). Başarma isteği, girişimcilik ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Bunun yanı sıra kendine güven, bağımsız olma, sorumluluk, örgütsel çevreye uyum, esneklik ve öğrenmeye yatkınlık gibi özellikler girişimcinin karakteristik özelliklerinden bazılarıdır ve bu özellikler yüksek seviyede ticari büyüme ile ilişkilidir.

İş başarısını belirleyen girişimci özellikleri; başarı gereksinimi, kontrol odağı ve kişisel nitelikler gibi psikolojik faktörlerin yanı sıra işletme performansı ile pozitif ilişkili olan kurucunun/işletme sahibinin eğitim düzeyidir. Özellikle yükseköğretimin girişimcilik üzerinde iyi bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Kaur ve Bains, 2013: 33).

Girişimcilerin fiziksel ve zihinsel yönlerinin değerlendirilmesi ile ilgili olan ve belirli ölçüde belirli kişilik özelliğini temsil eden bir kavram olan girişimcilik tipolojisi, girişimcilik özelliklerini sınıflandırırken bazı genel özellikler ve gözlemlenebilir kişilik belirtileri üzerinde durarak bireysel davranışları yorumlamaya gitmektedir. Buna göre girişimcilik tipolojisinde yer alan ve girişimciden girişimciye değişebilecek farklı özellikler; içe dönüklülük-dışa dönüklülük, güçlü olmak-güçsüz olmak, kendine hakim olmak-öfkeli olmak, dikbaşlı-duygusal, çekingen-atak, ekip çalışmasına yatkın-bireyselliğe yatkın, eğitimli-eğitimsiz gibi gruplara ayrılmaktadır (Çelik ve Akgemci, 2007: 20).

Girişimcilik, karlı bir işleve sahip olmak için bazı stratejik beceriler gerektirir. Hindistan Girişimcilik Geliştirme Enstitüsü, Ahmadabad, girişimcinin ülke ekonomisine katkısına olduğu kadar işletme başarısı için de ihtiyaç duyduğu bazı faktörleri tespit etmişlerdir. Bu faktörler şunlardır (Kaur ve Bains, 2013: 31): girişim/inisiyatif, fırsatları görmek ve fırsatlar üzerine harekete geçmek, kararlılık, bilgili ve haberdar olmak, sistematik planlama, problem çözme, özgüven, etkili stratejilerin kullanılması gibi.

KOSGEB'in girişimcilik eğitimlerinde, kişisel yetenekler konusunda iyi bir espri duygusuna sahip olmadan, tekrar savaşma gücü, detaylara dikkat edebilme, fiziksel ve zihinsel dayanıklılığa kadar bir dizi özelliğin girişimcide bulunması gerektiğine de vurgu yapılmaktadır (www.kosgeb.gov.tr).

Sözü edilen bu girişimcilik özellikleri haricinde girişimciliğe dair genel kabul görmüş ve girişimcilik çalışmalarında sıklıkla sözü edilen gerçeği yansıtmayan inanışlar da vardır. Timmons'un (1999) ABD'de düşük teknolojili endüstrilerde (danışmanlık şirketi, kafeterya gibi) çalışarak mal varlıklarının %80'ini kendilerinin

elde ettiği disiplinli ve çalışkan milyarderler örneğinden yola çıkarak sözü edilen inanışların bazılarının şu şekilde sıralandığı görülmektedir (Aktaran: TÜSİAD, 2002: 38):

- *Girişimci doğulur, olunmaz.* Birçok bilgi ve tecrübe zaman içinde gelişerek girişimciliği ortaya çıkarır.
- *Girişimciler tüm riskleri dikkatlice hesaplayan kumarbazdırlar.*
- *Girişimciler büyük işletmelerdeki profesyonel yöneticilerden daha çok çalışırlar.* Bu net değildir.
- *Sermaye yeni iş için yeni bir fikirden daha önemli bir girdidir.* Sadece sermayenin varlığı ile yeni bir fikir ortaya konulamaz. Sermaye bir araçtır.
- *Başarılı bir girişimcinin okul performansı da iyidir.* Girişimcilik birçok yeteneğin karışımıdır ve iyi okul performansı girişimciliğin ortaya çıkmasında etken değildir.
- *Girişimciler için motivasyon kaynağı para iken, iyi bir fikri olan her girişimci sermaye bulabilir.* Başarma isteği, hayallerine ulaşmak gibi amaçların varlığında para tek motivasyon kaynağı değildir. İyi bir fikre sahip olmak kadar girişimcinin bunu ortaya çıkaracak yetkinlikleri ve tecrübesi de sermaye bulmada etkilidir.
- *Yeni bir iş fikrini uygulamak risklidir ve çoğunlukla başarısız olur.* İşletmenin performans düşüklüğü her zaman girişimci başarısızlığı anlamına gelmez. Başarısız girişimler öğrenme, yetkinlik ve fikirleri geliştirmek için bir fırsat olabilmektedir.

2.3. Girişimcilik Türleri

Girişimcilik ortaya çıkma ve icra edilme şekillerine göre yaygın olarak kullanılan, kamu girişimciliği, piyasa ekonomisi girişimciliği, iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, fırsat girişimciliği, yenilikçi girişimcilik, çevreci girişimcilik, takipçi girişimcilik, sosyal girişimcilik, kadın girişimciliği, bilişimci girişimcilik gibi türlere ayırlabilmektedir (Marangoz, 2017: 71). Bunlardan bazıları açıklanacak olursa;

- **Kamu Girişimciliği:** Kimi zaman bütçe kısıtlamaları altında ve siyasi otoritenin kararlarına bağlı, kendi ulaştığı kaynakları değil de kamunun ürettiği ya da hazır olan kaynakları kullanan girişimcidir (Çelik, 2018: 17).

- **Kurumsal Girişimcilik:** Genelde kurumsal bir işletme ile küçük girişimci diğer bir firmanın büyümek için yönetsel kaynaklarını ortak kullanması, risk ve kazançları paylaşması üzerine odaklı bir girişimcilik türüdür (Karadal, 2016: 199).

- **İç Girişimcilik:** Var olan bir işletme içinde yeni bir girişim oluşmasına, rekabet edebilirlik ve satışlar yoluyla örgütün yeniden canlanmasına ve dönüşmesine yol açan girişimsel faaliyetlerdir (Karadal, 2016: 273).

- **Takipçi Girişimcilik:** Piyasadaki gelişmeleri izleyerek, bu gelişmeleri takip eden ve yenilik yapan girişimcilerin yolundan gitmekle yetinen girişimcilik türüdür (Küçük, 2017: 55).

- **Bilişimci Girişimcilik:** İçinde yaşadığımız bilgi çağında ve ekonomisinde girişimcinin geleneksel girişimciden öte bilgi çağının açılmasına yol açan ve bilişim devrinin bir ürünü olan bilişimci girişimci olduğu görülmektedir. Bu tip bir girişimcinin bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeleri yoğun bir şekilde kullanarak yeniliklere ulaştığı görülmektedir.

Geleneksel girişimcilikte hiyerarşik statü önemli iken, bu yeni girişimcilik kariyerinde, mal ve hizmetin değerini ortaya koyabilme ve pozisyon için değil, başarı için yapılan ödemeler söz konsudur (İraz, 2010: 190). Belirtilen üç unsurun birbirini çarpım etkisi ile artırdığı görülmektedir:

- Yetenek (hem çevresel faktörlerin hem de genetik özelliklerin etkisi)

- Motivasyon (girişimciyi harekete geçiren başarı güdüsü)

- Bilişim (karar alma ve yönetim süreçleri için ihtiyaç duyulan bilginin toplanması, işlenmesi ve değerlendirilmesi).

- **Sosyal Girişimcilik:** Sosyal ihtiyaçları karşılamak amacı ile fırsatların peşinden gidilerek kar amacı gütmeyen, ticari ve/veya kamusal tüm sektörlerde gerçekleşebilecek yenilikçi, sürdürülebilir ve sosyal değer oluşturan faaliyetlerdir (Karadal, 2016: 296).

2.4. Girişimciliğin Temel Fonksiyonları

Ülkelerin ekonomik büyüme ve kalkınmasında yaşadıkları topluma karşı önemli bir misyon üstlenen girişimcilerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin önemli bir yeri vardır. Çünkü bir ekonomide yeniliğin başlatılması, sürdürülmesi ve geliştirilmesinde, rekabet edebilirliğin ve teknolojik değişim sayesinde verimliliğin artmasında karar ve uygulamaları ile yön veren girişimcilerin ekonomik açıdan yerine getirdiği birçok işlevin payı vardır. Çağdaş bir girişimcinin yerine getirmesi gereken bu işlevleri ekonomik ve sosyal işlevler olarak iki grup halinde aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Çelik ve Akgemci, 2007: 16; Marangoz, 2017: 82):

- Yeni ürün ve hizmet üretmek ve ürün çeşitliliği sağlamak,
- Yeni üretim yöntemleri geliştirmek ve uygulayabilmek,
- Rekabet avantajı ile etkinliği arttırmak,
- Gelir dağılımı ve serbest piyasa işleyişinin düzelmesine katkı sağlamak,
- Holding, merger, kartel gibi işletmeler arası birlikler ve anlaşmalar şeklinde endüstride yeni organizasyonlar kurmak,
- Yeni pazarlara ulaşmak ve yeni satış yöntemleri oluşturmak,
- Hammadde ve benzeri maddelerin sağlanabileceği yeni kaynaklar bulmak,
- İstihdam ve sermaye birikimi sağlamak,
- Refah düzeyini yükseltmek,
- Bölgesel gelişmişlik farkını ortadan kaldırmak,
- Topluma dinamizm ve prestij kazandırmak.

Gartner ve Starr'a göre, sayılan bu fonksiyonlar arasında üç temel girişimcilik davranışının şunlar olduğu öne sürülmektedir. Bu davranışlar aynı zamanda bir işletmenin yeteneklerini geliştirmede iç ve dış kaynakların organizasyonu ile ilgilidir (Aktaran: Sanchez, 2011: 168):

- İnsani, enformasyonel ve maddi kaynakları elde etmek,
- Mal ve hizmet üretmek için organizasyonel yapı ve süreçleri oluşturmak,
- Gelecekteki kaynakların kullanılabilmesi için sürekli bir mal ve hizmet değişimi geliştirmek.

Tüm bu veriler ışığında araştırmanın konusunu oluşturan ve işletmenin performansı ile girişimci yetkinlikleri arasındaki ilişkide arabulucu etken olarak görülen üç ana girişimcilik görevinin; işletmenin rekabet gücünü oluşturmak, örgütsel yeteneği ortaya çıkarmak, hedefleri belirlemek ve belirlenen hedefleri uygulamak için harekete geçmek olduğu öne sürülmektedir (Man, 2001: 80).

Girişimcinin yerine getirmesi beklenen bu işlevleri, girişimcilerin, kalite ve maliyet açısından yaşanan yoğun rekabet baskısı ve ürün çeşitliliği karşısında teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek zorunda olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca girişimciler yenilikleri kolaylıkla adapte edebilmede belirtilen yöntemleri kullanmalıdırlar. Aynı zamanda girişimcilik faaliyetlerinin artması ile ülkede yeni pazarlar ve iş sahaları açılmakta, öğrencilere, kadınlara, ev hanımlarına, eğitim seviyesi düşük olanlara, emekli olanlara ve azınlıklara iş olanakları sağlanarak makro dinamiklerin işleyişi etkinleşmekte, sermayenin tabana yayılmasında ve gelir dağılımını düzenleyici rol almaktadır. İşletmenin rekabet gücü, yaratılan bu istihdam olanaklarının sürekliliği, kaliteli ürün ve hizmet üretimi ile ekonomik gelişmeye katkı sağlama becerisi ile ortaya çıkmaktadır. Girişimcinin sadece ekonomik çıkar saiki ile değil, sosyal sorumluluk anlayışı ile işlevlerinde toplumsal faydayı da göz önünde bulundurarak hareket etmesi topluma dinamizm ve prestij kazandırmanın yanı sıra girişimci değerler sisteminin ve sosyal statüsünün artmasına da neden olmaktadır.

2.5. Girişimcilik Kültürü ve Girişimciliğin Önemi

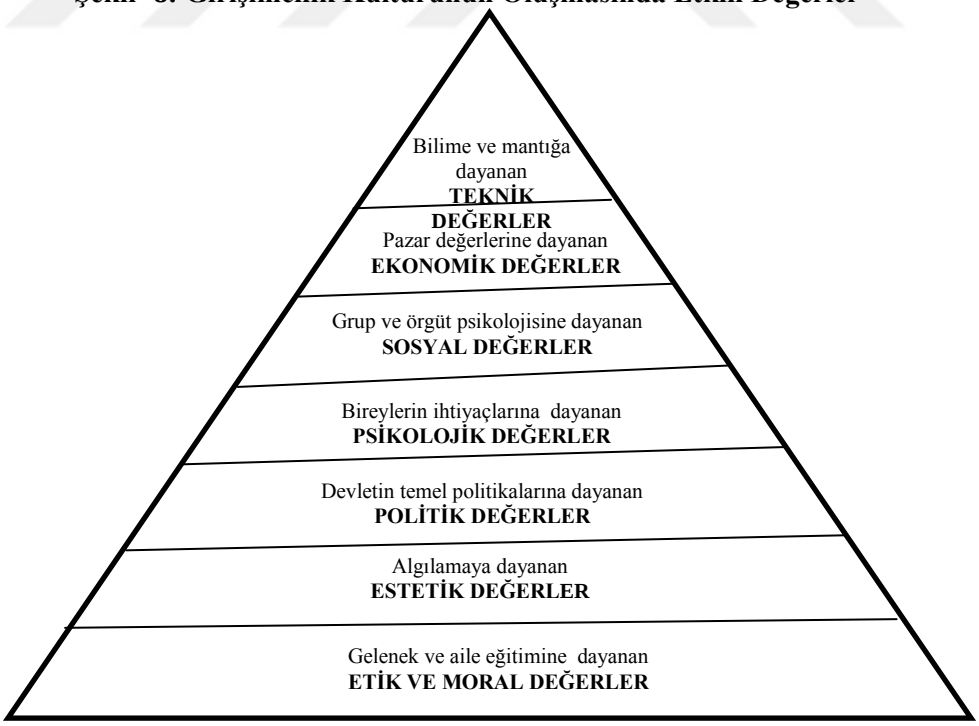
Günümüz işletmeleri insan ihtiyaçlarını gidermenin ve kar sağlamanın yanı sıra hizmet edilen toplumun da büyüyüp gelişmesini ve kardan pay almasını amaçlamaktadır. Bu sebeple girişimci, faaliyette bulunulan sosyal çevreyi ve personel davranışlarını değerlendirmektedir. Bu durum toplumun kültürünü, kanunlarını ve teknolojik seviyesini bilmeyi gerektirmektedir. Anlaşıldığı üzere

girişimci için kültür, işletmenin kuruluş amacından faaliyetlerine kadar etki eden inançlar, değerler ve bireyler arası ilişkileri ifade etmektedir (Çelik ve Akgemci, 2007: 26). Girişimcinin nasıl bir iş kurması gerektiğinden başlayarak, işletmenin misyonuna ulaşmasında hangi strateji, araç ve politikaları kullanacağına ve sermayesine kadar bir dizi sorunun cevabı girişimcilik kültürü içinde yer almaktadır (Çelik, 2018: 26).

Girişimcilerin genleri, önceki uğraşıları, eğitim düzeyleri, öğrenim ve tecrübeleri, bireysel özellikleri ve davranışları girişimci kültür ve zihniyetinin oluşumunda etkilidir. Girişimcilik kültürü; girişimciye yeni bir statü kazandıran, yaptıklarının karşılığını alabilen ve başkaları için iş olanağı sağlayabilen kadın ve erkek neslinin yetişmesini sağlayan bir kültürdür (Erdoğan, 2009: 11).

Girişimcilik kültürüne ilişkin verilen bu tanımlamaların varlığında Şekil 8'de girişimcilik kültürünün oluşmasını sağlayan değerlerin bir listesi verilmiştir (Çelik ve Akgemci, 2007: 31):

Şekil- 8: Girişimcilik Kültürünün Oluşmasında Etkili Değerler



İş çevresinde fırsat ve avantajların eş anlı olarak elde edildiği, yeni fikirlerin ortaya konulmasını olanaklı kılan, çevresel değişimi sürekli olarak gözlemleyerek risk almayı teşvik eden ve olası bir başarısızlığı hoşgörü ile karşılayan yegane unsuru ifade eden girişimcilik kültürü etkili girişimcilik kültürüdür (Bedük, 2012: 81). Bu tür bir girişimcilik kültürü rekabet üstünlüğünde sürdürülebilirliği sağlayan girişimci fırsatlara her zaman açıktır.

Ülkemizdeki en önemli sorunlardan biri, ekonomik kalkınmanın dinamiği olan KOBİ'lerin kurulması, gelişmesi ve girişimciliğin teşvikinde uygun zemini hazırlayacak bir hedef olan girişimcilik kültürünün oluşumudur. Yönetim felsefesinin, değişime açık, modern ve çağdaş yönetim anlayışına sahip olmanın önemli olduğu, ölçek yapısının önemini yitirdiği KOBİ'lerin sahipleri, ortakları ya da yöneticilerinin girişimcilik kültürünün geleceği için önem arz ettiği görülmektedir. Ülkemizde özellikle kendi işini kurma isteğinde olanların dümenin başına oturması girişimcilik kültürünün ve ruhunun dışa vurumudur. Aksi durumda güçlü bir girişimcilik kültürünün yer etmediği toplumlar kolay yoldan para kazanmaya dayalı köşe dönmeciliğin ve kurnazlığın olduğu ortamlara sahne olmaktadır. Özetle girişimcilik kültürü ile girişimci düşüncenin birbirinden ayrılmaz bir bütün olduğu sonucuna varılmaktadır (İraz, 2010: 176-177).

1980'lerden itibaren girişimciliğin ülkelerin kalkınmasında ve serbest piyasa ekonomilerinin gelişmesinde önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Yalnızca ülkemiz değil, girişimcilik, yenilik ve rekabet edebilirlikte ABD'nin gerisinde kalan Avrupa ülkeleri de Avrupa Birliği (AB)'nin geliştirdiği Lizbon Stratejisi ile girişimciliğin önemine dikkat çekmiştir. Stratejide işletmelerin büyümesi, dinamizmi, rekabet edebilirliği için girişimcinin ve girişimciliğin önünün açıldığı bir ortamın varlığı kaçınılmaz bulunmuştur. Girişimcilerin ve girişimciliğin önemini ortaya koyan bu nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (İraz, 2010: 156-159):

- Özellikle az gelişmiş ülkelerde yeni yatırımların azlığından kaynaklanan işsizlik gibi önemli bir sorunun giderilmesinde artan girişimciliğin önemi vardır. Ayrıca artan kamu kadroları ve ücretlerinin azaltılması da girişimcilerin sayısının artmasına bağlıdır.

- Devletin hakim olduğu ekonomilerde rekabet olmamaktadır. Bunun aksine girişimci odaklı, gerekli yasaların ve teşviklerin çıkartıldığı tam rekabetçi bir pazar ortamının kurulması bilim ve teknolojinin ilerlemesine de öncülük etmektedir.
- Girişimciler atıl kaynakları kullanarak yurt dışında ülkelerinin reklamını yapan, kamu hizmetlerinin kalitesini ve istihdamı artıran kişiler olmaları sebebiyle önemli role sahiptirler.

2.6. Girişimcilik Yetkinliklerinin Tanımlanması

Birinci bölümde belirtildiği üzere yetkinlik yaklaşımı (organizasyonlarda kilit oyuncuların yetkinliklerini incelemekte), "etkin performans" ile ilişkilendirilebilecek davranış tanımlarından yola çıkmaktadır. Girişimciler, istihdama katkı ve işsizliği azaltma, yeni mal ve hizmet üretmede öncü olma gibi özellikleri sebebiyle son yıllarda artan oranda ilgi kazanmışlardır. Girişimciliğe ve girişimcilere bu kadar önem verilmesi sebebiyle başarılı bir girişimcilik için gereken yetkinliklerin neler olduğunu ortaya koymak gerekmektedir. Girişimcilik yetkinlikleri üzerine odaklanmak, neden bazı girişimcilerin diğerleri başarılı iken başarısızlığa uğradığını belirlemenin zorluğu karşısında bunda etken olan faktörleri tanımlamayı sağlamaktadır (Ahmad, 2007: 2). Ayrıca örgütsel başarı elde etmeyi sağlayan bireysel özelliklerin belirlenmesinin bir yolu olan ve Boyatzis (1982)'in çalışmalarından bu yana yönetici performans araştırmalarına yaygın olarak uygulanmış yetkinlik yaklaşımı, girişimci performans alanında da giderek artan oranda kullanılmaya başlanmıştır (Man, vd., 2002: 126).

Girişimcilik yetkinliği kavramı hem yetkinlik hem de girişimcilik literatürü üzerine kuruludur (Mitchelmore ve Rowley, 2010: 96). Girişimcilik alan yazını tanımlamaların zor olduğu bir literatürdür. "Girişimci (entrepreneur)", "Girişimcilik (entreprenurship)", "Girişim ile ilgili (entrepreneurial)" gibi kavramların ne ifade ettiklerine ilişkin aktif tartışmaların devam ettiği bilinmektedir. Örneğin; Bill Gates gibi, Steve Jobs gibi dünyaca tanınan kişileri girişimci olarak nitelendirmek nispeten kolay olsa da onları girişimci yapan özellikleri, öğrencileri ya da yeni iş kuranların girişimci olabileceklerini tanımlamak daha zordur.

Girişimcilik Eğitimi İçin Değerlendirme Araçları ve Göstergeleri (2014), girişimcilik yetkinliğini; bir girişimci teşebbüsün farklı evrelerinde gerekli olan bilişsel ve bilişsel olmayan becerileri kapsayacak şekilde tanımlamaktadır. Bu becerileri elde etmek için yaratıcılık, planlama, finansal okuryazarlık, kaynakları bir araya getirmek, belirsizliği yönetmek ve takım çalışması gibi bir dizi faaliyet gerekmektedir (Kimeu, 2017: 1).

Bird (1995: 51)' e göre girişimcilik yetkinlikleri, kuruluşun doğuşu, ayakta kalması ve/veya büyümesi ile sonuçlanan temel ve spesifik bilgi, güdü, benlik imgesi, sosyal rol ve beceri gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Ayrıca yazara göre girişimcilik yetkinlikleri kuruluşları başlatan veya dönüştüren, kaynakları ve fırsatları organize ederek değer katan girişimciler tarafından taşınmaktadır.

Girişimci olarak yetkin olmak, sadece bir iş planının nasıl yapılacağı değil, aynı zamanda fırsatları tanıma, inisiyatif alarak eylemde bulunma, örneğin; yatırımcıları bir projeye ikna etme ve potansiyel tedarikçi ve alıcılarla bağlantı kurma anlamlarına gelmektedir (Lans, vd., 2011: 697).

Kaynak tabanlı görüş teorisyenleri, girişimcinin yetkinliklerinin firmaların değerli ve önemli bir kaynağı olduğunu gözlemlemişlerdir. Bir girişimcinin değerli bilgi, beceri ve yetenekleri firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmektedir. Çünkü bütün bunlar genellikle nadir ve rakipler tarafından geliştirilmesi zor olanlardır (Tehseen ve Ramayah, 2015: 53). Bir başka ifade ile işletmelerin değer yaratma sürecinin, kaynakların kazanılması ve geliştirilmesinde girişimcilerin yetkinliği ile ilgili olduğu ileri sürülmektedir (Mitchelmore ve Rowley, 2010: 97).

Aşağıda önemli girişimcilik yetkinliklerinin bir listesi bulunmaktadır (Vijay ve Ajay, 2011: 5-6):

- İnisiyatif/girişim: İşletmeyi yeni alanlara, ürün ve hizmetlere ulaştırmak için harekete geçmektir.
- Fırsatları görme ve değerlendirme: Finansman konusunda, çalışma alanı, vb. konularda görülemeyen fırsatları değerlendirmektir.

- Sebat/Azim: Hedefe ulaşmanın, sorunların üstesinden gelmenin farklı yollarını bulmaktır.
- Bilgi arama: Hedefe ulaşmada, sorun çözmede, bir ürün ya da hizmetin nasıl sağlanacağı hususunda kişisel araştırmalar yapmak ve bilgi edinmektir.
- İş kalitesi için çaba: Mevcut mükemmellik standartlarını yakalayan ya da ötesine geçen, yüksek kaliteli iş yapmayı istemektir.
- İş sözleşmesine bağlılık: İşi tamamlamada ve müşteriyi tatmin etmede öncelikleri yerine getirmek için harekete geçmektir.
- Verimlilik yönelimi: İşleri daha hızlı ya da daha az maliyetle yapmanın yollarını bulmaktır.
- Sistematik planlama: Hedeflere ulaşmak için adım adım planlar geliştirmek ve uygulamaktır.
- Problem çözme: Hedeflere ulaşmak için yeni fikirler veya yenilikçi çözümler üretmektir.
- Özgüven: Kendine ve yeteneklerine olan güçlü inançtır.
- Kararlılık: Diğerlerinin ne yapmaları gerektiği konusunda adımlar atmaktır.
- Etkili stratejiler kullanma: Ticari ilişkiler geliştirmek için çeşitli stratejileri kullanmaktır.
- İzleme: İşin tamamlanmasını, standarda ve kaliteye kavuşmasını sağlamak için prosedürler geliştirmek ve kullanmaktır.
- Çalışan refahı için çaba: Çalışanların refah düzeyini artırmak için harekete geçmektir.

Girişimcilik yetkinlikleri, bir bireyin sahip olduğu ve görevleri en uygun şekilde yerine getirmesine yardımcı olan temel nitelikleridir (Lazar ve Paul, 2015: 226). McClelland'a göre başarılı girişimcilerin genellikle üç temel kişisel girişimcilik yetkinliği ile donatılmış oldukları iddia edilmektedir (Aktaran: Sajilan ve Tehseen, 2015: 20): Proaktiflik, başarı için motivasyon, başkalarına adanmışlık.

Ayrıca yönlendirme, yetki verme, motive etme, çalışmayı planlama ve takvimleme, program geliştirme ve işletmenin bütçesini hazırlama yetkinlikleri de bu

aşamada sıralanabilmektedir (Kaur ve Bains, 2013: 32). Girişimci, finans ve insan kaynakları gibi şirketin iç ve dış kaynaklarını yönetme, koordine etme, denetleme, izleme ve organize etme yetkinliğine de sahip olmalıdır (Kaur ve Bains, 2013; Lans, vd. , 2011; Wickramaratne, vd. , 2014).

Yetkinliklerin organizasyonu, girişimciye işletmenin tüm kaynaklarının optimum kullanımı için etkin bir şekilde koordine edilmesinde yardımcı olmaktadır. Doğru işin, doğru zamanda, doğru kişiler tarafından yapılmasını sağlamaktadır (Mohammed, vd., 2017: 51).

Yetkinliklerin gelişebilir ve öğrenilebilir olması girişimciliğin seçimi ve öğretilmesi açısından müdahale imkanının olduğunu da göstermektedir (Man, vd., 2002: 133). Bu bakış açısından hareketle derinlemesine analiz sonucu, girişimcilerin yetkinliklerinin ikili kökene sahip olduğu vurgulanmaktadır (Sarwoko vd., 2013: 33). Birincisi; girişimcinin geçmişi, yaşamı, deneyimi ve kariyeri sürecinde inşa edilebilen bireysel özelliklerine bağlı (örneğin; nitelikler, kişilik, tutumlar, öz imaj ve sosyal roller) daha köklü olan bileşenleri iken, ikincisi iş yerinde teorik veya pratik öğrenme (örneğin; bilgi edinme ve deneyim) yoluyla edinilen bileşenleridir (Lazar ve Paul, 2015: 226).

Bir başka ifade ile girişimcilik yetkinliği yalnızca girişimciliğe yatkınlık meselesi değil, aynı zamanda öğrenme ve tecrübeye de bağlıdır (Lans, vd., 2011: 696). Bu durum girişimciliğin teşvikinin yanı sıra sektörün gelişimi ve girişimcilik eğitimlerinin teşviki için de önemlidir. Burada amaç, mevcut girişimcilik yetkinliğini sınıflandırarak ve ampirik araştırmalarla da doğrulayarak girişimcilik yetkinliği için bir çerçeve geliştirmektir. Araştırmalar, başarının öncülleri olarak genel kişisel özelliklerin de ötesine geçerek girişimci çekirdek süreçlerinin öğrenilebilen ve geliştirilebilen belirli yetkinlikler tarafından etkinleştirildiğini kabul etmektedir (DeTienne ve Chandler, 2004; Ucbasaran, vd., 2008).

Girişimcilik yetkinlikleri, yenilikle ilişkili iş hedeflerine ulaşmak için yeni yolları tanımlamada ve sürdürmede de gereklidir. Burada yenilikle ilgili hedefler, büyümeyi sağlayan tedbirleri ifade etmektedir. Aynı zamanda yeni ürünlerin

geliştirilmesi, yeni müşteri gruplarının araştırılması ve yeni pazarlardaki genişleme gibi uygulamaları da içermektedir. Girişimcilik yazınında bu süreçlerin girişimcilik yetkinlikleri ile sağlandığı öne sürülmektedir.

Yetkinlikler girişimcinin çevresel kısıtlamaları anlamasını da sağlamaktadır. Girişimcinin yetkinliği, performansı artırmak ve rekabetçi bir iş ortamında sürdürülebilir bir büyümeyi ve bir girişimin başarısını sağlamak için kritik bir faktördür.

Özetle girişimcilik yetkinlikleri, girişimciliğin başarısı ve sürdürülmesi için gerekli olan tutum, inanç, bilgi, beceri, yetenek, kişilik, uzmanlık ve davranış eğilimleri gibi toplam girişimci öznitelikleri olarak kavramlaştırılmaktadır. Yeni bir girişimi başlatmak veya planlamak için gerekli olan yetkinliklerin "temel" olarak düşünülebileceği ve son derece etkili girişimcilerin ayakta kalan ve büyüyen organizasyonlarda iş kurma fikrinin de ötesine geçen yetkinlikleri olduğu da ileri sürülmektedir. Verimlilik ve kaliteyi oluşturan önemli girişimcilik yetkinlikleri; hedef belirleme, hesaplanmış risk alma, ikna etme ve ağ oluşturma, sistemli planlama ve izleme, bilgi arama, kendine güven ve özgürlük olarak kategorize olmaktadır. Motivasyonel faktörlerden etkilenen girişimcilik yetkinliği, organizasyonların yaşam döngüsünün yanı sıra ekonomik, kurumsal, demografik ve kültürel faktörlerden de etkilenmektedir. Bu nedenle işletmelerin büyüklükleri ve bulundukları sektörler arasındaki farklılıklar da dikkate alınmaktadır.

2.7. Girişimci Yetkinlik Alanları ve Çerçevesi

Son yirmi yılda girişimcilik yetkinlik çerçevesini oluşturmaya yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Başarılı girişimcilere ilişkin teorik bir çerçeve geliştirmek için Hood ve Young (1993) tarafından yapılan bir araştırmada Amerika'nın en hızlı büyüyen ve önde gelen işletmelerinin yüz girişimcisi ve icra kurulu üyesi kapsamında anket uygulanmıştır. En çok bahsedilen ve en önemlisi olduğu düşünülen beceriler; liderlik, insan ilişkileri, sözlü iletişim becerileri ve yazılı iletişim becerileri olarak sınıflandırılmıştır. Geride kalan yönetim becerisi, anlaşma yapma becerisi, mantıksal düşünme, analitik beceri, karar verme becerisi, hedef belirleme becerisi, işe alma ve iş planı hazırlığı yapma becerileri ile birlikte on iki

farklı kategoride yetkinlik listesi oluşturmuşlardır (Aktaran: Mitchelmore ve Rowley, 2010: 101-102).

Baum (1994), Chandler ve Jansen, (1992) ve Herron ve Robinson (1993)'un çalışmalarına dayanan dokuz adet girişimcilik yetkinliğinin listesi; bilgi, bilişsel yetenek, öz-yönetim, yönetim, insan kaynakları yönetimi, karar alma becerisi, liderlik, fırsat tanıma ve geliştirme olarak oluşturulmuştur. Çalışmaların sonuçlarına göre öz-yeterlik, teknik beceriler, kişisel pazarlama, yenilik/üretkenlik ve işe olan tutku gibi yetkinliklerin girişimin büyümesiyle doğrudan doğruya olumlu ilişkide olduğu, vizyon sahibi olma, organizasyon becerisi, büyüme hedefleri, fırsatları öngörme, sektör deneyimi ve sektöre katılımın anlamlı ancak daha az olumlu ilişkide bulunduğu gözlenmiştir (Aktaran: Mitchelmore ve Rowley, 2010: 101-102).

Benzer bir işlevsel yaklaşımda Orser ve Riding (2003: 3), dokuz işlevsel alanda gruplandırılmış 25 adet yetkinlik içeren bir ölçeği geliştirmişlerdir. Deneyimdeki derinlik, KOBİ sahiplerinin her birinin bu 25 yetkinlik üzerine edindikleri deneyimlerinin ve yeteneklerinin kendileri tarafından derecelendirmesi ile ölçülmüştür. Bunlar arasında öne çıkan yetkinlikler şunlardır:

- Küçük işletme yönetimi ve organizasyonu,
- Kişisel kariyer yönetimi,
- Operasyon yönetimi,
- Yetkilendirme,
- Proje ve kişisel zaman yönetimi,
- Yeni ürün geliştirme,
- Mali raporlama,
- Pazar araştırması,
- Sanayi bilgisine erişim,
- Yeni teknolojiyi benimseme.

Bird (1995: 52)'e göre yetkinliklerin listesini ya da çerçevesini oluştururken, üstün performansa ve işte mükemmelliğe katkıda bulunanlar ile görev için gerekli asgari görev standardını karşılayan yetkinlikleri ayrı ele almak gereklidir. Aksi

durumda bazı yetkinliklerin uygulamada destek verdiği, bazılarının ise sadece teoride kaldığı görülmektedir. Bu doğrultuda Tablo 4'te girişimcilik yetkinlikleri çerçevesi oluşturulmuştur.

Tablo- 4: Girişimcilik Yetkinlikleri Çerçevesi

Girişimcilik Yetkinlikleri	Uygun bir niş pazar alanın belirlenmesi
	Seçilen niş pazarda uygun ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi
	Fikir üretimi
	Çevresel tarama
	Fırsatlardan yararlanmayı öngörme
	Fırsatlardan yararlanmak için stratejiler belirleme
İşletme ve Yönetim Yetkinlikleri	İşletmenin uzun vadeli işleyişi için gerekli olan yönetim sisteminin geliştirilmesi
	İşletme için gerekli kaynakların kazanımı ve geliştirilmesi
	İşletme becerileri
	Yeni kuruluşlarla önceden bağlantı
	Yönetici tecrübesi
	Endüstriye yakınlık
	Finansal beceriler
	Önceki deneyim
	Yönetim stili
	Pazarlama becerileri
	Teknik beceriler
	Endüstri becerileri
	Stratejiyi uygulama becerileri (programlar, bütçeler, prosedürler geliştirme, performansı değerlendirme)
	Piyasaya aşinalık
	İş planının hazırlanması
	Hedef belirleme
	Yönetim becerileri
İnsan İlişkileri Yetkinlikleri	Örgüt kültürünün gelişiminde işletmeye rehber olabilme
	Delegasyon becerileri
	Başkalarını bireysel ve gruplar halinde motive edebilme becerisi
	İşe alma becerileri
	İnsan ilişkileri becerileri
	Liderlik özellikleri
Kavramsal ve İlişki Yetkinlikleri	Kavramsal yetkinlikler
	Örgütsel beceriler
	Kişilerarası iletişim becerileri
	Müşterileri yönetme yeteneği
	Aktiviteleri koordine etme zihinsel kabiliyeti
	Yazılı iletişim becerileri
	Sözlü iletişim becerileri
	Karar verme becerileri
	Analitik beceriler
	Mantıksal düşünme becerileri
	Anlaşma yapma becerileri
	Mantıksal düşünme becerileri
	Taahhüt yetkinlikleri

Kaynak: Mitchelmore ve Rowley, 2010: 100.

Bugüne değin yapılan araştırmaların neticelerinin bir bütünü olarak Tablo-4 girişimcilik yetkinlikleri için saha çalışmalarına temel oluşturmaktadır.

Girişimcilik alanında araştırma yapan bazı araştırmacılar yönetsel yetkinlikler ile girişimci yetkinlikler arasında ayırım yapmaktadır. Bazıları; girişimcilik yetkinliğinin iş fikrini başlatmak ve işletmeyi kurmak için gerekli olduğunu, yönetim yetkinliklerinin ise işi büyütmek için gerekli olduğunu savunmaktadır. Bazılarının da girişimcilik yetkinliğinin her iki alanda da gerekli olduğunu savundukları görülmektedir (Mitchelmore ve Rowley, 2010: 93).

Hayton ve Kelley (2006), girişimcilik yetkinliklerinin işletme genelinde geliştirilmesi gerektiğini ve satın alınamayacağını vurgulamaktadır. Özellikle kurumsal girişimcilik için önerdikleri yetkinlik temelli modelin temel belirgin etkilerinden birinin girişimcinin yenilikçilik, risk yönetimi, liderlik ve destek olma yetkinlikleri ile sağladığı katkının ödüllenirilmesi gerektiğidir.

Girişimcilik yetkinliğine duyulan ilgi, yetkinliklerin bir girişimin başlaması, ayakta kalması ve büyümesine olan etkileri varsayımından ötürü önem kazanmıştır. Gerekli yetkinliklerin belirlenmesi ve girişimcinin bir işin gelişmesindeki farklı süreçleri boyunca değişen rolünün, yetkinliklerin gelişimini destekleyeceği ve bunun da başarılı iş büyümesi ile sonuçlanacağı iddia edilmektedir. Girişimcilik yetkinlikleri iş büyümesi ve başarısı için önemli görülmektedir. Girişimcilik yetkinliklerinin önemine rağmen, literatürdeki araştırmalar oldukça yenidir ve sınırlıdır (Mitchelmore ve Rowley, 2010: 94).

2.8. Girişimcilik Yetkinliklerinin Sınıflandırılması

Yönetici, sahip ve bazı durumlarda bir işletmede profesyonel olmanın birden fazla rolünü oynayan girişimcilerin sahip olması gereken yetkinliklerin yöneticilerden çok daha geniş bir alana yayıldığı bilinmektedir. Bir kuruluştaki nihai karar vericiler olan girişimciler, stratejileri formüle etmede, diğerlerini yönlendirip motive etmede, fırsatları ve değişimleri kavramada, risk almada yüksek düzeyde yetkinliklere sahip olmalıdırlar. Bir girişimci aynı zamanda girişimcilik yetkinlikleri kadar yönetsel yetkinliklere de sahip olmalıdır (Man, 2001: 61).

Girişimcilik yetkinlikleri; eşik yetkinlikler veya başarı yetkinlikleri olarak kategorize edilmektedir. Bunlardan ilki; başarılı bir iş kurmak için gerekli olan yetkinlikleri de içeren, temel veya asgari standartlardır. İkincisi kuruluşun ayakta kalması ve büyümesi için gereken yetkinliklerdir (Deschoolmeester ve Izquierdo, 2010: 2). Başarı yetkinliklerini taşıyanların son derece etkili girişimciler ve hayatta kalmak ve büyümek için örgütlenmenin ötesine geçenler olduğu ifade edilmektedir (Mitchelmore ve Rowley, 2010: 96).

Girişimcilik yetkinlikleri; fırsat, ilişki, örgütlenme, taahhüt yetkinlikleri ve kavramsal ve stratejik yetkinlikler olarak altı ana alana ayrılmaktadır. Man ve arkadaşları girişimcilik yetkinliklerinin altı ana alanı olan bu yetkinlikleri bir KOBİ performansına ilişkili olarak kategorize etmişlerdir (Man, vd., 2002: 124).

2.8.1. Stratejik Yetkinlikler

İşletmenin sahibi/yöneticisi olan girişimci, şirketin tamamı için yön belirlemesi gereken kişidir. Stratejik yetkinlikler işletmenin stratejilerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uygulanması ile ilgili yetkinliklerdir. Bu bağlamda vizyon ve strateji geliştirmek, planlar yapmak, hedefler ve standartlar belirlemek, fikir satmak şeklinde olan stratejik yetkinlikler, mevcut eylemleri stratejik hedeflerle uyumlu hale getirerek elde edilen sonuçları bu hedeflere göre değerlendirmeyi içermektedir (Man, vd., 2002: 132):

Stratejik yetkinlikler, organizasyon liderinin vizyon geliştirmesini, günlük operasyonların ötesinde stratejik düşünmesini ve büyük bir resme sahip olmasını gerektiren stratejik hareket etme yeteneğini yansıtmaktadır (Kimeu, 2017: 3). Bu durum rekabet edebilirlikte rakiplere kıyasla avantaj sağlamaktadır. Bu stratejiler, örgütsel belirsizliğin üstesinden gelmek için firmanın kaynaklarını ve yeteneklerini rekabet avantajı elde etmek için birleştiren bir köprü görevi görmektedir (Vijay ve Ajay, 2011: 7-8).

Stratejik yetkinlikler; stratejik hedefler doğrultusunda ilerlemeyi, iş hedeflerine uygun olarak çalışmaya öncelik vermeyi, uzun vadeli sorunları, tehditleri veya fırsatları belirlemeyi içermektedir. Uzun vadeli hedeflere daha iyi uyum

sağlamak için işi yeniden tasarlamak, maliyet ve kazançları hesaba katarak stratejik faaliyetleri belirlemek de bu yetkinlikler arasındadır (Ahmad, vd., 2010: 185).

Bu yetkinlik seti öncelikle işletmenin uzun vadedeki performansını güvence altına almaya odaklanmaktadır. Buradaki en önemli şey, kısa ve uzun vadeli planlamayı, ileriye bakmayı ve öngörmeyi amaçlayan faaliyetler ve stratejik ittifaklar kurmayı gerektiren yetkinlikleri belirlemek olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.8.2. Taahhüt Yetkinlikleri

Bağlılık (taahhüt), kelime anlamı olarak "görev", "sorumluluk", "doğru olan şey" gibi kavramları çağrıştırmaktadır. Azim (olumsuzlukların üstesinden gelme) ve öz yeterlik (kişinin kendi yetkinliğine olan inancı) gibi motivasyonel unsurları içermektedir (Baum ve Locke, 2004; Baron ve Markman, 2003). Sorumlulukları yerine getirirken sahip olunan taahhüt yetkinliği güçlü bir misyon duygusunu ifade etmektedir (Man, 2001: 65).

Bir işletmeyi ayakta tutabilmek, işleri doğru yapmaktan çok daha fazlasını gerektirmektedir. Taahhüdün ahlaki anlamı, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirliğe artan önem gösterildiğinde değer kazanmaktadır. Rekabet için güçlü motivasyon, etki ve bağlılık kapasitesi gibi yetkinlikler bu kapsama girmektedir. Özetle, girişimcinin iş ve kişisel amaçlarına yönelik çabalarını sürdürmesinde gerekli yetkinlikleridir.

2.8.3. Kavramsal Yetkinlikler

Girişimcilik özellikleriyle daha güçlü bir bağlantıya sahip olan kavramsal yetkinlikler yüksek düzeyde kavramsal faaliyetler içermektedir. Doğrudan gözlemlenebilir nitelikleri azdır. Kavramsal yetkinlikler, kolaylıkla tanımlanabilir davranışlar olmamakla birlikte, genellikle girişimcilik başarısı için önemli olduğu düşünülen bir yetkinlik kategorisini temsil etmektedirler. Analiz yaparken, öğrenirken, karar alırken, problem çözerken, belirsizlikle ve riskle baş ederken girişimcinin davranışlarına yansımaktadırlar (Seabela ve Fatoki, 2014: 377). Stratejik yetkinliklerin aksine sezgiye dayalı yanıtlar gerektiren anlık olayları çözmektedirler. Bunlardan bazıları; riskleri tartma, bilişsel ve analitik düşünme, öğrenme, yenilikçi ve yaratıcı olma, karar verme ve problem çözme yetkinliğidir. Mevcut durumda ya

da gelecekte bir görevin yürütülmesinde etkinliği artırabilmektedirler. Örneğin; öğrenme yetkinliği, girişimcinin gelecekteki kaynak kullanımını daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesine izin verebilmektedir. Analitik yetkinlik, karmaşık durumlarla baş etmesini sağlamaktadır (Man, 2001: 65).

Yeni fikirleri keşfederek, işle ilgili makul seviyelerde riskler almak ve yeni problemleri fırsata çevirmek kavramsal yetkinliklerin kapsamındadır (Sarwoko, vd., 2013: 33).

Bu yetkinlik, girişimcilerin işleri farklı şekillerde yapmalarına olanak tanımaktadır. Analitik düşünme ve belirsizliklerle baş edebilme kabiliyeti kavramsal yetkinliklere bağlıdır. Özellikle KOBİ'lerde faaliyet gösteren girişimciler, hızlı kararlar vermelerini gerektiren çok sayıda durumla karşı karşıya olduklarından, analitik problem çözme, yenilik yapma ve risk alma gibi kavramsal yetkinlikler önemli hale gelmektedir (Vijay ve Ajay, 2011: 7-8). Kavramsal yetkinlikler; alışılmışın dışında düşünme yetkinliği olarak, yeni düşünce kalıplarını uyarmayı, fikir ve kavramlar geliştirmeyi ve zaman zaman işlerin normal seyrinden sapmayı gerektirmektedir (Kimeu, 2017: 3).

Bu alan problem çözme, büyük resmi görebilme ve gerçekleri görüş ve fikirlerden ayırma gibi yetkinlikleri ifade etmektedir. Ampirik desteğe sahip bu alanla ilgili yetkinlikler, sorunları teşhis etme, fikirleri birbirine bağlama ve analiz etme, yeni fikirleri mevcut bilgi ve yeteneklerle dikkatlice eşleştirmeyi içermektedir.

2.8.4. Fırsat Yetkinlikleri

Girişimci için en ayırt edici yetkinliklerden biri olan bu yetkinlik türü fırsatları tanıma ve geliştirme fikrine ağırlık vermektedir. (Man, vd., 2002). Girişimcilik günümüzde fırsat odaklı olarak kavramsallaştırılmaktadır (Shane ve Venkataraman, 2000). Yani henüz pazarı olmayan bir teknoloji, buluş, ürün veya hizmet fikri ya da tanımlanmamış bir piyasa ihtiyacı öne çıkmaktadır (Ardichvili, vd., 2003). Burada iş ilişkilerini, pazarı ve çevreyi, potansiyel fırsatları ortaya çıkarmak için bireylerde olan diğerlerinden üstün gözlemleme ve değerlendirme

stratejilerinin ya da fırsatları arama yapmadan fark edebilme niteliklerinin önemi vurgulanmaktadır (Chandler ve Jansen, 1992; Man 2001; Gaglio ve Katz, 2001)

Girişimcinin en seçkin yetkinliklerinden birisi, girişimciliğin en merkezi yönüdür. Bu yetkinlik kategorisi fırsatları tespit etmek, aktif olarak yeni fırsatlar aramak ve geliştirmek için girişimci faaliyetlerden oluşmaktadır (Seabela ve Fatoki, 2014: 377; Vijay ve Ajay, 2011: 7-8; Kimeu, 2017: 3). Karşılanmamış tüketici ihtiyaçlarını algılayarak müşterinin istediği malları ve hizmetleri belirlemek fırsat yetkinliğinin kapsamındadır (Sarwoko vd., 2013: 33).

Girişimcilik ve çevre arasındaki ilişki ile ilgili bazı çalışmalar çevre tarafından sağlanan fırsatlara odaklanmaktadır. Örneğin; Ardichvili ve Cardozo'nun araştırması, fırsatları tanımada başarının; girişimcilik bilinci ve uyanıklığı, bilgi asimetrisi ve ön bilgi, fırsat keşfi, ağ oluşturma ve yaratıcılıktan etkilendiğini ortaya koymaktadır (Aktaran: Sanchez, 2011: 168).

Ayakta kalmak ve hızlı büyümek isteyen girişimcilerin piyasada var olan birçok fırsatın olumlu bir şekilde algılanmasının, işletme başarısı için çok önemli olduğunu anlamasını sağlayacak bu yetkinliğe ciddi şekilde sahip olmaları gerektiği bilinmektedir. Henüz piyasada karşılanmamış iş fırsatlarını tanımlama, potansiyel iş fırsatlarını belirlemek için işi ve ekonomik ortamı değerlendirme, yeni iş fırsatları aramak için pazarlama ve tanıtım faaliyetleri yürütme, çeşitli kanallar aracılığı ile pazar ve müşteri bilgisi arama bu yetkinlik türünün davranışsal eğilimlerini yansıtan göstergeler arasında sayılabilmektedir.

2.8.5. İlişki Yetkinliği

Başkaları ile olan iyi iletişim ve etkileşimlere ilişkin yetkinlikleri ifade etmektedir. Bir girişimci için önemli bir başarı faktörü de çalışanlar, iş ortakları, aile, arkadaşlar, müşteriler, vb. gibi başkalarıyla olan birlikte çalışma kabiliyetidir. Ayrıca uzun vadeli güven ilişkileri geliştirmek ve takım çalışması yapmak da ilişki yetkinliğinin kapsamındadır. Fırsatları belirleme ve kullanma konusunda iş ve sosyal ağlar, yeni fikirler üretmekte ve geliştirmede, kaynak elde etmede ve meşruiyet kazanmada önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi edinmede ve yeni ürün performansını

geliştirmede ağ ittifaklarının, iş ortaklarının sayısının ve dolayısıyla ilişki yetkinliğinin etkisi önemli hale gelmektedir (Soh, 2003: 727). Başarılı anlaşmalar yapmak için de pazarlık becerisi gerekmektedir.

Günümüz ekonomisinde kanıtlar, ilişki yetkinliğinin sadece bugün iletişim kurmayı değil, aynı zamanda firma büyüdüğü zaman ilişkilerin yeniden yapılandırılmasını da içeren girişimci ağlar oluşturmayı içerdiğini göstermektedir. KOBİ'lerin avukatlar, muhasebeciler, danışmanlar, hükümet organları, eğitim ve araştırma enstitüleri, tedarikçiler ve müşteriler gibi gruplardan bilgi ve destek almada ağları kullanmaları buna örnek teşkil etmektedir (Vijay ve Ajay, 2011: 7-8; Kimeu, 2017: 3).

İşletmelerde girişimcilerin; tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, devlet yetkilileri, rakipler ve diğer paydaşlar gibi birçok grupla temas halinde bulunması önemlidir. Çünkü bu durum girişimcilere bilgi ve diğer kaynaklara erişim sağlamaktadır. Girişimcilerin işlerinde ilerlemelerini sağlamak için iyi bir ilişki yetkinliğine sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum, girişimcilerin bir işletmeyi kurmak için ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmede sosyal ilişkilerini kullandıklarını gösteren kaynak bağımlılığı teorisine de uyumludur. Ayrıca ilişki kurma önemli bir pazarlama aracı olduğundan günümüz işletmelerinin müşteri odaklılığı ile de bağlantı kurulabilmektedir.

2.8.6. Organize Etme ve Yönlendirme Yetkinlikleri

Yeni malların, hizmetlerin veya süreçlerin tanıtılmasını, farklı iç, dış, insani, fiziksel, mali ve teknolojik kaynakları organize etmeyi içermektedir. Literatürde danışman, koordinatör, yenilikçi, vb. şekilde önerilen yönetim yetkinliklerine benzemektedirler. Girişimciler, finans ve insan kaynakları gibi işin iç ve dış kaynaklarını yönetme, koordine etme, denetleme, izleme, organize etme ve etkili bir şekilde yetki verme becerisine sahip olmalıdır (Seabela ve Fatoki, 2014: 377). Liderlik etme, motive etme, iş ve program geliştirme ve bütçe hazırlama da bu yetkinlikler arasındadır.

Bir işletmenin sahibi olmak için girişimcilerin çeşitli görevleri üstlenmesi ve kaynakları planlama ve düzenleme becerisine sahip olması gerekmektedir. Buna ek

olarak özellikle KOBİ'lerde, insan kaynaklarının yönetimi, liderlik, yetki devri, eğitim gibi organizasyon becerileri ile girişimcilerin donatılması gerekmektedir. Çünkü çoğu KOBİ'de, işletme sahipleri çalışanlarla doğrudan ilgilenmek zorunda olup, birçok durumda büyük işletmelerde İnsan Kaynakları Departmanları tarafından üstlenilen işleri yönetmek için belirli bir birim bulunmamaktadır. Bu nedenle örgütleme ve liderlik etme yetkinliğine sahip olmak, KOBİ'lerde girişimciler arasındaki başarısızlık oranının en aza indirgenmesine olanak tanıyacaktır (Vijay ve Ajay, 2011: 7-8; Kimeu, 2017: 3). Organizasyon yetkinliklerine yapılan bu vurgu, kaliteli hizmet sunmada çalışanların örgütlenmesi ihtiyacına bağlı olabilmektedir.

2.8.7. Öğrenme Yetkinliği

Girişimcilerin değişen rollerini tanıma ve bunlara adapte olma konusunda daha başarılı olmaları için becerilerini kullanmalarıdır. Resmi ve gayri resmi yollardan öğrenme kabiliyetini ifade etmektedir. Bu öğrenme alanları arasında pazar bilgisi ve endüstriye yönelik en yeni bilgiler de yer almaktadır (Man, 2001).

Girişimcilerin çeşitli yollardan ve araçlardan öğrenme yeteneği olup, ilgili alanda kendilerini güncel tutmaları, proaktif olarak öğrenmeleri ve daha sonra öğrenilen bilgi ve becerileri pratik etkinliklere uygulamalarıdır (Kimeu, 2017: 3).

2.8.8. Kişisel Yetkinlikler

Kişisel yetkinlikler, kişisel gücün geliştirilmesine yardımcı olan, kendi işini yönetmek gibi bazı zorlu görevleri yerine getirirken bireysel etkinliği artıran, optimum performans seviyesinde çalışmaya motive eden önemli kişisel nitelik ve yetenekleri ifade etmektedir. Kişisel yetkinlikte girişimci, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli ve fırsatlarla eşleştirmelidir.

Kişisel yetkinlik, kendi işini yönetmek gibi bazı zorlu görevleri yerine getirirken bireysel etkinliği artırmaya yardımcı olan önemli kişisel nitelikleri ve yetenekleri ifade etmektedir. Kendini kontrol etme, hoşgörü, kararlılık, duygusal zeka ve benlik bilinci ve motivasyonu bu yetkinlikler arasındadır. Bu yetkinlikler, kişilik özellikleri ile güçlü bir bağlantıya sahiptir. Bu yetkinliklere sahip olan girişimciler, işlerini idame ettirmede zorluklarla yüz yüze geldiklerinde kişisel güç

oluşturmada etkindirler (Vijay ve Ajay, 2011: 7-8). Kişinin kendi işini yönetmek gibi zorlu görevleri yerine getirirken etkililiğini artırmaya yardımcı olan önemli kişisel nitelikleri ve yetenekleri ifade etmektedir (Kimeu, 2017: 4).

2.8.9. Teknik Yetkinlikler

İşle ilgili aletlerle çalışma da dahil olmak üzere teknik konularda bilgi sahibi olmayı içermektedir (Kaur ve Bains, 2013: 32). Girişimci endüstride hızla ortaya çıkan teknik değişiklikleri ele almalıdır. Verimliliği sağlamak için üretim yöntemlerinde yüksek teknoloji düzeyine gelerek, müşterilerin taleplerine hızlı bir şekilde hizmet verebilmek için teknik bilgilerini devamlı güncel tutmalıdır.

Teknik yetkinlikler, işle ilgili araçların, makinelerin ustaca işleyişi, prosedürler, görevler veya çalışma içeriği hakkında bilgi sahibi olmayı ve teknik becerileri kullanma ve benimseme becerisini içermektedir. Literatürde girişimcilerin başarılı girişimler yaratması için teknik becerinin önemli bir gereklilik olduğu vurgulanmaktadır (Vijay ve Ajay, 2011: 7-8). İşle ilgili teknikler ve araçlar dahil olmak üzere yeni becerileri benimseme ve kullanma kabiliyetini içermektedir. Araçların bilgisine sahip olmayı ifade etmektedir (Kimeu, 2017: 3).

2.8.10. Ailevi Yetkinlikler

Daha önce ilgili yetkinlik alanını girişimcilik başarısıyla bağdaştıran bir çalışma yokken Ahmad (2007) tarafından Malezya'da yapılan bir araştırmada, ticari başarıya katkıda bulunan yetkinliklerden biri olduğu doğrulanmıştır.

İş dünyasında (özellikle yakın ortaklar ile) işbirliği yapmak, diğer insanlara yardımcı olmak, güvenilir olan çalışanları tespit ederek yardım istemek, aileden ve yakın arkadaşlardan destek ve tavsiye almak, başkalarıyla (özellikle yakın ortaklar) bilgi ve kaynakları paylaşmak ile ilgilidir (Sarwoko, vd., 2013: 33).

2.8.11. Etik Yetkinlikler

İşte ahlaki yetkinliktir. Yüksek etik bilinci, etik sorunları anlama, iletişim kurma, işi etkili bir şekilde yürütmede gerekli güvendir.

Ticari ilişkilerde dürüst ve şeffaf olmayı, ürün ve hizmetleri adil fiyatlarla sunmayı ve sorumluluk almayı gerektirmektedir (Sarwoko, vd., 2013: 33).

Orme ve Ashton (2003)'e göre etik, bir yetkinlik çerçevesinin önemli bir parçası olup, kurumsal hayatın da omurgasıdır. Etik yetkinlik, hataları kabul edip gerçekleri ortaya çıkararak iş ilişkilerinde dürüstlük ve şeffaflık yeteneğidir (Aktaran: Kimeu, 2017: 3).

2.8.12. Girişimcilik Sosyal Yetkinliği

Girişi**m**cilik sosyal yetkinliği, rekabet avantajı elde etmede ve KOBİ'lerin iş performansını iyileştirmede belirleyici bir değişkendir. Girişimcilerin ilişkisel yetkinlik geliştirme ve sosyal ilişki kurmada kendini ifade yeteneğidir. Bu yapıyı oluşturmada kullanılan göstergeler; çalışanlarla, müşterilerle, devletle ve mesleki kuruluşlarla sosyal ilişki kurma becerisidir (Meutia ve Ismail, 2012: 48).

Yapılan sınıflandırmadan hareketle girişimcilik yetkinlikleri alanında davranış örneklerine ilişkin bir çerçeve çizmek mümkün olabilecektir. Tablo 5 bu amaçla girişimcilik yetkinlik sınıflandırması ve her sınıflandırmaya ilişkin davranış örnekleri setini açıklamaktadır.

Tablo- 5: Girişimcilik Yetkinlikleri Sınıflandırması

Girişimcilik yetkinlik alanı	Davranış örnekleri
Stratejik	Zorlu, fakat başarılabilir iş hedefleri ve vizyon belirlemek, Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmek, Stratejilerin etkinliğini teşhis etmek ve gerektiğinde düzeltici eylemler yapmak, Stratejik değişiklik yapmak ve işte taktik kullanmak.
Taahhüt	Çabayı sürdürmek, kişisel hedeflere bağlı uzun vadeli hedefler taahhüt etmek, başarısızlıktan sonra yeniden başlamak.
Kavramsal	Karar vermede sezgisel ve hızlı düşünmek, yenilik ve riskleri değerlendirmek.
Fırsat	Tanımlamak, belirlemek, iş fırsatları aramak.
Organizasyon ve Liderlik	Planlamak, organize etmek, yönlendirmek, motive etmek, yetkilendirmek ve kontrol.
İlişki	İlişki ve ağ kurma, iletişim kurma, müzakere etme, çatışmayı etkili bir şekilde yönetme.
Kişisel	Kendine güven, öz-farkındalık, öz-motivasyon, kararlılık, öz-yönetim, pozitif fikirlilik.
Teknik	İşle ilgili alanlarda uzmanlık, işle ilgili araç ve teçhizatları idare etmek.

Kaynak: Vijay ve Ajay, 2011: 7

Tablodan da anlaşılacağı üzere belirsizliği tolerans, fırsatları tespit ve değerlendirme, müzakere etme, ağ oluşturma, stresle başa çıkma, sezgisel düşünme, pazara farklı bakış, problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi gibi yetkinlikler iş hayatında başarılı olmak için çok önemlidir (DeTienne ve Chandler, 2004; Garavan ve O'Cinneide, 1994; Lindsay ve Craig, 2002). Kanıtlar, girişimcilerin bu becerilere sahip olmayan girişimcilere göre daha başarılı olduklarına işaret ettiği için, ağ ve takım oluşturma becerilerine önem verilmektedir (Deschoolmeester ve Izquierdo, 2010: 4).

2.9. Girişimcilik Yetkinliklerinin Ölçülmesi

Yetkinlikleri ölçme konusu hem araştırma hem de uygulama için merkezi bir konudur. Yetkinliklerin ölçülmesinde Markman ve arkadaşları (2002) benzer bir yaklaşım benimseyerek bir metot önermişlerdir. Metot; girişimcilik yetkinliklerini ve yönetsel yetkinlikleri yansıttığı düşünülen anahtar bilgi ve becerileri tanımlayarak, katılımcıların kendi yetkinlik düzeylerini kendi kendilerine değerlendirmeleri sonucu yetkinliklerle ilgili bir ortak fikre varmayı önermektedir.

Smith ve Morse (2005)'e göre yetkinliklerin etkilerini anlamak için ölçülmesi gerektiği, fakat kavram olarak çok geniş ve soyut oldukları için doğrudan gözlenemedikleri, farklı bağlamlarda farklı tezahür edebildikleri için ölçümü zor olan bir kavram olarak ifade edilmektedir.

Lerner ve Almor (2002) ve Reuber ve Fischer (1994) gibi araştırmacılar kilit görevleri tanımlayarak ve beceri zekasını değerlendirerek performansa dayalı, değerlendirmelerin kişisel algılardan oluştuğu bir perspektif seçmişlerdir.

Van der Heijden (2000) ise uzmanlık ölçeğinin en kapsamlı ve titiz gelişiminin oluşturulduğu çok boyutlu ölçüm metodu ile iş yetkinliğine ya da girişimcilik yetkinliğine değil, genel olarak mesleki uzmanlığa odaklanan bir çalışmayı ortaya koymuşlardır.

Hindle ve Yencken (2004), yönetim yetkinliklerinin süreç ve davranış perspektifinden dikkate alınarak derinlemesine görüşme ve vaka incelemeleri gibi

niteliksel yöntemlerle belirlenebileceğini savunmaktadırlar (Aktaran: Mitchelmore ve Rowley, 2010: 103).

2.10. Girişimcilik Disiplininde Yetkinlik Temelli Eğitim

İş fırsatlarını belirlemek için kişilerin yetkinliklerinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesine, yükseköğretimde girişimcilik programlarının yaygınlaşmasına dünya çapında giderek önem verilmektedir. Yükseköğretimde girişimcilik eğitimi (entrepreneurship education) hızla artmaktadır. Çok sayıda üniversite girişimcilik kursları sunmaktadır ve konu siyasetin de gündemindedir.

Girişimcilik eğitimi bileşeninin geniş ve çok yönlü olması gerekmektedir (Plummer ve Taylor, 2004: 436). Girişimcilik eğitimi, geniş anlamda girişimci olmayı, değer yaratma süreçlerine katılmayı ve yönetmeyi mümkün kılmak için motivasyon, beceri ve tecrübenin gelişimini destekleyen yöntemler ve faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım sadece yeni bir iş kurma sürecini değil, aynı zamanda girişimcilikle ilgili öğrenme, değişim ve değer yaratma süreçlerini de kapsamaktadır.

Son on yılda yetkinlik temelli eğitime büyük önem verilmiştir (Stoof, 2005: 26). Yetkinlik gelişimine dayalı bir eğitim tutumu, karmaşıklık ve hızlı değişimlerle karakterize bir toplumda öğrenmeyi kolaylaştırabilmektedir. Eğitim açısından bakıldığında, cevaplanması gereken soru; üniversitelerin lisans düzeyi girişimcilik eğitiminde hangi girişimcilik yetkinlikleri vurgulanmalıdır? Girişimcilik eğitiminin hedeflerinden biri girişimcilik hayatına daha iyi hazırlanabilmek için yetkinliklerin geliştirilmesini öğrencilere aşılamaktır.

Girişimcilik yetkinlikleri bağlamında önemli bir paydaş grubu da politikacılardır. Hem akademideki öğrencileri hem de iş dünyasındaki liderleri girişimci olarak geliştirmede bir rol edinen eğitimcilerin yanı sıra, politikacılar da ekonomik kalkınmayı desteklemek için girişimcilik yetkinliklerinin geliştirilmesi ile ilgilenmektedirler (Mitchelmore ve Rowley, 2010: 95).

Girişimcilerin ve akademisyenlerin görüşleri incelenerek ele alınan konu, girişimcilik disiplininde yetkinlik temelli eğitime yönelik ilk adımın lisans öğrencilerine aşılanacak ilgili girişimcilik yetkinliklerinin tanımlanması ile başlamaktadır. Bu bağlamda, Boyatzis (1982) tarafından önerilen model, girişimcilik eğitiminde hangi yetkinliklerin hangi seviyede ele alınması gerektiğini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Öğrencilerin girişimcilik eğitimleri ile kazanacakları/geliştirecekleri yetkinlikleri tanımlanırken eğitimciler tarafından kullanılacak temel bir yetkinlik setinin belirlenmesi de söz konusudur (Deschoolmeester ve Izquierdo, 2010: 1-2).

Girişimcilik yetkinliklerini geliştiren öğrenciler, fırsatlar, başarısızlık riski, yenilik ve tekrarlayan denemelerle karakterize olan girişimci projelerle dolu karmaşık meslekler için hazırlanmaktadırlar (Yvette, vd., 2017: 1). Bu girişimci yetkinliklerden birisi de fırsat tanımlama yetkinliğidir. Girişimcilik süreci her zaman yeni bir ürüne, hizmete veya sürece dönüşebilecek potansiyel iş fikirlerinin tanımlanmasından başlar ve fırsat tanımlama girişimcilik araştırmasının kalbindedir.

Özellikle, girişimcilerin yetkinliklerinin girişimi başlatma ve "başarı" ile nedensel bağlantıya sahip olduğu ve yetkinliklerin geliştirilmesi için girişimcilik sürecinin geri bildirimde bulunacağı belirtilmektedir (Bird, 1995: 51). Yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini bilmek, girişimcilik sürecinin her aşamasındaki bireylerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken büyük önem arz etmektedir.

Deschoolmeester ve Izquierdo (2010) çalışmalarında girişimcilik eğitiminde vurgulanması gereken yetkinliklerin bir listesini geliştirmişlerdir. Yeni bir girişimi başlatmada bireylerin sahip olması gereken temel yetkinlik setini belirlemek için girişimciler ve akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada puan ortalaması 4'ün üstünde olan yetkinlikler Tablo 6'da listelenmiştir (Deschoolmeester ve Izquierdo, 2010: 8):

Tablo- 6: Girişimcilik Eğitimi İçin Seçilen Yetkinlikler

Karar verme
Yenilikçi düşünce
Problem belirleme ve çözme
Farklı bir bakış açısına sahip olma
İş fırsatlarını belirleme
İş fırsatlarını değerlendirme
İletişim
Anlaşma ve müzakere etme

Tablo 6'da görüldüğü üzere, ortaya çıkan liste her iki tarafın da görüşleri arasında ortak olan ve skoru 4'ten yüksek olan 8 yetkinliği içermektedir. Araştırmaya katılan girişimcilerin çoğu "karar verme" nin girişimciler tarafından sergilenmesi gereken en önemli yetkinliklerden biri olduğunu, bunu sırasıyla "yenilikçi düşünce", "problem belirleme ve çözme", "farklı bir bakış açısına sahip olma" yetkinliklerinin izlediğini söylemektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğu iş başarısı için çok yüksek derecede öneme sahip "iş fırsatlarını belirleme" nin en önemli yetkinlik olduğunu ve bunu sırasıyla "iş fırsatlarını değerlendirme", "iletişim", "anlaşma ve müzakere etme" yetkinliklerinin izlediğini vurgulamaktadırlar.

Yetkinlik yaklaşımı yalnızca girişimcilik başarısı için gerekli olan beceri ve bilginin değil, aynı zamanda bu amaca yönelik uygun kişiliğin ve tutumların öneminin de altını çizdiği için mevcut ve potansiyel girişimcilerin eğitim ve gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle girişimcilik yetkinlikleri için çeşitli seviyelerdeki eğitimleri hedefleyen bir dizi program geliştirilmektedir. Bu kapsamda EDGE (Encouraging The Development and Growth Of Entrepreneurship) Girişimciliğin Büyümesi ve Geliştirilmesinin Teşviki Projesi ve CEFE (Competency-Based Economies Through Formation Of Enterprise) Yetkinlik Bazlı Ekonomiler Aracılığı İle Girişim Oluşumu Programı yapılmaktadır. Bu çalışmalar ve eğitim programları, fon oluşturma, finansal yönetim, pazarlama ve insan kaynakları yönetimi gibi küçük bir işletmenin kuruluşu ve işletilmesi için gerekli olan kişilik değişkenleri, tutumlar, beceriler ve işlevsel bilgilerin bulundurulması ile ilgili standartların elde edilmesine odaklanmıştır. Deneyimler, bu programların büyük ölçüde amacına ulaştığını göstermektedir (Man, 2001: 59).

Yazarlar, girişimcilik eğitimlerinin odak noktasının yetkinlik geliştirme olması gerektiğini savunmaktadırlar. Kavram, girişimcilik eğitimi için öğretim yöntemlerinin tasarlanmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmada faydalıdır. Öğrencilere gerçek dünyadaki durumları görmeleri için örneğin; eğitimler aracılığıyla kendi girişimlerini başlatmalarına izin vererek onları yetersiz bilgi, belirsizlik, kişisel temasların geliştirilmesi ve kullanımı, uzmanlardan tavsiye aramak gibi karmaşık durumlara maruz bırakacak ortamlar oluşturulmaktadır. Öğrencileri yenilikçi düşünceye teşvikin yanı sıra, onların iyi iletişim becerilerine sahip olmanın önemini fark etmeleri de sağlanmaktadır.

Özetlenecek olursa girişimcilik eğitimi yükseköğretim kurumlarının öğrencileri ve mezunları arasında girişimciliğin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. Girişimcilik eğitiminin girişimci kişilikler, toplumlar ve organizasyonlar için proaktif bir strateji olarak kullanılabileceği ifade edilmektedir (Kimeu, 2017: 6). Girişimcilik eğitimi almış girişimcilerin; risk alma, yaratıcılık, motivasyon, KOBİ destek hizmetlerine ilişkin farkındalık gibi eğilimlerinin yüksek olduğu gözlendiğinden girişimcilik eğitimleri hayati öneme sahiptir. Bu durumun girişimcilik eğitimini, girişimci bir zihniyeti ve okullarda müfredatın değiştirilmesini teşvik eden yasaların uygulanmasını, istihdam arayışına karşıt, serbest meslek edinme niyetinin ön plana çıkmasını sağlayacağı öngörülmektedir.

Bir sonraki bölümde girişimcilik ve yetkinlikleri ile ilgili verilen bu literatüre dayanarak, özellikle girişimciliğin ve girişimcilik sürecinin yaygın olarak görüldüğü KOBİ'lerde yetkinlik, performans ve rekabet edebilirlik ilişkisi ele alınmaya çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE İŞLETME PERFORMANSI, REKABET EDEBİLİRLİK VE GİRİŞİMCİLİK YETKİNLİKLERİ

3. KOBİ, Rekabet Gücü ve İşletme Performansı Kavramları ve Girişimcilik Yetkinlikleri İlişkisi

Ülkelerin ekonomilerinde, sosyal ve siyasi yapılarında nicelik ve nitelik bakımından önemli rol oynayan KOBİ'lerin girişimci sahiplerinin yetkinliklerinin, günümüzün rekabet koşulları kapsamında işletme performansına olan etkilerinin tespiti ve bu yetkinliklerin geliştirilmesinin desteklenmesi gerekmektedir. Bu sayede işletmelerin rekabetçilik avantajlarının yükseleceği ve istikrarın artacağı yönünde ortaya konulan savlar dikkat çekicidir. Çünkü ülkelerin ekonomik büyümesinin ardında yatan saikin rekabetçi işletmelerinin varlığı olduğu bilinmektedir. Bu bölümde girişimcilik ve yetkinlikleri ile ilgili verilen bu literatüre dayanarak, özellikle girişimciliğin ve girişimcilik sürecinin yaygın olarak görüldüğü KOBİ'lerde yetkinlik, performans ve rekabet edebilirlik ilişkisi ele alınmaya çalışılacaktır.

3.1. KOBİ Kavramı ve Kapsamı

Amerika ve Avrupa'da İkinci Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan ve işletmelerde yeni bir teknoloji olan buhar makinesi kullanımı sonucu hızla büyüyen KOBİ'ler, 1970'lerde petrol krizi ile ölçek ekonomisinin bunalımından kurtulmanın çarelerini aramaya doğru yönelmişlerdir. Bu dönemde gerek kişilerde ortaya çıkan "girişimcilik" olgusu gerekse tüketici taleplerindeki hızlı değişmeler ve ekonomik dalgalanmalar "Networking", "küçülerek büyüme" kavramını gündeme getirerek Avrupa'da 1983 yılının KOBİ yılı ilan edilmesine sahne olmuştur (İraz, 2003: 26).

Ülkelerdeki tüm işletmeler açısından KOBİ'lerin sosyal ve ekonomik yaşama sağladıkları katkı paylarına rağmen üzerinde anlaşılmış ortak bir tanımlamanın olmaması avantaj ve dezavantajların da teşhisini zorlaştırmaktadır. Ekonomik bir deyim olan KOBİ tanımlarında yapılan ülkeler arası sınırlamalar ülkelerin ekonomik büyüklükleri ile ilişkili olup, bir iktisadi teşebbüste istihdam edilen çalışan sayısı kriter olarak esas alınmaktadır. Buna göre kimi kurumlarda çalışan sayısı 250'nin altında verilirken kimi kurumlarda 99 olarak belirtilmektedir (Çelik ve Akgemci,

2007: 108). Bunun yanı sıra nicel (kantitatif) ve nitel (kalitatif) denilebilecek diğer kriterler de literatürde yer almaktadır. Özellikle nitel ölçütlerde girişimci özellikleri yansıtılmaktadır. Sermaye, satış değeri, kar gibi nicel kriterlerin en çok kullanılanı da çalışan sayısıdır. Bir başka ifade ile her ülke, istihdam oranları, çalışan sayıları, ithalat-ihracat rakamları, sermaye miktarları, teknolojik imkanlar, üretim teknikleri ve kullanılan teknoloji gibi nitel ve nicel unsurları kullanarak KOBİ'leri tanımlama yoluna gitmişlerdir (Özcan, 2010: 3). Modern çağın KOBİ tanımını sınırlayan; yıllık ciro, yıllık bilanço aktif toplamı ve çalışan sayısı olmak üzere yaygın olarak kullanılan üç kriter bulunmaktadır. Bu kriterlerden çalışan sayısı zorunlu olmakla birlikte, işletmelerin farklı alan ve sektörlerden gelebileceği ve birbirlerinden farklı ciro elde edeceği gerçeği diğer iki kriterden yalnızca birinin yerine getirilmesini öngörmektedir (Zaridis ve Mousiolis, 2014: 464).

Avrupa'da ve ülkemizde ekonomiye olan katkıları yadsınamaz büyüklükte ve önemde olan KOBİ'lerin toplam istihdamın %50'sinden toplam katma değerin %40'ından en az büyük firmalar kadar sorumlu oldukları görülmektedir. Bu açıklamalar ışığında genel bir tanımlama yapılacak olursa KOBİ'ler, hızlı karar verme yeteneğine sahip, az sermaye ve düşük yönetim giderleri ve daha çok el emeği ile çalışan iktisadi teşebbüsler olarak karşımıza çıkmaktadır (Oğrak, 2010: 82). Genel bir tanımı yapılan KOBİ'lerin en önemli özelliği, girişimcilik, yöneticilik ve işletme mülkiyetinin işletme sahibinde toplanıyor olmasıdır. KOBİ sahibinin/girişimcinin işletmesi ile arasında olan bu manevi hislere uzanan bağlar sonucu profesyonel yöneticilikten farklı olarak maddi sınırları da aşan bir ticari riski üstlendiği görülebilmektedir (Armağan, 2008: 3). KOBİ'ler bağımsız bir kişinin sahibi olduğu, kredi, stok seviyeleri, personel, servis, satış ve pazarlama gibi önemli kararların uzman yardımı olmadan bir ya da iki kişi tarafından alındığı işletmelerdir (Küçük, 2017: 174).

3.1.1. Dünya'da KOBİ'nin Tanımı

Dünyanın farklı ülkelerinde KOBİ'lerin farklı tanımlamaları mevcuttur. Tanımların yapılmasında esas alınan kriterlerden biri işçi sayısı iken, yatırılan

sermaye ve yıllık satış miktarları da diğer ölçütler arasındadır. Bazı önemli tanımlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- **Avrupa Birliği KOBİ Tanımı**

AB'nin KOBİ tanımında tablodan da anlaşılacağı üzere nicel ölçütler hakimdir. 20.05.2003 tarihli Avrupa Komisyonu Tavsiye Kararı ile 250'den az işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ tanımı içine alarak, 50-249 arası iş gören çalıştıran ve yıllık satış hacmi 50 milyon Euro'yu aşmayan işletmeleri orta ölçekli, 50'den az iş gören çalıştıran ve yıllık satış hacmi 10 milyon Euro'yu aşmayan işletmeleri küçük işletme sınıfına almaktadır. Ayrıca tanımda işletmenin tamamen bağımsız olması vurgusu da yapılmaktadır (Küçük, 2017: 175).

Tablo- 7: Avrupa Birliği KOBİ Tanımı

Ölçek	**Çalışan Sayısı**		**Yıllık Ciro (TL)**		**Yıllık Bilanço (TL)**
Mikro İşletme	< 10	**ve**	≤ € 2 Milyon	**veya**	≤ € 2 Milyon
Küçük İşletme	10-49		≤ € 10 Milyon		≤ €10 Milyon
Orta Büyüklükteki İşletme	50-249		≤ € 50 Milyon		≤ € 43 Milyon

Kaynak: KSEP, 2015-2018: 10.

AB'nin KOBİ tanımında, bağımsızlık ölçütü, sermayesinin %25'inden fazlası büyük işletmelerce satın alınamayan işletmeler KOBİ kriterini bağımsızlık ölçüsünde sağlamış kabul edilmektedir (Daştan, 2012: 33).

- **Dünya Bankası KOBİ Tanımı**

Dünya Bankası'nın Türk Hükümeti ile arasında imzaladığı "İkinci Küçük ve Orta Sanayi Projesi" kapsamında KOBİ'lerin tespitinde çalışan sayısının ve yeni yatırımlarda bina ve arsa hariç sabit yatırım tutarlarının kriter olarak ele alındığı ve kesin bir tanımın yapılmadığı görülmektedir. KOBİ'ler dünya ülkelerinin ekonomik ve kurumsal yapılarına göre küçük, orta ve büyük işletmeler olarak kategorize olmaktadır. 50 kişiye kadar çalışanı olanlar küçük işletme, 50 ila 250 kişi arasında çalışanı olanlar ise orta büyüklükteki işletme olarak kabul edilmektedir. Bu kriterler üretim sektörüne göre belirlenmiş olup, tarım ve hizmet sektörlerinde ülkedeki ekonomik ve kurumsal durumlara göre bir tanımın yapılmasının yerinde olacağı vurgusu hakim olmaktadır (Özpençe, 2006: 10). Ayrıca yeni yatırımlarda bina ve arsa hariç sabit yatırım bedeli 4 milyon doların üzerinde ise büyük, 4 milyonu aşmıyorsa orta, 800 bin dolar ya da daha az ise küçük işletme olarak belirtilmektedir (Erdoğan, 2009: 127).

- **OECD KOBİ Tanımı**

OECD Uluslararası kuruluşlar arasında üye ülke sayısı, ekonomik ve sosyal bakımdan ülkelerin kalkınması konusundaki çalışmaları açısından önemli bir yere sahiptir. Özellikle bu çalışmalar içerisinde bir ülkenin kalkınmasında önemli role sahip KOBİ'ler de yer almaktadır. OECD'nin KOBİ tanımlamasında çalışan sayısı esas alınmaktadır ve aşağıdaki tabloda bu tanım özetlenmektedir:

Tablo- 8: OECD'nin KOBİ Tanımı

Çalışan Kişi Sayısı	Ölçek
1-4 Kişi	Mikro Ölçekli
5-19 Kişi	Çok Küçük Ölçekli
20-99 Kişi	Küçük Ölçekli
100-499 Kişi	Orta Ölçekli

Kaynak: Timurçin, 2010: 90.

Tablodan da anlaşılacağı üzere 1-4 arası çalışanı olan işletmeler mikro, 5-19 arası çalışanı olanlar çok küçük, 20-99 arası çalışanı olan işletmeler küçük ölçekli ve 100-499 arası çalışanı olanlar orta ölçekli işletme olarak sınıflanmaktadır.

- **Amerika Birleşik Devletleri KOBİ Tanımı**

İşletme sahibinin aynı zamanda yönetici olduğu, yönetimin bağımsız, sermaye sahibinin bir ya da iki kişi ile sınırlı olduğu, işletme faaliyet alanının yerel olduğu ve sektörde rakiplerle karşılaştırıldığında küçük olan işletmeler tanımı, 1953 yılında ABD'de Amerikan Kongresi'nin Küçük İşletme Kanunu'nda yaptığı tanımlamadır (İraz, 2010: 205).

ABD'de KOBİ tanımında kullanılan nicel ölçü ise satış tutarı ve işçi sayısıdır. Özellikle ABD'de küçük işletmelere bilgi ve finansman desteği vermesiyle bilinen federal bir kuruluş olan Amerika Küçük İşletme Yönetimi (Small Business Administration-SBA) tanımlaması yaygındır (Çelik ve Akgemci, 2007: 120):

Tablo- 9: ABD'de KOBİ Sınıflandırması

Sektör	Çalışan Kişi Sayısı	Yıllık Satış Tutarı
A) İmalat Sanayi		
-Küçük İşletme	1-499	2.5 Milyon Dolar'dan az
-Orta Boy İşletme	500-1499	2.5 Milyon Dolar-21.5 Milyon Dolar
A) Toptan Ticaret		
-Küçük İşletme	1-49	7 Milyon Dolar'dan az
-Orta Boy İşletme	50-499	7-25 Milyon Dolar
B) Perakende Ticaret ve Hizmet İşletmeleri	-	
-Küçük İşletme		3 Milyon Dolar'dan az
-Orta Boy İşletme		3 Milyon Dolar- 13 Milyon Dolar
C) Tarım İşletmeleri	-	
-Küçük İşletme		0.5 Milyon Dolar'dan az
-Orta Boy İşletme		0.5 Milyon Dolar-9 Milyon Dolar

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2007: 120.

Tablodan da anlaşılacağı üzere KOBİ tanımı yapılırken sektörün de dikkate alındığı, toptancı faaliyette bulunanlarda orta boy işletmenin yıllık satış tutarı 7-25 milyon dolar iken, perakendeci KOBİ'lerde orta boy işletmelerde 3-13 milyon dolardır. İmalat Sanayinde çalışan sayısı 1-499'a kadar olan işletmeler küçük, 500 ile 1499 arası olanlar ise orta büyüklükte işletme sınıfına girmektedir (Daştan, 2012: 36).

- **Japonya'da KOBİ Tanımı**

Japonya'da ayrı ayrı tanımlamaların yapıldığı, küçük işletmelerin çalışan sayısı ile belirlenirken, KOBİ'lerin çalışan sayısının yanı sıra yatırılan sermaye ölçütünün de esas alarak belirlendiği görülmektedir. Buna göre sanayi sektöründe 20, tarımda 5'ten az çalışanı olan küçük işletme, madencilik ve sanayi sektöründe 300'den az çalışanı ve 100 milyon Yen'den az sermayesi olan, perakendecilik ve hizmet sektöründe ise işçi sayısı 50'den az ve sermayesi 100 milyon Yen'den az olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (İraz, 2010: 206). Ayrıca ülkede "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Ana Kanunu" ve bu kanun kapsamında düzenlenmiş 29 adet farklı kanun da bulunmaktadır (Tiftik, 2011: 6).

3.1.2. Türkiye'de KOBİ Tanımı

Ülkemizde çoğunlukla çalışan sayısının kriter olarak ele alındığı ve çeşitli kurumlar tarafından tanımlamaların yapıldığı görülmektedir.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (BSTB)'nın ilgili kurum/kuruluşların katkılarıyla, KOBİ'lerin tanımında değişiklik yapılmasına ilişkin yönetmelik 24 Haziran 2018 tarihli ve 11828 karar sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik kapsamında yapılan değişiklikler, KOBİ tanımı kriterlerinden olan "mali bilanço" ve "yıllık net satış hasılatı" üst limitinin 40 milyon TL'den 125 milyon TL'ye yükseltilerek, yıllık çalışan personel sayısı üst limitinin de 250 çalışan olarak yer almasıdır. Yapılan düzenlenmelerle, mikro, küçük ve orta ölçekteki ekonomik girişim ve birimlerin tanımı yeniden belirlenmiş olup Tablo 10'da ulusal KOBİ tanımı kıstasları özetlenmiştir:

Tablo- 10: Ulusal KOBİ Tanımı

Ölçek	Çalışan Sayısı		Yıllık Ciro (TL)		Yıllık Bilanço (TL)
Mikro İşletme	< 10	ve	≤ 3 Milyon	veya	≤ 3 Milyon
Küçük İşletme	< 50		≤ 25 Milyon		≤ 25 Milyon
Orta Büyüklükteki İşletme	< 250		≤ 125 Milyon		≤ 125 Milyon

Kaynak: 24 Haziran 2018 tarihli ve 11828 sayılı Resmi Gazete, (http://www.kobi.org.tr).

Mikro İşletme: Yıllık 10 kişiden az çalışan istihdam eden ve net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 3 milyon TL'yi aşmayan işletmeler mikro işletme olarak adlandırılmaktadır. Yapılan bu değişiklikle daha önce 1 milyon TL olan mali bilanço veya satış hasılatı üst limiti 3 milyon TL'ye yükseltilmiştir.

Küçük İşletme: Yıllık 50 kişiden az çalışan istihdam eden ve net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon TL'yi aşmayan işletmeler küçük işletmeler olarak adlandırılmaktadır. Yapılan bu değişiklikle daha önce 8 milyon TL olan mali bilanço veya satış hasılatı üst limiti 25 milyon TL'ye yükseltilmiştir.

Orta Büyüklükteki İşletme: Yıllık 250 kişiden az çalışan istihdam eden ve net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon TL'yi aşmayan işletmeler orta büyüklükte işletme olarak adlandırılmaktadır. Yapılan bu değişiklikle daha önce 40 milyon TL olan mali bilanço veya satış hasılatı üst limiti 125 milyon TL'ye yükseltilmiştir.

TÜİK'in KOBİ'lerde çalışan sayısı, girişim sayısı, dış ticaret, teknoloji kullanımı gibi istatistiklere yer verdiği haber bülteninde (2016) herhangi bir mali

kriter (mali bilanço veya yıllık net satış hasılatı) kullanmadan çalışan sayısı 250'den az olan girişimleri KOBİ olarak tanımladığı görülmektedir (http://www.tuik.gov.tr).

KOBİ kavramı, daha çok emeğe dayanan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük yönetim giderleri ile ucuz üretimi gerçekleştiren bağımsız yönetimi olan iktisadi teşebbüsleri ifade etmektedir (Bedük, 2012: 140).

Tanımlarla birlikte kullanılan çok farklı nitel ve nicel kriterlere rağmen KOBİ'ler için bir takım tipik özellikler sıralanmaktadır (Madatta, 2011: 9; Diken, 2007: 8): Bağımsız olma (kendi işinin sahibi olarak yeteneklerini geliştirebilme), girişim niteliği (bağımsız işletme kurma girişimcilik faaliyetlerini gerektirmekte), kişisel ilişkiler (örgüt ikliminin oluşmasında çalışanlarla ve müşterilerle informel ilişkiler). KOBİ'lerin diğer özelliklerine değinilecek olursa;

- Düz ve esnek yapılardır.
- Sınırlı pazarlarda faaliyet gösterirler.
- Yönetim, insan gücü ve finansal kaynak açısından ciddi sınırlamalar vardır.
- Sınırlı yetki devri ile kişiselleştirilmiş yönetim anlayışı yaygındır.
- Kişisel birikimleri teşvik ederler.
- Büyük işletmelerin destekleyicisi ve tamamlayıcısıdırlar.
- Teknolojik değişimlere ve talep çeşitliliklerine daha hızlı uyum gösterirler.
- İşletmenin başında profesyonel yönetici yerine, işletmenin sahibi yani girişimcisi vardır.

Tanımlandığı üzere KOBİ'ler az sayıda çalışanı olan, gelişmekte olan ekonomilerin çoğunda istihdam olanaklarını artırarak, işsizliğin azaltılmasında ve yoksulluğun hafifletilmesinde etkin kurumlardır. Araştırmacılar, KOBİ'lerin çoğunun ekonomik büyümeye etki ettiği, ülkenin gayri safi yurt içi hasıla oranını (GSYİH) artırdığı ve sosyal adaleti geliştirdiği bulgusuna ulaşmaktadır (Mahadelle ve Kaplan, 2017: 244). Başarılı KOBİ'ler potansiyel olarak yeni işlerin ve ticaretin artışını sağlamaktadır. KOBİ'nin sahibinin rolü işletmenin ayakta kalmasında

etkilidir. Bu alanda yapılan birçok çalışma uzmanlık bilgisinin, KOBİ'lerin inovasyon kapasitesinin temel kaynaklarından biri olduğunu da ortaya koymuştur.

3.2. KOBİ'lerin Ekonomik ve Toplumsal Alandaki Önemi

KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal alandaki önemini ilk olarak hem dev işletmelerin hem de çağdaş işletmeciliğin anavatanı sayılan ABD görmüştür. SBA'nın 1953'te kabul ettiği "Küçük İşletmeler Kanunu" ile girişimciliği özendirmek ve KOBİ'leri desteklemek için doğrudan devleti görevlendirmiştir. Büyük işletmelerin işgücü kullanımının azaltımına nazaran iş ve istihdam oluşturmada önde ve serbest piyasa ekonomilerinde rekabeti korumanın temel aracı olan KOBİ'ler, esnek üretim sistemleri ile değişen koşullara kolayca adapte olarak ülke ekonomisinin krizlere dayanma gücünü artırmaktadırlar. Bunun yanı sıra yeni sanayi kollarının ortaya çıkmasına ve inovasyonun devamlılığına büyük işletmelerden daha çok katkı sağlamaktadırlar (Mucuk, 2013: 111-112). Ekonomik ve toplumsal alandaki yeri ve önemi açısından KOBİ'ler bir ülkede sosyal barışın, ekonomik gelişmenin ve istikrarın güvencesidirler (Oğrak, 2010: 85).

ABD'deki bu gelişmelerden sonra dünyanın her yerinde hükümetler, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin çoğu faaliyette ölçek ekonomisinin etkisini azalttığı, ekonomik büyümeye, kalkınmaya, istihdama olan etkileri dolayısıyla KOBİ'lerin potansiyel gücünü artırdığı gelişmelere sahne olmuştur. KOBİ'lerin OECD ekonomilerinde yeni işlerin büyük bir kısmını, işletmelerin %95'inden fazlasını, istihdamın da %60-70'ini oluşturdukları görülmektedir. TÜİK'in 2016 yılı "Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri" verilerine göre KOBİ'lerin ihracattaki payının %55,1, ithalattaki payının %37,7, Ar-Ge harcamalarının %17,7 sini harcadığı ve teknoloji erişiminin %93,5 olduğu, 2 milyon 677 girişimci ile toplam girişimin %99,8'ini gerçekleştirdiği kayıtlara geçmiştir (TÜİK, 2016).

Ekonomik ve toplumsal kalkınmada çok önemli roller oynadığı görülen KOBİ'lerin bu işlevleri şu şekilde sıralanabilmektedir (İraz, 2010: 210):

- Ekonomiye dinamizm kazandırma,

- İstihdam ve yeni iş imkanları oluşturma,
- Esneklik ve yenilikleri teşvik etme,
- Bölgesel kalkınmayı hızlandırma,
- Rekabeti koruma,
- Yabancılaşmayı azaltma,
- Orta sınıfı güçlendirme.

KOBİ'ler yalnızca ekonomik değil, sosyal hayatta da KOBİ girişimcilerinin başarılı olma arzuları, cesaretleri, yatırım yapma istekleri ile siyasi istikrarın temel mekanizmalarını oluşturarak etkili olduklarını göstermektedir. Üretkenlik, mesleki okul niteliğinde olma, göçleri önleme, toplumun tüm kesimleri ile yakın ilişki sayesinde günlük ihtiyaçları karşılama gibi işlevleri sayesinde bu etkiyi yansıttıkları görülmektedir (Çelik ve Akgemci, 2007: 151). Bu durum aynı zamanda büyük işletmelerle rekabet edebilirlikte girişimciye avantaj sağlamaktadır. Çalışan sayısının azlığı nedeniyle KOBİ'lerde yönetim de kolaydır ve girişimci/yönetici genelde işletmenin sahibi konumundadır. Kararlar genellikle üretim sürecinde bizzat bulunanlar ile görüşmeler neticesinde alındığından isabetli, işbirliği duygusu büyük işletmelere göre yüksektir (Armağan, 2008: 8).

Refah seviyesi ve ekonominin ilerlemesi için kritik öneme sahip, küçük pazarlarda yerel ihtiyaçları karşılamada daha iyi konumlandırılan KOBİ'lerin bu avantajlarına rağmen dezavantajları da bulunmaktadır. KOBİ'lerdeki bu krizin temel nedenleri, başlangıçta girişimcinin yaratıcılığı, girişimci know-how'ın eskimesi ve girişimin yeni girşimci nesillere aktarımının zorluğudur. İş geliştirme hizmetlerinin ve yenilik yapma kapasitelerinin de sınırlı olduğu bilinmektedir (Madatta, 2011; 1-2). Ülkemizde kayıt dışılığın %50 gibi yüksek olduğu ve KOBİ'lerin genellikle faaliyette bulunduğu alanların önemli bir bölümünün de kayıt dışı çalışan firmalardan oluştuğu gerçeğinden hareketle özellikle yurt dışındaki piyasalarda rekabet edebilecek kalitede üretim yapabilmeleri ve rekabet edebilmeleri de oldukça güçtür (Armağan, 2008: 12).

Bunun yanı sıra büyümeyi ve değişimi yönetmek, insan kaynakları sorunları, yetkin olmayan çalışanlar, pazar geliştirme ve satış, iş planlaması ve stratejileri, liderlik özellikleri, ekonomik koşullar, rekabet, sermaye ve nakit akışı, vergilendirme KOBİ'lerin karşılaştığı diğer zorluklar arasındadır.

3.3. KOBİ'lerde Performans, Rekabet Gücü ve Girişimcilik Yetkinlikleri

Yeni çağın küresel ekonomisi, devletin müdahale alanlarının daraldığı, ulusal ve uluslararası piyasaların bir bütün oluşturduğu, bilgi ve teknolojinin transfer edilebildiği ve rekabetin yoğunlaştığı bir ekonomidir. Rekabet kavramı, küreselleşme ile birlikte yeni boyutlar kazanan, içeriği değişikliğe uğrayan, tanımı ve ölçümünde ülkeden ülkeye bölgeden bölgeye farklılıkları olan bir kavramdır.

3.3.1. KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Stratejileri

Günümüz ekonomisinde her alanda yaşanan değişimin varlığında, rekabetçi örgütsel yeteneğin farklı kademelerde sağlanması gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir (Tekin, 2011: 32). Ekonominin rekabet edebilirliğinin üretimde verimlilik ya da esneklik olarak iki stratejik yolla sağlanabileceği iddia edilmektedir. Rekabet edebilirlik, bağımlı değişken veya bağımsız değişken olarak ele alındığında, hem onu oluşturan faktörleri (fiyat, teknoloji, sermaye, kaynaklar, işgücü piyasası, coğrafi ve kültürel faktörler gibi) hem de ortaya çıkardığı sonuçları (verimlilik, performans, yaşam standardı ve iş yaratımı gibi) içeren bir aracı değişken olabilmektedir.

Genel bir ifade ile rekabet; "ürün ve hizmet piyasalarındaki girişimler arasında ekonomik kararların özgürce verilebilmesini sağlayan bir yarış" olarak tanımlanabilmektedir (Tiftik, 2011: 51).

İşletmelerin pazarda meydana gelen değişimlere karşı adaptasyonu ve kar elde etmede diğerlerinin faaliyetlerini zora sokmak için ürün geliştirmeyi, yeniliği ve farklılaştırmayı teşvik ettiği dinamik bir süreçtir (Timurçin, 2010: 9).

Geniş anlamda rekabet, kıt olan kaynakları kullanmak ya da ödül kazanmak amacı ile belirli kurallar çerçevesinde ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla kişi arasında olan bir yarıştır (Türkkan, 2014).

Yapılan tanımlardan hareketle rekabetin varlığı için sonunda elde edilmesi hedeflenen bir amaç, rakiplerden birinin diğerine üstünlüğü ve iktisadi birimlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getireceği adil bir ortam gerekmektedir (Ay, 2015: 3).

Üreticilere, girişimcilere ve tüketicilere ayrı ayrı yararlar sağladığından yaşatılmak istenen rekabet süreci günümüzde uluslararası boyutlara ulaşmıştır. Üreticileri daha üretken olmaya, girişimcileri herhangi, bir iş alanına yeni ve daha iyi bir fikir, kalite ve fiyatla girebilmeye ve kendilerinden öncekilerle rekabet imkanı elde etmeye, sonuçta ekonominin ve tüketicinin yararını gözetmeye olanak vermektedir.

Bu çalışmada işletmelerin rekabet gücü ele alındığından, rekabet kavramından ayrılan yönleri ile tanımlanmasında fayda olacaktır. Kavram, tanımlamada kullanılan ölçütlere (mikro veya makro düzey) ve ele alınmak istenen alana (işletme, sanayi, ülke) göre farklı şekillerde ifade edilebilmektedir. Buna göre genel anlamda, işletmelerin, sanayinin, piyasanın, ülkenin veya birliklerin daha yüksek istihdam ve gelir seviyesindeki üretme gücüne rekabet gücü denilmektedir (Ay, 2015: 7). Başka bir tanımda, rekabet ortamında yaşayan, rekabet baskısına dayanabilen ya da rakipler karşısında rekabet baskısı oluşturan işletmelerin rekabet edebilirlik açısından gücü olduğu ifade edilmektedir (Timurçin, 2010: 31).

Literatürde rekabet gücünün araştırılması için yaklaşımlar değiştikçe, kavram için tek tip bir tanımlama yapmak mümkün değildir. Yapılan tanımlardan bazıları şöyle özetlenmiştir (Man, 2001: 33):

- Rakiplerden daha yüksek bir seviyede daha fazla müşteriyi sürekli olarak tatmin etmektir.

- Bir işletmenin bir ürünü (hizmeti) sürdürülebilir (uzun vadeli) ve uygulanabilir (karlı) bir şekilde tedarik etmede rakiplerini yakalayabilme ve rakiplerine üstünlük sağlayabilme yeteneğidir.

- Doğru zamanda, doğru kalitede, doğru mal ve hizmetleri üretebilmedir.

- Müşterilerin ihtiyaçlarını diğer işletmelerden daha verimli ve daha etkili bir şekilde karşılaması anlamına gelmektedir.

- Bir ülkenin uluslararası pazarlardaki yerini sürdürme, genişletme ve aynı zamanda halkın yaşam standartlarını iyileştirme kapasitesidir.

- Rekabet, göreceli ve mutlak değildir. Paydaş ve müşteri değerlerine, rekabet ortamında hareket etme ve tepki verme yeteneğini belirleyen finansal güce ve gerekli stratejik değişimlerin uygulanmasında insan ve teknolojinin potansiyeline bağlıdır.

- Müşterinin kalite beklentilerini karşılayan ya da aşan mal veya hizmet üretme yeteneğidir. Müşterinin istediği zamanda, yerde ve fiyatta malın veya hizmetin sunulmasıdır.

- Pazar payını karlı bir şekilde kazanma ve sürdürme becerisidir.

- Bir şirketin, dünya pazarlarındaki rakiplerinden daha fazla kar üretme kabiliyetidir.

Ekonominin rekabet gücü işletmelerinin ve endüstrilerinin performansına bağlı olarak artmaktadır. Yani rekabetçilik, genellikle büyük şirketlerin ve ekonomilerin uzun vadeli performansıyla ilgili bir kavramdır. Fakat tüm işletmeler gibi KOBİ'ler de rekabet ortamında kaçınılmaz olarak konumlarını ve stratejilerini belirleyecek adımlar atmaktadırlar. Bu adımları belirlerken rekabet stratejilerinin belli başlı olanlarından birisi ya da birkaçının birleşimini geleceğe dair öngördükleri büyüme ve rekabet stratejilerine uygun seçerek hareket etmektedirler. Bu stratejiler var olan şartları iyileştirmeden, agresif bir şekilde büyüme ve hiç değişmemeye kadar bütün alternatiflerin değerlendirildiği bir bileşimi içermektedir.

Genellikle girişimcileri tarafından kurulan ve yönetilen KOBİ'lerin yapısı ortaklık ve limited şirket hakimiyetine dayalıdır. Kuruluş sürecine dahil olan başka insanların varlığı, kurucu girişimcilerin ana hissedar olduğu, aktif katılım ve doğrudan yönetim biçimi diğer özellikleridir. KOBİ'ler bu yapısal özellikleri ve yer aldıkları sektörler açısından değerlendirildiklerinde girişimcilerinin sanayideki diğer işletmelere nazaran farklı rekabet ortamları ile karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Bilgi teknolojileri, imalat, hizmet ya da toptan ticaret endüstrilerindeki KOBİ'lerin, istikrarlı çevre, inovasyon, düşük veya negatif sanayi büyümesi, homojen piyasa yapısı, yeni ürün ve hizmetlere olan düşük talep ya da yüksek talep, heterojen piyasa yapısı, rekabetçi ve değişken ortam gibi faktörlerle karşılaştırıldığında farklı fırsat ortamlarına maruz kaldığı görülmektedir.

Ekonomide küreselleşmenin seviyesi arttıkça, ortaya çıkacak yeni iş fırsatları ve tehditleri, KOBİ'ler için varlıklarını sürdürmek ve ayakta kalmayı sağlamak, oluşan bu yeni iş çevresine göre konumlarını belirlemelerinden geçecektir. Aksi halde bu yeni rekabet şartlarına adaptasyon konusunda zayıf kalanların yaşama olasılığının düşeceği bilinmektedir (Çelik ve Ozan, 2006: 193).

Yeni pazarlara giriş, pazar paylarının artırılması ve varlıklarını koruyabilmeleri için etkili rekabet stratejilerini kullanmaları gereken KOBİ'lerin rekabetçiliği ile ilgili literatür, rekabet gücünü etkileyen, şirket içi faktörleri, dış çevreyi ve girişimcinin etkisini de içeren üç önemli yönün olduğunu ortaya koymaktadır. İşletme içi ve işletme dışı boyutları olan bu stratejilerden yararlanmanın ana hedefi rekabet üstünlüğü sağlayabilmektir. KOBİ'lerin uygulayabilecekleri bu rekabet stratejilerinin belli başlıları; maliyet liderliği, büyüme, farklılaştırma, işbirliği ve yenilik stratejisidir. İşletmenin sektöründe geçerli bir konum elde edebilmesi bu beş rekabet gücüyle başarılı bir biçimde baş ederek, belirlemiş olduğu strateji ile diğerlerine göre fark oluşturması ve büyük yatırım getirisi elde etmesine bağlıdır. Porter'a göre özünde fark oluşturmak olan rekabet kavramı, "pazardan büyük pay alabilmede rakiplerden farklı faaliyetler içinde bulunma işidir." (Tiftik, 2011: 52).

KOBİ'lerin uluslararası alanda rekabet güçlerini etkileyen diğer faktörler ise; küreselleşme, teknolojik altyapı, pazarlama stratejileri, yönetim ve organizasyon yapıları, ekonomik ve finansal yapı, beşeri sermaye yapısı, bürokratik düzenlemeler ve devletin rolü başlıkları altında toplanmıştır (Armağan, 2008: 17). Nitelikli ve yetkin personel istihdam edememe, benzer işletmelerin açık ya da gizli kartel oluşturarak istedikleri fiyatı ayarlamaları, stratejik yönetim anlayışının olmayışı, uzun vadeli planlama yapamama rekabetçi alan oluşturamama ilgili diğer maddeler arasındadır (Aydın, 2018: 55).

Rekabet gücü, müşterilerin bir işletmenin mal ve hizmetlerini diğer potansiyel tedarikçi işletmeler arasından seçimidir ki bu seçim, kalite, doğru fiyat ve doğru zamanda temin gibi üretilen değerlere dayanmaktadır. Özellikle günümüz ekonomisinin yoğunlaşan rekabet ortamında kalite, belirlenebilecek rekabet stratejilerinin en değerli unsuru olmuştur. Çünkü işletmeler değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamada ürünlerini en uygun üretim teknolojisini ve üretim kontrol sistemlerini kullanarak zamanında, hatasız ve ekonomik olarak üretmek durumundadırlar (Diken, 2017: 180). Uzun vadede rekabet gücü ise işletmenin pazar payı, karlılığı ve büyümesi ile ölçülen sürdürülebilir performansıdır.

Ulusal sınırları aşarak global bir nitelik kazanan piyasalarda, başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış rekabet gücü olup; maliyet unsuru olmaktan çıkan yetkin insan gücü ise bu rekabette başarının şartıdır (Diken, 2017: 189). Özellikle yetkin insan gücü ile kurumsal girişimciliğin yaygınlaştığı işletmelerde, işletmelerin pazarlarının veya endüstrilerinin ve işletmenin yapısının gençleştirilmesi, yenilenmesi, yeniden tanımlanmasını amaçlayan çabalarla rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir (Covin ve Miles, 1999: 50).

Aşağıda KOBİ'lerin rekabet gücü oluşturmada kullanacağı belli başlı rekabet stratejileri yer almaktadır.

3.3.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

KOBİ'lerin büyük işletmelere kıyasla müşteri talepleri ve pazarın gereklilikleri karşısında esnek olan yapıları ve hızlı karar alma süreçleri sayesinde faaliyetlerini düşük maliyetlerle gerçekleştirebildikleri ve rekabet avantajı sağladıklarını ifade eden bir stratejidir (Çelik ve Akgemci, 2007: 338).

Sıkı maliyet kontrolü, servis, reklam, AR-GE gibi maliyetlerin en aza indirgenmesi yönünde önlemler alınmaktadır. Büyük rekabet güçlerinin varlığında rakipler rekabet edebilirlikte karlılıklarını kaybetmiş olsalar da işletmenin bu stratejiyi benimseyerek hala gelir elde edebileceği anlamlarına gelmekte, tedarikçiler karşısında esneklik sağlayarak güçlü bir savunma kazandırmaktadır (Oğrak, 2010: 158).

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, rakipler karşısında bir savunma, sektörde ortalamanın üstünde gelir ve ikame ürünler karşısında rakiplere göre daha avantajlı bir konum sağlayabilmektedir (Timurçin, 2010: 22).

3.3.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Günümüz ekonomisinde özellikle standart ürün ve hizmetlerin müşterilerin taleplerine cevap vermediği pazarlarda, KOBİ'lerin müşteriye yakınlıkları ile bu taleplerine farklı çözümler bulmak amacıyla tasarım, pazarlama ağı, dağıtım, müşteri hizmetleri, vb. alanlarda yapacakları farklılaştırmalar ile elde edecekleri rekabet avantajını ifade eden bir stratejidir (Çelik ve Akgemci, 2007: 338). Bir başka ifade ile işletmenin sunmuş olduğu hizmeti, sektörde benzersiz kabul edilen bir şeyi oluşturmak için farklılaştırmasıdır. Farklılaştırma stratejisi ile marka bilinci ve sadakati oluşturan işletmenin ürünlerine karşı tüketicilerde fiyat değişimlerine karşı daha az duyarlılık, yükselen kar marjı, yeni alanlara yapılan yatırım ve rekabet avantajı gibi etkileri ortaya çıkmaktadır (Timurçin, 2010: 23).

3.3.1.3. Odaklanma Stratejisi

Stratejik bir pazar üzerinde odaklanmayı, belli bir hedefe iyi şekilde hizmet vermeyi ve bu hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamayı sağlayarak farklılaştırmayı amaçlayan bir stratejidir. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler sektörel açıdan

ortalamanın üzerinde bir getiriyi elde edebilmektedir. Hem düşük maliyet konumuna hem de yüksek farklılaştırmaya ya da her iki stratejiye de işaret edebilmektedir (Oğrak, 2010: 161).

3.3.1.4. Büyüme Stratejisi

KOBİ'lerin büyük işletmelere nazaran teknolojik gelişmeler, üretkenlik ve verimlilik açısından dezavantajlı olmaları, büyüme süreçlerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü teknoloji bağlantılı ölçek ekonomileri nitelikli işgücü ve büyük sermayeler gerektirmektedir. Bu nedenle büyüme stratejilerini geliştirmeden önce stratejik planlama ile var olan kaynaklarını değerlendirmeleri gerekmektedir.

Bu değerlendirmeden sonra özellikle küresel pazarlarda var olabilmek için yeni ürün ve hizmetler üretmek, ürettiği ürün ve hizmetlerle ilişkili olan ürün ya da hizmetleri bütünleştirmek şeklinde birkaç alternatif strateji ile büyüme stratejisi hedefini gerçekleştirebilmektedirler (Çelik ve Akgemci, 2007: 338).

3.3.1.5. İşbirliği Stratejisi

Günümüz ekonomisinde özellikle belli bir büyüklüğün altında olan KOBİ'ler için ayakta ve hayatta kalmanın zor, yüksek birim maliyetler nedeniyle hem yeni pazarlara girişte hem de rekabet avantajı yakalamada dezavantajların olduğu bilinmektedir. Bu nedenle müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle şirket evlilikleri, satın alma ile yönetimin devri gibi birleşmeler ve işbirlikleri bir rekabet stratejisi olarak uygulanabilmektedir (Çelik ve Akgemci, 2007: 339).

3.3.1.6. Yenilik Stratejisi

Küresel rekabet ortamında başarılı olmanın en temel stratejilerinden biridir. Yeni iş yapma yöntemlerinden, yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye, yeni ve niş pazarlara girmeye kadar birçok süreçte radikal değişiklikler yapmayı gerektiren bir stratejidir (Çelik ve Akgemci, 2007: 339).

KOBİ'ler için stratejik bir rekabet aracı olan yenilikçiliğin özellikle ülkedeki siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklar, küresel krizler gibi olumsuz koşullarda, hükümetlerin yetersiz teknik ve mali destek programları nedeniyle riski alınamayan

bir strateji olduğu görülmektedir (Çelik ve Akgemci, 2007: 345). Küreselleşme ile değişen rekabet şartlarına ayak uydurmada büyük işletmelerle olan birleşmeler söz konusu olduğunda ve bu işletmeler özellikle tedarikçi/alıcı konumunda ise KOBİ'lerin yönetim tecrübelerinin zayıf kalması güç dengesizliğini ortaya çıkarmaktadır (Davenport ve Biby, 1999: 441).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde yenilik stratejisi daha da güçlenmektedir. KOBİ'ler yönetim bilgi sistemlerinin eksikliği, sadece birkaç kişide bilgi toplama yetki ve sorumluluğu, bilgi miktarı ve kalitesinin düşüklüğü gibi dezavantajların yanı sıra, ihtiyaç duyulan bilgileri daha kolay sentezleme ve yakın iletişim ağları sebebiyle kolay bilgi toplama gibi avantajlara da sahiptir (Reed, vd., 2002: 137).

Yenilik, işletmenin faaliyetlerini (işin kapsamı, rekabetçi yaklaşımlar veya her ikisi) değişime uğratarak canlandırma demektir. Ayrıca yeni yetenekler kazanmak, yeni işlere girmek de bunlara dahil edilebilmektedir (Sharma ve Chrisman, 1999: 14). Girişimcilik literatüründe ve küçük işletmelerde bu faaliyetlerin girişimcilik yetkinlikleri ile sağlanabileceği vurgulanmaktadır (Man,vd., 2002; Ucbasaran, vd., 2008). Girişimcilik yetkinlikleri bir yandan, yeniliklerle ilgili iş hedeflerine ulaşmanın yeni yollarını, diğer yandan bunları gerçekleştirecek ve sürdürecek işletme sahibi yöneticilerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumları ifade etmektedir.

Yeniliklerle ilgili hedefler büyüme ve bunu sağlamak için gerekli tedbirlerin yanı sıra şunları da içerebilir:

- Yeni ürünlerin geliştirilmesi,
- Yeni müşteri gruplarının araştırılması,
- Yeni pazarlar bulma,
- İş süreçlerini daha sürdürülebilir hale getirme,
- Daha etkin maliyetleme ve karlılık uygulamaları sunmak.

Rekabet edebilirliğin iç faktörleri, kaynaklara ve yeteneklere göre de sınıflandırılabilir. Kaynaklar şunları içermektedir:

- Maddi duran varlıklar,
- Maddi olmayan duran varlıklar (teknoloji, itibar, kültür),
- Bireyin uzmanlık bilgisi, becerileri, iletişim, interaktif yetenekler ve motivasyon.

➢ ***Organizasyon Yeteneği:*** Rekabet edebilirlikte kaynaklar kendi içinde kapasite olarak organize edilmedikçe rekabet avantajı haline dönüştürülemezler. Örneğin; dağıtım merkezi bir kaynaktır ve dağıtım merkezi yönetimi bir organizasyon yeteneğidir.

Organizasyon yeteneği kavramı, işletmenin kendi kaynakları ile yapabileceği eylem, süreç, sistem ve ilişkileri ifade etmektedir. Örgütsel yetenek aynı zamanda işletme perspektifinden potansiyel rekabet edebilirliğin boyutunu da temsil etmektedir.

Yüksek düzeyde girişimci yetkinliğe sahip girişimcileri olan şirketler, yeni fırsatlar bulmada ve rekabetçi konumlarını güçlendirmede faaliyet gösterdikleri ortamı araştırmakta ve yönetmektedirler. Bu nedenle girişimcilerin artan rekabet edebilirlik ve yeniliklerle yüzleşmelerini ve başarıyı sağlayan dayanıklı bireysel özelliklerini dikkate almak gerekmektedir (Sanchez, 2011: 167).

Girişimcilik yetkinliği, piyasaya olan aşinalık ve sosyal değerin gücü maddi olmayan varlıklardır. Kaynak tabanlı görüşe göre organizasyonun değerli, taklit edilmesi zor ve nadir bulunan bu kaynaklarını kullanarak rekabet edebilirliğini sürdürmesi gerekmektedir.

3.3.2. KOBİ'lerde Rekabetçi Gücün Boyutları

Bir işletmenin rekabet gücü değerlendirilirken işletme içi faktörler, dış çevre ve müşteri değeri arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak; işletmenin finansal gücü ile tepki verme yeteneği, kullandığı teknoloji, endüstri ustalığı, maliyet üstünlüğü, altyapısı, insan kaynakları gibi çok boyutlu ve bir süreci ifade eden kavram aklam gelmektedir. İşletmeler büyüklükleri gereği rekabet gücü kavramı açısından farklılıklar göstermektedir. Özellikle KOBİ'ler rekabet edebilirlikte büyük

işletmelerin yeterli sermaye avantajına nazaran çevredeki değişimlere karşı daha esnek ve hızlı cevap verme eğilimindedirler. Literatürde işletme içi faktörler, girişimcinin rolü ve dış faktörler olmak üzere rekabet gücüne yol açan üç temel yön vurgulanmaktadır (Man, 2001: 42).

- **İşletme içi faktörler;** fiyat, kalite, tasarım, firma yapısı, kültürü, insan kaynakları, müşteri hizmetleri, pazarlama uzmanlığı, ürün geliştirme, üretim verimliliği, karlılık, yenilikçilik, kullanılan bilgi teknolojisi, vb. şekilde sıralanabilmektedir.

- **Girişimcinin rolü;** literatürde de özetlendiği üzere özellikle KOBİ'lerde işletme sahibi/yöneticisinin karar verme yetisi, deneyim, bilgi ve becerileri toplam rekabet gücünü etkilemektedir. Dış kurum ve kuruluşlarla ağ ilişkisinde, işletmeye özgü yetkinlikleri geliştiren ve bunu rekabet avantajı ile birleştiren yine girişimcilerdir.

- **Dış çevre faktörleri;** endüstri farklılıkları, piyasanın çalkantılı ortamı, destekleyici kurumlar, sermaye mevcudiyeti, sözleşmeler, yasalar, yönetmelikler, ağlar, tüketicilerin bilinç seviyeleri, uluslararası ticaret sistemi, doğal kaynaklar, vb. şeklinde sıralanmaktadır.

3.3.3. İşletme Performansı ve KOBİ'lerde Performansın Boyutları

İşletmenin uzun vadede ayakta kalması ve rakiplerine göre daha güçlü olması işletme ve iş performansı olarak düşünülmektedir. Performans çoğunlukla bir firmanın uyguladığı stratejinin türüne göre belirlenmekte ve bu nedenle işletme stratejisi kavramı olarak kabul edilmektedir. Strateji, iş ortamında rekabet avantajı elde etmek için alternatif araçların seçimi, uygulanması ve değerlendirilmesi şeklindeki tüm karar verme süreçlerinin toplamı olarak ifade edilmektedir. Performans ölçümleri; satış büyümesi, gelir artışı, çalışan sayısında artış, net kar aralığı, ürün/hizmet yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, yeni teknolojilerin benimsenmesi, ürün/hizmet kalitesi, ürün/hizmet çeşitliliği ve müşteri memnuniyeti gibi boyutlardan oluşabilmektedir.

3.3.3.1. İşletme Performansı

Performans, 90'lı yılların ortalarında ticari hayatta kalma süresi ile ölçülmekteydi. Endüstri, örgütsel yapı, konum, içinde bulunulan ekonomik çağ gibi birçok özelliğin yanında, işletme sahibinin kadın veya erkek olmasının performansa ve işletmenin ayakta kalmasına etkileri belirlenmekteydi (Robb, 2002: 387).

Performans; işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesi için görevler çerçevesinde belirlenen ölçütleri karşılar şekilde gösterilen tüm çabalar ve ortaya çıkan mali hizmet ya da fikirdir (Bedük, 2012: 194).

İşletme performansı ise ölçülmesi güç olan çok yönlü bir olgudur. Literatürde, performans ölçümünde nicel ve nitel göstergelerin her ikisinin de sınırlamalarının olduğu ve birlikte değerlendirilmelerinin yerinde olacağı vurgulanmaktadır. Ölçülmesi oldukça güç ve bir ölçüde kişilere göre değişebileceği için subjektif yönü ağır olan, müşteri tatmini ve kalite gibi kriterlerin yanı sıra ekonomi, işletme ve finans bilimlerinde kabul görüp, objektif yanı daha ağır basan satış seviyesi, karlılık, sermayenin getiri oranı, ciro oranı, pazar payı, verimlilik, etkililik gibi kriterler de işletme performansının ölçümünde kullanılmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2013: 94).

Li ve diğerleri (2005: 45) kar artışını, verimliliği ve pazar payı ve satış artışını içeren büyümeyi performansın ölçümünde kullanmışlardır. Firma performansı üzerine yapılan çalışmalarda, performans göstergesi için kullanılan öğeler; en önemli rakiplerine kıyasla firmanın karlılığı, büyümesi ve pazar payı hakkında yöneticisinin öznel görüşleri olarak ifade edilmiştir. Öte yandan, bazı araştırmalarda firmanın mali tabloları finansal performansının hem büyüme hem de karlılık boyutunu yakalamak için kullanılmıştır (Soininen, vd., 2012: 616).

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2011) raporuna göre işletme performansı; büyümeyi (mevcut çalışanlar ve çalışanların sayısında beklenen artış), ihracat miktarını ve yeni teknolojilerin kullanılabilirliğini gösteren yenilik seviyesini de içeren üç ana faktör ile ölçülmektedir (Barazandaeh, vd., 2015: 3).

Genellikle işletme performansının finansal ve finansal olmayan performans şeklinde ölçüldüğü görülmektedir. Finansal performans, yatırım getirisi, özkaynak karlılığı gibi finansal verimlilik ölçümlerini ve satış getirisi ve net kar marjı gibi karlılık ölçümlerini içermektedir. Finansal olmayan ölçümler müşteri memnuniyetini içermektedir (Sidik, 2012: 375).

İşletme performansı rekabetçiliğin boyutlarından biridir. Rekabetçi performansın sürdürülmesinde ticarileştirme sürecinin iki unsurunun hayati önem taşıdığı açıktır. Bunlar; teknolojik gelişme ve fiyat/maliyet etkinliğidir. Literatürde genel olarak, rekabetçiliğin değerlendirilmesinde ya performans sonucuna ya da rekabet potansiyelini oluşturan girdilere odaklanılmaktadır. Girdi ve performansı birlikte ölçen araştırmalar çok az sayıdadır. Rekabetçi performans işletme hacmi, sürdürülebilir büyüme ve verimlilik gibi göstergelerle ölçülmektedir (Buckley, vd., 1988:190).

Man (2001) çalışmasında; satışların büyümesi, satışların karlılığı, nakit akışı, yatırımların getirisi, net kar ve pazar payı artışı olarak rakiplerle kıyaslandığında bir KOBİ'nin rekabet gücünü temsil eden altı maddeyi ortaya koymuştur. Uzmanların ve girişimcilerin fikirlerinden istifade edilerek rakiplerle karşılaştırıldığında bu maddelerden yüksek ağırlık taşıyan satışların büyümesi, net kar ve pazar payı büyümesi firma performansının ölçümü için tespit edilmiştir.

İşletme performansı daha geniş bir konseptte örgütsel etkinliğe hitap etmektedir. Finansal performans (satış büyümesi, karlılık, hisse başına kazanç) ve operasyonel performans (pazar payı, yeni ürün, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği ve değeri) olmak üzere işletme performansını açıklayan iki göstergenin olduğu görülmektedir.

3.3.3.2. KOBİ'lerde Performansın Boyutları

KOBİ'ler genellikle büyümelerini ciro ve istihdam artışı ile ölçmektedirler. Performans göstergeleri; satış, müşteri, kar ve işletme sermayesinin artışıdır (Ismail, 2012: 48). KOBİ'lerin sahip yöneticileri performansı ölçmede finansal sonuçların yanı sıra finansal olmayan sonuçları da içeren karma bir yaklaşım kullanmaktadırlar.

Mali sonuçlar, karı ve ciroyu içerirken, mali olmayanlar uzun vadeli büyüme oranı ve işletmenin ayakta kalmasıdır (Bendary ve Minyawi, 2015: 26).

KOBİ'lerin iş performansını etkileyen faktörler üzerine yapılan araştırmalar örgütün özelliklerine ve girişimcinin bireysel özelliklerine yoğunlaşan iç faktörleri ve başarıyı belirlemede dış faktörleri ele alan çalışmalar olmak üzere iki gruba ayrılabilmektedir. Bireysel özellikler; demografik faktörler, yetkinlikler gibi girişimci özelliklere değinirken, örgütsel yönlere odaklanan çalışmalar; organizasyonun kaynakları ve kabiliyeti ve örgüt kültürü gibi unsurları içermektedir. Dış faktörlerin rolüne odaklanan araştırmalar ise devletin işletmenin başarısı için elverişli bir ortam oluşturma rolünü incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre KOBİ'ler arasında başarının önündeki en büyük engelin finansal destek ve eğitim desteği gibi çeşitli destek faaliyetlerinin bulunmaması olmaktadır (Kimeu, 2017: 1-2).

Girişimcilik KOBİ performansının belirleyicileri arasında merkezi olarak kabul edilmektedir. Hangi girişimci özelliklerin KOBİ performansını nasıl etkilediğini araştıran önceki çalışmalarda üç tür girişimci özellik önerilmiş ve incelenmiştir. Bunlar; girişimcinin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, etnik köken gibi), psikolojik ve davranışsal özellikleri (motivasyon, kişilik özellikleri, değerleri, hedefleri ve tutumları gibi) ve beşeri sermaye (eğitim seviyesi, iş deneyimi, başlangıç deneyimi, yönetim ve özellikle teknik bilgi birikimi gibi) faktörleridir. Burada belirli bir insan sermayesi, girişimcinin geçmişinden, farklı kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerinden ve ayrıca kendi kişiliğinden etkilenen girişimci ağları veya sosyal ilişkileri ifade eder (Aldrich ve Zimmer, 1986; Johannisson, 1993).

Bu değişkenler üzerinde KOBİ performansı ile anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bir başka ifade ile girişimcinin demografik, psikolojik ve davranışsal özellikleri ile yönetim becerileri ve teknik bilgisi, çoğu zaman bir KOBİ'nin performansıyla ilgili en etkili faktörler arasındadır (Man, vd., 2002: 125). Ortak kanı, belli arka plan özelliklerine sahip olmanın, firmayı daha başarılı veya daha az başarılı kılacak olmasıdır. Bu özelliklerin sadece işe başlamada değil, işin sürekli başarısında da etkili olduğu bulunmuştur.

Yapılan araştırmalar firma performansının sadece girişimci özelliklerden değil, bağlamsal faktörlerden de etkilendiğini göstermiştir. (Hofer ve Sandberg, 1987; Learner, vd., 1997; Herron ve Robinson, 1993; Lussier, 1996; Stuart ve Abetti, 1987). Bunlar; örgütsel faktörler (Mullins, 1996; Glancey, 1998) ve firmanın stratejileridir (Sandberg,1986; Smallbone, Leigh ve North, 1995; Roper, 1996; Kotey ve Meredith, 1997). Daha da önemli olan, bu faktörler arasındaki etkileşimlerin, firma performansını açıklarken özellikle önemli olmalarıdır (Lumpkin ve Dess, 1996; Chandler ve Hanks, 1994; Chaston, 1997).

3.4. KOBİ'lerde Girişimcilik Yetkinlikleri, Rekabet Edebilirlik ve İşletme Performansı İlişkisi

Önceki bölümlerde aktarıldığı üzere girişimcilik yetkinlikleri, girişimcinin bir iş rolünü başarıyla gerçekleştirme kabiliyeti olarak görülen, kişilik özelliklerini, becerilerini ve bilgisini kapsayan üst düzey bir nitelik olarak tanımlanmaktadır (Man, vd., 2002: 124). Girişimcilik yetkinliklerine ve önemine, bir şirkete başlamış olanların doğuştan gelen özeliklerini incelemek açısından yaklaşılmıştır. Bu tür özelliklere örnek olarak, başarı için ihtiyaç, yenilikçilik, özerklik, risk alma eğilimi, kontrol odağı ve öz yetkinlik sayılabilmektedir (Rauch ve Frese, 2007: 49). Girişimcilik yetkinliklerini genel niteliklerin toplamı olarak tanımlamaya yönelik birçok çabaya rağmen, herhangi bir özel nitelik sınıflandırmasında fikir birliği bulunmaktadır. Fakat girişimcilik yetkinliği üzerine olan daha yeni yaklaşımların, bireyin davranışsal ve bilişsel yönlerine odaklandığı görülmektedir (Gaglio ve Katz, 2001). Bunlar, girişimcilik görevinin (yeni girişimleri, yenilikçilik veya stratejik yenilenmeyi amaçlayan fırsatların belirlenmesi ve takip edilmesi) yanı sıra bunu destekleyen davranışlar üzerine odaklanması sebebiyle de diğer yaklaşımlardan ayrılmaktadırlar. Bu davranışlardan bazıları; müşteri ihtiyaçlarını belirleme, çevreyi analiz etme, strateji oluşturma, ağları bir araya getirme, insiyatif alma, ürün çeşitliliği getirme ve işbirliği olarak sıralanabilmektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar KOBİ'lerdeki girişimci süreçlerin doğasını ve koşullarını incelemenin, küçük işletmelerin dinamik ortamlarda nasıl yenilik yaptığını, hayatta kaldıklarını ve büyüdüklerini anlamanın önemini vurgulamaktadırlar (Lans, vd., 2011). Girişimcinin demografik, psikolojik ve

davranışsal özellikleri ile yönetim becerileri ve teknik bilgisi, çoğu zaman bir KOBİ'nin performansıyla ilgili en etkili faktörler arasında olabilmektedir (Man, vd., 2002: 125). Johnson ve Winterton (1999), küçük bir işletmenin işletilmesi için gerekli beceri ve yetkinliklerin niteliksel ve büyük işletmelerde ihtiyaç duyulanlardan niceliksel olarak da farklı olduğunu gözlemlemişlerdir. Çünkü girişimci bağlamda odak nokta birey üzerinedir (Aktaran: Mitchelmore ve Rowley, 2010: 97).

1990'ların başında bir işletmenin kuruluş sürecine, bir organizasyonun var olmasını ve büyümesini sağlayan görev ve davranışların neler olduğuna çok az dikkat edilmesi eleştiriye maruz kalmıştı (Lans, vd., 2010: 150). Şüphesiz ki dış faktörler KOBİ'lerin gelişimi ile ilgili, fakat tek başına neden bazı KOBİ'lerin başarılı, bazılarının başarısız olduğunu açıklamaya yetmemekteydi. Devlet yardımının önemli olmasına rağmen tek çare olmadığı, KOBİ'lerin sürdürülebilir refahı için başka faktörlerin de etkili olduğu tartışılmaktaydı. Bütün bu gelişmelerin ışığında Stokes ve Blackburn (2002) gibi akademisyenler, KOBİ'lerdeki iş başarısının tahmini için odak noktasına işletme sahibini/girişimciyi almayı önerdiler (Aktaran: Kimeu, 2017: 2-5).

Odak noktasına alınan girişimcinin yetkinliklerinin, işletmelerin hayatta kalmasını ve başarısını garantilemek için tek başına ele alınamayacağı, özellikle KOBİ'lerin kısıtlı finansman, beceri, teknoloji ve bilgi kaynaklarına sahip olması nedeniyle sürdürülebilir iş başarısı, tedarikçi ile ilişki ve müşteri ile entegrasyon gibi diğer bir çok faktöre bağlı olduğu göz ardı edilemeyecektir. Çünkü parasal kaynaklar, tesis ve teçhizat, personel, fonksiyonel düzeydeki yetenekler (örneğin; üretim esnekliği), örgütsel düzeydeki yetenekler (örneğin; yeni bir ürün elde etme kabiliyeti) gibi kaynakların ve yetkinliklerin mevcut olduğu ve örgütsel sistemlerin (örneğin; pazarlama araştırma sistemi) firmanın başarı olasılığını artırdığı ileri sürülmektedir. Fakat son yıllarda girişimcinin yetkinliklerinin bir KOBİ'nin uzun vadeli performansını rekabet gücü ve örgütsel yetenekler yoluyla etkilemesine yönelik doğrudan ve dolaylı katkıları olduğu araştırmalarda sıklıkla kanıtlanır hale gelmektedir (Man, vd., 2008).

KOBİ'ler için yetkinlikler, girişimcinin ve ortak çalışanlarının işletmenin faaliyet gösterdiği işte, amaçları gerçekleştirmek için başarılı bir kaynak edinme, kullanma ve geliştirme kapasitesini ifade etmektedir. Dolayısıyla yetkinlikler, değer yaratma ve işletmenin stratejisi ve büyümesi arasında doğrudan bir bağ vardır (Mitchelmore ve Rowley, 2010: 102). Bird'a (1995) göre, yetkinlikler, davranışsal ve gözlemlenebilir olduklarından, kişilik özellikleri ve niyetleri gibi diğer girişimcilik özelliklerine göre performans ile daha yakından ilişkili bulunmaktadır. Dahası tutumlarda olduğu gibi yetkinlikler de değişebilmekte ve bu nedenle girişimciliğin gelişmesi daha uygulanabilir hale gelmektedir (Aktaran: Man, vd., 2008: 259).

Ekonometrik bulgular girişimcilerin insan sermayesinin işletmelerin büyümesi üzerindeki pozitif etkisini doğrular niteliktedir (Colombo ve Grilli, 2005: 797). Yüksek teknolojili endüstriler gibi belirsiz iş ortamlarında var olan fırsatları değerlendirmede, girişimci bireyler, bilgi ve becerilerinin değer yaratmak için diğer kaynaklarla nasıl birleştirilebileceği konusunda diğerlerinde olmayan inanç ve tutumlara sahiptirler (Colombo ve Grilli, 2005: 800). Girişimcilik yetkinlikleri, firma performansı ve rekabet gücü ile yakından ilişkilidir. İşletmenin rekabet edebilirliği ve örgütsel yeteneklerini artırma, stratejik hedefler belirleme ve bunları gerçekleştirme gibi girişimcilik görevlerini yerine getirmede yetkinliklerin varlığı, uzun vadeli işletme performansına neden olmaktadır. Sonuç olarak işletmelerin uzun vadeli performanslarındaki farklılıkların girişimci yetkinlikler ile açıklanabileceği, eğitim ve gelişim açısından yetkinlik sahibi girişimcilerin işletmeye daha fazla kaynak ve olumlu bir ortam sağlamakla eşit hatta ondan daha fazla önemli olduğuna dair bulgulara varılmaktadır (Man, 2001: 251).

Chandler ve Hanks (1994), çalışmalarında kurucuların girişimcilik ve yönetsel yetkinlikleri ile firma performansı arasındaki doğrudan ilişkiyi tespit etmişlerdir. Chaston (1997), işletme gelişiminin farklı aşamalarında farklı yetkinliklerin gerekli olduğunu belirtirken; Man (2001) girişimci yetkinliklerin başlangıç aşamasında önemli olduğunu, yönetim yetkinliklerinin ise büyüme aşamasında daha önemli olduğunu vurgulamaktadır (Aktaran: Lopa ve Bose, 2014: 2). Bir başka araştırmda girişimcinin beşeri sermayesinin, özellikle yönetim

becerilerinin, hem kısa hem de uzun vadeli perspektiften küçük girişimlerin performansının en güçlü etkeni olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Haber ve Reichel, 2007: 120).

Lopa ve Bose (2014) çalışmalarında fırsat, örgütlenme, ilişki yetkinlikleri ve stratejik, taahhüt, kavramsal yetkinlikler olmak üzere altı grup yetkinlik tespit etmişlerdir. Çalışmada tüm yetkinliklerin imalat sanayindeki girişimcilerin firmalarının performansını arttırmaları için gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunların arasında fırsat, örgütlenme, ilişki yetkinlikleri ve stratejik yetkinliklerin firma performansı üzerinde önemli etkiye sahip oldukları, diğer iki yetkinlik alanı olan taahhüt yetkinliklerinin ve kavramsal yetkinliklerin ise şu anda firma performansı açısından önemli olmadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak uzun vadede, girişimcilerin daha iyi performans için tüm yetkinliklere odaklanması gerektiği öngörülmektedir.

Man, vd. (2002), KOBİ'ler için firma rekabet gücü kavramını ve girişimci özelliklerin incelenmesi için yetkinlik yaklaşımını kullanan teorik bir çerçeve geliştirmişlerdir. Bu çerçeve, girişimcinin firmanın performansını belirleme rolü üzerine odaklanmaktadır. Bu, girişimcinin egemen olduğu ve daha küçük ölçekli firmalar için kolayca uygulanabilmektedir. Bu çerçeveyi kullanarak, girişimci yetkinlikler ile KOBİ'lerin performansı arasındaki ilişki üzerine çalışmalar giderek artmaktadır. Tablo 11'de bu çalışmalardan elde edilen girişimci yetkinliklerin bir sınıflandırması yapılmıştır.

Tablo- 11: KOBİ'lerde Yetkinlikler

Organize etme	KOBİ'ler için fırsatları değerlendirmede gerekli olan insan kaynaklarının yanı sıra finansal kaynakları da belirleme, elde etme ve kullanma becerisi
Problem analizi	İşletmede sorunlara işaret edebilme, altta yatan muhtemel nedenleri saptama
Liderlik	KOBİ'lerde çalışanlara yön verme ve rehberlik
Kavramsal düşünme	Mesleğin temel zorluklarını analiz edebilme ve yorumlayabilme, göreceli önemlerini düşünme
İkna etme	Başkalarını belirli bir öneri, düşünce, ürün ya da plan hakkında ikna etme becerisi
İletişim	Açık dil ve sözsüz iletişim vasıtasıyla fikirleri veya düşünceleri başkalarına ifade etme becerisi
Stratejik düşünme	Uzun vadeli hedefleri saptama ve planlara koyma becerisi
Planlama	Hedefleri ve öncelikleri tanıma becerisi
Sonuç yönelimi	Somut sonuçların elde edilmesinde faaliyetler geliştirme becerisi
Müzakere	Bir anlaşmaya varabilmede bilgi ve argümanları tartışabilme, anlaşmaya varmada ortak noktaları tanımlayabilme
Takım çalışması	Ortak hedeflere katkıda bulunma becerisi
Pazar yönelimi	Piyasa ve teknoloji ile ilgili fırsatları sektör içinde ve dışında tanımlama ve takip yeteneği
Ağ oluşturma	(İç) müşteriler, tedarikçiler ve diğer menfaat sahipleri ile temas ve ilişkileri aktif olarak geliştirme ve yönetme kabiliyeti
Karar verme yetisi	İlgili kriterler altında olası stratejileri ve bu stratejilerle ilgili bilgileri değerlendirmek
Vizyon	KOBİ'ler ve çevresi için gelecekteki yönergeleri belirleyerek uzun vadeli bir politika oluşturma becerisi
Genel farkındalık	Toplumsal ve siyasal gelişmeler hakkında sektör dışında bilgi üretme becerisi
Yönetim kontrolü	Kullanılabilir zaman ve kaynaklar ışığında kendi çalışmalarının ilerleyişini ve başkalarının ilerleyişini yönetme ve denetleme becerisi
Değer oluşturma	Girişimcinin kendi işletmesinin değerlerini ve kültürünü yayma yeteneği
Personel yönetimi	Öğrenme ihtiyaçlarını analiz ederek, işte öğrenme etkinliklerini geliştirerek, çalışanların yeteneklerini geliştirmek
Uluslararası oryantasyon	KOBİ'lerin uluslararasılaşmasına yol açabilecek fırsatları belirleme ve bunları takip etme becerisi

Kaynak: Lans, vd. , 2010: 168.

Özetle yüksek performans elde etmek isteyen girişimciler için girişimcilik yetkinliklerinin kazanılması ve bu yetkinliklerden yararlanılması önemli hale gelmektedir. Çalışma ve öğrenme ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlıdır. Yetkinlikler de sürekli iyileştirmeye ve ömür boyu öğrenmeye tabidir. Bazen yetkinlikler kasıtlı olarak geliştirilirken, çoğu zamanda işte yer alan görevler ve faaliyetler ile ilgili etkinliklerin gerçekleştirilmesine bağlı olarak gelişmektedirler (Lans, vd., 2008; Hager, 2008). Beceri/bilgi tabanlı yetkinlikler gibi temel yetkinliklerin iş geliştirme sürecindeki deneyimlerle devamlı geliştirilebileceği ve daha eğitilebilir olduklarına vurgu yapılmaktadır. Girişimcilerin deneyimlerle ve pratik örneklerle öğrenmeye

daha fazla eğilimi oldukları göz önüne alındığında, gerçek örneklere dayanan eğitimlerin geliştirilmesinin teorik bilgilerden daha etkili olabileceği görülmektedir. Uzun vadede, örneklemden ya da diğer kaynaklardan yetkinlikleri yansıtan davranışları içerir vaka temelli örneklerle dolu eğitim ve geliştirme amaçlanabilir (Man, 2001: 255).

KOBİ'lerde sahip yöneticiler çoğunlukla yaparak öğrenmektedirler. Fakat bu tür öğrenme maliyetlidir (Cope ve Watts, 2000; Fenwick, 2003). Çünkü KOBİ yöneticilerinin girişimcilik yetkinliklerini güçlendirmek ve geliştirmek için mevcut insan kaynakları uygulamaları yeterli değildir. Bu sorunlara rağmen birçok bilim insanı, KOBİ'lerin öğrenme ve gelişme açısından zengin ortamlar olduğunu da savunmaktadırlar (Cope ve Watts, 2000; Ehrich ve Billet, 2004). Fakat girişimciler resmi öğrenme faaliyetlerine sınırlı zaman ve maddi sıkıntılardan ötürü katılamamakta, organizasyon içinde akranlara ve rol modellerine doğrudan erişim imkanları bulamamaktadırlar. İşle ilgili öğrenmelerinde mevcut destek ve yönlendirmelere büyük ölçüde bağımlı kalmaktadırlar (Jones ve Macpherson, 2006; Lans, vd., 2008; Lepoutre ve Heene, 2006).

Yetkinlik değerlendirmeleri, büyük organizasyonlarda (örneğin; 360 derece performans değerlendirmelerinde) ve eğitim ortamlarında (kendi kendine ve akran değerlendirmesi) kapsamlı bir şekilde yapılmaktadır. Değerlendirmeler neticesinde değerlendirilen kişilerin güçlü ve zayıf yanları hakkında daha fazla bilgi edinmek, sonuçları tartışarak iyileştirme alanlarını keşfetmek kısacası öğrenme faaliyetlerini belirlemek mümkündür. KOBİ'lerde çoğu halde girişimcinin kendi kendini değerlendirmesi ile diğer önemli kişiler tarafından yapılan değerlendirmelerin nasıl ilişkilendirileceği sorusu ile karşı karşıya kalınmaktadır. Değerlendirmelerin, girişimci yöneticilerin kendi bilinçlerini artırarak, sıklıkla maliyeti yüksek deneme yanılma yöntemlerinden vazgeçmelerine olanak tanıması beklentisi yükselmektedir.

KOBİ'lerde girişimci yetkinliklerinin geliştirilmesinde sınırlı sayıda çalışma vardır (Rae, 2007), (Sadler-Smith, vd., 2003). Teorik araştırmalar olsa da (Collins, vd., 2006), (Man, vd., 2002), bu sınıflandırmaları daha fazla doğrulamak ve zenginleştirmek için niceliksel araştırmalar kıttır. Bu durum sektörel gelişim, KOBİ

destekleri, mevcut ve potansiyel KOBİ sahiplerinin eğitimi ve öğretiminde aktif olan profesyoneller için, özellikle de Avrupa'da yetkinlik temelli öğrenme bağlamında girişimci yetkinliklerin geliştirilmesi için müdahale stratejileri tasarlama çabalarında önemli bir kısıt oluşturmaktadır (Lans, vd., 2011).

3.5. Son Yıllarda Yapılan Çalışmalar

Girişimcilik araştırmaları girişimcilik yetkinliklerinin KOBİ performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir. Yüksek seviyede girişimcilik yetkinliğine sahip olan yöneticileri olan şirketler, yeni fırsatlar bulmak ve rekabetçi konumlarını güçlendirmek için faaliyet gösterdikleri ortamları tarayıp yönetmektedirler.

Alan yazında girişimcilik yetkinlikleri ile işletme başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öneren birçok çalışma vardır (Ahmad, vd., 2010; Umeze ve Ohen, 2015; Vijaya, vd., 2015). Bunlardan bazıları şöyledir:

- McGregor vd. (2000) çalışmalarında erkek ve kadın girişimciler arasında ihtiyaç duyulan yetkinlikleri istatistiksel olarak karşılaştırmışlardır. Bulgularına göre, erkek ve kadın girişimciler ortak bir dizi yetkinliği paylaşırken, kadın girişimcilerin gelişme ihtiyaçlarının daha yüksek ve önceliğe sahip oldukları bulgusuna ulaşmışlardır.
- Zott'un (2003) son çalışması, işletme performansının, işletmenin kaynaklarını (yeteneklerini) ve yetkinliklerini entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneklerinden etkilendiği yönünde artan derecede kanıt olduğunu ileri sürmektedir.
- Baum ve Locke (2004)'un çalışması yetkinlik ile firma performansı arasındaki ilişkide motivasyonun arabulucu etkilerini doğrulamaktadır.
- Man vd. (2008) yaptıkları çalışmada davranışsal olay mülakatının değiştirilmiş bir formunu kullanarak (Spencer ve Spencer, 1993), on dokuz başarılı girişimci yöneticiden oluşan bir örneklem kapsamında yetkinlikleri incelemişlerdir. Görüşülen kişilerden, kuruluşundan bu yana iş gelişimi sırasında karşılaştıkları olaylara gösterdikleri davranışlar hakkında bilgi vermeleri istenmiş ve niteliksel veriler toplanmıştır. Çalışmalarında nicel araştırma yöntemini de kullanarak sonuç,

fırsat, ilişki, kavramsal, stratejik ve taahhüt yetkinlikleri olarak literatürde de tanımlanan altı yetkinlik grubunun yanı sıra öğrenme yetkinlikleri ve kişisel güç yetkinlikleri olmak üzere 70 yetkinlik bileşen grubu oluşturmuşlardır.

- Bir başka çalışmada dinamik ortamlarda yüksek düzeyde girişimcilik öz yetkinliğinin etkileri, ılımlı bir iyimserlikle kombine edildiğinde işletme performansı ile pozitif yönde ilişkide bulunmuştur (Hmieleski ve Baron, 2008).
- Xiang (2009), Singapur'da girişimcilerin tanımlanmasında yetkinlik yaklaşımının incelenmesi üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında, girişimcilik yetkinliklerinin girişimcileri diğerlerine göre ayırt edip etmediğini tespit etmiştir. İşletme sahipleri ile yöneticiler arasında girişimci yetkinlikleri değişkeninin karşılaştırılması yapılarak, işletme sahiplerinin genellikle yöneticilerden daha yüksek derecede girişimcilik yetkinliklerine sahip oldukları ortaya konulmuştur.
- Lans vd. (2010) girişimci yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirdikleri, işletme içi (çalışanlar ya da yönetim ekibinden biri) ve paydaşlar (yılda birkaç kez seçilen stratejileri danışmak için görüşülen iş danışmanları) tarafından değerlendirildikleri çalışmada belirtilen yirmi yetkinliğe ne kadar hakim olduklarına yönelik sonuçlara ulaşmışlardır. Organizasyon, problem analizi ve liderlik yetkinlikleri yüksek oranda puan almıştır.
- Madatta (2011) çalışmasında girişimci başarısızlıklarının çoğunlukla finansal kaynakların yetersizliğinden kaynaklandığı sonucuna ulaşırken, başarının önündeki diğer ciddi engellerden birinin, girişimi başlatan ve devam ettiren kişilerin, tutum, motivasyon, beceri ve deneyimler açısından sınırlı kapasitede olduğu savı da doğrulanmıştır. Bir başka deyişle işin başarısında gerekli görevlerin yerine getirilmesinde organizasyonun her kademesinde yetkinliklere duyulan ihtiyacın ve verilen rolün belirlenmesi gerektiği bulgusu netlik kazanmıştır.
- Wee-Liang ve Samuel (2012), girişimciler, yöneticiler ve yetkinlik başlıklı bir çalışma yaptılar ve girişimcilik yetkinliklerinin girişimcileri yöneticilerden ayırıp ayırmadığını araştırdılar ve altı girişimcilik yetkinliğinin ve iki destekleyici yetkinliğin bir bütün olarak girişimcileri yöneticilerden ayırdığı bulgusuna ulaştılar.
- Sarwoko vd. (2013) çalışmalarında girişimcilerin yetkinliklerinin işletme performansındaki rolünü ortaya koymuşlar ve giderek güçlü hale gelen girişimci

özelliklerin yetkinliklerin gelişmesini sağlayacağı ve bu durumun da işletme performansına etki edeceği bulgusuna ulaşmışlardır.

- Umar ve Ngah (2014) araştırmalarında KOBİ'lerde girişimcilik yetkinlikleri ile işletme başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve yenilikçilik ile marka değerinin bu ilişkideki aracı rolünü ortaya koymuşlardır.

- Kadın girişimciler, çoğunlukla performansı sahibinin yetkinliklerine bağlı kalması gereken, küçük ölçekli işletmeleri işletmektedirler. Bu nedenle kadın girişimcilerin yetkinliklerinin doğasını anlamak çok önemli hale gelmektedir. Önceki araştırmalar ışığında Mitchelmore vd. (2014) kadın girişimcilerin yetkinlikleri ve iş başarısı ile olan ilişkileri hakkında daha fazla sayıda çalışmanın yapılması gerektiği savından hareketle yaptıkları çalışmada stratejik, fırsat ve organizasyon yetkinliklerinin işletme performansı üzerine etkilerini incelemişlerdir.

- KOBİ'lerde yapılan bir diğer çalışmada, girişimcilik sosyal yetkinliğinin KOBİ'lerin iş ağını, rekabet avantajını ve iş performansını derinden etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Sajilan ve Tehseen, 2015).

- Bendary ve Minyawi (2015) araştırmalarında girişimcilik yetkinlikleri ile KOBİ performansı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme kavramının aracı etkisini ortaya koymuşlardır. Özellikle KOBİ'lerde uluslararası faaliyetler ve ihracatla birlikte gündeme gelen dış kaynak kullanımı ve buna bağlı psikolojik sözleşmenin performansla ilişkini test etmişlerdir.

- Kenya'nın toplu taşıma sektöründe girişimcilik yetkinliklerinin iş performansıyla güçlü ilişkide olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kimeu, 2017).

- Kadın girişimciler dünyanın her yerinde ithal ürünlerle ve ülkelerindeki erkek girişimcilere ait büyük ve küçük işletme ile rekabet etme gibi çok sayıda iş zorluğu ile karşı karşıyadır. Tüm bu zorluklara rağmen ticarette kalmaları için daha iyi satış ve karlılığı sağlayacak fiyata mallarını ve hizmetlerini müşterilerine sunabilmelerinde yetkinliklere ihtiyaç duymaktadırlar. Bir araştırmada bulgular, kadın girişimcilerin stratejik, fırsat ve örgütlenme yetkinliklerinin işletme performansını önemli derecede etkilediğini ortaya koymuştur (Mohammed, vd., 2017).

- Veliu ve Manxhari (2017) araştırmalarında yetkinliklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacı doğrultusunda; iş performansını

etkileyecek ve işletme performansı için önemli olan hangi mesleki, sosyal ve kişisel yetkinlikler olduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışmanın bulgularına göre yönetsel yetkinliklerin (mesleki, sosyal, kişisel) kombinasyonlarının KOBİ performansı üzerindeki etkilerinin açık olduğu görülmüştür.

Bir sonraki bölümde çalışmanın ana odak noktası olan girişimcilik yetkinlikleri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ele alarak, işletmenin rakiplerinden daha iyi performans gösterme yeteneği ile ilgili geniş bir perspektiften rekabetçiliğin kavramsallaştırılması hedeflenmiştir. Bu kapsamda kurulan teorik model çerçevesinde hipotezlerin testi ve analiz sonuçları tartışılacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK YETKİNLİKLERİNİN İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜ VE PERFORMANSINA ETKİLERİ: KONYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

4. Araştırmanın Teorik Modeli ve Metodolojisi

Bu bölümde, girişimcilik yetkinliğinin üstünlüğü ve geliştirilebilirliği konusunda öz farkındalık üzerine daha fazla ışık tutmak amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırmanın amacı ve önemi, modeli, metodun tasarlanması, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiki teknikler hakkında bilgiler yer almaktadır. Literatüre dayandırılarak önerilen araştırma soruları ile varılan bulgular neticesinde sonuçlar tartışılmakta ve önerilerde bulunulmaktadır.

4.1. Araştırma Problemi ve Araştırmanın Amacı

Girişimcilik yetkinlikleri, iş hayatında başarının sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu önemi kapsamında girişimcinin işletme performansını belirleme rolü üzerine odaklanarak, KOBİ'ler için firma rekabetçiliği ve yetkinlik kavramlarından yararlanıp geliştirilen teorik çerçeveye dayalı araştırma soruları şu şekildedir:

1) Girişimcilik yetkinliklerinin KOBİ'lerin performansı üzerinde etkisi var mıdır?

2) Girişimcilik yetkinliklerinin alt boyutlarının KOBİ'lerin performansı üzerinde etkisi var mıdır?

3) Girişimcilik yetkinlikleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

4) Girişimcilik yetkinlik seviyeleri, KOBİ'lerin performansının yanı sıra rekabet gücü ve örgütsel yeteneği nasıl etkilemektedir?

5) Girişimcilerin yetkinlikleri ve KOBİ performansı arasındaki ilişkide rekabet gücü ve örgütsel yeteneğin rolü nedir?

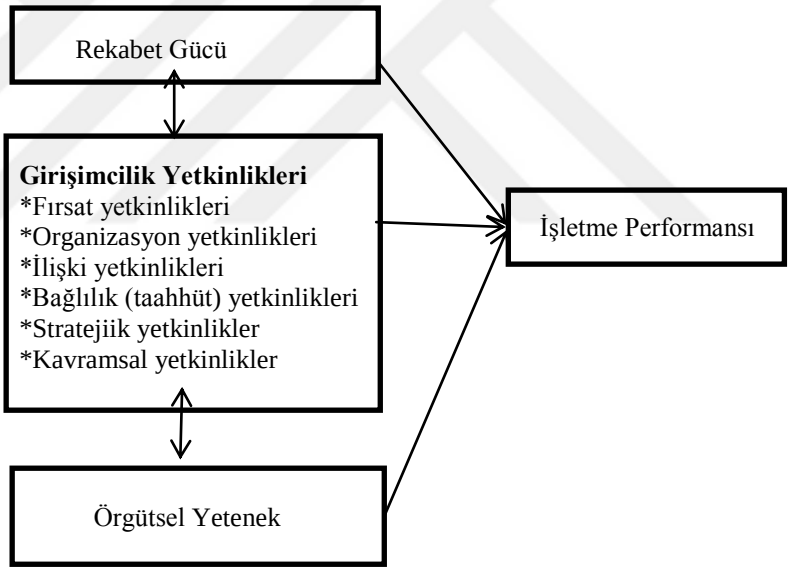
Araştırmanın amacı, yenilikçilik, yaratıcılık ve risk alma gibi davranışlarla ortaya çıkan girişimci yetkinliklerini ve bu yetkinliklerin bir işletmenin performansına nasıl katkıda bulunduğunu ölçmektir. Bir başka ifade ile KOBİ'lerde

girişimcilik yetkinlikleri ile işletme başarısı arasındaki ilişkiyi inceleyerek tespit edilen faktörler neticesinde tavsiyelerde bulunmaya çalışmaktır. Girişimcinin üç ana görevi olan rekabet gücü, örgütsel yeteneği artırma ve hedefler doğrultusunda eyleme geçebilme dikkate alınmaktadır.

4.2. Araştırma Modeli

Araştırma modeline göre girişimcilik yetkinlikleri bağımsız değişken olarak değerlendirilmektedir. İşletme performansı bağımlı değişkendir. Hem rekabet gücü hem de örgütsel yetenek, girişimci yetkinlik ve işletme performansı arasındaki ilişkide kısmi arabulucu olarak görülmektedir. Buradan hareketle ve literatüre dayandırarak şekildeki araştırma modeli geliştirilmiştir:

Şekil- 9: Araştırma Modeli



Modelde girişimcilik yetkinlikleri işletme performansını, rekabet gücünü ve örgütsel yetenekleri doğrudan veya dolaylı olarak açıklamaktadır. Sonuçlar, girişimcilik yetkinliğinin örgütsel yetenekler ve rekabet gücü oluşturmada etkili bir rol oynadığını ve ayrıca firma performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. Örgütsel yeteneklerin kullanılması işletme performansını olumlu etkilemekte ve kısmen girişimci yetkinlik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Rekabet gücü, işletmenin büyümesi ile önemli ölçüde ilişkili olmasa da verimlilik ve performans gibi boyutların güçlü bir yordayıcısıdır. Örgütsel

yetenek, rekabet gücünün güçlü bir yordayıcısıdır. Model kapsamında çalışmada geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

$H_{1:}$ Girişimcilik yetkinliği işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.

$H_{1a:}$ Fırsat yetkinliği işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.

$H_{1b:}$ İlişki yetkinliği işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.

$H_{1c:}$ Bağlılık (taahhüt) yetkinliği işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.

$H_{1d:}$ Kavramsal yetkinlik işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.

$H_{1e:}$ Organizasyonel yetkinlik işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.

$H_{1f:}$ Stratejik yetkinlik işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.

$H_{2:}$ Örgütsel yetenek işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.

$H_{3:}$ Rekabet gücü işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.

$H_{4:}$ Girişimcilik yetkinlikleri rekabet gücü ile pozitif yönde ilişkilidir.

$H_{5:}$ Girişimcilik yetkinlikleri örgütsel yetenek ile pozitif yönde ilişkilidir.

$H_{6:}$ Girişimcilik yetkinlikleri ve işletme performansı arasındaki ilişkide rekabet gücü ve örgütsel yeteneğin arabulucu etkisi vardır.

$H_{7:}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{8:}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile tecrübe durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{9a:}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile işe başlama yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{9b: :}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{9c: :}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile işe başladıktan sonra eğitim alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{9d: :}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile iş öncesi eğitim alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{9e:}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile şirket türü değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{9f:}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile sektör demografik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{9g:}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile girişimcinin yaşı demografik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

4.3. Araştırma Metodunun Tasarlanması

Man (2001), girişimcilik yetkinliklerini tanımlamak için yaptığı araştırmasında üçlü görüşme stratejisini kullanarak; yetkinliği yansıtan ve yetkinsizliği yansıtan davranışlar ile girişimcinin kendi algıladığı yetkinlikler ve belirlenen ek yetkinlikler sonucu geçerlilik kanıtı sağladığı nitel araştırması kapsamında kurumsal bir model geliştirmiştir. Sonrasında girişimcilik yetkinliklerini ölçmek için bir araç geliştirilmiştir. İçeriği doğrulanmış ve pilot testi yapılmış olan bu aracın nihai versiyonu KOBİ sahibi/girişimciler üzerinde bir anket araştırmasında kullanılmıştır. Man ve arkadaşları (2002) tarafından yürütülen bir çalışmada girişimcilik yetkinliklerinin on alanı; davranışsal perspektiften de ayrımı yapılmıştır ki fırsat, ilişki, analitik, yenilikçi, operasyonel, insan, stratejik, taahhüt, öğrenme ve kişisel güç yetkinlikleri olarak belirlenmiştir.

Araştırmada yapılandırılmış anket formu ile KOBİ sahiplerinin/girişimcilerinin sahip oldukları girişimcilik yetkinlikleri ve bu yetkinlikler ile firma performansı arasında literatür taramasına dayanarak herhangi bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Anket formu, 11 soruluk ankete katılanlara ilişkin demografik özelliklerin yer aldığı ve firmaların rekabet gücü, örgütsel yetenekleri, girişimci yetkinlikleri ve performanslarını ölçen dört ölçekten oluşmuştur. Firmaların rekabet gücü, örgütsel yetenekleri, girişimci yetkinlikleri ölçeklerinde yer alan maddelere ilişkin cevaplar 5'li Likert ölçeği şeklinde sorulup, "1"= "Kesinlikle Katılmıyorum", "2"= "Katılmıyorum", "3"= "Kararsızım", "4" ="Katılıyorum", "5"= "Kesinlikle Katılıyorum" anlamındadır. Ayrıca firma performansını ölçen sorulara ilişkin

cevaplar 5'li olup "1=Önemli derecede düşük", "2=Orta derecede düşük", "3=Yaklaşık olarak aynı", "4=Orta derecede yüksek", "5=Önemli derecede yüksek" şeklindedir.

Girişimcilik yetkinliklerini ölçmede Man (2001)'in geliştirmiş olduğu ölçeğin altı boyutunu temsil eden ve Bendary ve Minyawi (2015)'nin kullandığı kısa formu veri toplama aracına dahil edilmiştir. Firmaların rekabet gücü, örgütsel yetenekleri, ve performansı soruları yine Man (2001)'in orijinal çalışmasından alınarak Türkçe'ye çevrilmiştir.

KOBİ'lerin performansını ölçmek için sahiplerinin/girişimcilerinin ciro, karlılık gibi hassas rakamları paylaşmadaki isteksizliklerinden dolayı, yatırım verimliliği, işin büyümesi gibi ölçeklerin kullanımı gerçek rakamları kullanmaktan daha iyi bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı gerekçe ile KOBİ'lerin rekabet edebilirlik performansı için de piyasa heterojenliği ve teknolojik fırsatlar gibi ölçümlerin ele alınması ön görülmektedir. Örgütsel yetenek ölçümünde organizasyonun yenilikçilik yeteneği, kalite, maliyet etkinliği gibi değişkenler yer almaktadır.

4.4. Anketin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Man (2001)'in girişimcilik yetkinliklerini tanımlamak için yaptığı araştırmasının önemli bir metodolojik katkısı, girişimci davranışlara dayalı girişimcilik yetkinliklerini ölçmek için bir aracın geliştirilmiş olmasıdır. İçeriği keşif faktör ve korelasyon analizleri yoluyla doğrulanmış ve pilot testi yapılmış olan bu aracın nihai versiyonu KOBİ sahibi/girişimciler üzerinde bir anket araştırmasında kullanılmıştır. Araç içerdiği değişkenlerde yüksek güvenilirlik göstermiştir. İşletme performansının testinin yanı sıra, sadece mevcut girişimcilerin değil, potansiyel girişimcilerin de farklı boyutlardaki farklı girişimcilik yetkinliklerinin göreceli etkisini tanımlamada iyi bir şekilde hizmet edebileceği görülmüştür.

Ölçek ve alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları Tablo 12'de sunulmuştur. Tüm ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları yüksek çıkmıştır

(Kalaycı, 2014: 405). Girişimcilik yetkinliği ölçeği 0.968 ile en yüksek güvenilirlik katsayısına sahip ölçek olmuştur.

Tablo- 12: Ölçek ve Alt Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	***Cronbach Alpha***
Rekabet Gücü	**0.835**
Örgütsel Yetenek	**0.886**
Girişimcilik Yetkinliği	**0.968**
Fırsat Yetkinliği	0.810
İlişki Yetkinliği	0.876
Kavramsal Yetkinlik	0.835
Organizasyonel Yetkinlik	0.907
Stratejik Yetkinlik	0.901
Bağlılık Yetkinliği	0.741
Genel	**0.966**

*: 0.60≤<*0.80 ise ölçek oldukça güvenilir*
**: 0.80≤<*1.00 ise ölçek yüksek derecedegüvenilir*

4.5. Örneklem ve Veri Toplama

Bir araştırmada ele alınan problemi çözmede ihtiyaç duyulan bilgilerin ikincil veri kaynaklarından elde edilemediği durumlarda birincil kaynaklardan veri toplamak zorunlu hale gelmektedir. Birincil kaynaklardan bilgi toplamak ise maliyet ve zaman gerektiren zor bir iş olduğundan evreni ya da ana kitleyi nitelik ve nicelik yönünden temsil eden örnekleme yoluna gidilmektedir (İslamoğlu, 2011: 165). Bu doğrultuda araştırmanın evrenini, Konya İl Merkezinde faaliyette bulunan KOBİ'lerin girişimcileri oluşturmaktadır. Örneklemi seçerken KOBİ'lerin il sınırları içinde geniş bir sanayi bölgesine dağılımından ötürü maliyet ve zaman da dikkate alınarak basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde probleme ilişkin bilgilerin evrene göre homojen (türdeş) olması, evreni oluşturan her bir örneklemin birbirinden bağımsız olarak eşit seçilme ve örneklem içerisinde yer alma şansını doğrumaktadır (İslamoğlu, 2011: 170).

Araştırma evrenini belirlemede Konya Sanayi Odası (KSO) ve Ticaret Odası (KTO) yöneticileri ile görüşülerek aktif olan KOBİ'lerin sayısına ilişkin bir istatistiki veri talep edilmiş, KTO'nın 2017 Konya Ekonomik Raporu'ndan ve Odaların Üye Sorgulama Bölümü sayfalarından bilgi edinilmiştir.

Araştırmanın uygulama sahasını oluşturan ve Türkiye'nin en fazla organize sanayi bölgesine sahip illerinden biri olan Konya'nın, toplamda 9 adet OSB ile Türkiye ekonomisinin lokomotifleri arasında yer aldığı, 2017 yılı sonu itibariyle aktif olan 8 OSB'de 51 binin üzerinde kişiye istihdam sağlandığı verisine ulaşılmıştır. 2017 verilerine göre I. OSB'nde 160, Konya OSB'nde 581, Beyşehir OSB'nde 9, Akşehir OSB'nde 30, Ereğli OSB'nde 47, Karapınar OSB'nde 18, Çumra OSB'nde 7 ve Seydişehir OSB'nde 6 adet olmak üzere; OSB'lerde toplam 858 firma üretim faaliyetlerine devam etmektedir. Büsan Özel Sanayi alanında ise 862 firma yer almakta olup, 762 firma üretim faaliyetlerine devam etmektedir. Tablo 13 Konya İli 2017 yılı sonu Sanayi Siciline kayıtlı işletmelerin sektörel dağılımını göstermektedir (Konya Ekonomi Raporu, 2017: 64).

Tablo- 13: Konya İli 2017 Yılı Sonu Sanayi Siciline Kayıtlı İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sıra no	Sektör Adı	İşyeri Sayısı	Yüzde Dağılım
1	Fabrikasyon metal ürünleri imalatı	1547	22,9%
2	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman	1132	16,7%
3	Gıda ürünlerinin imalatı	791	11,7%
4	Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı	504	7,5%
5	Motorlu kara taşıtı, treyler ve yarı treyler imalatı	461	6,8%
6	Ana metal sanayi	380	5,6%
7	Deri ve ilgili ürünlerin imalatı	354	5,2%
8	Ağaç ve ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı	346	5,1%
9	Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı	345	5,1%
10	Giyim eşyalarının imalatı	165	2,4%
11	Elektrikli teçhizat imalatı	162	2,4%
12	Kimyasal ve kimyasal ürünlerin imalatı	135	2,0%
13	Kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması	126	1,9%
14	Diğer madencilik ve taş ocakçılığı	112	1,7%
15	Tekstil ürünlerinin imalatı	70	1,0%
16	Kağıt ve kağıt ürünlerinin imalatı	47	0,7%
17	Bilgisayarlar, elektronik ve optik ürünleri imalatı	33	0,5%
18	Kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı	28	0,5%
19	Metal cevherleri madenciliği	10	0,1%
20	Diğer (10'dan az firma sayısı bulunan sektörler)	15	0,2%
Toplam		**6.763**	**100,0%**

Tablo 13 verilerine bakıldığında Konya Sanayisi'nde öne çıkan sektörler; otomotiv yan sanayi, makine imalat sanayi, ana metal sanayi, ayakkabı sanayi ve gıda ürünlerinin imalatı olarak görülmektedir.

Bakanlık destekli ve OSB'ler haricinde Konya İli Merkezi'nde 10 farklı sanayi sitesi daha yer almakta ve Tablo 14 bu sitelerde yer alan işyeri sayısına ilişkin verileri sunmaktadır:

Tablo- 14: Konya Merkezdeki Diğer Sanayi Siteleri

Sıra no	Sanayi Alanının Adı	İşyeri Sayısı	İstihdam
1	Aykent Ayakkabıcılar Sitesi	1343	8000
2	Yeni Dökümcüler Sanayi Sitesi	70	2900
3	KONSAN Sanayi Sitesi	121	2100
4	Ketenci Sanayi Sitesi	55	1700
5	Vatan Sanayi Sitesi	340	1240
6	Şekerciler Sanayi Sitesi	130	650
7	KONİMSAN Sanayi Sitesi	176	620
8	Astim Sanayi Sitesi	60	250
9	Modesa Sanayi Sitesi	52	200
	TOPLAM	2.347	17.660

Kaynak: (Konya Ekonomi Raporu, 2017: 73).

Ayrıca Konya İl Merkezi'nde Bakanlık destekli Küçük Sanayi Siteleri (KSS)'nde 4.610 iş yeri faal olup, istihdamında ortalama çalışan sayısı 3'tür. Bakanlık destekli olmayan KSS'nde ise 3.664 iş yeri 8.000 kişiye istihdam sağlamaktadır (Konya Ekonomi Raporu, 2017: 66-67).

2015 yılı verilerine göre KOSGEB Konya Hizmet Müdürlüğü veri tabanına kayıtlı firma sayısı 22.708 iken (Konya Ekonomi Raporu, 2015: 114), 2016 yılı verilerine göre 29.512 olarak belirtilmiştir (Konya Ekonomi Raporu, 2017: 123).

Bu veriler doğrultusunda Konya İli sanayisinde kayıtlı ve rekabet edebilirlik açısından en az 3 yıldır ve halen faaliyette olanlar, firma sahibinin aynı zamanda girişimci olduğu ve KOBİ tanımına uyan firmalar örnekleme dahil edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda anket katılımcılarını belirlemek için istatistiksel örnekleme yöntemlerinden basit rasgele örnekleme yöntemi ile hazırlanan anketler

ulaşılabilen ve ankete katılıma gönüllü 400 kişiye uygulanmış, 17 adet anket değerlemeye uygun görülmeyip, 383 adet anket analize dahil edilmiştir.

Tablo- 15: Farklı Evren Büyüklükleri ve Hata Düzeyleri İçin İhtiyaç Duyulan Örneklem Büyüklükleri

α =0,05 için örneklem büyüklükleri						
	(+ -) %3 örnekleme hatası (d)		**(+ -) %5 örnekleme hatası (d)**		**(+ -) %10 örnekleme hatası (d)**	
Evren Büyüklüğü (N)	p=0,5	p=0,8	p=0,5	p=0,8	p=0,5	p=0,8
	q=0,5	q=0,2	q=0,5	q=0,2	q=0,5	q=0,2
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1023	665	378	244	96	61
50.000	1045	674	381	245	96	61
100.000	1056	678	**383**	245	96	61
1.000.000	1066	682	384	246	96	61
100.000.000	1067	683	384	245	96	61

Kaynak: Baş, 2006: 47.

Tablo 15'de gösterildiği üzere %95 güven aralığında, + - %3, + - %5, + - %10 örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerine karşılık gelen örneklem büyüklüklerine göre, örneklem hatasını azaltmak için araştırmaya katılan kişiden oluşan örneklem sayısı temsil edilebilir yeterlikte bulunmuştur.

Ayrıca örneklem büyüklüğünün yeterliliğini belirlemek amacıyla Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett testi sonuçlarına göre örneklem büyüklüğünün araştırma yapmak ve analiz etmek için yeterli büyüklükte olduğu tespit edilmiştir *(KMO değeri=0.768, p<0.01).*

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın hedef kitlesi olan KOBİ'lerin girişimci sahiplerinin hem bölgede dağınık halde olmaları, iş yüklerinin fazla olması, hem de anket çalışmalarına zaman ayırmak istememeleri araştırmayı kısıtlayan önemli faktörlerdendir. Araştırmanın değişkenlerinden olan işletme performansı ölçümü katılımcıların subjektif değerlendirmelerini yansıttığından sonuçlar bu ölçümle sınırlıdır.

Bugün çoğu araştırmada veri toplamak için anket yönteminden yararlanarak hedef kitleye ulaşmada önemli kısıtlar yer almaktadır. Araştırmanın belirli bir bölge ile sınırlandırılmış olması, veri toplamada ve analizde belirli ölçeklerin kullanılması da diğer sınırlılıklar arasındadır. Bu sebeple elde edilen veriler neticesinde yapılacak yorum ve önerilere dayalı genellemeler yapılması doğru olmayacaktır. Bu sınırlılıklara rağmen bulguların KOBİ'lerin performansının ve rekabet edebilirliğinin artmasında girişimci sahiplerinin yetkinliklerini geliştirmeye yönelik uygulamalara ağırlık vermeleri açısından önemli çıktılar sağlayacağı görüşü ağırlık kazanmaktadır.

4.7. Analiz ve Bulgular

Bu aşamada geliştirilen hipotezler ve anket formundan elde edilen verilerin analize tabi tutulmasıyla ulaşılan istatistiki bulgulara ve katılımcı görüşlerine yer verilecektir.

4.7.1. Yapılan İstatistiki Analizler

Araştırma amacında yer alan, anket katılımcılarının demografik özelliklerine göre girişimcilik yetkinliğinin farklılık gösterip göstermediğini ve ölçeklerin birbirleriyle ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. İstatistiksel analizlerde ankete katılan bireylere ilişkin demografik tanımlamalar Frekans (*n*) ve Yüzde (%) olarak verilmiştir. Ölçeklerde

yer alan sorular ve alt boyutlara ilişkin *Ortalama (Ort)* ve *Standart Hata (SH)* değerleri tablolarda verilmiştir. Ölçekler ve alt boyutlara ilişkin anket güvenilirliği *Cronbach Alpha* testi ile kontrol edilmiştir. Ölçeklerin ve demografik değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Normallik testi sonuçlarına göre tüm değişkenlerin normal dağılıma uygunluk göstermediği belirlenmiştir ($p<0.05$). Bu durumda değişkenlerin gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla parametrik olmayan istatistiksel testlerden yararlanılmıştır. Girişimcilik yetkinliğinin demografik özelliklere göre değişim gösterip göstermediği parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi ile belirlenmiştir. Anket ölçeklerinin kendi aralarındaki ilişkileri ve girişimcilik yetkinliği ve alt boyutlarının firma performansı ile olan ilişkisi *Spearman's Rho Korelasyon Katsayısı* ile incelenmiştir. Ayrıca rekabetçi ortam ve örgütsel kapasitenin girişimcilik yetkinliği üzerine etkisi ve girişimcilik yetkinliğinin alt boyutlarının firma performansı üzerine etkisi *Basit Doğrusal Regresyon* Analizi ile tespit edilmiştir. Rekabet ortamı, girişimcilik yetkinliği ve örgütsel kapasitenin firma performansı üzerine etkileri Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile belirlenmiştir. Örgütsel kapasite ve rekabet ortamı değişkenlerinin girişimcilik yetkinliği ile firma performansı arasında arabulucu değişken olduğunu belirlemek amacıyla basit ve çoklu regresyon analizi ve Sobel aracılık testi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık için kullanılan değerler Tablo'daki gidibir:

Tablo- 16: α Önem Seviyeleri ve Test İstatistiğine Göre Önemlilik Durumları

Koşul	Olasılık (Önem Düzeyi)	Önemlilik
α= 0,05	$p>0.05$	Önemsiz
α= 0,05	$p<0.05$	Önemli
α= 0,01	$p<0.01$	Çok önemli
α= 0,001	$p<0.001$	İleri düzeyde önemli

4.7.2. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan bireylere ilişkin demografik özellikler Tablo 17'de özetlenmiştir. Araştırma, toplam 383 katılımcıdan ve bunların büyük bir çoğunluğu 299'si (%78.1) erkek, 84'ü (%21.9) ise kadın yöneticiden oluşmaktadır.

Bu firmaya sahip olmadan önce bu işle ilgili herhangi bir iş tecrübesi olan anket katılımcılarının sayısı 243 (%63.4) iken daha önce böyle bir tecrübe yaşamayan ilk kez çalışmakta olduğu işletmede girişimci olarak başlayan katılımcıların sayısı 140 (%36.6) olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan 252 (%65.8) kişi daha önce herhangi bir iş tecrübesine sahipken, 131 (%34.2) kişinin girişimci olarak çalışmakta oldukları şirkette ilk iş deneyimlerini yaşadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırma yapılan şirketlerdeki çalışan sayısı incelendiğinde 50 ve altı çalışanı olan 321 (%83.8), 51-100 çalışanı olan 43 (%11.2) ve 101-250 çalışanı olan 19 (%5) şirket bulunmaktadır.

Özel girişim/şahıs işletmesi (%58), anonim şirket (%21.1) ve ortaklık şirketi (%14.4) araştırmaya katılım oranı en yüksek üç şirket türü olarak dikkat çekmektedir.

Hizmet (%36.8) ve imalat (%26.9) sektörleri diğer sektörlere göre en yüksek katılım oranına sahip iki sektör olmuşlardır.

20 yaş ve altında olan 2 birey, 21-30 yaş aralığında 87 birey, 31-40 yaş aralığında 151 birey, 41-50 yaş aralığında 101, 51 ve üzeri yaşında 42 birey araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılanların %57.7'si 21-30 yaş aralığında işe başlamışlardır.

Araştırmaya katılan girişimcilerin eğitim durumları incelendiğinde 141 (%36.8) Lisans mezunu ve 95 (%24.8) ortaöğretim mezunu göze çarpmaktadır.

İşe başlamadan alınan eğitim durumlarına bakıldığında, sadece girişimcilik/yöneticilik eğitimi alan 32 (%8.4), teknik eğitim alan 102 (%26.6) ve her iki eğitimi de alan 75 (%19.6) katılımcı olduğu, 174 (%45.4) katılımcının ise bu konuda herhangi bir eğitim almadıklarını beyan ettikleri görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan kişilerin yarısına yakınının işe başlamadan önce herhangi bir eğitim almadıkları görülmektedir. Firma sahibi/girişimci olan anket

katılımcılarından %61.9'luk bir kesimin ise işe başladıktan sonra ne girişimcilik/yöneticilik ne de teknik bir konuda eğitim almadıkları görülmektedir.

Tablo- 17: Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Özellikler

Değişken	***Kategori***	***Frekans (n)***	***Yüzde (%)***
Cinsiyet	Kadın	84	21.9
	Erkek	299	78.1
Bu Firmaya Sahip Olmadan Önce Bu İşle İlgili Tecrübe Var Mı?	Evet	243	63.4
	Hayır	140	36.6
İş Tecrübesi Var Mı?	Evet	252	65.8
	Hayır	131	34.2
Çalışan Sayısı	50 ve Altı	321	83.8
	51-100	43	11.2
	101-250	19	5.0
Şirket Türü	Tek Kişi İşletmesi	222	58
	Kooperatif	3	0.8
	Ortaklıklar (Komandit ve Kolektif Şirket)	55	14.4
	Limited Şirketi	22	5.7
	Anonim Şirketi	81	21.1
Sektör	Bilişim	15	3.9
	Hırdavat	5	1.4
	Hizmet	141	36.8
	İmalat	103	26.9
	İnşaat	48	12.5
	Lojistik	9	2.3
	Mimarlık Mühendislik	16	4.2
	Otomotiv	30	7.8
	Tarım ve Hayvancılık	11	2.9
	Toptan ve Perakende Satış	5	1.3
Yaş	20 ve Altı Yaş	2	0.5
	21-30 Yaş	87	22.7
	31-40 Yaş	151	39.4
	41-50 Yaş	101	26.4
	51 ve Üzeri Yaş	42	11.0
İşe Başlama Yaşı	20 ve Altı Yaş	40	10.4
	21-30 Yaş	221	57.7
	31-40 Yaş	98	25.6
	41-50 Yaş	21	5.5
	51 ve Üzeri Yaş	3	0.8
Öğrenim Durumu	İlköğretim	48	12.6
	Ortaöğretim	95	24.8
	Önlisans	66	17.2
	Lisans	141	36.8
	Lisansüstü	33	8.6
İşe Başlamadan Alınan Eğitim Durumu	Yönetim	32	8.4
	Teknik	102	26.6
	Her ikisi	75	19.6
	Hiçbiri	174	45.4
İşe Başladıktan Sonra Alınan Eğitim Durumu	Yönetim	26	6.7
	Teknik	55	14.4
	Her ikisi	65	17.0
	Hiçbiri	237	61.9
Toplam		383	100

4.7.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Rekabet gücü ölçeğinde yer alan sorulara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 18'de sunulmuştur. Bu ölçekte 3.838 puan ile en yüksek puan ortalamasına sahip ifade "Sektörde büyümek için yeniliklere ihtiyaç duyulmaktadır" olmuştur." Sektörde büyümek için çok az fırsat bulunmaktadır." ifadesi ise 2.958 puan ile en düşük puan ortalamasına sahip ifade olarak dikkat çekmektedir. Ölçek geneli puan ortalaması 3.545 ve bu ortalamaya ilişkin standart hata 0.033 olarak tespit edilmiştir.

Tablo- 18: Rekabet Gücü Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort	***SH***
Sektör yenilik için birçok fırsat sunmaktadır.	3.584	0.060
Sektörde yeniliklere olan talep artmaktadır.	3.702	0.057
Sektörde büyümek için yeniliklere ihtiyaç duyulmaktadır.	3.838	0.057
Sektörde büyümek için çok az fırsat bulunmaktadır.	2.958	0.064
Sektörde sunulan teklifler büyüme için çekici fırsatlar olabilir.	3.535	0.053
Sektörde büyüme fırsatları çoktur.	3.355	0.060
Sektörde yeni ürün veya hizmet tanıtımı için birçok fırsat var.	3.509	0.054
Endüstride yeni ürün veya hizmetler için müşteri talebi artmaktadır.	3.678	0.055
Bu sektörde yeni ürün veya hizmetlere yönelik pazar talebi artmaktadır.	3.689	0.054
Müşterinin tüketim alışkanlığı, bu sektördeki bir hizmet hattından diğerine büyük değişiklik göstermektedir.	3.561	0.049
Rekabetin niteliği, bu sektördeki bir hizmet hattından diğerine büyük değişiklik göstermektedir.	3.569	0.049
Gerekli hizmet metotları, bu sektördeki bir hizmet hattından diğerine büyük değişiklik göstermektedir.	3.569	0.050
Ölçek Geneli	**3.545**	**0.033**

Örgütsel Yetenek ölçeğinde yer alan sorulara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 19'da verilmiştir. Bu ölçekte araştırmaya katılan 383 girişimciye firmalarının hangi örgütsel yeteneklere sahip oldukları konusundaki ifadeler yöneltilip, bu ifadelere ne oranda katılıp katılmadıkları sorulmuştur. "Teknik uzmanlık" ifadesinin bu konuda 3.908 puan ile en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. En düşük puan ortalamasına sahip ifade ise 3.198 puan ile "Düşük maliyetli çalışanlar" olmuştur. Ölçeğin genel puan ortalaması 3.726, bu ortalamaya dair standart hata ise 0.028 olarak tespit edilmiştir.

Tablo- 19: Örgütsel Yetenek Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort	***SH***
Yenilikçi pazarlama personeli	3.715	0.053
Pazarlama uzmanlığı	3.801	0.049
Hizmet pazarlamasında çok iyi personel	3.796	0.048
Yeni hizmetlerin geliştirilmesinde uzmanlık	3.772	0.049
Teknik uzmanlık	3.908	0.050
Yeni ürün/hizmet fikirleri olan yenilikçi çalışanlar	3.869	0.047
Düşük maliyetli kaynaklar	3.592	0.054
Düşük maliyetli dağıtım kanalları	3.569	0.054
Düşük maliyetli çalışanlar	3.198	0.063
Hizmet sunumunda düşük maliyet faktörleri	3.459	0.053
Üstün müşteri hizmeti sunmada eğitilen çalışanlar	3.793	0.048
Müşteri hizmetleri uzmanlığı	3.838	0.047
En iyi müşteri hizmetleri eğitimi	3.731	0.048
Yönetsel uzmanlık	3.830	0.046
Yöneticinin çalışma özgürlüğü	3.895	0.048
Resmi prosedürlerin atlanması için esneklik	3.548	0.053
İşi bitirmede işbirliği normları	3.806	0.046
Resmi prosedürlere bağlı kalmaktan ziyade işlerin yürümesi için esneklik	3.639	0.053
Değişen koşullara uyum	3.866	0.046
Durumun gereklerine göre iş başında tanımlanan doğru davranış ve bireyin kişiliği	3.898	0.044
Ölçek Geneli	**3.726**	**0.028**

Girişimcilik yetkinliği ölçeğinde yer alan soru ve alt boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 20'de yer almaktadır. Fırsat yetkinliği alt boyutu ortalama puanı 4.054 ile en yüksek puan ortalamasına sahip alt ölçektir. En düşük puan ortalamasına sahip alt boyut ise 3.918 puan ile stratejik yetkinlikler alt boyutu olmuştur. Diğer alt boyutların ortalama puanları ise şu şekilde sıralanabilir: İlişki yetkinliği (4.027), organizasyon yetkinlikleri (3.998), bağlılık (taahhüt) yetkinliği (3.962) ve kavramsal yetkinlik (3.930).

Ölçek içindeki en yüksek puan ortalamasına sahip soru ise 4.14 puan ile "Kişisel iş bağlantıları ağını korumak" ifadesidir. Ölçek genelinin puan ortalamasının 3.981, ortalamanın standart hatasının 0.029 olduğu görülmektedir.

Tablo- 20: Girişimcilik Yetkinliği ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyutlar	*Ort.*	*SH*
Fırsat Yetkinliği	**4.054**	**0.033**
Müşterilerin istediği malları veya hizmetleri tanımlamak	4.080	0.046
Karşılanmamış tüketici ihtiyaçlarını algılamak	4.044	0.041
İş fırsatlarından yararlanmak	4.104	0.042
Hedefe doğru ilerlemek	4.065	0.042
Hizmet, imaj ve teknoloji kullanımında yenilik yapmak	3.979	0.046
İlişki Yetkinliği	**4.027**	**0.036**
Müşterilerle uzun vadeli iletişim kurup korumak	4.065	0.045
İş ortaklarıyla görüşmek	3.934	0.047
Çalışanlarla güven inşa edip korumak	4.075	0.045
Müşterilerle güven inşa edip korumak	4.135	0.047
Diğerlerinin söz ve eylemleri ile ne ifade ettiğini anlamak	4.078	0.040
Çalışanlarla resmi ve gayri resmi iletişim kurmak	3.877	0.049
Kavramsal Yetkinlik	**3.930**	**0.035**
Sezgisel olarak analiz edip, değerlendirmek ve kararlar vermek	3.864	0.045
Problemler için alternatif çözümler üretmek	4.086	0.043
Eski sorunlara yeni yollarla bakmak	3.926	0.047
Yeni fikirleri keşfetmek	3.992	0.045
Yeni sorunları fırsat olarak değerlendirmek	3.780	0.045
Bağlılık (Taahhüt) Yetkinliği	**3.962**	**0.034**
Kişisel iş bağlantıları ağını korumak	4.141	0.044
Kısa vadeli, günlük görevleri uzun vadede değerlendirmek ve bağlantı kurmak	3.861	0.044
Mümkün olduğunca girişimde bulunmak	3.953	0.048
Girişimin uygun olduğunda başarısız olmasına izin vermemek	3.893	0.045
Organizasyon Yetkinlikleri	**3.998**	**0.030**
İşletmenin faaliyetlerini planlamak	3.992	0.045
Farklı kaynakların organizasyonunu planlamak	3.908	0.045
İşletmenin sorunsuz çalışmasını sağlamak	4.031	0.041
Kaynakları düzenlemek	3.960	0.042
Görevleri koordine etmek	4.073	0.041
Hedefleri belirleyip astları denetlemek	4.036	0.037
Astlara liderlik etmek	4.065	0.042
İnsanları organize etmek	4.073	0.042
İnsanları motive etmek	4.067	0.042
Etkin bir şekilde yetki devretmek, yetenekli çalışanlara sorumluluk vermek	4.026	0.043
Uzun vadeli hedef ve değişiklikleri daha iyi karşılamak için departmanı ve / veya organizasyonu yeniden tasarlamak	3.752	0.043
Stratejik Yetkinlikler	**3.918**	**0.033**
Ulaşılabilir ve gerçekçi hedefler belirlemek	3.968	0.043
Sektörde öngörülen değişikliklerin şirketi nasıl etkileyebileceğinin farkında olup, acil eylem planları yapmak	3.887	0.046
Çevredeki değişikliklere ilişkin planlarda duyarlı olmak	3.934	0.042

Hedeflere sistematik olarak ulaşmak için ilerlemek	4.010	0.042
Mevcut eylemleri stratejik hedeflerle uyumlaştırmak	3.887	0.042
Stratejik hedeflere doğru ilerlemek	3.926	0.040
Sonuçları stratejik hedeflere göre değerlendirmek	3.861	0.044
Maliyetleri ve faydaları değerlendirerek stratejik eylemleri belirlemek	3.872	0.043
Girişimcilik Yetkinliği Geneli	**3.981**	**0.029**

Firma performansı ile ilgili ifadelerin yer aldığı firma performansı ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 21' de sunulmuştur. 6 ifadeden oluşan bu ölçekte en yüksek puan ortalamasına sahip ifade 3.268 puan ile "Pazar payındaki büyüme" olmuştur. Yine "Yatırımların getirisi" ifadesi de 3.266 puan ortalaması ile bu ifadeye en yakın ifade olarak dikkat çekmektedir. "Nakit akımı" ifadesi ise 3.00 puan ortalaması ile en düşük puan ortalamasına sahip ifade olarak belirlenmiştir. Ölçeğin genel puan ortalamasına bakıldığında ise ölçeğin 3.188 puan ortalamasına sahip olduğu ve bu değerin anket içerisinde yer alan tüm ölçek ve alt boyut puan ortalamalarından düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo- 21: Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	***SH***
Satışlardaki büyüme	3.240	0.054
Net kar oranı	3.211	0.050
Pazar payındaki büyüme	3.268	0.055
Yatırımların getirisi	3.266	0.055
Nakit akımı	3.000	0.056
Satışların dönüşü	3.141	0.059
Ölçek Geneli	**3.188**	**0.044**

4.7.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Anket ölçeğinde yer alan dört ölçek boyutu (rekabet gücü, örgütsel yetenek, girişimcilik yetkinliği, firma performansı) arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin hangi yönde olduğunu belirlemek amacıyla hesaplanan Spearman Rho korelasyon katsayıları Tablo 22'de sunulmuştur. Tablo 22 incelendiğinde tüm ölçek boyutlarının birbirleriyle pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkileri oldukları görülmektedir. Firma performansının, girişimcilik yetkinliği ile diğer ölçeklere oranla daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (*Rho=0.452; p<0.001*).

Rekabet gücünün firma performansı ile pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır. (*Rho=0.342; p<0.001*). Örgütsel yetenek ile firma performansı arasında ise yine pozitif yönde olumlu bir ilişki söz konusudur (*Rho=0.315; p<0.001*). Girişimcilik yetkinliği ile diğer ölçekler arasındaki ilişkilere bakıldığında ise en güçlü ilişkinin örgütsel yetenek ölçeği ile olduğu görülmektedir (*Rho=0.528; p<0.001*). Ölçeklerin birbiri arasındaki en güçlü ilişki ise örgütsel yetenek ile rekabet gücü arasındadır (*Rho=0.567; p<0.001*).

Tablo- 22: Ölçek Boyutları Arasındaki İlişkileri Belirlemek İçin Yapılan Spearman Rho Korelasyon Analizi Sonuçları

	Rekabet Gücü (Rho)	Örgütsel Yetenek (Rho)	Girişimcilik Yetkinliği (Rho)
Firma Performansı	0.342** (p<0.001)	0.315** (p<0.001)	0.452** (p<0.001)
Rekabet Gücü		0.567** (p<0.001)	0.484** (p<0.001)
Örgütsel Yetenek			0.528** (p<0.001)

**: İstatistiksel olarak anlamlılığı temsil eder (*p<0.01*).

Girişimcilik yetkinliği ve alt boyutlarına dair algılar ile firma performansı arasındaki arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre, girişimcilik yetkinliğinin tüm alt boyutları ile firma performansı arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Firma performansı ile stratejik yetkinlik arasındaki pozitif yöndeki ilişki bu anlamda en güçlü ilişki olarak tespit edilmiştir (*Rho=0.414; p<0.001*).

Tablo- 23: Girişimcilik Yetkinliği Alt Boyutlarına Dair Algılar ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Spearman Rho Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	Spearman Rho (r)	p
Fırsat Yetkinliği	0.398**	<0.001
İlişki Yetkinliği	0.363**	<0.001
Kavramsal Yetkinlik	0.371**	<0.001
Organizasyonel Yetkinlik	0.381**	<0.001
Stratejik Yetkinlik	0.414**	<0.001
Bağlılık Yetkinliği	0.341**	<0.001

**: İstatistiksel olarak anlamlılığı temsil eder (*p<0.01*).

4.7.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel yetenek ve rekabet gücü değişkenlerinin girişimcilik yetkinliği ile firma performansı arasındaki ilişkide arabulucu olduğunu belirlemek amacıyla

öncelikle yapılan basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 24'de verilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, girişimcilik yetkinlerinin rekabet ortamı ve örgütsel kapasite üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ise örgütsel kapasite, girişimcilik yetkinlikleri ve rekabet alanının firma performansı üzerinde pozitif yönde olumlu bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Tablo- 24: Basit ve Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	**Bağımlı Değişken**	**Bağımsız Değişken**	***B***	***SH***	***Beta***	***t***	***p***
1	Rekabet Gücü	Sabit (Constant)	1.068	0.193		5.543	<0.001*
		Girişimcilik Yetkinlikleri	0.622	0.048	0.554	12.988	<0.001*
		F=168.677; p<0.001		*R=0.554*		*R^2=0.307*	
		Bağımsız Değişken	***B***	***SH***	***Beta***	***t***	***p***
2	Firma Performansı	Sabit (Constant)	*0.324*	*0.288*		*1.123*	0.262
		Girişimcilik Yetkinlikleri	*0.501*	*0.083*	*0.332*	*6.058*	<0.001*
		Rekabet Gücü	*0.245*	*0.074*	*0.182*	*3.325*	0.001*
		F=50.547; p<0.001		*R=0.458*		*R^2=0.210*	
		Bağımsız Değişken	***B***	***SH***	***Beta***	***t***	***p***
3	Örgütsel Yetenek	Sabit (Constant)	*1.319*	*0.155*		*8.540*	<0.001*
		Girişimcilik Yetkinlikleri	*0.605*	*0.038*	*0.328*	*15.743*	<0.001*
		F=247.852; p<0.001		*R=0.628*		*R^2=0.394*	
		Bağımsız Değişken	***B***	***SH***	***Beta***	***t***	***p***
4	Firma Performansı	Sabit (Constant)	*0.331*	*0.305*		*1.085*	0.279
		Örgütsel Yetenek	*0.537*	*0.089*	*0.355*	*6.016*	<0.001*
		Girişimcilik Yetkinlikleri	*0.193*	*0.093*	*0.123*	*2.080*	0.038*
		F=46.406; p<0.001		*R=0.443*		*R^2=0.196*	
		Bağımsız Değişken	***B***	***SH***	***Beta***	***t***	***p***
5	Firma Performansı	Sabit (Constant)	*0.585*	*0.281*		*2.085*	0.038*
		Girişimcilik Yetkinlikleri	*0.654*	*0.070*	*0.433*	*9.366*	<0.001*
		F=87.721; p<0.001		*R=0.433*		*R^2=0.187*	

*: İstatistiksel olarak anlamlılığı temsil eder (*p<0.05*).
B: Standartlaştırılmamış regresyon katsayısı, Beta: Standartlaştırılmış regresyon katsayısı SH: Standart Hata

Tablo 24'e göre oluşan regresyon modelleri aşağıda özetlenmiştir:

Rekabet Gücü (Y) =1.068 + 0.622 (Girişimcilik Yetkinlikleri)

Firma Performansı (Y)= 0.324 + 0.501 (GirişimcilikYetkinlikleri) + 0.245 (Rekabet Gücü)

Örgütsel Yetenek (Y) =1.319 + 0.605 (Girişimcilik Yetkinlikleri)

Firma Performansı (Y) =0.331+ 0.193 (Girişimcilik Yetkinlikleri)+0.537 (Örgütsel Yetenek)

Firma Performansı (Y) =0.585 + 0.654 (Girişimcilik Yetkinlikleri)

Yukarıdaki regresyon modellerine göre girişimci yetkinliklerinin tek başına oluşturduğu basit doğrusal regresyon modelinde girişimci yetkinliğinin ortalama puanındaki bir birimlik artış firma performansı ortalama puanı üzerinde 0.654 birim, örgütsel yetenek ortalama puanı üzerinde 0.605 birim ve rekabet gücü ortalama puanı üzerinde 0.622 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Girişimcilik yetkinliği değişkeni tek başına, rekabet gücündeki değişimin %30.7'sini ($R^2=0.307$), örgütsel yetenekteki değişimin %39.4'ünü ($R^2=0.394$) ve firma performansı üzerindeki değişimin %18.7'sini ($R^2=0.187$) açıklamaktadır. Girişimci yetkinlikleri ve rekabet gücü değişkenleri ile oluşturulan model incelendiğinde bu iki değişken firma performansı üzerindeki değişimin %21'ini ($R^2=0.210$) açıklamaktadır.

4.7.6. Sobel Testi Sonuçları

Regresyon analizi sonuçlarına göre oluşan regresyon katsayıları ve standart hata değerleri kullanılarak rekabet gücü ve örgütsel yeteneğin girişimcilik yetkinliği ile firma performansı arasında arabulucu değişkenler olduğunu belirlemek için uygulanan Sobel Testi sonuçları Tablo 25' de verilmiştir.

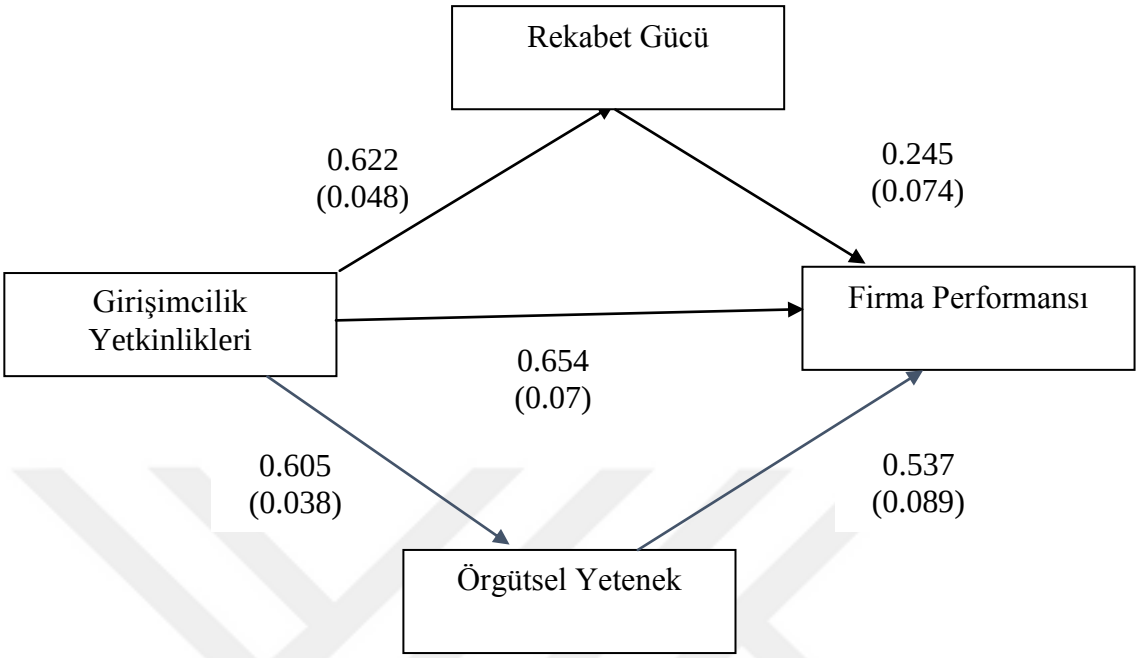
Tablo- 25: Sobel Testi Sonuçları

Değişken	Sobel Test değeri	SH	p
Rekabet Gücü	3.207	0.047	0.001*
Örgütsel Yetenek	2.057	0.056	0.039*

*: İstatistiksel olarak anlamlılığı temsil eder ($p<0.05$).SH: Standart Hata

Sobel Arabuluculuk Testi sonuçlarına göre hem rekabet gücü hem de örgütsel yetenek girişimcilik yetkinliği ile firma performansı arasındaki ilişkide arabulucu değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu durum aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Şekil- 10: Ölçekler Arasındaki Regresyon Katsayılarını Gösteren Şema



4.7.7. Çoklu ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Rekabet gücü ve örgütsel yeteneğin girişimcilik yetkinliği üzerine etkisini belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 26'de özetlenmiştir.

Tablo- 26: Rekabet Gücü ve Örgütsel Yeteneğin Girişimcilik Yetkinliği Üzerine Etkilerini Belirlemek İçin Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	*B*	*SH*	*Beta*	*t*	p
Girişimcilik Yetkinliği	Sabit (Constant)	*1.277*	*0.155*		*8.232*	<0.001*
	Rekabet Gücü	*0.258*	*0.041*	*0.290*	*6.272*	<0.001*
	Örgütsel Yetenek	*0.480*	*0.048*	*0.462*	*9.987*	<0.001*
	F=156.065; p<0.001		*R=0.672*		*R^2=0.451*	

*: İstatistiksel olarak anlamlılığı temsil eder (*p<0.05*).
B: Standartlaştırılmamış regresyon katsayısı, Beta: Standartlaştırılmış regresyon katsayısı SH: Standart Hata

Tablo 26'ya göre rekabet gücü ve örgütsel yeteneğin girişimcilik yetkinliği üzerine pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Bu iki değişken girişimcilik yetkinliğinde

değişimin %45.1'lik (R^2=0.451) bir kısmını açıklamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda oluşan çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıda verilmiştir:

Girişimcilik Yetkinlikleri (Y) =1.277 +0.258 (Rekabet Gücü)+0.480(Örgütsel Yetenek)

Oluşturulan çoklu doğrusal regresyon modeli incelendiğinde rekabet gücü ortalama puanındaki bir birimlik artış girişimcilik yetkinlikleri ortalama puanında 0.258 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Benzer şekilde örgütsel yetenek ortalama puanında meydana gelen bir birimlik artış girişimcilik yetkinliği ortalama puanında 0.480 birimlik artışa neden olmaktadır.

Girişimci yetkinlik ölçeğinin alt boyutlarının firma performansı üzerine etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo- 27: Girişimci Yetkinlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkisini Belirlemek İçin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	*B*	*SH*	*Beta*	*t*	*p*
1	Firma Performansı	Sabit (Constant)	0.880	0.256		3.442	0.001*
		Fırsat Yetkinliği	0.569	0.062	0.424	9.147	<0.001*
		F=83.664; p<0.001		*R=0.424*		*R^2=0.180*	
		Bağımsız Değişken	***B***	***SH***	***Beta***	***t***	***p***
2	Firma Performansı	Sabit (Constant)	*1.382*	*0.241*		*5.726*	<0.001*
		İlişki Yetkinliği	*0.448*	*0.059*	*0.363*	*7.594*	<0.001*
		F=57.670; p<0.001		*R=0.363*		*R^2=0.131*	
		Bağımsız Değişken	***B***	***SH***	***Beta***	***t***	***P***
3	Firma Performansı	Sabit (Constant)	*1.213*	*0.249*		*4.877*	<0.001*
		Bağlılık Yetkinliği	*0.499*	*0.062*	*0.382*	*8.057*	<0.001*
		F=64.913; p<0.001		*R=0.382*		*R^2=0.143*	
		Bağımsız Değişken	***B***	***SH***	***Beta***	***t***	***P***
4	Firma Performansı	Sabit (Constant)	*1.134*	*0.236*		*4.800*	<0.001*
		Kavramsal Yetkinlik	*0.523*	*0.059*	*0.412*	*8.833*	<0.001*
		F=78.018; p<0.001		*R=0.412*		*R^2=0.170*	
		Bağımsız Değişken	***B***	***SH***	***Beta***	***t***	***P***
5	Firma Performansı	Sabit (Constant)	*0.970*	*0.279*		*3.478*	*0.001**
		Organizasyonel Yetkinlik	*0.555*	*0.069*	*0.381*	*8.039*	<0.001*
		F=64.631; p<0.001		*R=0.381*		*R^2=0.145*	
		Bağımsız Değişken	***B***	***SH***	***Beta***	***t***	***P***
6	Firma Performansı	Sabit (Constant)	*1.270*	*0.256*		*4.970*	<0.001*
		Stratejik Yetkinlik	*0.489*	*0.064*	*0.363*	*7.606*	<0.001*
		F=57.846; p<0.001		*R=0.363*		*R^2=0.132*	

*: İstatistiksel olarak anlamlılığı temsil eder (*p<0.05*).
B: Standartlaştırılmamış regresyon katsayısı, Beta: Standartlaştırılmış regresyon katsayısı SH: Standart Hata

Analiz sonuçlarına göre girişimci yetkinlik ölçeğinin alt boyutlarının tüm alt boyutlarının firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip oldukları söylenebilir. En yüksek açıklama oranına sahip değişken fırsat yetkinliği olarak

belirlenmiştir. Fırsat yetkinliği tek başına firma performansı üzerindeki değişim %18'ini açıklamaktadır *(R^2=0.180).*

Girişimci yetkinlik ölçeğinin alt boyutlarının firma performansı üzerine etkisini gösteren doğrusal regresyon modelleri aşağıda verilmiştir:

Firma Performansı (Y) =0.880 + 0.569 (Fırsat Yetkinliği)

Firma Performansı (Y) =1.382 + 0.448 (İlişki Yetkinliği)

Firma Performansı (Y) =1.213 + 0.499 (Bağlılık Yetkinliği)

Firma Performansı (Y) =1.134 + 0.523 (Kavramsal Yetkinlik)

Firma Performansı (Y) =0.970 + 0.555 (Organizasyonel Yetkinlik)

Firma Performansı (Y) =1.270 + 0.489 (Stratejik Yetkinlik)

4.7.8. Mann Whitney U Testi Sonuçları

Girişimcilik yetkinliği ölçeğinin cinsiyet, yapılan girişimle ilgili önceki tecrübe ve herhangi bir iş kolundaki tecrübe kategorilerinin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için *Mann Whitney U testi* yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 28'de özetlenmiştir.

Tablo- 28: Girişimcilik Yetkinliği İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

						Mann Whitney U Testi	
Değişken		*n*	*Ort.*	*SS*	*Medyan*	*Test Değeri*	*p*
Cinsiyet	Erkek	299	3.989	0.563	4.000	-0.018	0.986
	Kadın	84	3.954	0.634	4.000		
Bu Firmaya Sahip Olmadan Önce Bu İşle İlgili Tecrübe	Var	243	4.059	0.417	4.025	-2.690	0.007*
	Yok	140	3.845	0.767	3.948		
İş Tecrübesi	Var	252	4.040	0.528	4.012	-2.837	0.005*
	Yok	131	3.867	0.652	3.948		

*: İstatistiksel olarak anlamlılığı temsil eder (*p<0.05*).
Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

Analizler sonucunda, cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (*t=-0.018, p=0.986>0.05*). Bu durum, girişimcilik yetkinliğinin cinsiyete göre değişim göstermediği şeklinde yorumlanır.

Girişimcilik yetkinliği ölçeğinin yapılan girişimle ilgili önceki tecrübe durumu açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan *Mann*

Whitney U analizi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. (*t=-2.690, p=0.007*).

Bu durum, girişimcilik yetkinliğinin yapılan girişimle ilgili önceki tecrübeye göre değişim gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Tecrübesi olanların girişimcilik yetkinlikleri tecrübesiz kişilere göre daha fazladır.

Girişimcilik yetkinliği ölçeğinin iş tecrübesi durumu açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan *Mann Whitney U* analizi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. (*t=-2.837, p=0.005*). İş tecrübesine sahip bireylerin girişimci yetkinlikleri tecrübesiz kişilere göre daha fazladır.

4.7.9. Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Girişimcilik yetkinliklerinin ikiden fazla seçenekli olan demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Kruskall Wallis Testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 29'da özetlenmiştir.

Tablo- 29: Girişimcilik Yetkinlikleri İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

						Kruskal Wallis Testi	
Değişken	***Kategori***	***n***	***Ort***	***SS***	***Medyan***	***Test değeri***	***p***
Şirket Türü	Tek Kişi İşletmesi	222	3.956	0.538	4.000	6.983	0.137
	Kooperatif	3	4.059	0.251	4.205		
	Ortaklıklar (Komandit ve Kolektif Şirket)	55	3.951	0.512	4.000		
	Limited Şirketi	22	4.049	0.803	4.179		
	Anonim Şirketi	81	4.050	0.664	4.102		
Çalışan Sayısı	50 ve Altı	321	3.961	0.564	4.000	8.719	0.013*
	51-100	43	4.046	0.549	4.076		
	101 ve üzeri	19	4.172	0.827	4.435		
Sektör	Bilişim	15	3.851	0.888	4.000	10.306	0.326
	Hırdavat	5	3.794	0.314	3.923		
	Hizmet	141	3.972	0.635	4.025		
	İmalat	103	3.980	0.523	4.000		
	İnşaat	48	3.837	0.565	3.923		
	Lojistik	9	4.088	0.356	4.102		
	Mimarlık Mühendislik	16	4.078	0.362	4.0385		
	Otomotiv	30	4.188	0.458	4.000		
	Tarım ve Hayvancılık	11	4.081	0.593	4.128		
	Toptan ve Perakende Satış	5	4.235	0.513	4.487		
Yaş	20 ve Altı Yaş	2	3.935	0.018	3.935	1.492	0.828
	21-30 Yaş	87	3.920	0.652	4.000		
	31-40 Yaş	151	4.003	0.561	4.025		

	41-50 Yaş	101	3.999	0.598	4.000		
	51 ve Üzeri Yaş	42	3.988	0.440	3.961		
İşe Başlama Yaşı	20 ve Altı Yaş	40	3.832	0.708	3.923	10.065	0.039*
	21-30 Yaş	221	3.957	0.567	4.000		
	31-40 Yaş	98	4.044	0.565	4.025		
	41-50 Yaş	21	4.147	0.390	4.153		
	51 ve Üzeri Yaş	3	4.470	0.615	4.615		
Öğrenim Durumu	İlköğretim	48	3.937	0.423	3.987	16.469	0.002**
	Ortaöğretim	95	3.879	0.467	3.923		
	Önlisans	66	3.975	0.715	4.000		
	Lisans	141	4.022	0.629	4.051		
	Lisansüstü	33	4.177	0.490	4.179		
İşe Başlamadan Alınan Eğitim Durumu	Yönetim	32	4.175	0.562	4.102	12.508	0.006**
	Teknik	102	3.989	0.578	4.000		
	Her ikisi	75	4.068	0.536	4.076		
	Hiçbiri	174	3.903	0.589	3.948		
İşe Başladıktan Sonra Alınan Eğitim Durumu	Yönetim	26	4.064	0.552	4.115	11.852	0.008**
	Teknik	55	4.079	0.612	4.076		
	Her ikisi	65	4.074	0.592	4.025		
	Hiçbiri	237	3.924	0.565	3.974		

*: İstatistiksel olarak anlamlılığı temsil eder (*p<0.05*).
** İstatistiksel olarak anlamlılığı temsil eder (*p<0.01*).

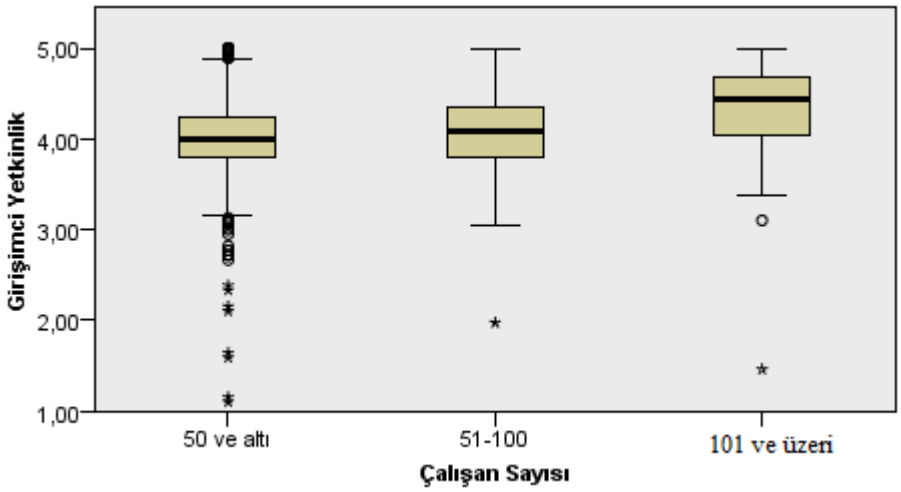
Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

Analizler sonucunda çalışan sayısı, işe başlama yaşı, öğrenim durumu, iş öncesi eğitim alma durumu ve işe başladıktan sonra iş ile ilgili eğitim alma durumu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (*p<0.05*). Yani bu demografik değişkenler açısından girişimcilik yetkinliği farklılık göstermektedir. Diğer yandan girişimcilik yetkinliği şirket türü, sektör ve yaş değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir *(p>0.05).*

4.7.10. Çoklu Karşılaşma Testi Sonuçları

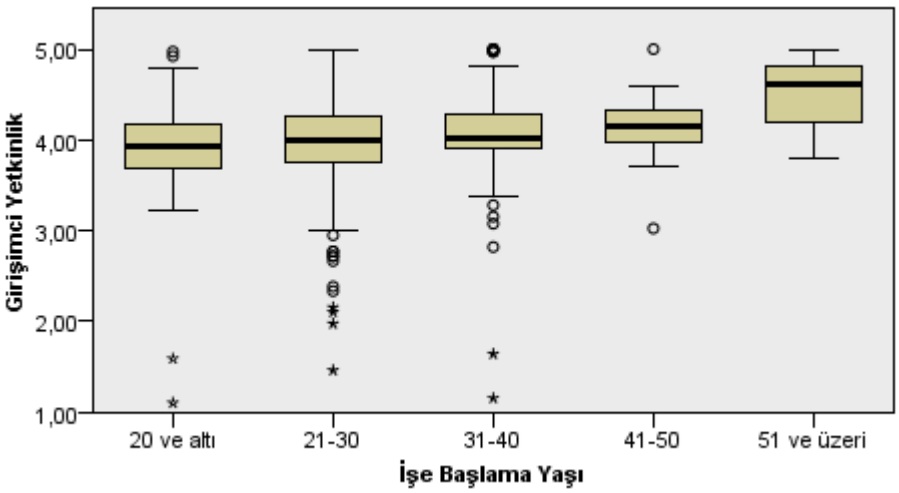
İstatistiksel olarak farklılık tespit edilen değişkenlerin hangi grupları arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla parametrik olmayan Çoklu Karşılaşma Testi yapılmıştır. Kruskal Wallis Testi sonucunda parametrik olmayan değişkenler için Çoklu Karşılaştırma Testi ile yapılan analiz sonuçları şekiller halinde aşağıda verilmiştir:

Şekil- 11: Çalışan Sayısına Göre Girişimci Yetkinliğin Değişimi



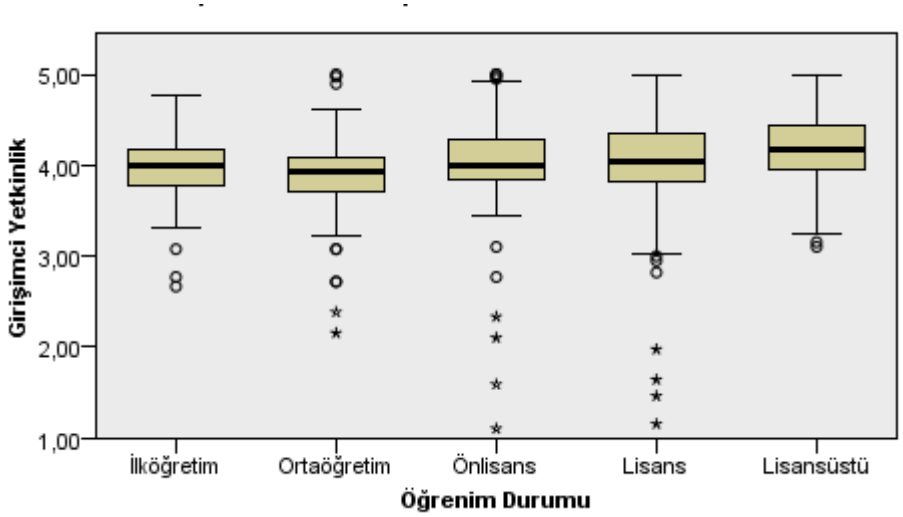
Parametrik olmayan Çoklu Karşılaşma Testi sonuçlarına göre çalışan sayısı değişkeni için 50 ve altı ile 51-100 çalışanı olan gruplar arasında girişimcilik yetkinliği açısından istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir *(p=0.02)*.

Şekil- 12: İşe Başlama Yaşına Göre Girişimci Yetkinliğin Değişimi



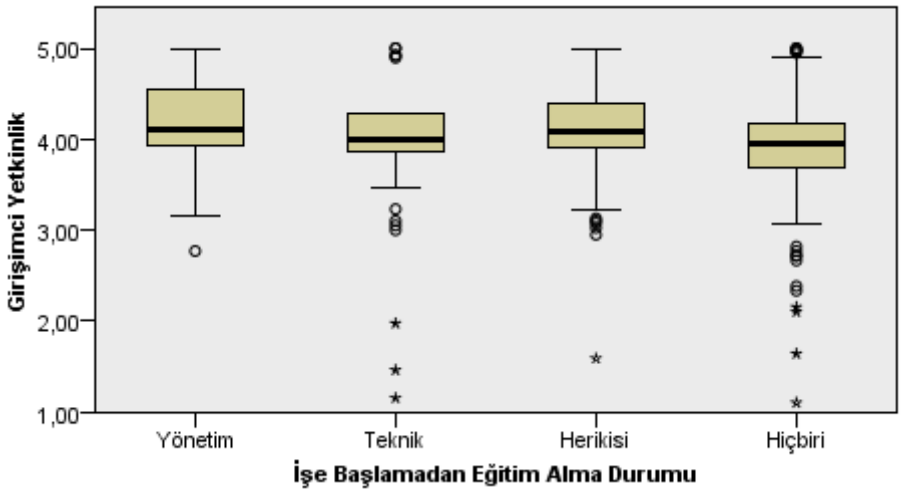
İşe başlama yaşı değişkeninde ise Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre en az iki grup arasında farklılık olduğu tespit edilmesine rağmen Çoklu Karşılaşma Testi sonuçlarına göre herhangi iki grup arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir.

Şekil- 13: Öğrenim Durumuna Göre Girişimci Yetkinliğin Değişimi



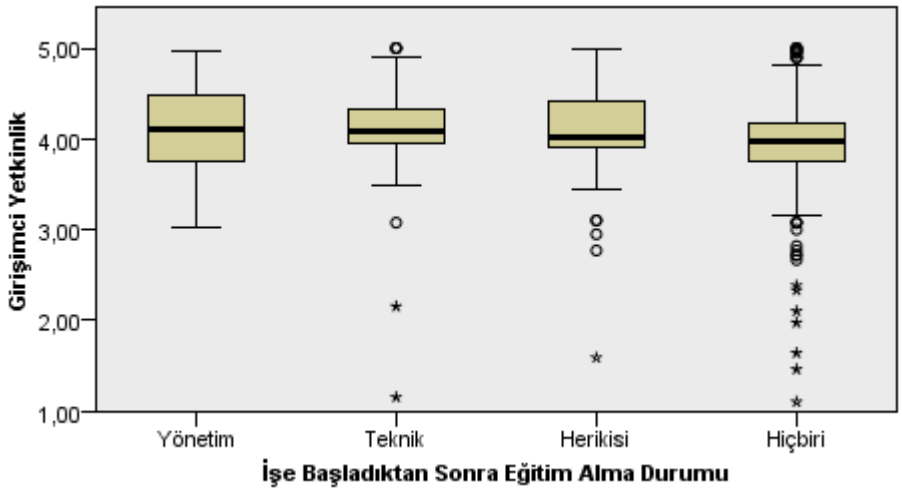
Öğrenim durumu değişkeni için ortaöğretim-lisans *(p=0.016)* , ortaöğretim-lisans üstü *(p=0.007)* grupları arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir. Yani bu öğrenim durumu gruplarına göre girişimcilik yetkinliği farklılık göstermektedir. Bu durumda lisans veya lisansüstü mezunlarının girişimcilik yetkinliklerinin ortaöğretim mezunlarının girişimcilik yetkinliklerinden fazla olduğu söylenebilir.

Şekil- 14: İşe Başlamadan Alınan Eğitim Durumuna Göre Girişimci Yetkinliğin Değişimi



İşe başlamadan önce iş ile ilgili alınan eğitim durumlarına bakıldığında hiç eğitim almayan grup-her iki eğitimi (yönetim ve teknik) de alan grubun girişimcilik yetkinlikleri istatistiksel olarak faklıdır *(p=0.028).*

Şekil- 15: İşe Başladıktan Sonra Alınan Eğitim Durumuna Göre Girişimci Yetkinliğin Değişimi



İşe başladıktan sonra iş ile ilgili alınan eğitim durumlarına bakıldığında hiç eğitim almayan grup ve teknik eğitimi alan grup arasında girişimcilik yetkinliği açısından istatistiksel olarak farklılık belirlenmiştir *(p=0.034).* Bu durumda girişimcilik eğitiminin, yeni girişimlerin, bireylerdeki girişimcilik yetkinliklerinin ve potansiyelinin ortaya çıkmasında destek sağladığı bulgusuna erişilebilmektedir. Bu nedenle girişimcilik eğitimlerinde amaç; girişimcinin gizli kalmış yetkinlik ve davranış uygulamalarının ortaya çıkarılarak farkındalığın artırılması olmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında yapılan istatistiksel analizlere göre girişimcilik yetkinliğinin ve alt boyutlarının (Fırsat yetkinliği, ilişki yetkinliği, kavramsal yetkinlik, organizasyonel yetkinlik, stratejik yetkinlik, bağlılık (taahhüt) yetkinliği) firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Hem örgütsel yetenek hem de rekabet gücü, girişimci yetkinlik ile firma performansı arasındaki ilişkide arabulucu olarak tespit edilmiştir.

Ölçeklerin birbirleri ile pozitif yönde ilişkili oldukları belirlenmiştir. Girişimci yetkinliği firma performansı ile diğer ölçekler arasında (rekabet gücü ve örgütsel yetenek) en güçlü ilişkiye sahip değişken olarak dikkat çekmektedir. Araştırmanın amaçları arasında yer alan örgütsel yetenek ve rekabet gücü değişkenlerinin de firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahip oldukları gösterilmiştir. Ayrıca rekabet gücü ve örgütsel yetenek girişimcilik yetkinlikleri

üzerinde pozitif etkiye sahiplerdir. Bu bulgular neticesinde hipotez testi sonuçları Tablo 30'da özetlenmiştir:

Tablo- 30: Hipotez Testi Sonuçları

$H_{1:}$ Girişimcilik yetkinliği işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir (KABUL).
$H_{1a:}$ Fırsat yetkinliği işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir (KABUL).
$H_{1b:}$ İlişki yetkinliği işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir (KABUL).
$H_{1c:}$ Bağlılık (taahhüt) yetkinliği işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir (KABUL).
$H_{1d:}$ Kavramsal yetkinlik işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir (KABUL).
$H_{1e:}$ Organizasyonel yetkinlik işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir (KABUL).
$H_{1f:}$ Stratejik yetkinlik işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir (KABUL).
$H_{2:}$ Örgütsel yetenek işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir (KABUL).
$H_{3:}$ Rekabet gücü işletme performansı ile pozitif yönde ilişkilidir (KABUL).
$H_{4:}$ Girişimcilik yetkinlikleri rekabet gücü ile pozitif yönde ilişkilidir (KABUL).
$H_{5:}$ Girişimcilik yetkinlikleri örgütsel yetenek ile pozitif yönde ilişkilidir (KABUL).
$H_{6:}$ Girişimcilik yetkinlikleri ve işletme performansı arasındaki ilişkide rekabet gücü ve örgütsel yeteneğin arabulucu etkisi vardır (KABUL).
$H_{7:}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. (KABUL).
$H_{8:}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile tecrübe durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (KABUL).
$H_{9a:}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile işe başlama yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
$H_{9b: :}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (KABUL).
$H_{9c: :}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile işe başladıktan sonra eğitim alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (KABUL).
$H_{9d: :}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile iş öncesi eğitim alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (KABUL).
$H_{9e:}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile şirket türü değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (RED).
H_{9f} Girişimcilik yetkinlikleri ile sektör demografik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (RED).
$H_{9e:}$ Girişimcilik yetkinlikleri ile girişimcinin yaşı demografik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (RED).

4.8. Katılımcı Görüşleri

Anket formunun (EK-1) sonunda yer alan "Konya ve Türkiye'de KOBİ'lerin rekabet gücü ve performansı konusunda başka fikirleriniz var mı?" sorusuna ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar Text Mining Tekniği ile incelenmiştir. Katılımcılar tarafından kullanılan sözcükler ilk olarak frekansları üzerinden incelenmiştir.

En sık kullanılan kelimeler rekabet, devlet, işletme, ihracat, yetkinlik, yetersiz, hammadde, düşük, destek, büyük ve imkanlar olarak sıralanmıştır.

- Rekabet kelimesinin soru içerisinde de yer alması katılımcıların bu sözcüğü cevaplamaları içerisinde kullanmalarında önemli bir etken oluşturmaktadır. Bununla birlikte rakip sözcüğü de katılımcıların tanımlarında 3 kez yer almıştır.
- Devlet kelimesi de en sık kullanılan kelimeler arasında yer alıp kelime öbeği olarak kullanımları, devlet desteği, devlet güvencesi ve devlet teşviki şeklindedir.
- İmkan kelimesi ise kullanımı bakımından olumsuz niteleme yapmak üzere imkan yetersizliği, imkan sınırlılığı ve imkansızlık şeklinde kullanılmıştır. Aynı zamanda imkanların arttırılması kullanımı da bulunmaktadır.
- İhracat kelimesi kullanımı ise sıklıkla KOBİ kelimesi ile birlikte gerçekleşmiştir.
- İşletme kelimesi tüm katılımcılar tarafından sıklıkla kullanılan kelimeler arasında yer alırken, işletme performansı kelime öbeği de iki kez kullanılmıştır.
- Yetkinlik kelimesinin katılımcılar tarafından kullanımında sahiplik kelimesi ile tamamlanarak; yetkinlik sahibi personel, yetkinlik sahibi işgücü, yetkinlik sahibi eleman şeklinde kullanılmıştır.
- Yetersiz kelimesinin ifade edilişinde kullanılan yan sözcüklere bakıldığında ise; bulunulan durumun açıklamasında eksik noktaları belirtmek üzere kullanılarak, eğitim faaliyetleri, imkanlar, planlı büyüme ve Ar-ge destekleri ile tanımlanmıştır.
- Hammadde kelimesinin ifade edilişinde kullanılan yan sözcükler ise; fiyat ve sektördür.

➢ Düşük kelimesi ise; maliyet, faiz ve farkındalık kelimelerini tanımlamak üzere kullanılmıştır.

➢ Destek kelimesinin kullanımı incelendiğinde; Ar-Ge süreçleri, KOBİ'ler, üniversiteler ve yurtdışı pazarı kelime öbekleri ile birlikte kullanılmaktadır.

➢ Büyük kelimesi; işletmeler ve sorunları nitelemek üzere katılımcılar tarafından kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular ışığında yeniden kodlama yapılarak metin içindeki kelime ve kelime öbekleri üzerinden frekans tabloları alınmıştır.

➢ Bu analiz ile birlikte kelime öbeklerinin kullanımı daha açık bir biçimde ortaya konulmuştur. Farklı kullanımları sebebiyle ayrı ayrı frekans alan kelimelerin genel frekansları da bu yolla daha net bir biçimde ortaya konulmuştur.

➢ Örneğin; KOBİ tanımlaması sözcük frekanslarında farklı kullanımları olduğu için daha alt sıralarda yer alırken kodlama sonrasında tüm katılımcılar tarafından toplam 9 kez kullanıldığı tespit edilmiştir.

➢ Elde edilen sonuçlardan bir diğeri de katılımcıların tanımlamalar içerisinde yer verdiği ülke ve bölgelerdir. Katılımcıların bu tanımlamaları; Çin, Afrika, Ortadoğu ve Türkiye şeklindedir. Elde edilen bulgular Tablo 31'de özetlenmiştir.

Tablo- 31: Kelime ve Kelime Öbekleri Frekans Tablosu

Kod	Tüm belgelerin kodlu bölümleri	Tüm belgelerin % kodlu bölümleri
KOBİ	9	7,83
Sektör	7	6,09
Rekabet Edebilirlik	6	5,22
İhracat	6	5,22
Rekabet	5	4,35
Devlet	5	4,35
Vergi	5	4,35
Rakipler	4	3,48
Ar-Ge	4	3,48
Kalite	4	3,48
Üniversite	4	3,48
Hammadde	4	3,48
Maliyet	4	3,48
İthal Ürünler	3	2,61
İnovasyon	3	2,61
Peşin	3	2,61
Marka	3	2,61

Türkiye	3	2,61
Rekabet Gücü	2	1,74
KDV	2	1,74
Mezun	2	1,74
Stratejik	2	1,74
Döviz Kuru	2	1,74
Çin	2	1,74
Reklam	2	1,74
Prosedür	2	1,74
Konya	2	1,74
Fiyat Artışı	1	0,87
Devlet Desteği	1	0,87
Devlet Güvencesi	1	0,87
Nitelikli Personel	1	0,87
Ürün Ve Hizmet Kalitesi	1	0,87
Rekabet Ortamı	1	0,87
Rekabet İmkanı	1	0,87
Devlet Teşviki	1	0,87
Yenilenebilir Kaynak	1	0,87
Ortadoğu	1	0,87
Afrika	1	0,87
İmalat	1	0,87
İşçilik	1	0,87
Girişimci	1	0,87
Kaliteli Üretim	1	0,87

Katılımcı yorumlarından öne çıkanları ise şöyledir:

"İthal ürünlerle rekabet edemiyoruz. Kaliteli üretim fiyat artışı anlamına geliyor. Bu durumda ürün fiyatları ya ithal ürünlerle aynı seviyeye geliyor ya da ithal ürünlerin fiyatından daha fazla oluyor."

"Özellikle üniversiteden mezun öğrencilerin Konya'da istihdam edilmesini tavsiye ediyorum. Yetişmiş genç nüfusu göç eden bir şehre nitelikli personel bulmak neredeyse imkansızdır."

"KOBİ'ler için yasal prosedürler minimize edilmelidir."

"Devlet desteğinin artması, yatırımların devlet güvencesinde olması rekabet edebilirliği ve işletme performansını artıracaktır."

"Rekabeti avantaja çevirmek için yenilikleri ve rakipleri takip etmek gerekmektedir."

"İhtiyaç duyulan sermaye çoğunlukla borçla elde ediliyor. Finansman rekabeti büyük ölçüde negatif etkiliyor. Özetle nakdi olan rekabet edebilirlikte öne geçiyor"

"İşletmemizin 3.kuşak yöneticisiyim. 3 kuşaktır kurumsallaşamayan bir aile işletmesiyiz. Dünya'nın 50'den fazla ülkesine kamyon ve iş makinesi yedek parçaları ihraç etmekteyiz. Devlet ihracat yapan KOBİ'lerden %18 KDV oranını peşinen almasa, lojistik maliyetleri daha düşük olsa dünya pazarındaki rekabet gücümüz artacaktır görüşündeyim. Çünkü devlet KDV'yi peşin olarak almakta ve iadesini ortalama 6 ay sonra çeşitli kesintiler ve bürokratik işlemlerle yapmaktadır. Bugünün ve 6 ay sonrasının döviz kuru aynı olmayacağından, ödenen vergi geri alınsa bile malın fiyatına satış anında peşinen yüklendiğinden global piyasadaki rekabet gücümüzü oldukça düşürmektedir."

"Yenilikçilik, düşük maliyet ve ihracat ile KOBİ'lerin performansı artacaktır."

"Rekabet edebilirlik ve performans için büyük işletmelerle fiyatta ve yetkinlik sahibi personelde denklik sağlanması gerekmektedir."

"Yetkinlik sahibi iş gücü rekabet edebilirlikte ve işletme performansının artmasında önemlidir."

"Devlet teşviki ile uzun vadeli, düşük faizli kredi alımı kolaylaştırılmalı, mesleki eğitimler artırılmalı ki piyasada büyük işletmelerle rekabet edilebilsin."

"Biyomedikal sektöründe yetkinlik sahibi personel sıkıntısı bulunmaktadır. Hastanelerin ve Bakanlığın yenilikçilik ve Ar-Ge süreçlerine destek vermesi gerekmektedir."

"Ar-Ge ve teknolojiye yatırımda devamlılık sağlanmalıdır."

"Hammadde fiyatları rakiplere göre astronomik rakamlara ulaşmıştır. Dünya hammadde sekötrünün kalbi olan Afrika ve Ortadoğu'ya çok yakın olmamıza rağmen etki alanımız ve girişimlerimiz yetersiz. Bu bölgelerde hammadde ve imalat alanlarında kritik eylem planları yapılıp uygulanması gerekmektedir."

"Planlı büyüme noktasında yetersiziz. Büyümek için dengesiz yatırımlar yapan birçok KOBİ iflasın eşiğine gelmekte. Bu noktada SPDK, EPDK, TAPDK gibi denetleme kurullarına benzer bir Sanayi Denetleme Kurumu kurup, işletmelerin mali hareketlerini takip ederek iflas etmeleri önlenebilir."

"Rekabet edebilirlik, deneyim, adaletli vergi, inovasyon desteği gibi imkanlarla doğru orantılıdır. Bu imkanların artırılması gerekmektedir."

"Konya Türkiye'nin tarım başkenti. Fakat personel konusunda sanki bir çöl gibi. Ustalık yok. Sanat okulu bitiren ustalar, günümüzün kitap kafalı mühendislerinden daha iyi idi. Kaliteli mezun olmadığı gibi işi de beğenmiyorlar. Eğitim faaliyetleri yetersiz."

"İthalatı kısıtlayıp, ihracat yapacak KOBİ'lere yönelik destekler artırılabilir. Nitelikli eleman istihdamı için sektörün temsilcileri ve üniversiteler işbiliği yapmalıdırlar.

"Atıkların değerlendirilmesine ve yenilenebilir kaynak kullanımına dair farkındalık hem devlet hem de sektörel bazda çok düşük. Bir diğer problem KOBİ'lere destek konusunda muhatabın az olması. Kuzey ülkeleri gibi işin know-howuna hakim ve tecrübeli rakiplerle rekabet edebilmek için bir şirketin elindeki imkanlar nerede ise yetersiz. Bu nedenle en azından sektördeki tecrübeli firmaların konsültasyon için eylem planları hazırlaması, üniversiteler, sanayi ve devlet üçgeninde, hatta yerel yönetimlere varana kadar bu noktada farkındalığı yükselterek, işbirliği mekanizması ve dinamik bir yapı teşkil etmesi kanaatindeyim."

"KOBİ'ler için en büyük sorun Türkiye'nin stratejik konumundan kaynaklı ekonomik belirsizliktir. (Örneğin; Afrin operasyonları). Bundan kaynaklı döviz kuru

ve hammadde fiyatlarının öngörülemeyen şekilde yükselmesi KOBİ'leri olumsuz etkilemektedir.

"Yeni kurulmuş bir bilişim şirketi olarak freelancer (serbest çalışan) yazılımcıların tüketiciye zarar veren ve rekabet ortamını kötü etkileyen tavırlarından muzdaribiz. Aynı zamanda inovasyon ve Ar-Ge konularında verilen destekler önemli ölçüde yetersiz. Rusya, Çin gibi batı bloğuna dahil olmayan ve imkanların görece sınırlı olduğu yerlerde bile gerek imkanlar gerekse maliyetler hususunda aramızda uçurumlar var. Bu açığı kapatmak adına özellikle ağır vergi yükleri kaldırılır ya da maliyet kalemlerinde belirli bir süre için dahi olsa vergilendirme yapılmazsa, Ar-Ge ve inovasyon noktasında üniversiteler ve enstitüler destek olursa, bir nebze de olsa rekabet imkanı doğacaktır."

"Rekabet edebilmek için ürün ve hizmet kalitesinden ödün verilmektedir. Birilerinin amaç ve çıkarları doğrultusunda değil, gerçek manada girişimci olanlara prosedürü az olan politikalarla destek verilmelidir. Kaliteden taviz verilmeden marka haline gelinerek ülke ekonomisine katkı sağlanmalıdır."

"KOBİ'ler stratejik yatırımlar konusunda sudan çıkmış balık gibidirler. İhracat yapanın akrediteden, fuar, reklam, marka değeri, gibi kavramlardan haberi yoktur. İlk ihracatımızı gerçekleştirdiğimizde aynı sıkıntıları yaşadık. Bu noktada gerek ticaret odalarının gerekse ihracatçı birliklerin ulusal çapta eğitim ve teknik desteği şarttır."

"Mermer sektörü Türkiye'nin önemli ihracat sektörlerinden biri olmasına rağmen deyim yerinde ise öksüz çocuk gibidir. Sektörde bir Çin firması üretim planlama aşamasından teslimata kadar devletin birebir desteği ve yönlendirmesi ile büyürken, konsoloslukları bir ülkede adeta bir bayi gibi çalışıyor. Son yıllara değin sıkıntısını çektikleri markalaşma ve kaliteyi de dış alımlar ve ciddi reklam hamleleri ile aşmışlardır. İşçilik ve yetkinlik sahibi eleman sayıları da ülkemizden fazladır. Bu nedenle ayakta kalabilirlik ve gelişim için vergi indirimleri, kota uygulamaları ve yurt dışı pazar destekleri en acil konulardır."

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkelerin istihdam olanaklarının artması, işsizliğin azaltılması ve ekonomik kalkınmanın sürdürülmesinde değişen rekabet ve piyasa koşullarına esnek yapıları ile hızlı cevap verebilen KOBİ'ler gelişmiş ülkeler başta olmak üzere tüm ülkelerde rolleri yadsınamayacak derecede önemlidir. Rekabetçi pazar ortamında büyük işletmelerin ürettiği ürün ve hizmetleri üreterek ekonomiye canlılık kazandırmaları, büyük işletmelerin yan sanayisi konumunda olmaları KOBİ'lerin diğer güçlü yanları arasındadır. Bu sebeple KOBİ'lerin kurulması, gelişmesi ve performansının arttırılmasında gereken önlemlerin uygun politikalarla alınması, finansman, yönetim, üretim ve pazarlama, enformasyon güçlükleri ve personel sorunlarının giderilmesi gerekmektedir.

Elektronik teknolojisinin gelişmesi, robotlarla akıllı ve seri üretim, bilgi sistemleri ve işletme süreçlerinde yaşanan köklü değişim, bilginin üretim faktörleri arasına girmesi, eğitimin yaygınlaşması ve girişimcilik mesleğinin değer skalasının yükselmesi, KOBİ'lere ve girişimciliğe olan ilgiyi her geçen gün arttırmaktadır.

Konya İli KOBİ'leri kapsamında yapılan bu çalışmada, araştırma sorularına da dayanarak, kaynak, para ve teknoloji açısından rekabetçi piyasanın çalkantılı ortamında KOBİ'lerin birtakım zorluklarla baş etmek zorunda oldukları görülmektedir. Araştırmalarda performans ölçümlerinin yapılmasında tek veya sınırlı performans boyutları kullanma eğiliminde olduğu görülerek çoklu performans göstergelerinin ele alınması öngörülmektedir. Bu çalışma kapsamında performans boyutlarından birisinin de girişimcinin sahip olduğu yetkinlikler olduğu, KOBİ'lerin özellikle iş performansının yetersizliğinin, personelin girişimsel ve yönetsel yetkinliklerinin eksikliğinden kaynaklandığı ve bunun farkında olmadıkları gerçeği doğrulanmaktadır.

Araştırma sonuçları girişimcilik yetkinliklerinin bir KOBİ'nin performansını belirleme konusundaki kritik rolünü vurgulamaktadır. Girişimcilik yetkinliğinin ve alt boyutlarının (fırsat yetkinliği, ilişki yetkinliği, kavramsal yetkinlik, organizasyonel yetkinlik, stratejik yetkinlik, bağlılık (taahhüt) yetkinliği) firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma sorusu olan, girişimcilik yetkinliklerinin KOBİ'lerin iş başarısını ne ölçüde etkilediğine

bağlı olarak özellikle bulguların fırsatları yakalama yetkinliğinin (örneğin; yeni pazarlarda ve yeni ürünler üretmede işletmeyi ilerletmek için proaktif bir yaklaşım) önemli derecede etki ettiğini göstermektedir. Araştırmada hem örgütsel yetenek hem de rekabet gücü, girişimci yetkinlik ile firma performansı arasındaki ilişkide arabulucu olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan ve işletme performansı, rekabet gücü, örgütsel yetenek ve girişimcilik yetkinlikleri ölçeklerinin birbirleri ile pozitif yönde ilişkili oldukları belirlenmiştir. Girişimci yetkinliği ile firma performansı, diğer ölçekler arasında (rekabet gücü ve örgütsel yetenek) en güçlü ilişkiye sahip değişken olarak dikkat çekmektedir. Araştırmada yer alan örgütsel yetenek ve rekabet gücü değişkenlerinin de firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca rekabet gücü ve örgütsel yetenek girişimcilik yetkinlikleri üzerinde pozitif etkiye sahiplerdir.

Bu doğrultuda alan yazınında son yıllarda yapılan ve girişimcilik yetkinlikleri ile işletme başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma ve bulguları ile paralellik gösterir sonuçlara ulaşılmıştır. Fakat önceki çalışmalarda kadın girişimcilerin yetkinliklerinin daha yüksek öncelikte bir gelişim ihtiyacı olduğu bulgusu bu araştırmada doğrulanmamış, girişimci yetkinlik düzeyi ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık görülememiştir.

Araştırmada girişimcilerin açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlardan hareketle, ithal ürünlerle rekabetin zorluğu, nitelikli iş gücünün göç etmesi, KOBİ'ler için yasal prosedürlerin fazla oluşu, nakit azlığı, lojistik maliyetleri ve kurumsallaşamamanın rekabet edebilirlik ve işletme performansı önündeki engeller olarak göründüğü bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularından hareketle, KOBİ'lerin mevcut problemlerinin çözümü için Ar-Ge ve teknolojiye yatırımda devamlılık sağlanmalı, ihracat destekleri artırılmalı, atıklar değerlendirilmeli, yenilenebilir enerji konusunda farkındalık oluşturulmalı, vergi indirimleri yapılmalı ve yurt dışı pazar destekleri sağlanmalıdır. Ayrıca küreselleşme ile birlikte ekonomik ve sosyal değişimler karşısında kapasitelerinin ve girişimcilerinin yetkinliklerinin farkına varan KOBİ'lerin rekabet güçlerini ve teknolojik alt yapılarını artırıcı yönde teşvikler verilmeli ve tedbirler alınmalıdır. Yasal prosedürler azaltılmalıdır. Yenilikleri takip ederek rekabeti

avantaja çevirmelidirler. Lojistik maliyetleri azaltılmalı, nakit akışı hızlandırılmalı, ağır vergi yükleri kaldırılmalıdır.

Bu bağlamda KOBİ'lerin sahipleri, bir görevin başarılmasında gerekli olan yetkinliklerin geliştirilmesi için eğitim ve öğretimde, hükümet ve diğer paydaşlarla iş birliği yaparak KOBİ'lerin gelişimi ile ilgili politikalardan faydalanmak için çaba göstermelidir. Bunun için uzun vadede mali ve düzenleyici teşvikler gerekmektedir. KOBİ'lerin verimli çalışabilmesi için kaynakların elde edilmesi ve personel motivasyonunun artırılması konusunda girişimcinin yetkinlikleri geliştirilmelidir.

Personelin iş başarısını etkileyen zorluklarla baş edilebilmesi için eğitilmesi de önem arz etmektedir. Bu durumda personel değişmeye istekli olmalı, yeni bilgi ve koşullara veya beklenmedik zorluklara karşı davranış olarak hazır ve uyumlu olmalıdırlar.

Bu araştırmanın sonuçları seçilen evren ve örneklemin belli bir bölgede belli zaman dilimini içermesinden dolayı kısıtlıdır ve genellenmemelidir. Bu çalışmadaki analiz ve sonuçlar, ilerideki araştırmacılar için bir çıkış noktası oluşturabilecektir. Girişimcilik yetkinliği literatüründe terminolojinin kullanımı konusunda hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar açısından bir uzlaşmanın geliştirilmesi ve uygulanması yerinde olabilecektir. Ayrıca girişimciliğin temel doğasını ve süreçlerini araştırarak girişimcilik yetkinliklerinin çerçevesini geliştirmek, farklı girişimci yetkinlikler arasındaki ilişki üzerine daha fazla araştırma yapmak tavsiye edilebilir. Girişimcilik yetkinlikleri ve yönetsel yetkinlikler, bireysel ve örgütsel yetkinlikler arasındaki ilişkinin araştırılması, demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, deneyim gibi) KOBİ sahipleri ve girişimcileri tarafından sergilenen yetkinlikler üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılması yönünde araştırmalar yapılması önerilebilir. Girişimci yetkinliklerinin davranışsal olarak nasıl farklılaştığını ve bu farklılıkların performansı nasıl etkilediğini araştırmak, girişimcileri farklı kategorilere ayırarak kişi odaklı eğitim ve gelişme fırsatları sunmak verimli olabilecektir.

Girişimcilik yetkinliklerinin rolünü belirlemek için duyulan bu ihtiyaç gereği benzer çalışmaların ülkenin diğer bölgelerinde gerçekleştirilmesi uygun olacaktır. Yetkinlikler ile duygusal ve sosyal zeka ilişkisinin araştırılması yönünde

multidisipliner çalışmalar yapılabilir. İleriki çalışmalarda girişimcilerin yetkinliklerine dayalı bir tipoloji geliştirilmesi üzerine araştırmalar yapılabilir. Firmaların rekabet üstünlüğüne giden yolda rekabetçi avantaj sağlayan pozisyonlarda kalmalarını amaçlayan ve bir katalizör görevi yapan kurumsal girişimcilik uygulamalarının yaygınlaştırılması sağlanabilir. Girişimcilerin eknomik, yönetsel ve teknik alanlarda lisans ve lisansüstü eğitim almasının büyüme ve performansa olan olumlu etkileri dikkate alınmalıdır. Girişimcilerin eğitilmesi ve geliştirilmesi, sergiledikleri ve ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerin tanımlanması için bir referans kaynağı oluşturulabilir. Girişimcilik eğitimlerinin müfredatları için bir zemin hazırlanabilir. Özellikle iyi bir teknik, yönetsel ve girişimcilik eğitimi ile donanmış genç ve yetkin iş gücünün göçü önlenmelidir.

KAYNAKÇA

Abraham, E. S. , Karns, A. L., Shaw, K. ve Mena, A. M. (2001). Managerial Competencies and The Managerial Performance Appraisal Process, *Journal Of Management Development*, 20 (10), 842-852.

Ahmad, N. H. , Ramahay, T. , Wilson, C. ve Kummerow, L. (2010). Is Entrepreneurial Competency and Business Success Relationship Contingent Upon Business Environment?, *International Journal Of Entrepreneurial Behavior& Research*, 16 (3), 182-203.

Ahmad, N. H. (2007). *A Cross Cultural Study Of Entrepreneurial Competencies And Entrepreneurial Success In SME's In Australia And Malaysia*, Unpublished PhD Thesis, University Of Adelaide, South Australia.

Akşit, H. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşletme Birimlerinin Birlikte Yaşaması Anlayışı: "Farklı Disiplerin Birlikte Yaşaması", *End. Müh. Bahar Konferansı Kitabı*. 25-26 Ekim 2002. İzmir: TMMOB, 1-15.

Akyol, M. E. ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Afyon.

Akyol, M. E. (2011). *Türkiye'de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Aldrich, H. ve Zimmer, C. (1986). Entrereneurship Through Social Networks, Sexton, In D. ve Smilor, R. (eds.), The Art and Science Of Entrepreneurship, Cambridge: Ballinger.

Ardichvili, A. ve Cardozo, R. (2000). A Model Of The Entrepreneurial Opportunity Recognition Process, *Journal Of Enterprising Culture*, 8 (2), 103-119.

Armağan, A. (2008). *Avrupa Birliği İle Gümrük Birliği Anlaşmasının Türkiye'deki Kobi'lerin Rekabet Gücü Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Armstrong, M. (1999). Employee Reward (2nd Edn), Chapter 21.

Aslan, M. (2016). *Yönetici Yetkinlik Denetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Athey, R. T. ve Orth, S. M. (1999). Emerging Competency Methods For The Future, *Human Resource Management*, 38 (3), 215-226.

Ay, T. (2015). *KOBİ'lerin Rekabet Gücü: 2008 Sonrası Dönemde Manisa OSB Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Aydemir, R. S. (2005). *Olgunluk-Yetkinlik*. https://www.mevzuatdergisi.com/2005/06a/01.htm, Erişim Tarihi: 08.09.2015.

Aydın, A. (2018). *İmalat Kobi'lerinde Web Tabanlı E-Ticaretin Kullanımı ve Etkileri (TRB1 Bölgesi İmalat Kobi'leri Araştırması*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Azmi, G. A. İ. (2010). Competency-Based Human Resource Practices In Malaysian Public Sector Organizations, *African Journal Of Business Management*, 4 (2), 235-241.

Baltaş Ar-Ge Birimi (2003). *İK Yönetiminde Yetkinlikler*. http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=14&sira=106, Erişim Tarihi: 02. 07. 2016.

Barney, R. J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal Of Management*, 17 (1), 99-120.

Baron, R. A. ve Markman, G. D. (2003). Beyond Social Capital: The Role Of Entrepreneurs's Social Comptence In Their Financial Success, *Journal Of Business Venturing*, 18 (1), 41-60.

Barazandeh, M., Parvizian, K., Alizadeh, M. ve Khosravi, S. (2015). Investigating The Effect Of Entrepreneurial Competencies On Business Performance

Among Early Stage Entrepreneurs Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2010 Survey Data), *Journal Of Global Entrepreneurship Research*, 5-18.

Baum, J. R. ve Locke, E. A. (2004). The Relationship Entrepreneurial Trais, Skill and Motivation To Subsequent Venture Growth, *Journal Of Applied Psychology*, 89 (4), 587-598.

Baum, J. R. (1994). *The Relationship Of Traits, Competencies, Motivation, Strategy and Structure To Venture Growth*, PhD Dissertation, University Of Maryland, College Park, MD.

Bandura, A. (1977). Self- Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change, *Psychology Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations Of Thought And Action*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A., Adams, N. E. ve Beyer, J. (1997). Cognitive Processes Mediating Behavioral Change, *Journal Of Personality And Social Psychology*, 35, 125-139.

Baş, Türker (2006). *Anket Nasıl Hazırlanır?, Anket Nasıl Uygulanır?, Anket Nasıl Değerlendirilir?*, 4. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bayraktar, O. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*, Ankara: Nobel Yayınevi.

Bendary, A. N. ve Minyawi, E. A. (2015). Entrepreneurial Competencies Effect On Small and Medium Enterprises Performance Through The Mediation Effect Of Psychological Contracting Of Outsourching, *International Journal Of Business and Economic Development*, 3 (2), 23-38.

Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1 (2), 13-20.

Bird, B. (1998). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case For Intention, *The Academy Of Management Review*, 13 (3), 442-453.

Bird, B. (1995). Toward A Theory Of Entrepreneurial Competency, Advances In Entrepreneurship Firm Emergence And Growth, *JAI Press*, 2, 51-72.

Boak, G. ve Coolican, D. (2001). Competencies For Retail Leadership: Accurate, Acceptable, Affordable, *Leadership & Organizational Development Journal*, 22 (5), 212-220.

Boyatzis, E. R. (2008). Competencies in the 21st Century, *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12.

Boyatzis, E. R. (1982). *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*, New York: John Wiley & Sons Inc.

Bozgeyikli, H. (2004). Meslek Kararı Verme Yetkinlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 221-234.

Brophy, M. ve Kiely, T. (2002). Competencies: A New Sector, J*ournal Of European Industrial Training*, 26 (2/3/4), 165-176.

Buckley, P. J. , Christopher, L. P. ve Prescott, K. (1988). Measures Of International Competitiveness: A Critical Survey, *Journal Of Marketing Management*, 4 (2), 175-200.

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınevi.

Carroll, A. ve McCrackin, J. (1998). The Competent Use Of Competency-Based Strategies For Selection And Development, *Performance Improvement Quarterly*, 11 (3), 45-63.

Chandler, G. N. ve Hanks, S. H. (1994). Founder Competence, The Environment And Venture Performance, *Entrepreneurship Theory And Practice*, 18 (3), 77-89.

Chandler, G. N. ve Jansen, E. (1992). The Founder's Self-Assessed Competence And Venture Performance, *Journal Of Business Venturing*, 7 (3), 223-236.

Chaston, I. (1997). Small Firm Performance: Accessing The Interaction Between Entrepreneurial Style and Organizational Structure, *European Journal Of Marketing*, 31 (11/12), 814-831.

Clardy, A. (2007). Strategy, Core Competencies and Human Resource Development, *Human Resource Development International*, 10 (3), 339-349.

Civelli, F. F. (1997). New Competences, New Organizations In A Developing World, *Industrial and Commercial Training*, 29 (7), 226-229.

Cohoon, J. M. , Wadhwa, V. ve Mitchell, L. (2010). The Anatomy Of An Entrepreneur: Are Successful Women Entrepreneurs Different From Men?, *Ewing Marion Kauffman Foundation*, Available at SSRN: https:dx.doi.org/10.2139/ssrn.1604653, Erişim Tarihi: 03.03.2016.

Collins, L. A. , Smith, A. J. ve Hannon, P. D. (2006). Discovering Entrepreneurship: An Exploration Of A Tripartite Approach To Developing Entrepreneurial Capacities, *Journal Of European Industrial Training*, 30 (3), 188-205.

Colombo, G. M. ve Grilli, L. (2005). Founders' Human Capital And The Growth Of New Technology- Based Firms: A Competence- Based View, *Research Policy*, 34 (6), 795-816.

Cope, J. ve Watts, G. (2000). Learning By Doing – An Exploration Of Experience, Critical Incidents And Reflection In Entrepreneurial Learning, *International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (3), 104-124.

Covin, J. G. ve Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and The Pursuit Of Competitive Advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47-63.

Çelik, A. (2018). *Uygulamalı Girişimcilik*, Konya: Eğitim Yayınevi.

Çelik, A. ve Akgemci, T. (2007). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Çelik, A. ve Ozan, E. (2006). KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 189-213.

Çetin, M. (2012). *İşe Alım Süreciyle Yetkinlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.

Çetindamar, D. ve Günsel, A. (2009). Teknolojik Yetenek Kapasitesinin Değerlendirmesi: Nedir ve Nasıl Uygulanır?, https://research.sabanciuniv.edu/13806/1/REF_04_09.pdf, Erişim Tarihi: 25.06.2016.

Çetinkaya, M. (2009a). *Yönetsel Yetkinliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetsel Yetkinliklere İlişkin Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Çetinkaya, M. (2009b). Yöneticilerin Yönetsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, XI (II), 219-239.

Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2010). Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetsel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (26), 222-236.

Çınar, Z. (2016). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme*, https://www.makaleler.com/yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme, Erişim Tarihi: 01.01.2017.

Çiftçi, P. L. (2010). *Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Daştan, İ. (2012). *Sosyal Medya Odaklı Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin KOBİ Performansına Etkileri: Türkiye'deki İletişim ve Reklam Ajansları Üzerine Ampirik Bir Çalışma*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Davenport, S. ve Biby, D. (1999). Rethinking A National Innovation System: The Small Country As "SME", *Technology Analysis And Strategic Management*, 11 (3), 431-462.

Dedehayır, H. (2003). Neden Yetkinlik?, http://kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=14&sira=105, Erişim Tarihi: 09.08.2015.

Deschoolmeester, D. ve Izquierdo, E. (2010). What Entrepreneurial Competencies Should Be Emphasized In Entrepreneurship and Innovation Education At The Undergraduate Level?, *Handbook Of Research In Entrepreneurship Education: International Perspectives*, 3, 194-208.

DeTienne, D.R. ve Chandler, G. N. (2004). Opportunity Identification And Its Role In The Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach And Empirical Test, *Academy Of Management Learning And Education*, 3 (3), 242-257.

Diken, A. (2017). *Toplam Kalite Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

Diken, A. (2007). *KOBİ'lerin Yapısal Sorunları ve Konya Sanayi Bölgesi'ndeki İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

Draganidis, F. ve Mentzas, G. (2006). Competency Based Management: A Review Of Systems and Approaches, *Information Management & Computer Security*, 14 (1), 51-64.

Doğan, H. (2004). Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi: Kavramsal Bir Analiz Çalışması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (3), 133-151.

Easdown, J. L. , Castro, L. P., Shinkle, P. E. , Small, L. ve Algren, J. (2005). The Behavioral Interview, A Method To Evaluate Acgme Competencies In Resident Selection: A Pilot Project, *JEPM*, 7 (1), 1-10.

Ehrich, C. L. ve Billet, S. (2004). Learning New Practices In Small Business: Engagement And Localised Support, *Education + Training*, 46 (8/9), 501-509.

Elataş, E. (2010). *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Faydalarına İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ennis, R. M. (2008). Competency Models: A Review Of The Literature and The Role Of The Employment And Training Administration (ETA), *Pilots and Demonstration Team Division Of Research and Evaluation Office Of Policy Development and Research Employment and Training Administration U.S. Department Of Labor*, 29, 2-25.

Erdoğan, Z. (2009). *Girişimcilik ve KOBİ'ler: Teori ve Uygulama*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Eren, E. , Alpkan, L. ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 201-224.

Evangelista, L. (2008). *Competence, Competencies and Career Guidance*, Consultant, Empoli, Italy, contatto@orientamento.it.

Fenwick, T. (2003). Innovation: Examining Workplace Learning In New Enterprises, *Journal Of Workplace Learning*, 15 (3), 123-132.

Feurer, R. ve Chaharbaghi, K. (1994). Defining Competitiveness: A Holistic Approach, *Management Decision*, 32 (2), 49-58.

Gaglio, C. M. ve Katz, J. A. (2001). The Psychological Basis Of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness, *Small Business Economics*, 16, 95-111.

Garavan, N. T. ve McGuire, D. (2001). Competencies and Workplace Learning: Some Reflections On The Rhetoric and The Reality, *Journal Of Workplace Learning*, 13 (4), 144-164.

Garavan, T. N. ve O'Cinneide, B. (1994). Entrepreneurship Education and Training Programmes: A Review and Evaluation-Part 1, *Journal Of European Industrial Training*, 18 (8), 3-12.

Gay, W. P. (2008). *Leadership Core Competencies*, Strategy Research Project, United States Army National Guard, Usawc Class Of 2008.

Gürel, T. M. (2010). *Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Haber, S. ve Reicheil, A. (2007). The Cumulative Nature of The Entrepreneurial Process: The Contribution of Human Capital, Planning and Environment Resources to Small Venture Performance, *Journal Of Business Venturing*, 22 (1), 119-145.

Hager, P. (2004). The Competence Affair, Or Why Vocational Education And Training Urgently Needs A New Understanding Of Learning, *Journal Of Vocational Education & Training*, (56), 409- 433.

Hayton, C. J. ve Kelley, D. J. (2006). A Competency Based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship, *Human Resource Management*, 45 (3), 407-427.

Herron, L. ve Robinson, R. B. (1993). A Structural Model Of the Effects Of Entrepreneurial Characteristics On Venture Performance, *Journal Of Business Venturing*, 8 (3), 281-294.

Hindle, K. ve Yencken, J. (2004). Public Research Commercialization, Entrepreneurship and New Technology - Based Firms: An Integrated Model, *Technovation*, 24 (10), 793-803.

Hmieleski, K. M. ve Baron, R. A. (2008). When Does Entrepreneurial Self-Efficacy Enhance Versus Reduce Firm Performance?, Strategic Entrepreneurship Journal, 2 (1), 57-72.

Hoffmann, T. (1999). The Meanings Of Competency, *Journal Of European Industrial Training*, 23 (6), 275-286.

Hood, J. ve Young, J. (1993). Entrepreneurship's Requisite Areas Of Development: A Survey Of Top Executives In Entrepreneurial Firms, *Journal Of Business Venturing*, 8 (2), 115-135.

Intagliata, J., Ulrich, D. ve Smallwood, N. (2000). Leveraging Leadership Competencies To Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness By Focusing On Strategy and Results, *Published in Human Resources Planning*, 23 (4), 12-23.

Ismail, T. (2012). The Development Of Entrepreneurial Social Competence and Business Network To Improve Competitive Advantage and Business Performance Of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study Of Batik Industry In Indonesia, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 46-51.

İpçioğlu, İ. ve Uysal, G. (2008). Core Competence- Based Differentiation Strategy: Creating Competitive Advantage, *Journal Of Global Strategic Management*, 2 (1), 79-89.

İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Konya: Çizgi Kitabevi.

İraz, R. (2003). KOBİ'lerde Kaynak Kullanım Sorunları ve Çözümüne Yönelik Öneriler, *Selçuk Üniversitesi S.B.M.Y.O. Dergisi*, 6 (1), 23-34.

İslamoğlu, H. A. (2011). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Johannisson, B. (1993). In Search Of a Methodology For Entrepreneurship Research, Paper Presented At European Doctoral Programme, Copenhagen Business School, February-Jone.

Jones, O. ve Macpherson, A. (2006). Inter-Organizational Learning And Strategic Renewal In SMEs: Extending The 41 Framework, *Long Range Planning*, 39 (2), 155-175.

Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karabulut, K. (2010). *Özyetkinlik Kavramı (Gemi İnşaa Sektöründe Özyetkinlik).* http://kaankarabulut.blogcu.com/ozyetkinlik-kavrami-gemi-insaa-sektorunde-ozyetkinlik/7938349, Erişim Tarihi: 25.09. 2016.

Karadal, H. (2016). *Girişimcilik*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Karakılıç, Y. N. (2009). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (21), 200-214.

Kaur, H. ve Bains, A. (2013). Understanding The Concept Of Entrepreneur Competency, *Journal Of Business Management & Social Sciences Research*, 2 (11), 31-33.

Kayalı, V. (2012). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kessler, R. (2006). *Competency-Based Interview*, Franklin Lakes: The Career Press.

Kimeu, N. D. (2017). *The Effect Of Entrepreneurial Competencies On Business Performance: A Case Of Kenya's Public Transport Industry*, A Research Project Report For The Degree Of Masters In Business Administration (MBA), United States International University, Africa.

KOBİ Bilgi Sitesi (2018). Kobi Tanımı Değişti., http://www.kobi.org.tr/index.php/haberler/kob-haberler/1275-kob-tanm-deiti, Erişim Tarihi: 22.10.2018.

Kravis, I. B. ve Lipsey, R. E. (1992). Sources Of Competitiveness of The United States and of Its Multinational Firms, *The Review of Economics and Statistics*, 74 (2), 193-201.

Kurucuoğlu, Ü. (2010). *Çok Uluslu Bir Şirkette Ülkelere İlişkin Yetkinlik Algılamaları ve Yetkinlik Bazlı Mülakatın Etkinliğine İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Küçük, O. (2017). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, 9. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri (2016). http://www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=21540, Erişim Tarihi: 25.12.2017.

Lans, T. , Vestergen, J. ve Martin, M. (2011). Analysing, Pursing And Networking: Towards A Validated Three-Factor Framework For Entrepreneurial Competence From A Small Firm Perspective, *International Small Business Journal*, 29 (6), 695-713.

Lans, T., Biemans, H. , Mulder, M. ve Vestergen, J. (2010). Self-Awareness Of Mastery And Improvability Of Entrepreneurial Competence In Small Business In The Agrifood Sector, *Human Resource Development Quarterly*, 21 (2), 147-168.

Lans, T., Biemans, H., Verstegen, J. ve Mulder, M. (2008). The Influence Of The Work Environment On Entrepreneurial Learning Of Small-Business Owners, *Management Learning*, 39 (5), 597-613.

Lazar, N. ve Paul, G. (2015). Entrepreneurial Competencies In A Business Enterprise-An Overview, *International Journal Of Scientific Research*, 4 (1), 226-227.

Lepoutre, J. ve Heene, A. (2006). Investigating The Impact Of Firm Size On Small Business Social Responsibility: A Critical Review, *Journal Of Business Ethics*, 67, 257-273.

Lerner, M. ve Almor, T. (2002). Relationships Among Strategic Capabilities and The Performance Of Women-Owned Small Ventures, *Journal Of Small Business Management*, 40 (2), 109-125.

Levenson, R. A. , Van der Stede, A. W. ve Cohen, G. S. (2006). Measuring The Relationship Between Managerial Competencies and Performance, *Journal Of Management*, 32 (3), 360-380.

Li, H. Zhang, Y. ve Chan, T. S. (2005). Entrepreneurial Strategy Making and Performance In China's New Technology Ventures-The Contingency Effect Of Environment and Firm Competence, *Strategic Management Journal*, 16, 37-57.

Lindsay, N. J. ve Craig, J. (2002). A Framework For Understanding Opportunity Recognition: Entrepreneurs Versus Private Equity Financiers, *The Journal Of Private Equity*, 6 (1), 13-24.

Lopa, Z. N. ve Bose, K. T. (2014). Relationship Between Entrepreneurial Competencies Of SME Owners/Managers and Firm Performance: A Study On

Manufacturing SMEs In Khulna City, *Journal Of Entrepreneurship and Management*, 3 (3), 1-12.

Lucia, D. A. ve Lepsinger, R. (1999). *A Review Of Competency Models*. http://www.thecommonwealthpractice.com/CompetencyModelReview.pdf, Erişim Tarihi: 13. 05. 2015.

Lumpkin, G. T. ve Dess, Gregory, G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance, *Academy Of Management Review*, 21 (1), 135-172.

Madatta, S. J. (2011). *The Role Of Entrepreneurial Competencies On The Success Of The SME's In Tanzania: The Case Study Of Ilala and Temeke Municipals*, Master Degree Dissertation, University Of Tanzania.

Mahadelle, A. ve Kaplan, B. (2017). Entrepreneurial Characteristics and Competencies Determinants Of Corporate Performance: A Study On Small Enterprises In Mogadishu, Somalia, *International Journal Of Research*, 5 (5), 243-254.

Man, W. Y. T. (2001). *Entrepreneurial Competencies and The Performance Of Small and Medium Enterprises In The Hong Kong Services Sector*, Doctoral Dissertation, The Hong Kong Polytechnic University.

Man, T. W. , Lau, T. ve Chan, K. F. (2002). The Competitiveness Of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization With Focus On Entrepreneurial Competencies, *Journal Of Business Venturing*, 17 (2), 123-142.

Man, W. Y. T., Lau, T. ve Snape, E. (2008). Entrepreneurial Competencies and The Performance Of Small and Medium Enterprises: An Investigation Through A Framework Of Competitiveness, *Journal Of Small Business and Entrepreneurship*, 21 (3), 257-276.

Mansfield, S. R. (2005). Practical Questions In Building Competency Models, *Research Notes,Workitect Inc*, 2-18.

Marelli, F. A., Tondora, J. ve Hoge, A. M. (2005). Strategies For Developing Competency Models, *Administration and Policy In Mental Health*, 32, 533-561.

McClelland, C., D. (1973). Testing For Competence Rather Than For Intelligence, *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.

Marangoz, M. (2017). *Girişimcilik*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Markman, G. D., Balkin, D. B. ve Baron, R. A. (2002). Inventors And New Ventue Formation: The Effects Of General Self-Efficacy and Regretful Thinking, *Entrepreneurship Theory And Practice*, 27 (2), 149-165.

Martin, G. ve Staines, H. (1994). Managerial Competencies In Small Firms, *Journal Of Management Development*, 13 (7), 23-34.

McGregor, J., Tweed, D., Kolb, D. ve Henley-King, J. (2000). Gender and Managerial Competence: A Comparative Study Of Male and Female Manufacturers, *Paper Submitted To The British Academy Of Management*, The Management School, The University Of Edinburgh.

Meutia ve Ismail, T. (2012). The Development Of Entrepereneurial Social Competence And Business Network To Improve Competitive Advantage and Business Performance Of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study Batik Industry In Indonesia, *Social And Behavioral Sciences*, 65, 46-51.

Mitchelmore, S. , Rowley, J. ve Shiu, E. (2014). Competencies Associated With Growth Of Women-Led SME's, *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 21 (4), 588-601.

Mitchelmore, S. ve Rowley, J. (2013). Entrepreneurial Competencies Of Woman Entrepreneurs Pursing Business Growth, *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 20 (1), 125-142.

Mitchelmore, S. ve Rowley, J. (2010). Entrepreneurial Competencies: A Literature Review and Development Agenda, *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16 (2), 92-111.

Mohammed, K. , Ibrahim, I. H. ve Mohammad Shah, A. K. (2017). Empirical Evidence Of Entrepreneurial Competencies and Firm Performance: A Study Of Women Entrepreneurs Of Nigeria, *International Journal Of Entrepreneurial Knowledge*, 1 (5), 49-61.

Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Neathey, F. ve Reilly, P. (2003). Competency-Based Pay, *The Institute For Employment Studies*, 1-17.

Nordhaug, O. ve Gronhaug, K. (1994). Competences As Resources In Firms, *The International Journal Of Human Resource Management*, 5 (1), 89-106.

Oğrak, A. (2010). *Bilgi Teknolojilerinin KOBİ'lerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri: İnegöl Mobilya İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Orme, G. ve Ashton, C. (2003). Ethics-A Foundation Competency, *Industrial and Commercial Training*, 35 (5), 184-190.

Orser, B. ve Riding, A. (2003). Management Competencies and SME Performance Criteria: A Pilot Study, *Small Business Policy Branch Industry Canada*, Ottowa.

Özcan, C. (2010). *Elektronik Ticaret ve KOBİ'lerin Rekabet Gücü*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Özçelik, A.Ö. ve Aydınlı, F. (2009). Yetkinliklerin Performans Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, 141-149.

Özçelik, G. ve Ferman, M. (2006). Competency Approach To Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context, *Human Resource Development Review*, 5 (1), 72-91.

Özden, C. M. (2006). *İşe Alımda Yetkinlikler*. http://www.mcozden.com/kariyer-yonetimleri/100-ise-alim-yonetimi/228-ise-alimda-yetkinlikler, Erişim Tarihi: 15.09.2016.

Özdoğan, A. (2010). *Yetkinlik Bazlı İşe Alım: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özpençe, İ. A. (2006). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere Yönelik Devlet Yardımları: Türkiye ve Avrupa Birliği Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Plummer, P. ve Taylor, M. (2004). Entreprenurship and Human Capital: Distilling Models Of Local Economic Growth To Inform Policy, *Journal Of Small Business and Enterprise Development*, 11 (4), 427-439.

Prahald, C. K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence Of The Corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

Rae, D. (2007). Achieving Business Focus: Promoting The Entrepreneurial Management Capabilities Of Owner-Managers, *Industry & Higher Education*, 21 (6), 415-426.

Rauch, A. ve Frese, M. (2007). *Born To Be An Entrepreneur? Revisiting The Personality Approach To Entrepreneurship*, In J. R. Baum, M. Frese & Baron, R. (Eds.), The Psychology Of Entrepreneurship, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Reed, F. M., Walsh, K. ve Grice, R. (2002). Information Acquisition For Technological Innovation and Technology Strategy In Small Firms, *Engineering Management Conference*, 1, 137-142.

Reşitoğlu, S. (2011). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti-Bir Uygulama-*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Reuber, A. R. ve Fischer, E. M. (1994). Entrepreneurs' Experience, Expertise and The Performance Of Technology-Based Firms, *IEEE Transactions On Engineering Management*, 41 (4), 1-10.

Robb, A. M. (2002). Entrepreneurial Performance by Women and Miniorities: The Case of New Firms, *Journal of Develeopmental Entrepreneurship*, 7 (4), 383-397.

Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I. ve Badger, B. (2003). Management Behavior Entrepreneurial Style and Small Firm Performance, *Journal Of Small Business Management*, 41 (1), 47-67.

Sajilan, S. ve Tehseen, S. (2015). Cultural Orientations, Entrepreneurial Competencies and SMEs Business Success: The Contingent Roles Of Environmental Turbulence and Network Competence, Review Of Integrative Business & Economics Research, 4 (2), 20-35.

Sanchez, J. (2011). The Influence Of Entrepreneurial Competencies On Small Firm Performance, *Revista Latinoamericana de Psicologia*, 44 (2), 165-177.

Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence At Work: An Interpretative Approach, *The Academy Of Management Journal*, 43 (1), 9-25.

Sanghi, S. (2016). *The Handbook Of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models In Organizations*, California: Sage Publications.

Sarwoko, E. , Surachman, Armanu, Hadiwidjojo, D. (2013). Entrepreneurial Characteristics and Competency As Determinants Of Business Performance In SMEs, *IOSR Journal Of Business and Management*, 7 (3), 31-38.

Savaş, T. A. (2006). *Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri*, İstanbul: Anka Matbaacılık.

Schieltz, M. (2011). *Types Of Competency Models*, http://smallbusiness.chron.com/types-competency-models-15377.html, Erişim Tarihi: 03.03.2016.

Schmitt-Rodermund, E. (2004). Pathyways To Successful Entrepreneurship: Parenting, Personality, Early Competence and Interests, *Journal Of Vocational Behavior*, 65 (3), 498-518.

Seabela, M. ve Fatoki, O. (2014). The Entrepreneurial Competencies Of Non-Business University Students In South Africa, *International Journal Of Educational Research*, 6 (3), 375-381.

Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). The Promise Of Entrepreneurship As A Field Of Research, *Academy Of Management Review*, 25 (1), 217-226.

Sharma, P. ve Chrisman, S. J. J. (1999). Toward A Reconcilitiation Of The Definitional Issues In The Field Of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 11-27.

Shippmann, J. S., Ash, R. A., Carr, L. , Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K. ve Sanchez, J. I. (2000). The Practice Of Competency Modeling, *Personnel Psychology*, 53, 703-740.

Sidik, I. G. (2012). Conceptual Framework Of Factors Affecting SME Development: Mediating Factors On The Relationship Of Entrepreneur Traits and SME Performance, *Procedia Economics and Finance*, 4, 373-383.

Smith, B. ve Morse, E. (2005). Entrepreneurial Competencies: Literature Review and Best Practices, Small Business Policy Branch, Industry Canada, Ottowa.

Soh, H-P. (2003). The Role Of Networking Alliances In Information Acquisition And Its Implications For New Product Performance, *Journal of Business Venturing*, 18, 727-744.

Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K. ve Kylaheiko, K. (2012). Entrepreneurial Orientation: Growth and Profitability Of Finnish Small-and Medium-Sized Enterprises, *International Journal Of Production Economics*, 140 (2), 614-621.

Spencer, M. L. ve Spencer, M. S. (1993). *Competence At Work*: Models For Superior Performance, New York: John Wiley & Sons Inc.

Stokes, D. ve Blackburn, R. (2002). Learning The Hard Way: The Lessons Of Owner-Managers Who Have Closed Their Businesses, *Journal Of Small Business and Enterprise Development*, 9 (1), 17-27.

Stoof, A. (2005). *Tools For The Identification and Description Of Competencies*, Thesis Dissertation, Open University of Nederland.

Stoof, A., Martens, L. R. , Van Merrienboer, G. J. ve Bastiaens, J. T. (2002). The Boundary Approach Competence: A Constructivist Aid For Understanding and Using The Concept Of Competence, *Human Resource Development Review*, 1 (3), 345-365.

Şimşek, Ş. M. ve Çelik, A. (2015). *İşletme Bilimine Giriş*, Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, Ş. M., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, Ş. M. ve Çelik, A. (2013). *Genel İşletme*, Konya: Eğitim Yayınevi.

Taylor, C. , Smith, W. R. ve Ghiselin, B. (1963). *The Creative and Other Contributions Of One Sample of Research Scientists*. In C. W. Taylor ve F. Barron (Eds.), Scientific Creativity: Its Recognition And Development, New York: Wiley.

TDK (Türk Dil Kurumu). (2016). *Güncel Türkçe Sözlük.* http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.596744ba1a6cf7.02411114, Erişim Tarihi: 02.07.2016.

Tehseen, S. ve Ramayah, T. (2015). Entrepreneurial Competencies and SMEs Business Succes: The Contingent Role Of External Integration, *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 6 (1), 50-61.

Tekin, H. (2011). *Küresel Kriz Ortamında KOBİ'lerin Rekabet Gücü Analizi: Kayseri OSB Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Teodorescu, T. (2006). Competence Versus Competency: What Is The Difference?, *Performance Improvement*, 10, 27-30.

Tiftik, H. (2011). *KOBİ'lerin Rekabet Gücünün Artırılmasında Kümelenmenin Rolü ve Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensitüsü, Ankara.

Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship For The 21st Century*, 5th Edition, Boston: Irwin-McGraw Hill.

Timurçin, D. (2010). *Türkiye'deki KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tozluyurt, E. (2003). *Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi*, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, http://www.isguc.org/?p=article&id=34&cilt=5&sayi=1&yil=2003, Erişim Tarihi: 02.07.2016.

Türkiye'de Girişimcilik, TÜSİAD, Yayın No: 2002-12/340, İstanbul, 2002.

Türkkan, E. (2014). Rekabet Derneği, http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm, Erişim Tarihi: 15 Temmuz 2017.

Tütüncü, A. (2015). *İnsan Kaynaklarında İşe Alımlar ve Yetkinlik Bazlı Mülakatın Buna Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Umar, A. ve Ngah, R. (2014). The Relationship Of Entrepreneurial Competencies and Business Success Of Malaysian SMEs: The Mediating Role Of Innovation and Brand Equity, *Advances In Business Research International Journal*, 2 (2), 60-68.

Umeze, G. E. ve Ohen, S. B. (2015). Marketing Mix Strategies and Entrepreneurial Competence: Evidence From Micro Restaurants In Calabar Metropolis, Cross River State Nigeria, *In 2015 Conference*, 2-29.

Ünal, F. Ö. (2013). Temel Yetkinlik Açığının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Şirketler Grubu Örneği), *Çankırı Karatekin Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (1), 129-146.

Ucbasaran, D. Westhead, P. ve Wright, M. (2008). Opportunity Identification And Pursuit: Does Entrepreneur's Human Capital Matter?, *Small Business Economics*, 30 (2), 153-173.

Uyargil, C. (2017). *Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: Beta Basım.

Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 43-56.

Vathanophas, V. ve Thai-ngam, J. (2007). Competency Requirements For Effective Job Performance in The Thai Public Sector, *Contemporary Management Research*, 3 (1), 45-70.

Van der Heijden, B. I. J. M. (2000). The Development and Psychometric Evaluation Of A Multidimensional Instrument Of Professional Expertise, *High Ability Studies*, 11, 9-39.

Vatansever, Ç. (2012). Türkiye'de Bir Yetkinlik Olarak Girişimcilik, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (2), 1-9.

Veliu, L. ve Manxhari, M. (2017). The Impact Of Managerial Competencies On Business Performance: SME's In Kosovo, *Journal Of Management*, 30 (1), 59-65.

Vijay, L. ve Ajay, K.V. (2011). Entrepreneurial Competency In SME's, *Bonfring International Journal Of Industrial Engineering and Management Science*, 1, Special Issue, 5-10.

Vijaya, C. , Das, M. ve Das, M. M. (2015). Entrepreneurship Competencies and Competitive Advantage Of Small and Medium Enterprises Of Odisha-A Statistical Analysis, *Journal Impact Factor*, 6 (1), 740-757.

Walsh, S. ve Lintonb, J. D. (2002). The Measurement of Technical Competencies, *Journal Of High Technology Management Research*, 13 (76), 63-86.

Wee-Liang, T. ve Samuel, T. (2012). Entrepreneurs, Managers and The Competency Approach: Do Entrepreneurial Competencies Differentiate Entrepreneurs From Managers?, https://www.researchgate.net/publication/256030394_Entrepreneurs, Managers and The Competency Approach: Do Entrepreneurial Competencies Differentiate Entrepreneurs From Managers, Erişim Tarihi: 14.05. 2016.

Wehmeier, S. (1993). *Oxford Wordpower Dictionary*, England: Oxford University Press.

Wickramaratne, A., Kiminami, A. ve Yagi, H. (2014). Entrepreneurial Competencies And Entrepreneurial Orientation Of Tea Manufacturing Firms In Sri Lanka, *Asian Social Science*, 10 (18), 50-62.

Xiang, L. (2009). *Entrepreneurial Competencies as an Entrepreneurial Distinctive: An Examination Of The Competency Approach In Defining Entrepreneurs*, Dissertations and Theses Collection (Open Access), Singapore Management University.

Yege, P. (2007). Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yeloğlu, O. H. (2004). İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4 (1-2), 115-124.

Yvette, B., Kampen, K. J., Naia, A. , Biemans, A. J. H., Lans, M. ve Mulder, M. (2017). Development And Application Of The Opportunity Identification Competence Assessment Test (OICAT) In Higher Education, *Innovations In Education And Teaching International*, 1470-3300.

Zaridis, D. A. ve Mousiolis, T. D. (2014). Entrepreneurship and SME's Organizational Structure: Elements Of A Successful Business, *Social and Behavioral Sciences*, 148, 463-467.

Zott, C. (2003). Dynamic Capabilities and The Emergence Of Intraindustry Differantial Firm Performance: Insights From A Simulation Study, *Strategic Management Journal*, 24, 97-125.

2015-2018 *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP)*, Ankara.

Konya Ekonomi Raporu, 2017, http://www.kto.org.tr/d/file/konya-ekonomi-raporu-2017.pdf, Erişim Tarihi: 03.09.2018.

Konya Ekonomi Raporu, 2015, http://www.kto.org.tr/d/file/konya-ekonomi-raporu-2015.pdf, Erişim Tarihi: 02.11.2016.

http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/GirisimcilikYayinlari/GirisimciOlabilirMiyim.pdf, Erişim Tarihi: 02.07.2018.

http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624-7.pdf,Erişim Tarihi: 22.10.2018.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,
Bu anket formu ile elde edilecek veriler, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "Girişimcilik Yetkinliklerinin İşletmelerin Rekabet Gücü ve Performansına Etkileri: Konya Organize Sanayi Bölgesinde KOBİ'lerde Bir Araştırma" konusunda yürütülen bir doktora tez çalışmasında kullanılacaktır.
Verdiğiniz cevaplar genel değerlendirmelerde bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, kişi ve işletme adı gizli tutularak istatistiki analizlerde kullanılacaktır. Girişimcilik sürecinde işletmelerin performansı, rekabet gücü, örgütsel yetenek ve girişimci yetkinliklerini de kapsamaktadır. Görüş ve düşüncelerinizi içtenlikle paylaşarak katkı sağladığınız için teşekkür ederiz

Prof. Dr. Adnan ÇELİK S.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü (Öğretim Üyesi)

Öğr. Gör. Nezahat KOÇYİĞİT S.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü (Doktora Öğrencisi)

1. DEMOGRAFİK BİLGİLER
1.Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2.Yaşınız: ( ) 20 ve altı ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri
3. Bu işletmeye sahip olduğunuz/yönetmeye başladığınız zamanki yaşınız:
( ) 20 ve altı ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri
4. Öğrenim Durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5. Bu işe başlamadan önce herhangi resmi bir yönetim eğitimi/ilgili teknik eğitim aldınız mı?
( )Yönetim ( ) Teknik ( ) Her ikisi ( )Hiç biri
6. Bu işe başladıktan sonra herhangi resmi bir yönetim eğitimi/ilgili teknik eğitim aldınız mı?
( )Yönetim ( ) Teknik ( ) Her ikisi ( ) Hiç biri
7. Bu işletmeye başlamadan/alınmadan önce, bununla ilgili herhangi bir iş tecrübeniz var mıydı? ( ) Evet ( ) Hayır
8. Bu işten önce iş başlangıç deneyiminiz var mıydı? ( ) Evet ( ) Hayır
9. İşletmenizin sektörü: …..
10.İşletmedeki çalışan sayısı: ( )50 ve altı ( ) 51-100 ( ) 101-250
11. İşletmenin sahiplik türü: ( ) Tek Kişi İşletmesi ( ) Kooperatif ( ) Ortaklıklar (Komandit ve Kolektif Şirker) ( ) Limited Şirket ( ) Anonim Şirket

2. FİRMANIZIN REKABET GÜCÜ VE ÖRGÜTSEL YETENEKLERİ

2.1. Firmanızın Rekabet Ortamı

SN	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Sektör yenilik için birçok fırsat sunmaktadır.	1	2	3	4	5
2	Sektörde yeniliklere olan talep artmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Sektörde büyümek için yeniliklere ihtiyaç duyulmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Sektörde büyümek için çok az fırsat bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Sektörde sunulan teklifler büyüme için çekici fırsatlar olabilir.	1	2	3	4	5
6	Sektörde büyüme fırsatları çoktur.	1	2	3	4	5
7	Sektörde yeni ürün veya hizmet tanıtımı için birçok fırsat var.	1	2	3	4	5
8	Endüstride yeni ürün veya hizmetler için müşteri talebi artmaktadır.	1	2	3	4	5
9	Bu sektörde yeni ürün veya hizmetlere yönelik pazar talebi artmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Müşterinin tüketim alışkanlığı, bu sektördeki bir hizmet hattından (bir süreçten diğerine) diğerine büyük değişiklik göstermektedir.	1	2	3	4	5
11	Rekabetin niteliği, bu sektördeki bir hizmet hattından diğerine büyük değişiklik göstermektedir.	1	2	3	4	5
12	Gerekli hizmet metotları, bu sektördeki bir hizmet hattından diğerine büyük değişiklik göstermektedir.	1	2	3	4	5

2.2. Firmanızın Örgütsel Yetenekleri

SN	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yenilikçi pazarlama personeli	1	2	3	4	5
2	Pazarlama uzmanlığı	1	2	3	4	5
3	Hizmet pazarlamasında çok iyi personel	1	2	3	4	5
4	Yeni hizmetlerin geliştirilmesinde uzmanlık	1	2	3	4	5
5	Teknik uzmanlık	1	2	3	4	5
6	Yeni ürün/hizmet fikirleri olan yenilikçi çalışanlar	1	2	3	4	5

7	Düşük maliyetli kaynaklar	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	Düşük maliyetli dağıtım kanalları	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Düşük maliyetli çalışanlar	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Hizmet sunumunda düşük maliyet faktörleri	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	Üstün müşteri hizmeti sunmada eğitilen çalışanlar	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12	Müşteri hizmetleri uzmanlığı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	En iyi müşteri hizmetleri eğitimi	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	Yönetsel uzmanlık	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15	Yöneticinin çalışma özgürlüğü	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16	Resmi prosedürlerin atlanması için esneklik	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	İşi bitirmede işbirliği normları	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18	Resmi prosedürlere bağlı kalmaktan ziyade işlerin yürümesi için esneklik	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19	Değişen koşullara uyum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20	Durumun gereklerine göre iş başında tanımlanan doğru davranış ve bireyin kişiliği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

3. YETKİNLİKLER

SN	**İFADELER**	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1	Müşterilerin istediği malları veya hizmetleri tanımlarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Karşılanmamış tüketici ihtiyaçlarını algılarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	İş fırsatlarından yararlanırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	Müşterilerle uzun vadeli iletişim kurup korurum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	İş ortaklarıyla görüşürüm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Çalışanlarla güven inşa edip korurum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	Müşterilerle güven inşa edip korurum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	Kişisel iş bağlantıları ağını korurum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Diğerlerinin söz ve eylemleri ile ne ifade ettiğini anlarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Çalışanlarla resmi ve gayri resmi iletişim kurarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	Sezgisel olarak analiz eder, değerlendirir ve kararlar veririm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12	Problemler için alternatif çözümler üretirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	Hedefe doğru ilerlerim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	Hizmet, imaj ve teknoloji kullanımında yenilik yaparım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

15	Eski sorunlara yeni yollarla bakarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16	Yeni fikirleri keşfederim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	Yeni sorunları fırsat olarak değerlendiririm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18	İşletmenin faaliyetlerini planlarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19	Farklı kaynakların organizasyonunu planlarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20	İşletmenin sorunsuz çalışmasını sağlarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21	Kaynakları düzenlerim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22	Görevleri koordine ederim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23	Hedefleri belirleyip astları denetlerim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
24	Astlara liderlik ederim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25	İnsanları organize ederim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26	İnsanları motive ederim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
27	Etkin bir şekilde yetki devreder, yetenekli çalışanlara sorumluluk veririm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
28	Ulaşılabilir ve gerçekçi hedefler belirlerim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
29	Sektörde öngörülen değişikliklerin şirketi nasıl etkileyebileceğinin farkında olup, acil eylem planları yaparım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
30	Çevredeki değişikliklere ilişkin planlarda duyarlı olurum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
31	Hedeflere sistematik olarak ulaşmak için ilerlerim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
32	Uzun vadeli hedef ve değişiklikleri daha iyi karşılamak için departmanı ve / veya organizasyonu yeniden tasarlarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
33	Mevcut eylemleri stratejik hedeflerle uyumlaştırırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
34	Kısa vadeli, günlük görevleri uzun vadede değerlendirir ve bağlantı kurarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
35	Stratejik hedeflere doğru ilerlerim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
36	Sonuçları stratejik hedeflere göre değerlendiririm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
37	Maliyetleri ve faydaları değerlendirerek stratejik eylemleri belirlerim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
38	Mümkün olduğunca girişimde bulunurum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
39	Girişim uygun olduğunda başarısız olmasına izin vermem.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

4. FİRMANIZIN PERFORMANSI

Lütfen firmanızın performansını rakiplere kıyasla belirtiniz.

SN	İFADELER	Önemli derecede düşük	Orta derecede düşük	Yaklaşık olarak aynı	Orta derecede yüksek	Önemli derecede yüksek
1	Satışlardaki büyüme					
2	Net kar oranı					
3	Pazar payındaki büyüme					
4	Yatırımların getirisi					
5	Nakit akımı					
6	Satışların dönüşü					

5. Konya ve Türkiye'de KOBİ'lerin rekabet gücü ve performansı konusunda başka fikirleriniz var mı? Lütfen belirtiniz.

ÖZGEÇMİŞ

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Nezahat KOÇYİĞİT
Doğum Yeri:	Konya
Doğum Tarihi:	01.11.1985
Medeni Durumu:	Evli
Öğrenim Durumu	
Derece:	Okulun Adı:
İlköğretim:	Cengiz Topel İlköğretim Okulu
Ortaöğretim:	Konya Merkez İmam Hatip Orta Okulu
Lise:	Selçuklu Atatürk Kız Lisesi
Lisans.	Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Yüksek Lisans.	Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalı
İlgi Alanları:	Fotoğraf Kitap
Halen Yaptığı İş:	Öğretim Görevlisi Necmettin Erbakan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi (2014 -)
İş Deneyimi: (Doldurulması isteğe bağlı)	Öğretim Görevlisi Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Ermenek Meslek Yüksekokulu (2012-2014)
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar: (Doldurulması isteğe bağlı)	Prof. Dr. Adnan ÇELİK Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ahmet DİKEN Necmettin Erbakan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dekanı
E-mail:	kcygt.nezahat@gmail.com
Adres:	Necmettin Erbakan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dere Aşıklar Mah. Demeç Sok. No: 39/1 Meram/KONYA