

---

## GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİNDE MENTORLUK YÖNETİMİNİN YATIRIMIN GERÇEKLEŞMESİ ÜZERİNE ETKİLERİ

---

*Pınar ACAR<sup>1</sup>, Beyhan ÖZENLİ<sup>2</sup>*

### Öz

Bu araştırmada, girişimcilik faaliyetlerinde mentorluk yönetiminin, öncelikle Türkiye’de ve sonrasında dünyada genel olarak nasıl gerçekleştiği değerlendirilecektir. Mentorluk yönetiminin, yatırımın gerçekleşmesi üzerine etkileri nitel yöntemlerle analiz edilip, ilgili yatırım firmalarına ve melek yatırımcılara danışmanlık vermede çözümler sunulması hedeflenmektedir. Küreselleşmenin yaygınlaştığı günümüzde ihracata dayalı ekonomik kalkınma zorunlu hale gelmiştir. Burada özellikle ana itici güçler olan girişimcilere çok iş düşmektedir. Yenilikçi iş fikirlerinin yatırıma geçme sürecinde, hem tecrübe sahibi mentorlardan yeterli desteklerin alınıp hem de süreçleri daha verimli yürütebilmek adına bazı destek unsurların devreye girmesi gerekmektedir. Mentor ve melek yatırımcıların destekleri bu unsurlara örnek olarak verilebilir. Artan sayıda mentorluk desteği ile yenilikçi girişimciliğin ülkelerdeki ekonomik büyüme sorununa daha etkili çözümler sunması ile milli gelire önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmamız epistemolojik bağlamda nitel araştırma yöntemlerinden derleme ve içerik analizi deseniyle desteklenmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren yeni nesil işletmelerin girişimcileri örneklemimizi oluşturmuştur. Analiz sürecinde Nvivo 7 programı kullanılmış olup, ikincil veri olarak söylem, demeç ve röportajlardan yararlanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Girişimcilik, Yatırım, Mentorluk, Melek Yatırımcı, Nitel Araştırma Yöntemi*  
**JEL Sınıflandırması:** *M10, M13, M19*

---

## THE EFFECTS OF MENTORING MANAGEMENT ON THE REALIZATION OF INVESTMENT IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES

---

### Abstract

In this research, it will be considered how mentality management in entrepreneurship activities is primarily realized in Turkey and afterwards in the world in general. It is aimed that the mentoring management analyze the effects of the investment on qualitative methods and provide solutions to the related investment firms and advise the angel. Innovative business ideas arises in terms of the support of mentors and angel investors. Innovative entrepreneurship with an increasing number of mentoring support is expected to provide a more effective solution to the problem of economic growth in the country and to make a significant contribution to the national income. In our epistemological context, our research was supported by qualitative research methods of content analysis. Entrepreneurs of new generation of business in Turkey have created our sample. In the analysis process, Nvivo 7 program was used and secondary data were used for discourse, statements and interviews.

**Keywords:** *Entrepreneurship, Investment, Mentoring, Angel Investor, Qualitative Research Method*  
**JEL Classification:** *M10, M13, M19*

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Beykoz Üniversitesi, [pinaracar@beykoz.edu.tr](mailto:pinaracar@beykoz.edu.tr)

<sup>2</sup> Bahçeşehir Üniversitesi, [beyhanozenli@yahoo.com](mailto:beyhanozenli@yahoo.com)

## 1. Giriş

Girişimciler ihtiyaç duydukları destekleri karşılayamadıklarında; yatırım süreçlerini doğru yürütememekte, yatırımın başarı ihtimali düşmekte ve bu da zaman ve kaynak israfına neden olmaktadır. Bu süreçleri daha verimli yürütebilmek adına mentor ve melek yatırımcıların destekleri önem arz etmektedir. Artan sayıdaki mentorluk desteği ile yenilikçi girişimciliğin ülkelerdeki ekonomik büyüme sorununa daha etkili çözümler sunması ile milli gelire önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Bu araştırmada mentorluk desteğinin yatırımın gerçekleşmesi üzerine etkilerinin öneminin anlaşılması amaçlanmaktadır. Çalışmamızda, girişimcilik faaliyetlerinde mentorluk çalışmalarının; zaman, maliyet ve kapsam saç ayağı dengesi analiz edilmiştir. Çalışma içeriği yatırımın gerçekleşmesi üzerine ne gibi etkilerin olduğunu kapsamaktadır. Aynı zamanda mentorluk danışmanlığı düzeylerinin geliştirilmesine ilişkin yaptırımları da içermektedir. Girişimcilik faaliyetlerinde mentorluk yönetiminin, öncelikle Türkiye’de ve sonrasında dünyada genel olarak nasıl gerçekleştiği değerlendirilerek, mentorluk yönetiminin, yatırımın gerçekleşmesi üzerine etkileri nitel yöntemlerle analiz edilip, ilgili yatırım firmalarına ve melek yatırımcılara danışmanlık vermede çözümler sunulması planlanmaktadır. Bu araştırmada içerik analizi deseninden faydalanılmıştır. Bu kapsamda YÖK Dokümantasyon Merkezinde konuyla ilgili projeler, ilgili tezler, yabancı kaynaklar, basılı eserler, dergiler, internette yayınlanmış makaleler ve eserler incelenmiştir.

## 2. Literatür Özeti

### 2.1. Girişimcilik

Girişimcilik gündelik ve akademik kullanımlarda oldukça sık karşımıza çıkan bir kavramdır. Girişimci ve girişimciliği tanımlamak kolay gözükse de aslında iki önemli anlaşılması zor kavramlardır. Çünkü girişimciyi anlamak, işini kurmayı isteyen kişiler olduğu gibi, işini kurup çalıştırmaya başlamış ve oldukça zamanda başarılı olarak yapan kişiler diye düşünebiliriz. Girişim yapan kişi; kurumsal, iç, sosyal, kadın, genç, aktif vb. kavramlarla karşımıza çıkmaktadır. “İyi girişimci bir iş adamı” kelimelerinde bahsedildiği gibi tek başına bir anlatım olarak da gündelik yaşamda geçmektedir. Ulusların girişimcilik politika stratejileri de klasik olarak makroekonomik politikalar ve bu çerçevedeki stratejilerden etkilenmişlerdir. Misal vermek gerekirse, büyüme ve yenilikçi tarzında politika stratejilerinin altında; girişimci kavramı bulunmaktadır. Knight girişimciyi kendi işlerini oluşturan kişiler olarak tanımlamıştır (Hoffmann vd. 2009). Bu sebeple; girişimci kişiyi, girişimciliği ve girişimcilik politika strateji alanlarını tanımlamak, politika oluşturmaya ve politika fonksiyonlarını büyütmek için çok önemlidir. Girişimci kişiyi büyük bir alandan bakmadan, girişimci kişiliği geniş anlamalı bir tarzda anlama imkânı yoktur.

### 2.2. Girişimcilik Araştırmaları

Girişimcilik kavramı 1600’lü yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Schumpeter’in girişimcilik kavramını aktardığı zamanlarda birçok akademi ile ilgilenen ve araştıran bilim insanı, girişimcilik ve kalkınma arasındaki ilişkileri farklı kesimlerden ele almıştır. En başında, kalkınmacılık, bir yapısal döngü zamanlaması olarak, daha üreten iş teknolojilerin anlaşılmasını, farklı kabiliyetlerin, ürün ve hizmetlerin, işlevsel kavramların, farklı pazarlardaki ilerlemenin ve bilginin yükselmesini göstermektedir. Girişimci diye bilinen kişiler bu aşamanın en önemli başrol oyuncularındır. Girişimcilik; yeni pazarlar hizmet ve/veya ürün aşama imkânlarını analiz etmek, bu çeşitli imkânlardan yararlanmak amacıyla, ekonomik işlevin anlaşılması veya ilerletilmesi aşamasındaki gaye olarak anlaşılabilir. Girişimcilik olgusu içinde girişimci, tüm bu bahsedilen çabayı gösteren kişidir. Girişim yapan kişiler ve girişimcilik tanımlamalarında çok değişik kavramlar kullanılmaktadır. Bazı açıklamalar, talebi ve arzı yürütme, kaynakları kullanma gibi parametrelere (Aytaç ve İlhan, 2007), bazıları da değişik değerler anlatmaya (Hisrich ve Peters, 2002), diğerleri ise yenilikçilik, pazarlama ve üretim sürecini değiştirme (Schumpeter, 1950) vurgusunu yapmaktaydılar. Bir diğer ifade ile girişimci, yeni iş olanaklarını belirleyen ve bu kaynakları iyi kullanma kabiliyetine ehil olan kişi olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2011).

### 2.3. Mentor ve Mentorluk

Mentor sözcüğünün temeli eski zamanlara dayanmaktadır. Homeros'un destanı Odesa'da belirtildiği gibi İthake Kralı Ulysses savaşa giderken oğlu Telemachus'u en yakın dostu Mentor'a emanet ederek gitmiştir. Bu davranışın amacı çok uzun seneler devam edecek savaş süresince Mentor'un oğlunun yetiştirilmesi ve iyi eğitilmesidir. Mentorluk tanımı şu anki zamanımızda ise; insan potansiyelinin yükseltilmesinin sağlanması, kariyer yönünden kişilere tüm desteklerin verilmesi ve kurum kültürünün daha fazla iletilebilmesi gibi çok farklı kollarla olmaktadır. Mentorluk tanımı zamanla örgütü tam destekleyen, önemli konulardaki tecrübelerle örgütteki çalışanlarının kariyer gelişimlerine de faydalı olan, onlara önderlik yapan kişiler için kullanılmaya da başlanmıştır. Mentorluk tanımını ilk inceleyenlerden Levinson'a göre bu aşama, deneyimi az olan çalışanın kariyer gelişiminde çok önemli izler bırakan bir ilişkiyi içermektedir ve bu ilişkinin insanın iş yaşamında kimliğinin ve özsaygısının ilerlemesinde ana rolünün olduğu düşünülmektedir (İbrahimoglu, 2013). Levinson çok anlamlı tanımın güncel tanımla rolleri dışında karşılıklı ilişkilerin karakteri ve sağlamış olduğu faydalar yönünden kavranması gerektiğini üstüne basarak anlatmış ve kavrama farklı bir yaklaşım geliştirilmesini sağlamıştır. Geliştirilen tüm bu varsayımlar ışığı altında en genel tanımlamayla mentorluk, örgüt içindeki tecrübeli ve deneyimli kişilerin, yani mentorların yeni gelenlere liderlik ve önderlik yaparak; bu bireylerin kişisel, sosyal ve örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına faydalı olmalarını içeren aşamalıdır (Özkalp, 2006).

### 2.4. İş Melekleri

Türkiye'de "iş melek yatırımcı" kavramı yeni kullanılmaya başlanmıştır. Geçmiş zamanlara bakacak olursak 1874 yılında A. Graham Bell, telefon şirketini, Henry Ford, araba fabrikasını ve Golden Gate köprüsünün yapımı hep "iş melek yatırımcı" fonları ve yardımları ile finanse etmişlerdir (Etzkowitz ve Leydesdorff, 2000). Günümüze bakacak olursak, Hotmail, Amazon, Yahoo, Google, Skype, Youtube, Apple Computer gibi tanınmış büyük firmaların kuruluş zamanlarında da "iş melek yatırımcı" fonları ve destekleri kullanılmıştır. Vance'e göre iş melek yatırımcıları "kendi öz paralarını başkalarının işine yatıran bireyler olarak görülmektedir. Onlara, iş melek denmesinin sebebi yatırım yaptıkları tüm firmaların diğer yatırımcı destekçiler tarafından yeterli derecede net görülmemeleridir". İş Melek yatırımcıları, girişimci firmalara yatırım desteği yapmalarının yanında, o firmaların pazarlama, satış ve yönetim, vb gibi karar alma aşamalarında da aktif rol oynamaktadırlar ve kendi eski tecrübelerini ve bilgileriyle firmalara destekleyici katkıda bulunmaktadır (Read vd., 2009). Yatırım yaptıkları firmanın gelecekte gelişmesini isteyen iş melek yatırım destekleyicileri, firmaya çok çeşitli faydalarda bulunarak, firmanın kısa ve uzun vadedeki başarısı üzerinde de etki sahibi olmaktadır (Guzman ve Linan, 2005).

## 3. Mevcut Durum Analizi

### 3.1. Girişimcilik Modelleri

Girişimciliği genel ekonomik durumdan bağımsız olarak değerlendirmek pek doğru olmaz. 2000'li yılların başlarından itibaren küresel ekonominin üstünde dolaşan "kara bulutlar", 2008 yılında çoğalmaya daha da başlayarak 2009 senesinde küresel ekonomi % 0,6 oranına kadar daralmıştır. Aynı yıllar içinde küresel hizmet ticareti ve mal ticareti bir önceki yıllara göre % 10,6 oranında düşmüştür (Kumar, 2013). Temmuz 2012 tarihli IMF Dünya Ekonomik Görünüm Raporuna göre ekonomik yükselmeye dair pozitif uyarılar yapılmış, bilhassa istihdam oranlarının bazı yeni risk habercisi olduğu belirtilmiştir. IMF Baş Ekonomistlerine göre Euro kapsamına krizin geçirilmesine yönelik strateji önlemlerinin etkinliği dünya ekonomisinin gidişatında önemli aktif rol alacağı düşünülmektedir (Kumar, 2013). Bundan dolayı, küresel ekonominin hala oldukça kırılgan olduğunu söylemek de mümkündür. OECD Ekonomik Görünüm Raporu (2012/1) OECD ülkelerindeki gayrisafi milli hâsılanın 2012 yılında %1,6, 2013 yılında %2,2 artmasını beklemektedir. OECD, Euro Alanı ekonomilerinin 2009'dan sonra 2012 yılında da tekrar daralması ön görülmektedir (Polat, 2011). Türkiye'nin yenilikçiliğe dayalı ekonomi kalkınma modeli evresine geçiş aşamasındaki beş büyük ekonomiden biridir. İnovatifliğe bağlı aşamaya geçecek olmak,

ülkenin geçmişinde olduğundan daha fazla sayı ve türde girişim ve girişimcilere ihtiyaç duyulacağını göstermektedir.

### 3.2. Türkiye’de Girişimcilik Modelleri

2005 – 2009 yılları arasında Türkiye’deki toplam girişimci sayısı ortalama 325 bin civarı yükselmiş olmasına rağmen, bu yükselişin inovatiflik kapsamında bir sosyoekonomiye geçmesine yardımcı olduğunu belirtme imkânı yoktur. Örneğin, girişimcilik rakamlarındaki yükselişin % 85 gibi en yüksek bir bölümü perakende ve toptancı ticareti ile uğraşan ve ulaşım hizmetleri veren girişim yapanlardan oluşmaktadır. Girişimlerin bölgesel değişimine baktığımızda ise İstanbul’un Türkiye’deki girişimcilerin yaklaşık %23’üne sahip olduğu görülmektedir. İstanbul kendisinden sonra en yakın orana sahip olan Ankara’dan 3,5 kat daha çok girişim aktivitesine ev sahipliği yapmıştır. İstanbul’un girişim yoğunluğu bakımından da ilk 5 şehir arasında yer aldığı görülmektedir (Tuncer, 2010). Hem şehirdeki girişimcilerin Türkiye’deki girişimcilere oranı, hem de girişim yoğunluğu bakımından öne çıkan diğer şehirler ise İzmir ve Antalya’dır. “KOSGEB Yeni Girişimci Desteği”, günümüzde, Türkiye’de en yaygın olarak yararlanılan girişimcilik desteği olarak bilinmektedir. “KOSGEB”, çok geniş kapsamlı ve yüksek kabul oranına sahip bir destek mekanizması olması sebebiyle oldukça fazla kitleye hitap edebilme özelliğine de sahiptir. Fakat destek çalışması içerisinde “Girişim öz sermayesi” ve “Ön Ödeme” olmaması, bu destek programının en büyük dezavantajlarından biridir. Hatta destekleme programı içeriğinde yapılan tüm ödeneklerin hak edilişi olması da, hali hazırda belli bir birikimi olmayan talep edenlerin bu destek programından yararlanmasını çok kolay kılmamaktadır. Bu doğrultudan baktığımızda, destek ilave programının adı her ne kadar “Yeni Girişimciyi Destekleme” olsa da, aslında bu destek çalışması, mevcut bir birikimi olan insanlara, yeni bir işyeri açma aşamalarında maddi yardım veren bir mekanizma olarak işlemektedir. Özellikle genç girişimciler için ve bilişim sektöründeki girişim yapmak isteyen kişiler için bu destek programı pek işe yaramamaktadır. Çevremizdeki misalleri incelediğimizde, KOSGEB Yeni Girişimciyi Destekleme Programından daha çok yeme-içme alanında ve hizmet sektöründeki ufak işletmelerin yararlandığı görülmektedir (Babacan, 1995). TÜBİTAK 1512 Girişimcilik Aşamalı Destekleme Programı, öncelikle ARGE merkezli girişimler için en çok kullanılan girişimcilik desteklerinden biri olarak bilinmektedir. Destek mekanizmasının yarışma şeklinde olması ve mentor desteği ile olması ve proje pazarı olanağı sağlaması bu destek programının en önemli avantajları olarak bilinmektedir. Hatta TÜBİTAK tarafından bu desteklerin basamaklı bir şekilde aktarılması da, girişimcilerin zamanı doğru bir şekilde yönetmelerini sağlamaktadır. Bu seviyelerden kısaca bahsedecek olursak, 1512 Girişimcilik Seviyeli Destek Programı’nın birinci ve ikinci seviyesi iş fikirlerinin geliştirilmesi, iş planının yapılması, tasarım ve fizibilite aşamalarının bitirilmesini kapsamaktadır. Bu seviyelerde 100.000 TL’ye kadar teminatsız ilk girişim sermayesi hibe desteği almak sağlanmaktadır. Bu sebeple, bu program gerçek bir yenilik ve iş geliştirme desteği olarak öne çıkmaktadır. Birinci aşama ve ikinci aşamayı başarıyla tamamlayan projeler 1517 TÜBİTAK KOBİ ARGE Başlangıç Destekleme Programı’na aktararak üçüncü basamak ve dördüncü basamak yardımlarıyla meydana çıkardıkları iş fikirlerinin hayata geçirilmesi aşamasına kadar gerçekleştirebilirler.

### 4. Girişimcilikte Mentorluk Desteği Etki Analizi

Girişimcilik aktiviteleri, etkinlikler, yarışmalar, kuluçka merkezleri, devlet destekleri ve en son özel yatırımlarında sisteme dâhil olmasıyla birlikte Türkiye’de hızlanmaya başlamıştır. Bu safhada daha önceleri Fellow Programı hakkında detaylı bilgi verilen Türkiye Girişimcilik Vakfı [GİRVAK] ön plana çıkan birimlerdenidir. Diğer yandan girişimci kişiler yatırımlar yapmak için gerekli kaynakların hepsini yan yana getirirler de bu olanakları kullanıp işlerini başarıyla sonuçlandırma konusunda gerekli tecrübe ve bilgiye kısa sürede sahip olmanın mümkün olmaması sebebiyle mentorlar ile çalışma taleplerinin ortaya çıktığı görülmektedir (Reyhanoğlu, 2006). Kendi mentor grubuna sahip olan Türkiye mentorluk, koçluk ve danışmanlık destekleriyle, kendi tecrübe ve uzmanlık alanları konusunda girişimci kişilerle sene boyunca çok farklı çalışmalar yürütmektedir.

#### 4.1. Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme son zamanlarda oldukça favori hale gelen bir yönetim şekli uygulaması olarak karşımıza gelmektedir. Psikolojik kuvvetlendirme kişinin iş çevresi tarafından şekillendirilen ve işteki aktivitesiyle ilgili eğilimleri aktaran motivasyonel bilimler topluluğu olarak da tanımlanmaktadır. Spreitzer'e göre psikolojik kuvvetlendirme, kurumdaki güçlendirme müdahalelerinin başarılı olması için çalışan kişiler tarafından tecrübe edilmesi gereken psikolojik bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Mishra vd., 1998). Aynı zamanda Spreitzer kuvvetlendirmeyi şekillendiren parametrelerin, çalışan kişilerin güçlendirilmesi adına yapılan uygulamalara bağlı olarak ortaya çıkan objektif gerçeklerden ziyade, çalışan kişilerin bu uygulamalara ilişkin algıları olduğunu belirtmişlerdir (Yürür ve Demir, 2011). Psikolojik kuvvetlendirmenin ana temelinde kişinin kendisine olan inancının geliştirilmesi gelmektedir ve bu kavram kişinin işini daha anlamlı bulması, kendini işinin üzerinde fazlasıyla iyi hissetmesi, işi hakkında karar alabilme hakkına sahip olduğunu ve işi üzerinde etkileşimde olduğunu düşünmesi anlamına da gelmektedir (Mishra vd., 1998). Öz yeterlilik tanımı, insan hareketlerinin oldukça önemli bir belirleyici etkisi olarak sosyal bilim kuram dâhilinde (Bandura ve Adams, 1997) tanımlanmış ve daha sonra bu tanımı ele alan pek çok çalışmada yapılmıştır. Öz yeterlilik algısı kavramı, ilk ele alanlardan olan Bandura tarafından insanın, kendisinden beklenmiş durumları idaresini sağlayacak yeteneklere olan inancı olarak kavramlaştırılmıştır ve öz yeterliliği çok yüksek olan kişilerin ayırt edici özelliğinin başarısızlıklar karşısında hemen toparlanıp fiillerinde ısrarcı olmaları olarak da açıklanmaktadır (Bandura ve Adams, 1997). Öz yeterlilik kavramındaki inançlar, kavramlar insanın gerçekte sahip olduğu yetenekleri ya da kapasiteleri aslında yansıtamamaktadır, belli şartların altındaki kapasitesi ile ilgili inanç kavramlarını da anlamlandırmaktadır. Bu sebeple, kişilerin aslında tüm sahip oldukları yetenekler ile öz yeterlilik inanç kavramı arasında farklılıklar olabilmektedir. Öz yeterlilik algılamasının kaynakları; önceki tecrübeler, insancıl olarak benzer özellikleri kapsayan diğer kişilerin başarı misalleri, çevreden gelen olumlu geribildirimler ve olumlu anlamları durumudur. Bu anlamda birçok taraftan davranış hareketlerini etkileyen öz yeterlilik algısı, tıbbi psikolojiden örgütsel kavrama psikolojisine kadar kişisel gelişiminin söz konusu olduğu pek çok alana konu oluşturmaktadır (Çetin, 2011).

#### 4.2. Mentorluk ile Kişisel Güçlendirme

Girişimcilik faaliyetlerinde yatırımın gerçekleşmesinde etkili olan faktörler araştırmalara konu olurken, literatür incelendiğinde araştırmacıların girişimcilik faaliyetlerinde mentorluk yönetiminin etkisi üzerine de vurgu yaptıkları ortaya çıkmıştır (Van Stel vd., 2007). Bunun yanında, mentor ile birlikte çalışan yatırımcıların, başarılı bir yatırım gerçekleştirmeleri ve iş tatmin seviyelerinin yüksek olması tesadüf değildir. Kişisel sorunlar ve problemlerin azalmasında ve daha etkili yatırım uyumunun sağlanmasında mentorluk desteği önem arz etmektedir (Hill, 2008). Şu halde, mentorluğun hem bireysel ve hem de kurumsal katkıları olduğu söylenebilir (Bell, 1973). Araştırmalar, aynı zamanda mentorluğun öz etkinliği arttırdığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, mentorluk desteğinin öz yeterlilik algısında pozitif yönde etkileri bulunmaktadır (Lorrain ve Laferté, 2006).

#### 4.3. Mentorluğun Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi

Psikolojik olarak güçlendirmeyi araştıran tanımlamalar birçok olumlu çıktıları elde ettiğini sonuç olarak göstermektedir. Mesela, mentorun psikolojik güçlendirmesi ile yatırımdaki başarı arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. Araştırmacılar, psikolojik güçlendirmenin başarı ve hırs algısını artırdığını ifade etmişlerdir. Güçlendirme ile yatırım başarısı bağlılık arasında olumlu ilişkiler tespit edilmiştir. Mentorlar hem tecrübeleri hem de psikolojik destekleri ile güçlendirilmiş yatırımcı kişilerin kendi iş güçleri kapsamında daha tecrübe gösterdikleri sonuçlarını anlatmaktadır. Mentorluk ve psikolojik güçlendirme yatırımın başarılı olması ve iş tatmini ile birlikte performansın pozitif yönde artmasına sebep olmaktadır. Yatırımcı ve mentorluk ilişkisini incelen araştırmalar da bu sonucu ortaya koymuştur (Cansız, 2014). Öz yeterlilik kavramı süreç zarfında tecrübeler etkisiyle ilerleyen bir inançsal kavram olarak nitelendirilmektedir ve bundan dolayı mentorluk ve psikolojik

kuvvetlendirme çalışmalarına konu olmaktadır (Çelik, 2011). Psikolojik destek ve mentorluğun birçok alt boyutunda öz yeterlilik ile ilişkisi olduğu görülmüştür. Girişimciler, kendi başlarına yapabildiklerine inanarak yatırım yapmaya karar veren ve risk alan kişilerdir. Ancak bu süre zarfında bazı olumsuzluklarla karşılaşmaları mümkündür ve bu olumsuzluklar içerisinde yılmadan işi devam ettirmelerinde mentorluk davranışlarının oldukça önemli rol oynadığı görülmektedir. Yine psikolojik desteklemenin yardımıyla yükselen öz yeterlilik kavramına dair kapsamların başlama, yılmama ve sürdürme gayesi olduğu ortaya çıkmıştır (Hofstede, 1998). Bir yatırım yapan kişi işini yapma aşamasında karar verme özgürlüğüne sahip olduğunu bilirse bir işte hızlı yol alması kolaylaşmaktadır ve bu işi yaparken olumsuzluklarla karşı karşıya kalan bir yatırım sahibi işini önemli bulduğu zaman yılmadan yatırımını gerçekleştirebilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde; sağlıklı bir mentorluk ilişkisine sahip olan ve onlar tarafından psikolojik olarak güçlendirilen yatırımcıların kendi yeteneklerine olan güvenlerinin ve işlerini doğru şekilde yapabileceklerine dair inançlarının arttığı görülmektedir (Davidson ve Vaast, 2010). Öz yeterliliğin kişinin gerçek kapasitesinden ziyade kendi yeteneği ile ilgili kişisel algısını ifade etmesi sebebiyle mentorluk ve psikolojik güçlendirmenin öz yeterliliği tamamen ifade ettiğini söylemek mümkün değildir çünkü kişinin kendine olan inancı sıfırdan var edilemez veya var olan inanç tamamen ortadan kaldırılamaz. Ancak sergiledikleri mentorluk davranışları ve psikolojik güçlendirme yatırımcının işe başlama, sürdürme, yılmama hususlarında kendilerine olan inançlarını artırmaktadır. Yatırımcıların öz yeterlilik algılarının mentorluk ve psikolojik güçlendirme vasıtasıyla güçlendiği sonucunun elde edilmiş olması yatırımın olması itibarıyla büyük önem taşımaktadır (Eroğlu, 2002). Özetle, mentorun özellikle yatırım sürecinde tecrübelerini paylaşmasının performans çıktılarına etki ettiği gözlemlenmektedir.

## 5. Metodoloji

### 5.1. Araştırma Tasarımı

Bu araştırma bilim felsefesinin temellerinden birini oluşturan epistemolojik tabanda nitel araştırma yöntemlerinden derleme ve içerik analizi deseni ile desteklenmiştir. Epistemolojik açıdan incelendiğinde araştırmanın bulguları yorumsamacı ve dışsal perspektiflerle ele alınmıştır. Anti-pozitivist bakış açısının sonucu olarak subjektif bir değerlendirme yapılmıştır. Türkiye'deki yeni nesil işletmelerin girişimcileri nitel araştırmanın veri çerçevesini oluşturmuştur. Analiz sürecinde Nvivo 7 programı kullanılmış olup, girişimcilik ve mentorluk çalışmaları ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda konunun kavranması adına yeni nesil işletmelerin girişimcilerinin ikincil verileri yani sosyal medyadaki söylemleri ve internetteki konuşma metinleri incelenmiştir. Bunun sonucunda 18.901 kelimelik bir veri seti oluşturulmuştur. Başlıca önemli bulunan söylem/demeçler konunun daha da net anlaşılması adına ikincil veri olarak araştırmamızda analiz edilip içerik analizine tabi tutulmuştur.

### 5.2. Araştırmanın Çerçevesi

Bu araştırma Türkiye'de faaliyet gösteren yeni nesil işletmeleri kapsamaktadır. Yeni nesil işletmeler günümüz eko-sistemi içerisinde yerini almış, yeni teknolojilerin adaptasyonu, bilginin transferi ve kullanımı, dijitalleşme, iletişim ağları, yeni işbirlikleri ve inovasyon konularında uyumlaşabilmiş esnek yapıları organizasyonlardır.

## 6. Bulgular

Araştırmanın sorunsal çerçevesinde girişimcilik, mentorluk ve girişimcilikte mentorluk desteği konuları alt boyutlarıyla incelenmiştir. Girişimcilik kavramı; başarı ihtiyacı, kontrol odağı, risk alma eğilimi, belirsizliğe karşı tolerans, kendine güven ve yenilikçilik alt boyutlarıyla araştırılmıştır. Mentorluk kavramı; kişisel gelişim, sosyal gelişim, örgütsel gelişim, tecrübe, deneyim ve liderlik/önderlik alt boyutlarıyla incelenmiştir. Son olarak girişimcilikte mentorluk desteği psikolojik güçlendirme, öz yeterlilik ve kişisel güçlendirme kavramlarıyla araştırılmıştır.

Tablo 1: Temel Konsept ve Alt Boyutların Kelime Sıklığı Analizi

Temel Konsept	Frekans		Frekans
1. Girişimcilik	580	• Başarı İhtiyacı	66
		• Kontrol Odağı	11
		• Risk Alma Eğilimi	6
		• Belirsizliğe Karşı Tolerans	0
		• Kendine Güven	0
		• Yenilikçilik	19
2. Mentorluk	59	• Kişisel, Sosyal, Örgütsel gelişim	34
		• Tecrübe	7
		• Deneyim	0
		• Liderlik/Önderlik	0
3. Girişimcilikte Mentorluk Desteği		• Psikolojik Güçlendirme	0
		• Öz yeterlilik	7
		• Kişisel Güçlendirme	0

Tablo 1'deki analiz sonuçlarına göre; girişimcilik kavramının alt boyutlarından başarı ihtiyacı (66), kontrol odağı (11), risk alma eğilimi (6) ve yenilikçilik (19) alt boyutları ortaya çıkmıştır. Belirsizliğe karşı tolerans ve kendine güven alt boyutları mevcut veri içerisinde yer almamıştır. Bulgularımız, yeni nesil işletmelerinin girişimcilerinin başarı odaklı olduklarını ve günümüz rekabet ortamında başarının yeni nesil işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında ve yatırımın gerçekleşmesinde kilit bir rol oynadığını göstermektedir. Frekans dağılımlarına göre en çok geçen ikinci boyut ise yenilikçiliktir. Yeni nesil işletmelerin inovasyona yönelimleri, girişimcilerinin de yenilikçilik ile ilgili söylemlerine yansımıştır. Analiz sonuçları, mentorluk kavramının öne çıkan boyutlarının kişisel, sosyal ve örgütsel gelişim (34) ve tecrübe (7) olduğunu göstermektedir. Bunun yanında Liderlik/Önderlik kavramı mevcut veri içerisinde yer almamıştır. Bu bulguları subjektif olarak değerlendirmek gerekirse, çalışmamızda mentorluk kavramı girişimcilik bağlamında ele alınmıştır ve verilerimiz bu doğrultuda toplanmıştır. Bu yüzden gelecek çalışmalarda İnsan Kaynakları (İK) bağlamında oluşturulacak ikincil veri mentorluk söylemlerinde liderlik/önderlik boyutunun öne çıkacağını ön görmekteyiz. Ancak işletmelere yönelik mentorluk desteğine yönelik söylemlerde, liderlik kavramı ortaya çıkmamıştır. Bunun yanında yeni nesil işletmelerin lider odaklı olmadığı, katılımcı, yatay, sinerjik ve bütünsel bir örgüt kültürü ve yapısı oluşturduğu düşünülecek olursa liderlik boyutunun mentorluk söylemlerinde yerini almaması olağandır.

Tablo 2: Öne Çıkan Temel Kavramların Kelime Sıklığı Analizi

Temel Kavramlar	Frekans		Frekans
1. Girişimcilik	580	Genç	44
2. İş	151	Kadın	42
3. Yatırım	138	Finansal	39
4. Başarılı	63	Teknoloji	33
5. Destek	63	Ekosistem	32
6. Melek	59	Eğitim	28
7. Mentorluk	59	Pazarlama	20
8. Zaman	56	Mobil	18
9. Proje	48	Para	17
10. Start-up	45	Yazılım	12

Tablo 2'deki analiz sonuçlarına göre; ilk grup öne çıkan kavramlar; girişimcilik, iş, yatırım, başarılı, destek, melek, mentorluk, zaman, proje ve start-up'dır. İkinci grup öne çıkan kavramlar ise; genç, kadın, finansal, teknoloji, ekosistem, eğitim, pazarlama, mobil, para ve yazılımdır. Bu kavramların yeni nesil işletmelerin yatırımı gerçekleştirmesi için kritik bir öneme sahip ve destekleyici oldukları söylenebilir. Girişimcilerin söylemlerinden oluşan verinin analiz sonuçları;

yeni nesil işletmelerin iş, yatırım, başarı, destek, melek ve mentorluk konularına odaklandıklarını ortaya koymuştur. Bu bağlamda mentorluk desteğinin yatırımın gerçekleşmesi üzerine etkileri savı desteklenmiştir.

### 7. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma ile girişimcilik ve mentorluk kavramları gerek literatürde gerekse nitel araştırma tekniği olan içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bu inceleme kapsamında; girişimcilik faaliyetlerinde mentorluk çalışmalarının; yatırım girişimcisine psikolojik desteğinin etkileri literatür desteği ile betimlenmiştir. Aynı zamanda mentorluk ve psikolojik kuvvetlendirmenin birçok alt tabanının öz yeterliliğinin ilişkide olduğu sonucu yine yazın taraması sonucu ortaya çıkmıştır. Çıkan sonuçlara baktığımızda öz yeterlilik mentorlukta en fazla ilişkisi olan bir kavram veya değişken olarak öne çıkmıştır. Yatırım yapan kişi süreçte karar verebilme özgürlüğünün farkında olmalı ve işe güvenle başlamalıdır. Genelinde değerlendirecek olursak; mentorluk desteğinin, yatırımın üç saç ayağı olan zaman, maliyet ve kapsam doğrultusunda olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Tecrübeye sahip, mentorların doğru yönlendirmeler ile yatırım maliyetinin daha verimli ve az olması, zamanın daha verimli olarak kullanılması ile piyasaya daha erken çıkılması ve yatırımın kapsamına en uygun şekilde devre alınmasında önemli olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu çalışmada vurgulanmak istenen, girişimcilerin yatırım sürecinde ve sonrasında yalnız olmadıkları ve desteklenerek başarıya ulaşabildikleridir. Mentorluk desteği ile yatırımın başarı ihtimali yükseltmekte, zaman ve kaynak israfı da önlemektedir. Yatırım süreçlerinin daha verimli yürütebilmesi adına mentorluk desteği unsurlarının öne çıkması gereklidir. Diğer bir ifade ile mentor ve melek yatırımcılarının destekleri yatırımın başarı ihtimalini yükseltebilir. Artan sayıda mentorluk desteği ile yenilikçi girişimcilik, ülkelerdeki ekonomik büyüme sorununa daha etkili çözümler sunabilir. Bunun yanında milli gelire de önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Gelecek çalışmalar için önerimiz birincil veri kullanılması yönündedir. Araştırmamız sonucu ortaya çıkan kavramlar bağlamında yeni nesil işletmelerin girişimcileriyle birebir gerçekleştirecek mülakatlar günümüz konjonktürünü yansıtmak ve bilimsel bilgiye ulaşmak adına faydalı olacaktır.

### Kaynakça

- Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 101–120.
- Babacan, M. (1995). *Dünyada ve Türkiye’de Teknoparklar (Bilim ve Teknoloji Parkları)* (1. Baskı). İzmir: Asil Ofset Matbaası.
- Bandura, A. ve Adams, N. E. (1997). Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change. *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), 287-310.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Postindustrial Society: A Venture in Social Forecasting* (6th ed.). New York: Basic Books.
- Cansız, M. (2014). *Türkiye’de Akademik Girişimcilik* (1. Baskı). Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Çelik, Mehmet (2011). Şirketlerin İnovasyon Yapma Eğiliminde Üniversite Sanayi İşbirliğinin Rolü ve ODTÜ Teknopark Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, F. (2011). Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 69-85.
- Davidson, E. ve Vaast, E. (2010). Digital Entrepreneurship and Its Sociomaterial Enactment. *HICSS '10 Proceedings of the 43rd International Conference on System Sciences*, 1-10, Hawaii.
- Eroğlu, T.Z. (2002). Teknoloji Yönetimi, Teknoparklar ve Teknoparklarla İlgili Görüş ve Beklentiler Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.



- Etzkowitz, H. ve Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry Government Relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Guzman, J. ve Linan, F. (2005). Perspectives on Entrepreneurial Education: A Us-Europe Comparison. *Jean Monnet European Studies Centre Universidad Antonio de Nebrija*. <http://www.nebrija.com/jeanmonnet/pdf/guzman-linian.pdf>
- Hill, R. J. (2008). Troubling Adult Learning in the Present Time. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 119(1), 83-92.
- Hisrich, R. D. and Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship* (4th ed.). Boston: McGrawHill Mass.
- Hoffman, C. J., Costa, L. R. ve Freeman, L. M. (2009). Survey of Feeding Practices, Supplement Use, and Knowledge of Equine Nutrition among a Subpopulation of Horse Owners in New England. *J. Equine Vet. Sci.*, 29(10), 719-724.
- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- İbrahimoglu, N. (2013). Biçimsel Olmayan Mentorluk Yoluyla Öz-Etkinliğin Artırılması, *Sosyoekonomi*, 19(19),141-156.
- Kumar, K. (2013). *Sanayi Sonrası Toplumdan Post-Modern Topluma, Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları* (4. Baskı). Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Lorrain, J. ve Laferté, S. (2006). Support Needs of the Young Entrepreneur, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(1), 37-48.
- OECD (2011). *Entrepreneurship at a Glance* (1st ed.). Paris: OECD Publishing.
- Özkalp, E. (2006). Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 55-70.
- Polat, D. D. (2011). Girişimcilik Motivasyonu ve İşletme Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2), 227-254.
- Reyhanoğlu, M. (2006). Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Siegel J. J. (2003). What Is an Asset Price Bubble? An Operational Definition. *European Financial Management*, 9(1), 11-24.
- Schumpeter (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy* (3rd. ed.). New York: Harper&Row.
- Mishra, K. E., Spreitzer, G. M. ve Mishra, A. K. (1998). Preserving Employee Morale During Downsizing. *Sloan Management Review*, 39 (2), 83-95.
- Tuncer, S. (2010). Türkiye'de ve Dünyada Teknoparklar. *Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi*, 73(1), 7-17.
- Van Stel, A. J., Storey, D. ve Thurik, A. R. (2007). The Effect of Business Regulations on Nascent and Young Business Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 28(2), 171-186.
- Read S., Dew, N., Sarasvathy, S. D. ve Wiltbank, R. (2009) Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1-18.
- Yürür, Ş. ve Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 311-335.

---

## THE EFFECTS OF MENTORING MANAGEMENT ON THE REALIZATION OF INVESTMENT IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES

---

### *Extended Abstract*

**Aim:** In this research, it will be considered how mentality management in entrepreneurship activities is primarily realized in Turkey and afterwards in the world in general. It is aimed that the mentoring management analyze the effects of the investment on qualitative methods and provide solutions to the related invest-ment firms and advise the angel. Innovative busines ideas arises in terms of the support of mentors and angel investors. Innovative entrepreneurship with an increasing number of mentoring support is expected to provide a more effective solution to the problem of economic growth in the country and to make a significant contribution to the national income.

**Method(s):** In epistemological context, qualitative research methods which constitute one of the foundations of scientific philosophy in our research are supported by content analysis design. From an epistemological point of view, the findings of our research have been addressed with noninterpretative and external perspectives. In the researches related to entrepreneurship and mentoring studies, different statements and discourses were examined in the name of understanding of the subject and 18,901 words were examined. The main important discourse / statements were examined with the details for a clearer understanding of the subject and used as secondary data in our research. Entrepereneurs of new generation of business in Turkey have composed our sample. In the analysis process, Nvivo 7 program was used and secondary data were used for discourse, statements and interviews.

**Findings:** In the framework and assumption of our research, the subdimensions of entrepreneurship, mentoring, and entrepreneurial mentoring are examined. Entrepreneurship concept is examined through the subdimensions; the need for success, the focus of control, the tendency to take risks, tolerance to uncertainty, self-confidence and innovation. Mentoring concept is examined through the subdimensions; personal development, social development, organizational development, experience, experience and leadership / leadership. Finally, mentoring support in entrepreneurship has been explored with the concepts of psychological empowerment, self-efficacy and personal empowerment. Our findings reveal that entrepreneurs of new generation enterprises are success-oriented and success play a key role in achieving sustainable competitive advantage and realization of growth for new generation businesses in today's competitive environment. According to frequency distributions, innovation is founded as the second most frequent dimension. Innovation trends of the new generation enterprises, entrepreneurs also reflected on the innovation rhetoric. According to the analysis results; first group featured concepts are entrepreneurship, business, investment, successful, support, angel, mentoring, time, project, and start-up. The second group of concepts are; young, women, financial, technology, ecosystem, education, marketing, mobile, money and software. It can be argued that these concepts have a critical prescription and support for the investment of the new generation enterprises. The results of the analysis of the discourse is; new generation enterprises focus on business, investment, success, support, angel and mentoring. In this context, the effects of the investment of the mentoring process were supported.

**Conclusion:** This research examines the impact of mentoring support on investment. Overall, it is clear that investors who have a good mentoring work have increased confidence and self confidence in their ability to do their jobs properly and programmatically. At the same time, mentorship support has been positively impacted by the factors of the time, cost, and scope. It is important to provide that the mentor has the right orientation. In addition, the investment cost is become more and more less and the time is used more efficiently. Besides, it so important to get out of the market sooner and get the most suitable circuit to the extent of the investment. According to the study, entrepreneurs do not have to bear all these investment processes alone in

order to meet the support they need, which in turn increases the need for investment and also saves time and resources. It is very clear that mentor support factors should be introduced in order to know these processes more efficiently. These can be named primarily as support for mentor and angel investors. It is expected that innovative entrepreneurship with an increasing number of mentoring support will provide a more effective solution to the problem of economic growth in the country and a significant contribution to the national income.

