

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜRÜN İÇ GİRİŞİMCİLİK
EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TRABZON İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şirin AHISKALIOĞLU

OCAK-2019

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜRÜN İÇ GİRİŞİMCİLİK
EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TRABZON İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şirin AHISKALIOĞLU

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU

OCAK-2019

TRABZON

ONAY

Şirin AHISKALIOĞLU tarafından hazırlanan “Aile İşletmelerinde Kültürün İç Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Trabzon İli Örneği” adlı bu Çalışma 28.01.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı- Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Taner ACUNER	Başkan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Tarhan OKAN	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU	Danışman	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEŒEN
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Şirin AHISKALIOĞLU

02/01/2019

ÖNSÖZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans programı bünyesinde yürütülen bu çalışma ‘aile işletmeleri’, ‘kültür’ ve ‘iç girişimcilik’ kavramlarını birlikte ele almıştır. Bahsi geçen kavramlarla ilişkilendirilip incelenen konu ise aile işletmelerinde kültürün iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisi ve aile işletmelerinin kültür tiplerine göre iç girişimcilik eğilimlerinin farklılık gösterip göstermediğini açıklamak üzerine şekillendirilmiştir.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında ve şekillenmesinde en büyük katkı, manevi yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU’na aittir. Yüksek lisans ders ve tez sürecim boyunca yanımda olduğu için kendisine teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, fikirleriyle tez sürecimde bana yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Taner ACUNER’e de minnetlerimi sunarım.

Son olarak, tüm eğitim hayatım boyunca arkamda duran, kendimi yetersiz hissettiğim anlarda beni yüreklendirip devam etmemi sağlayan sevgili ailem Nurhan, Sebahattin ve Aslı AHISKALIOĞLU’na ve yanımda oldukları için tüm aileme teşekkürlerimi sunarım.

Ocak, 2019

Şirin AHISKALIOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER	VI
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
TABLOLAR LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE İŞLETMELERİ	3-24
1.1. Aile İşletmesi Kavramı	3
1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri.....	4
1.3. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	5
1.4. Aile İşletmelerinin Sistem Modelleri	6
1.4.1. İkili Sistem Yaklaşımı	6
1.4.2. Üç Daire Modeli	7
1.4.3. Birleşik Sistemler Perspektifi	8
1.4.4. Aile Ekosistemi Yaklaşımı	9
1.4.5. Açık Sistemler Yaklaşımı	10
1.4.6. Üç Boyutlu Gelişim Modeli	11
1.4.6.1. Mülkiyet Evrimi	12
1.4.6.1.1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri	12
1.4.6.1.2. Kardeş Ortaklığı	13
1.4.6.1.3. Kuzen Konsorsiyumu	14
1.4.6.2. Ailenin Evrimi	15
1.4.6.2.1. Genç İş Ailesi Dönemi	15
1.4.6.2.2. İşe Başlayan Aile Dönemi	15
1.4.6.2.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi	16
1.4.6.2.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi	16
1.4.6.3. Aile İşletmelerinin Evrimi	16
1.5. Aile İşletmelerinin Yaşam Dönemleri	18
1.5.1. Girişimcilik Evresi	18

1.5.2. Büyüme ve Gelişme Evresi.....	19
1.5.3. İkinci Kuşağa Devretme Evresi	19
1.5.4. Profesyonel Yönetim ve Halka Açılma Evresi	20
1.6. Aile İşletmelerinin Yönetim Şekilleri	20
1.6.1. Ailesel Yönetim	20
1.6.2. Siyasal Yönetim Şekli.....	21
1.6.3. Profesyonel Yönetim	21
1.7. Türkiye’de ve Dünyada Aile İşletmeleri	21

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	25-50
2.1. Kültür Kavramının Tanımı, Özellikleri ve Çeşitleri	25
2.1.1. Kültürün Tanımı.....	25
2.1.2. Kültürün Özellikleri	26
2.1.3. Kültürel Çeşitlilik.....	27
2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı, Oluşumu, Unsurları, Özellikleri, Boyutları ve Örgüt Kültürü Modelleri	28
2.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı	28
2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu	29
2.2.3. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	30
2.2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	31
2.2.5. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	32
2.2.6. Örgüt Kültürü Modelleri	33
2.2.6.1. Parsons Modeli	33
2.2.6.2. Handy Modeli	35
2.2.6.3. Schein Modeli.....	37
2.2.6.4. Ouchi Z Kültürü Modeli	39
2.2.6.5. Deal ve Kennedy Modeli	41
2.2.6.6. Hofstede Modeli	43
2.2.6.7. Cameron ve Quinn Modeli	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İÇ GİRİŞİMCİLİK.....	51-66
3.1. Girişimci, Girişimcilik ve İç Girişimcilik Kavramları	51
3.2. İç Girişimciliğin Önemi	57
3.3. İç Girişimcilik Boyutları	58
3.3.1. Yenilikçilik/ İnovasyon	59
3.3.2. Risk Alma	60

3.3.3. Rekabetçi Girişkenlik.....	61
3.3.4. Yeni İş Girişimleri Başlatma	61
3.3.5. Proaktiflik	62
3.3.6. Stratejik Yenilenme	63
3.3.7. Özerklik	63
3.4. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler	64
3.4.1. Örgütsel Faktörler	64
3.4.2. Çevresel Faktörler.....	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜRÜN İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	67-90
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	67
4.2. Araştırma Yöntemi.....	69
4.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi	69
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	70
4.5. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları.....	74
4.6. Verilerin Analizi ve Bulgular	75
4.6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular	75
4.6.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	76
4.6.3. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	77
4.6.4. Araştırma Verilerinin Normalliğinin Test Edilmesi	80
4.6.5. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	80
4.6.6. Hipotezlerin Test Edilmesi,	83
4.7. Analiz Bulgularının Değerlendirilmesi	88
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	94
EKLER.....	105
ÖZGEÇMİŞ.....	109

ÖZET

Aile işletmeleri başarılı bir şekilde kurulduktan sonra, çoğu kurucu- girişimcinin girişimci kişiliğini kaybettiği görülür. Bu sebeple bir sonraki nesil de işletmeyi yerleşik geleneklere ve temel değerlere uygun olarak yönetir. Kurulu ve olgun işletmeler için iç girişimcilik kavramı yenilenme, esneklik ve değişime ayak uydurmalarını sağlayıp daha fazla büyümelerine olanak verecek bir yol olarak görülür. Bu sebeple iç girişimcilik kavramı, aile işletmelerinin çevrelerindeki fırsatları değerlendirip piyasadaki varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu çalışma kapsamında Trabzon'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin kültür tipleri ve iç girişimcilik düzeyleri belirlenip, işletmelerin kültür tipleri ile iç girişimcilik düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Bu çalışma, çalışmanın amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Elde edilen verilerin incelenmesi için korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, zıt eğilimler içerisinde olan kültür tipleri iç girişimcilik eğilimi göstermiştir. Diğer bir ifade ile araştırma örnekleminde yer alan aile işletmeleri, kültür tipleri farklılık göstermesine rağmen iç girişimcilik eğilimi içerisinde çıkmışlardır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Örgüt Kültürü, İç Girişimcilik, Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı

ABSTRACT

After having established their family businesses successfully, most of the founder entrepreneurs, generally appear to fail to maintain their entrepreneurial identity (business acumen, personality, and traits). They seem to falter, wane and lose it eventually. For this reason, the next generations too subsequently manage the business in conformity with the established and inherited organizational traditions, customs and basic values. For well-established and mature enterprises, intrapreneurship concept is regarded as a way of providing renewal and innovation, flexibility, and adaptation to changes (in the broader and fast changing consumer world, preferences and fashion), and thus enabling further growth, development and expansion. For this reason, intrapreneurship concept carries a great deal of importance and weight in terms of helping family businesses to seize on the opportunities available in the surrounding business and commercial environment, in terms of enabling them to continue to maintain their presence/ existence in the market place.

Within the scope of this study, the cultural types and intrapreneurial levels of family enterprises operating in Trabzon urban area have been identified, and investigations have been carried out to ascertain if there is a close relationship between the two aspects of the firms (between their cultural types and intrapreneurial levels of the enterprises). This study, has been conducted by the use of 'quantitative' method of investigation, in pursuant of its purposes, and relevant to its broader aims. As a means of data collection (gathering) direct survey of a representative large group of identified firms has been conducted to determine their internal structures and characteristics. For the examination of the data/information obtained, extensive use of 'correlation and regression analysis' has been made. According to the findings and conclusions of this study, a positive relation has been identified to exist between organizational culture and intrapreneurial aptitude (tendency, leaning, disposition, propensity); and some of business cultural types have demonstrated intrapreneurial tendencies at certain levels. In other words, variety of family businesses situated within our research domain, despite showing marked diversity and differences (dissimilarities) in their organizational cultural types, demonstrated a fair degree of intrapreneurial aptitude and inclination, (leanings).

Keywords: Family Firms, Organizational Culture, Intrapreneurship, Organizational Culture Assessment Instrument

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	5
2	Dünya Ekonomisindeki En Büyük Aile İşletmeleri.....	22
3	Genç Cumhuriyetin İlk Patronları.....	24
4	Japon ve Amerikan Toplumlarının Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması.....	40
5	Amerikan Tarzına Uygulanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerika Birleşik Devletleri Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması	41
6	Deal ve Kennedy Modeli Örgüt Kültürü	42
7	Bireycilik ve Ortaklaşa Davranışçılık Arasındaki Temel Farklar.....	43
8	Dişil Toplumlar ve Eril Toplumlar Arasındaki Temel Farklar	45
9	Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplumlar Arasındaki Temel Farklar.....	46
10	Belirsizlikten Kaçınmanın Düşük ve Yüksek Olduğu Toplumlar Arasındaki Temel Farklar.....	47
11	Girişimcilerin Sahip Olması Gereken Temel Özellikler.....	52
12	Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi	54
13	İç Girişimcilğe Dair Kullanılan Farklı Kavramların Tanımları	56
14	Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	75
15	Kullanılan Ölçeklere ve Alt Boyutlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	76
16	Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değerleri.....	78
17	Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	78
18	İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	79
19	Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Normal Dağılım Değerleri.....	80
20	Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	82
21	Yeni İş Girişimi ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Regresyon Analizi	84
22	Ürün Hizmet İnovasyonu ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Regresyon Analizi	85
23	Süreç/Teknoloji İnovasyonu ile Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Regresyon Analizi	86
24	Stratejik Yenilenme ile Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Regresyon Analizi ..	87
25	Hipotezlerin Test Sonuçlarının İlişkisi	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	İkili Sistem Yaklaşımı	6
2	Üç Daire Modeli	7
3	Birleşmiş Sistem Modelleri	9
4	Aile İşletmesi Ekosistemi	10
5	Üç Boyutlu Gelişim Modeli.....	11
6	Kültür Seviyeleri.....	39
7	Rekabet Eden Değerler Modeli Dört Baskın Örgüt Tipi ve Değerleri	49
8	Araştırma Modeli	70

GİRİŞ

Son yıllarda dünya ekonomisinin en önemli güçlerinden biri olan aile işletmelerinin her ülkede faaliyet gösterdiği görülmektedir. Çok uzun süredir varolduğu halde aile işletmeleri kavramı 1980’li yıllarda önem kazanmaya başlamış ve konu üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Günümüzde aile işletmeleri, girişimcilik sonucu kurulan yeni müesseselerden halka açık işlem gören firmalara kadar çeşitlilik göstermektedir. Diğer işletmelere göre farklılık göstermelerinin başlıca sebeplerinden biri olarak işletmede yapılan işin kalitesi ile soyisimleri arasında sıkı bir bağ geliştirmeleri gösterilmiştir. Diğer işletmelere kıyasla aile işletmelerinin gerçekleştirdikleri hedef ve süreçler aile nüfuzunu, değerlerini ve çıkarlarını korumak için farklılık gösterebilmektedir (McCann vd., 2001). Aile işletmeleri sıklıkla içe dönük, eski geleneklerin sorumluluğu altında, esnek olmayan ve değişime dirençli olarak tanımlansalar da özel mülkiyet özellikleri sebebiyle halka açık işletmelerin alamadığı olağan dışı pazar risklerini alabilirler (Hall vd., 2001:193). İç girişimcilik veya diğer bir adıyla kurumsal girişimcilik de aile işletmelerinin hayatta kalması, kârlılığı ve büyümesi için kritik bir öneme sahiptir (Zahra vd., 2004). İç girişimcilik boyutları arasında yer alan ürün/ hizmet inovasyonu, araştırma ve geliştirme yoluyla süreç/ teknoloji inovasyonu gibi girişimcilik faaliyetleri istihdam ve sermayeye katkıda bulunarak aile işletmelerinin başarısını ve sürekliliğini teşvik ederler (Kellermanns ve Eddleston, 2006).

Literatürde kültür ve iç girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma mevcutken, aile işletmelerinde kültürel özelliklerin iç girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisini araştıran bir araştırmaya rastlanmamıştır (Engelen vd., 2014; İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013; Fiş ve Wasti, 2009; Behram ve Özdemirci, 2014; Erbil, 2015; Sristava ve Sristava, 2010; Zahra vd., 2004). ‘Aile işletmelerinin kültürel özelliklerinin iç girişimcilik eğilimi üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?’ sorusu ile birlikte şekil alan araştırmamızın aile işletmeleri, kültür ve iç girişimcilik kavramlarını beraber ele alarak literatüre teorik alanda katkı sağlaması beklenmektedir.

Cameron ve Quinn tarafından Rekabet Eden Değerler Modeli temelinde oluşturulan Rekabet Eden Değerler Modeli (Organizational Culture Assessment Instrument- OCAI) araştırma modelinin örgüt kültürü kısmını oluştururken, iç girişimcilik bölümünde Schumpeter’in girişimcilik tanımı baz alınmıştır. Schumpeter (1934) girişimciyi ekonomik kalkınmanın en büyük temsilcisi ve yeniliklerin uygulayıcısı olarak tanımlamıştır. Schumpeter’e göre girişimcinin temsilcisi olduğu ekonomik kalkınma yeni bir malın ya da mevcut malın daha kalitelisinin tanıtılması, yeni bir üretim yönteminin tanıtımı, yeni bir pazarın açılması ve hammadde ya da yarı işlenmiş malların

tedariki için yeni kaynakların bulunması olarak beş temel özelliği kapsamaktadır (Sciascia ve De Vita, 2003):

Schumpeter’ci girişimcilik tanımı temelinde oluşturulan ve yeni iş girişimi, ürün/ hizmet inovasyonu, süreç/ teknoloji inovasyonu ve stratejik yenilenme boyutlarından oluşan iç girişimcilik ölçeği kullanılmıştır (Antoncic ve Antoncic, 2011).

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde aile işletmeleri kavramının tanımı, özellikleri, çeşitleri ve aile sistem teorileri hakkında kapsamlı bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde kültür kavramının tanımı açıklanmıştır. Ayrıca özellikleri ve çeşitleri ile örgüt kültürü kavramının tanımı, oluşumu ve özellikleri de bu bölümde ele alınmıştır. Üçüncü bölümde iç girişimcilik kavramı ve tanımı, iç girişimciliğin boyutları ve iç girişimciliği etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmanın uygulama kısmı yer almaktadır. Uygulama kısmında incelenen 142 anketin ilk önce demografik analizleri, daha sonra örgüt kültürü ve iç girişimcilik kavramları temelinde korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak ve/ veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, aile üyelerinden kişi/kişilerce yönetilen, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkin olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletme yapılarıdır (Pazarçık, 2004: 35). Başka bir tanıma göre aile işletmeleri hisselerin ya da oy çoğunluğunun işletmenin kurucusuna veya satın alan kişiye veya bir aileye ait olduğu, aile üyesi olan en az bir kişinin üst düzey yönetim kadrosunda veya yönetim kurulunda olduğu işletmelerdir. Halka açık işletmelerde ise işletmeyi kuran ya da satın alan kişinin veya ailenin oy haklarının %25'ini elinde bulundurduğu, aile üyelerinden en az bir kişinin yönetimde yer aldığı işletmelerdir (PwC, 2016). Deloitte (2016)'un yaptığı aile işletmesi tanımına göre ise aile işletmesi aile lideri ve etrafındaki aile üyeleri tarafından kurulmuş olan, sonraki nesiller tarafından devam ettirilen, kurucu girişimci, kurucu girişimcinin kardeşleri, çocukları gelinleri ve damatları gibi kişilerin ön plana çıktığı birlikteliklerdir.

Chua, Chrisman ve Sharma (1999)'ya göre bir firmanın aile şirketi olarak tanımlanabilmesi için firma çalışanlarının bir bütün halinde, birlikte hareket etmeleri gerekmektedir. Bu özelliğiyle aile şirketleri, diğer şirketlerden ayrılır.

Aile işletmeleri ile ilgili diğer tanımlamalara bakıldığında tanımlamalar yapılırken esas alınması gereken kriterlerin işletmenin aileye ait olma oranı, yönetimin ailenin elinde bulunması, oy çokluğunun ailede olması, işletme kurucularının ailenin içinde yer alması ve farklı jenerasyonların bir arada çalışması olarak belirlendiği görülmektedir. Belirlenen kriterler doğrultusunda Kırım (2003) aile işletmelerini 'Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar, ya da tek bir ailenin işletmenin önemli kararlarında etkili olduğu yapılar.' olarak tanımlamıştır.

Kavrama servet sahipliği açısından bakan tanımlara göre ise aile işletmesi, ailelerin servetlerini dağıtmamak üzere kurmuş oldukları özel şirket biçimleridir. Diğer bir ifade ile aile işletmesi, mirasın aile içinde paylaşılması sonucu malların dağılmasını engellemek amacı ile

kurulan bir ortaklıktır. Sciascia ve Mazzola (2008)'ya göre ailenin mülkiyetle ve yönetim pozisyonları aracılığıyla yönettiği işletmeler, aile işletmeleridir.

1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmeleri bir ortaklık türü olmalarına rağmen diğer işletme türlerinden farklılaşmalarını sağlayan bir takım özelliklere sahiptirler. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ateş, 2003; Kırım, 2003; Kobanoğlu, 2013; Yolaç ve Doğan, 2011):

- İşletme yönetimi ile en az iki jenerasyon ilgilenmektedir. En az iki jenerasyonu bünyelerinde bulunduran ortaklıklar ise anne baba ve çocukların bulunduğu ortaklıklar, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekliliği sağlayabilen ortaklıklardır.
- İşletme politikaları aile çıkarları doğrultusunda oluşturulur. Ailenin değer ve inançlarından etkilenen aile işletmeleri çoğunlukla ailenin varlığının ve bütünlüğünün korunması amacı ile kurulmuştur.
- Diğer faktörlerin yanında aile bağları, yönetim kadrosu oluşturulurken kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar.
- Yönetim kademesinde çalışmış ya da hala çalışmakta olan kişilerin çocukları da yönetimde görev alırlar. Kurucu girişimciler, gelecek neslin devralacakları işletmeyi yakından tanımalarını isterler. İş tanımları ve öğrenmeleri yeni neslin kendilerini güvence altına almaları açısından da önemlidir.
- İşletmenin sahip olduğu isim ve prestij, ailenin ismi ile birlikte gelişir. Ailenin soy isimleri ile sahip oldukları statüye bağlı olarak işletmenin de statüsü değişebilir. Aile üyelerinin iş yerinde çalışıp çalışmadıklarından çok soy isimleri önemlidir.
- Çalışanların iş yerindeki görevleri, aile içi durumlarını da etkiler. İş yerinde güçlü ve başarılı olanlar, aile içinde de sevgi ve saygı görür.
- İş yerindeki çalışma koşulları, çalışanların güvenliğini tehlikeye atmayacak şekilde düzenlenir. Çalışma saatleri, kadınların doğum izinleri ve yıllık izinlerde esneklik gösterilir
- Ailede var olan mevcut normlar, işletmelerin büyük bir çoğunluğunda da kullanılır. Sahip olunan değer ve inançlar, örgütte işlerin yapılma şekilleri de dahil olmak üzere örgüt kültürünü büyük ölçüde desteklemektedir.
- Aile işletmeleri, ailelerin kendileri tarafından kurulduğu için kapalı bir görünüm arz etmektedir. Ekonomik açıdan zor bir durum içine girdiklerinde aile içinden yardım alırlar. Bu durumun sebebi işletme ile ilgili gizli bilgilerin dışarıya sızdırılmak istenmemesidir.
- İdari personel büyük oranda yakın aile üyelerinden ve akrabalar arasından seçilir. Güvenilirlik uzmanlıktan daha önemlidir. Bu sebeple aile üyeleri varken yabancıların işletmeye dahil edilmesi hoş karşılanmaz.

- Kurucu ile yönetici genelde aynı kişidir. Girişimciler, sağlıkları yerinde ve çalışabilir durumdayken koltuklarını başkalarına devretmek istemezler. Kurucu oldukları için yönetim kuruluna başkanlık yapmayı normal kabul ederler.

İşletmenin yönetim ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olması yukarıdaki özelliklerin ortak noktasını oluşturmaktadır.

1.3. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Diğer işletme çeşitleri ile karşılaştırıldıklarında aile işletmelerinin bir takım avantaj ve dezavantajları vardır. Fındıkçı (2014)'ya göre hızlı karar veriyor olması, 'olmazsa olmaz' ı zorlaması, aile olmaktan kaynaklanan gücü kullanması, amatör ruhun devam etmesi, karşılıklı itaat ve saygının daha rahat geliştirilmesi diğer işletmelerden farklı olarak aile işletmelerinin sahip olduğu avantajlar arasında yer alır. Ancak bu yönetsel üstünlükler özellikle işletmenin kuruluşunun ilk evresinde, hayata geçiş döneminde görülmekte, yönetsel sıkıntılar ise daha sonraki büyüme dönemlerinde ortaya çıkmaktadır (Aydınlık, 2016: 127).

Tablo 1 : Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> • Uzun dönemli bakış açısına sahiptir 	<ul style="list-style-type: none"> • Sermaye piyasalarına erişimleri kısıtlı oldukları için büyümeleri kısıtlanabilir
<ul style="list-style-type: none"> • Diğer işletmelere göre hareket serbestlikleri daha fazladır. Üstlerinde borsa baskısı ya hiç yoktur ya da çok azdır. Aynı şekilde şirketin ele geçirilme riski de ya hiç yoktur ya da çok azdır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt yapıları dağınıktır ve görev dağılımları belirsizdir.
<ul style="list-style-type: none"> • Aile kültürleri gurur kaynağı olarak görülmektedir. İstikrar sahibidirler. Bağlılık ve yüksek motivasyon hakimdir. Liderlikte süreklilik esastır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aile üyesi olmaları sebebiyle yeteneksiz kişilerin yönetici ya da söz sahibi olmalarına izin verilir. Eşit olmayan bir ödül sistemleri vardır. Akrabalar kayırılır.
<ul style="list-style-type: none"> • Diğer işletmelere göre zor dönemlerde daha fazla esneklik gösterebilir ve gelirlerini yatırıma dönüştürmekten kaçınmazlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Şımarık Çocuk Sendromu
<ul style="list-style-type: none"> • Hiyerarşik yapının çok önemli olmaması sebebi ile esneklik fazladır ve kararlar hızlı alınır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aile içinde yaşanan tartışmalar iş ortamına taşınabilir.
<ul style="list-style-type: none"> • Finansal Çıkarlar - Büyük başarı kazanma olasılığı 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni nesil işlerine geleneklere bağlı kalarak devam eder. Değişime direnç gösterilir.
<ul style="list-style-type: none"> • İşletmede erken yaşta çalışmaya başlamak yeni nesilin daha bilgili olmasını sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aile bireyleri arasında ekonomik eşitsizlikler yaşanabilir. Aile bireyleri eşit oranda işletmeye katkı sağlamaz ve işletmeyi çıkarları için kullanabilirler
	<ul style="list-style-type: none"> • Vekalette sırasında sorunlar yaşanmaktadır.

Kaynak: Kets de Vries, 1993

Aile işletmelerinin zayıflıkları şirket sahipliği ve rol belirsizliği gibi psikolojik nedenlerden ve geleneksel değerlere bağlı olmaktan kaynaklanmaktadır. Çoğunlukla finansal, yönetsel ve kültürel (Özcan, 2015: 98). Aile büyüklerinin değer ve öğretilerinin ön planda olduğu ve

işletmenin aile büyüklerinin istek ve arzuları doğrultusunda yönetildiği bir yönetim anlayışı olan üniter yönetim biçimine sahip olunması, akraba kayırmacılığı, aile arasında oluşan rekabet ortamı, rollerin açık ve net bir şekilde belirlenmemesi, çıkar çatışmaları ve devretme sorunu gibi sorunlar aile işletmelerinin zayıf yönlerini oluşturmaktadır.

1.4. Aile İşletmelerinin Sistem Modelleri

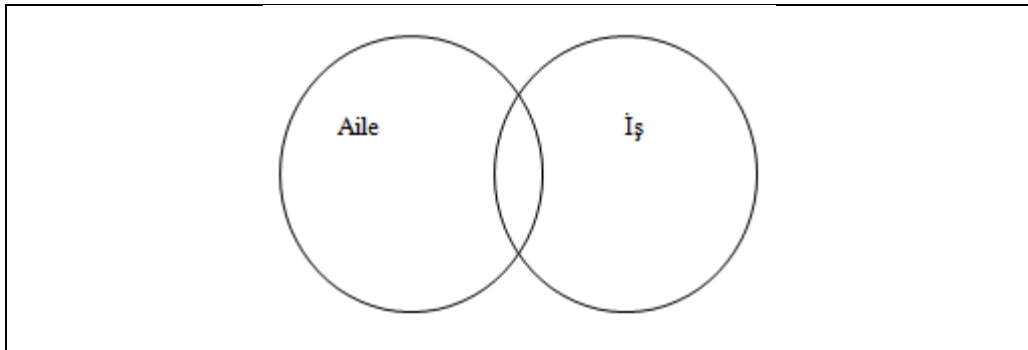
Sistem teorisi disiplinleri aşan bir yaklaşımdır. Bir sistemi bağımsız ve etkileşimli bölümler kümesi olarak görür. Sistem modellerinin teorik ve deneysel değerlendirilmesindeki gelişmeler kapalı sistemlerden açık sistemlere doğru gerçekleşmiştir (Katz ve Rosenzweig, 1972'den aktaran: Rautianen, 2012).

1.4.1. İkili Sistem Yaklaşımı

Aile işletmeleri sistem olarak çalışılmaya 1960 ve 1970'li yıllarda çalışılmaya bağımsız makalelere başlanmıştır. Erken dönemli yapılan bu çalışmalarda genel olarak işletmelerin gelişimini engelleyen nepotizm, işletme arasındaki genel ve kardeşler arasındaki rekabet ve profesyonel olmayan yönetim konularına odaklanmıştır.

Sistem yaklaşımı, aile işletmelerini hem aile hem de işletmelerin özellikleri ile ikili bir sistem olarak kavramsallaştırmıştır. Bu sistem aileleri hayatlarını devam ettirebilmek için çevresiyle etkileşim içinde olan birer açık sistem olarak varsayar (Björnberg ve Nicholson, 2007: 231). Aile sistem teorisinde her eylem, sistemin bütününde değişiklikleri tetikler. Aynı zamanda aile ve iş etkileşiminin üzerinde durulur. Bu etkileşim iki daire tarafından temsil edilir: İş ve Aile (Barret, 2014: 168).

Şekil 1: İkili Sistem Yaklaşımı



Kaynak: Habbershon vd., 2003

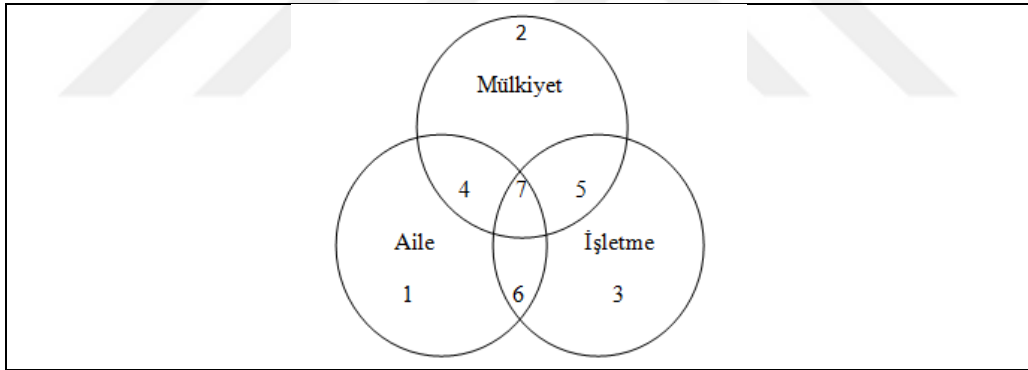
İki dairesel modelin aile işletmeleriyle ilgili araştırmalara uygulanması daha çok aile sisteminin pozitif ya da negatif iş sistemini nasıl etkilediği ile ilgilidir (Barret, 2014: 168). Aile kavramının sosyalist özellikler gösterdiği halde iş ve işletmenin kesin olarak kapitalist özellikler göstermesi iki kavramın birbirine taban tabana zıt olduğunun göstergesidir (Schuman vd., 2010).

İşletmede devreye ikinci ve üçüncü kuşaklar dahil olmaya ve işler büyümeye başladığında rollerin tanımlanmasında belirsizlikler ortaya çıkmaya başlar, grup üyeleri hangi gruba dahil olduklarıyla ilgili karışıklığa düşerler ve problemler ortaya çıkar. Bu aşamadan sonra iki dairesel model geliştirilerek üç dairesel model haline evrilir.

1.4.2. Üç Daire Modeli

1980'lerin sonunda yılların sonunda Tagiuri ve Davis tarafından geliştirilen Üç Daire Modeli, aile sistem teorisini oluşturan alt sistemlerden işletme sistemini mülkiyet ve yönetim olarak ikiye ayırmıştır. Böylelikle yönetim, mülkiyet ve aile olmak üzere üç alt sistemden oluşan Üç Daire Modeli'ni öne sürmüştür (Gersick vd., 1997: 5).

Şekil 2: Üç Daire Modeli



Kaynak: Gersick vd., 1997

Aile işletmelerinde aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar olmak üzere üç farklı grup yer almaktadır. Üç Daire Modeli'ni oluşturan aile, yönetim ve mülkiyet sistemlerinin kesişmesiyle 7 farklı alan ortaya çıkmakta ve çalışanlar bu alanlardan birine dahil olmaktadır (Gersick vd., 1997: 5-7):

1. Aile üyesidir, hissesi yoktur ve şirkette çalışmamaktadır.
2. Aile üyesi değildir, hisse sahibidir ve şirkette çalışmamaktadır.
3. Şirkette çalışmaktadır ancak ne aile üyesi ne de hisse sahibidir.
4. Aile üyesi ve hissedardır ancak çalışmamaktadır.
5. Hissedar olarak şirkette çalışıyordur ancak aile üyesi değildir.

6. Hem aile üyesidir hem de şirkette çalışıyordur ancak hissedar değildir.
7. Aile üyesidir, hissedar olarak aynı zamanda şirkette çalışıyordur.

Üç Daire Modeli, aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların sebeplerini, oluşan alanlarda yer alan insanların istek ve arzularında meydana gelen farklılıkları, ve rollerinin farklılıklarından doğan ikilemleri açıklamaktadır. Aile işletmelerinin tümünde bu alanların hepsi bulunmasa da pek çok alan bulunacağı için bu model, tüm aile işletmeleri için geçerlidir. Bu nedenle model yaygın olarak kabul görmektedir (Ateş, 2003: 25).

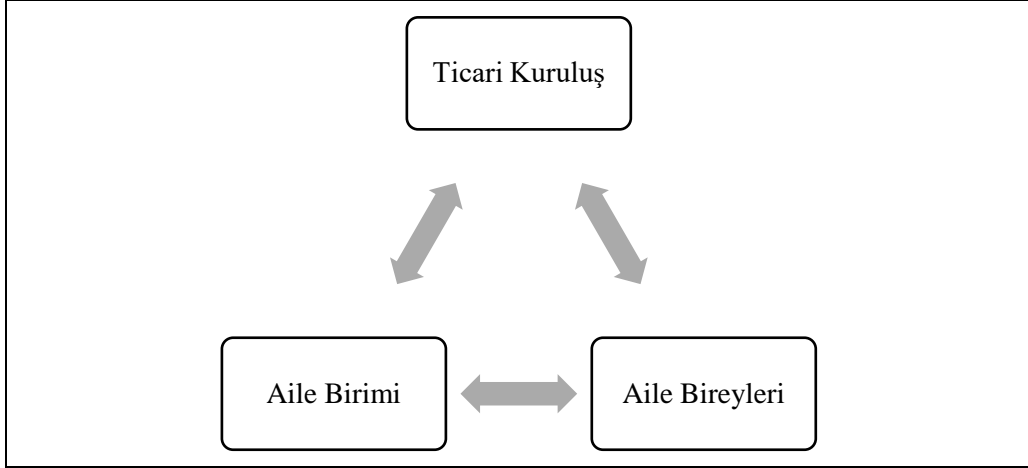
Yolaç ve Doğan (2011) işletme içerisinde kar payı ve vekalet planlaması hakkında yaşanan kavga aile üyelerinin Üç Daire Modeli'ndeki pozisyonları yardımıyla açıklanabilir hale getirmiştir. 4 numaralı alanda yer alan birey (aile üyesi ve hissedardır ancak çalışmamaktadır) kar payları dağıtımından artırılmaya gidilmesini isterken, 6 numaralı alanda yer alan birey (hem aile üyesidir hem de çalışıyordur ancak hissedar değildir) kariyerinde ilerleme fırsatı yaratacağı için büyümeye yeniden yatırım yapma amacı ile kar dağıtımının ertelenmesini isteyebilir. Farklı alanlarda bulunan kişilerin istekleri ve düşünce yapıları da farklılık gösterebilir. Şekil iyi düşünüldüğünde görülmektedir ki bireylerin örgütte sahip olduğu roller bakış açılarını da şekillendirmektedir (Gersick vd., 1997).

1.4.3. Birleşik Sistemler Perspektifi

Birleşik sistemler perspektifi, aile işletmelerinin farklılığının bir işlevi iş sistemi olarak tarafından yaratılmış ve aile işletmelerinin varlık yaratma gücünü göstermek için kullanılmıştır. Bu perspektif, sadece paydaş destek gruplarını ve durumu tarif etmekle kalmaz aynı zamanda sistemin bölümlerinin kendilerine özgü öncüllerini nasıl firma performansına dönüştürdüğünü de göstermektedir (Habbershon vd., 2003).

Aile İşletmeleri Sosyal Sistemi: Aile işletmeleri sosyal sistemi üç esas alt sistemden oluşan bir metasistemdir. Sosyal sistemi oluşturan üç esas alt sistem; ailenin tarihini, geleneklerini ve yaşam döngüsünü temsil eden kontrol eden aile birimi, servet yaratmak için kullanılan strateji ve yapıları temsil eden ticari kuruluş ve katılımcı aile sahiplerinin ve yöneticilerinin ilgi alanlarını, becerilerini ve hayat evrelerini temsil eden aile bireylerinden oluşmaktadır. Üç alt sistem ve aralarındaki ilişki Şekil 3'de görülmektedir.

Şekil 3: Birleşmiş Sistem Modelleri (A)



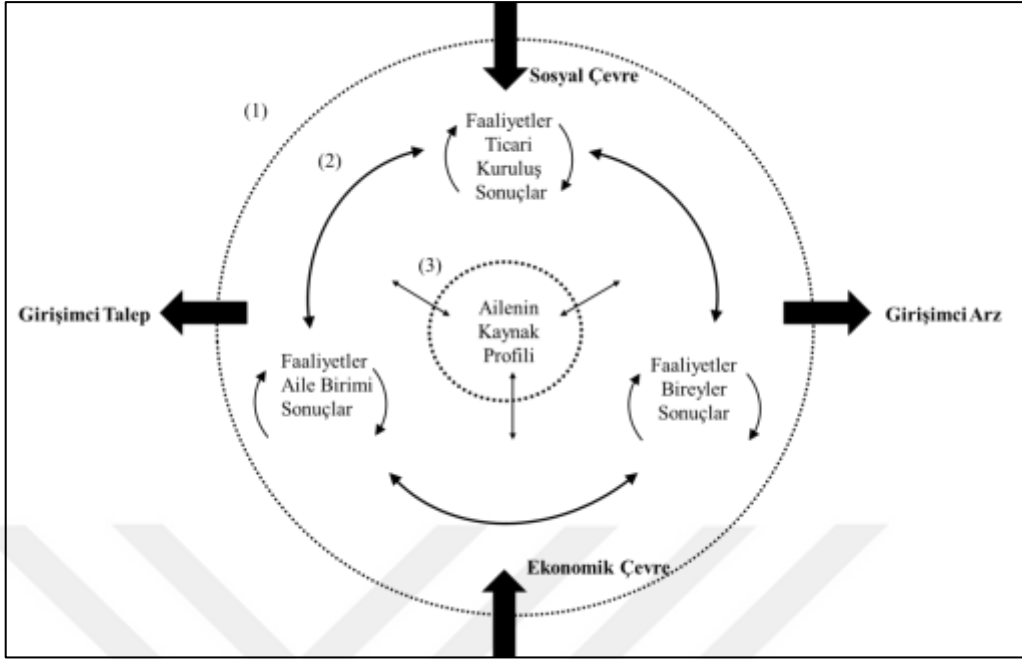
Kaynak: Habbershon vd., 2003

Bu modelin amacı sürekli etki ile geri besleme süreçlerini göstermektir. Sistemik stratejik etkilerin yakalanması için, sistemin alt parçalarında meydana gelen olayların nasıl diğer alt sistem bileşenlerinin neden ve sonuçları haline geldiğinin gösterilmesi gerekmektedir. Bu alt sistem etkileşim döngüleri, alt sistemin performansını ya da başarı ölçütlerini oluşturan paydaş menfaatlerini temsil etmektedir. Bu bağlamda metasistemin fayda fonksiyonu doğrudan ya da dolaylı olarak alt sistemlere ve alt sistemler arasındaki ve içindeki etkileşimlere bağlıdır. Model ayrıca dış ortaklardan ve alt sistemler aracılığıyla aile işletmeleri sosyal sistemine giren çevrenin etkilerini de kabul etmektedir.

1.4.4. Aile Ekosistemi Yaklaşımı

Aile ekosistemi yaklaşımı, kaynak geliştirme ve paylaşırma süreçlerini anlamak için kullanılmaktadır (Rautianen, 2012). Girişimci ve genel durum arasındaki karşılıklı girdi çıktı etkileşimini resmetmektedir (Habbershon, 2006). Şekil 4'te iç içe görülen içeriksel unsur daireleri ve birbirleri üzerindeki karşılıklı girdi çıktı etkisi gösterilmektedir.

Şekil 4: Aile İşletmesi Ekosistemi



Kaynak: Habbershon, 2006

1 numaralı en dış halka aileyi, işletmeyi ve bireyleri etkileyen dış çevredeki sosyal ve ekonomik faktörleri temsil etmektedir. 2 numaralı orta halka aile işletmelerini ailenin, aile bireylerinin ve işin birbirleriyle etkileşimi olarak resmetmektedir. Alt sistem birimleri ekosistem içerisinde etkileşim içine girerek en iç halkada gösterilen kaynak profilini şekillendiren, özgün kaynak ve kapasiteleri oluşturmaktadır. Kaynak profili, hem sistemdeki etkileşimlerle oluşturulan bir çıktı hem de tekrar girişimcilik sürecinde kullanılacak bir girdidir. Böylelikle ekosistem yaklaşımı aile tipi örgütlenmenin girişimcilik ve faaliyetler için ne kadar belirgin bir kaynak olduğu da anlaşılmaktadır.

İşletmelerin tarafından bakıldığında ise, varolan firmalara benzemek dış ortam tarafından kabul görme süresini azalttığı için faydalı bulunmaktadır. Diğer örgütlerin girişimcileri tarafından kullanılan stratejileri benimsemek belirsizliği de azaltmaktadır.

1.4.5. Açık Sistemler Yaklaşımı

Açık sistemler yaklaşımı, aile işletmelerinin çeşitli unsurlarını birleştirmede faydalı olmaktadır. Bu yaklaşım örgütlerin sayısız alt sistemden oluşan bir sistem olduğunu, ancak örgütün de daha geniş ve karmaşık olan ekonomik ve kültürel sistem içerisinde bir alt sistem olduğunu önermektedir (Pieper ve Klein, 2007).

Açık sistemler yaklaşımı, farklı alt sistem düzeylerinde analiz yapılmasına ve alt sistemler arasında farklı etki düzeylerinde etkileşime olanak verir. Bu yaklaşım geri kalmış ve kültürel farklılıkları tanıyan araştırma modelleri için de özellikle yararlıdır. Ayrıca, insan unsurunu da analizlere dahil eder. Kapalı sistemlerden farklı olarak, örgüt ve çevresindeki potansiyel etkileşimi bütünleştirir ve böylece karşılıklı değişimlerinin ve etkilerinin analizlerine izin verir.

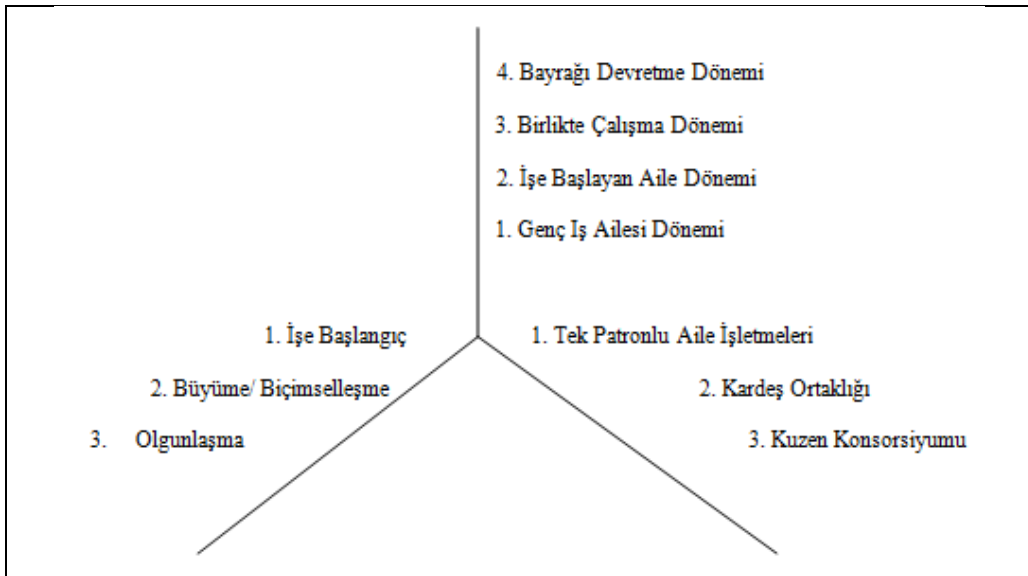
1.4.6. Üç Boyutlu Gelişim Modeli

Yaşam döngüleri boyunca kuruluşlar farklı evrelerden geçebilir. Bazı yazarlar değişimlerin gelişim aşamaları tarafından karakterize edilen öngörülebilir modelleri takip ettiklerini iddia ederler. Gelişim aşamaları sıralı olarak kabul edilir, kolay kolay eski haline dönmeyen hiyerarşik ilerlemede meydana gelir ve geniş bir örgütsel yapıyla faaliyet çeşitlerini içermektedir (Cameron ve Quinn, 1983). Bununla birlikte, aile işletmeleri yaşam döngüsü üç alt sistemin mantığı altında anlaşılabilir: aile, işletme ve mülkiyet (Lissoni vd., 2007: 312).

Aile işletmelerinde her bir kişi aile, işletme ve mülkiyet gruplarından birine ya da hepsine dahil olabilir. Gruplarının her birinin içindeki ilişkilerin, diğerlerinin üzerinde etkisi vardır. Yaşam döngüsü boyunca örgütsel anlayışın araştırılması, aile ve mülkiyet davranışının anlaşılmasıyla desteklenmelidir.

Gersick ve diğerleri tarafından aile iş ve mülkiyet alt sistemleri arasındaki ilişkileri analiz etmek için, üç dairesel sistem modeline gelişim modeli eklenerek Üç Boyutlu Gelişim Modeli ortaya konmuştur (Yolaç ve Doğan, 2011: 89; Lissoni vd., 2007:312).

Şekil 5: Üç Boyutlu Gelişim Modeli



Kaynak: Gersick vd., 1997

Üç boyutlu gelişim modeline göre mülkiyet evrimi, ailenin evrimi ve aile işletmelerinin evrimi, işletmelerin oluşum ve gelişim evrimlerini tüm boyutları ile birlikte özetlemektedir. Aile işletmelerinde mülkiyet evrimi 3 aşamada gerçekleşmektedir: Tek patron veya tek kişinin kontrolü, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu. Ailenin evrimi genç iş ailesi dönemi, işe başlayan aile dönemi, birlikte çalışma dönemi ve bayrağı devretme dönemi olmak üzere dört dönemden oluşmaktadır. Aile işletmelerinin gelişimi büyüklükleri ve yapılarının karmaşıklık düzenine göre işe başlangıç, büyüme- biçimselleşme ve olgunluk olmak üzere üç aşamada gerçekleşir.

1.4.6.1. Mülkiyet Evrimi

1.4.6.1.1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri

Tek patronlu aile şirketlerinde hisselerin çoğunluğu ve kontrol tek bir kişi ya da bir karı-kocanın elindedir. Eğer başka hissedarlar varsa bu hissedarlar genelde önemli bir mülkiyet otoritesi kuramamaktadırlar. Şirkette üniter yönetim anlayışı benimsenir. Patronun değerleri, öğretileri ve tutumları şirket kültürünü önemli derecede etkiler, girişimci ve şirket birbiriyle içiçe geçer. Tek patronlu aile şirketlerinde şirket ve işin tek sahibi olan benzer özellikler taşıdığı için şirket patrona bağımlıdır, patron işin başında olduğu sürece işler onun istediği bir biçimde yürür, pay çoğunluğuyla birlikte kontrol de patronun elindedir (Karpuzoğlu, 2001: 94).

Bu tür şirketlerde yazılı işlem yoktur, ilişkiler ve işler biçimsel olmayan bir şekilde yürür. Patron tüm enerjisini ve zamanını işine verir ve bu yüzden genellikle ailesine yeterli zaman ayıramaz. Tüm müşterileri ve çalışanlarıyla doğrudan patron ilgilendiği için bu şirket türünde müşteri potansiyeli artmaya eğilimlidir (Özcan, 2015: 50).

Tek patron mevcudiyetinin getirdiği etkinlik ve açıklık; ortaklar arasında muhtemel kavgalar nedeniyle yeni iş fırsatlarının kaçırılması riskinin az olması; bankalar, muhasebeciler, müşteriler vs için hayatın daha kolay olmasını sağlaması, tek patronlu aile şirketlerinin üstün yanındır (Kırım, 2003: 20).

Tek patronlu aile işletmelerinin sahip olduğu problemlerin başında girişimcinin çok çalışması ve ailesine gereken zamanı ayıramaması gelmektedir. Pazara yeni girildiği için harcamalar yüksektir. Likiditeye fazla ihtiyaç duyulur. Bu sebeple borçlanma konusu gündemdedir. Kurucu ve çalışanlar birebir ilişki içerisindedir. Bu durum aile işletmelerinin olumlu özellikleri arasında sayılmasına rağmen ilerleyen dönemlerde işletmeyi başarıdan uzaklaştırır. Kararların tek kişi tarafından alınması alt kademedeki çalışanların gelişmesini engeller ve motivasyonlarını düşürür.

1.4.6.1.2. Kardeş Ortaklığı

Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci kuşak aile şirketlerinden bir sonraki şirket türü, büyüyen ve gelişen aile şirketleridir. Kardeş ortaklığı olarak da bilinen büyüyen ve gelişen aile şirketleri dünyanın pek çok yerinde görüldüğü gibi ülkemizde de, özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler olarak yaygın bir şekilde görülmektedir. Kardeş ortaklığında iki ya da daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrole sahiptir (Kırım, 2003: 22).

Büyüyen ve gelişen aile şirketi döneminde genellikle çocukların okul dönemi öncesinde veya okul döneminde buldukları, ebeveynlerin ise orta yaş veya biraz üzerinde oldukları gözlemlenir (Karpuzoğlu, 2004: 102). Çocukların hafta sonlarında veya yaz tatillerinde işletmeye gelerek işi ve işletmeyi tanımaları istenir. Çocukların genellikle okul dönemlerinde olmaları ve işletmenin de kuruluş dönemlerindeki sorunları arkasında bırakması ve büyümeye başlaması nedeniyle diğer aile bireyleri de çalışma arzusunda olurlar. Dolayısıyla bazı aile bireyleri hissedar ya da yönetici olarak işletmeye girerken geri kalan aile bireyleri işletmeyi katılmayı beklerler. Bu noktada aile, işletme birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir.

Kardeş ortaklıklarında kimlerin hangi alanlarda kontrol sahibi olacağı ciddi bir şekilde ele alınmalıdır. Bu konunun sonraki dönemlerde herhangi bir soruna sebep olmaması için kardeşler ve aileleri arasında kuvvetli bir iletişim kurulması gerekmektedir. İyi bir iletişim çoğu sorunun çözümüne yardımcı olur. Sorunların çözümünün daha da sağlam bir hale getirilmesi için üzerinde uzlaşmaya varılan konuların yazıya dökülmesi sorunları en başından ortadan kaldırır.

Kardeş ortaklıklarında halledilmesi gereken diğer bir konu ise işletmede çalışan ve çalışmayan kardeşler arasında işleyen bir ilişki kurabilmektir. İşletmede çalışanların ve çalışmayanların kazançlarının ne olacağı, yatırım kararlarına kimlerin katılacağı, işe emek verenler ve vermeyenler arasında gelir dengesinin nasıl kurulacağı konuları, kardeş ortaklıklarının çoğunda aileleri birbirlerine düşürebilen ve bu durumun sonucunda aileyi ve işletmeyi sona götürebilen konulardır. . Bu sebeple ortada henüz böyle bir sorun olmasa bile her an çıkabilecek gibi hazırlıklı olunmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır (Kırım, 2003: 23-34).

Şirketin sermaye gereklerine rağmen bazı kardeşlerin sürekli kar dağıtımını istemesi, bu aşamada karşılaşılan diğer sorunu oluşturmaktadır. Burada oluşan sorun, işletmede aktif olarak çalışan kardeşlerin karın sürekli olarak işe yatırılmasını istemelerine karşın çalışmayanların, ebeveynlerinin kendilerine verdiği konforlu hayatı sürdürebilmek adına kar dağıtımını konusunda ısrarcı olmalarından kaynaklanmaktadır.

Aile bireyleri arasında ortaya çıkabilecek 'hizipleşme' eğilimini kontrol etmek, kardeş ortaklıklarında üzerinde durulması gereken bir diğer sorundur. Çünkü kardeş ortaklıklarının ileriki

yıllarında çocuklar büyümeye başlamıştır. Kardeşler birbirleriyle ne kadar iyi anlaşır anlaşsın, kendi çocukları büyüyünce ailelerine verdikleri önem ve öncelik de artacaktır. Böylece çocuklarını kayırma eğilimi göstermeleri görülebilir. Aile şirketlerinde bu durumun ileride yaşanmaması için olasılık erken dönemde göz önüne alınmalıdır.

Söz edilen sorunların çözümü aile anayasası, aile konseyi, etkili çatışma yöntemleri, güçlü iyi oluşturulmuş bir yönetim kurulu yapısı oluşturulması ve iyi bir iletişim gibi kurumsal yapılarla mümkündür.

1.4.6.1.3. Kuzen Konsorsiyumu

Kuzenler konsorsiyumu, ya da kuzen ortaklığı, aile işletmelerinde evrimin son aşamasını oluşturmaktadır. Bu yapıda hisse sahibi çok sayıda kuzen bulunur. Aynı zamanda, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayrımı daha belirgin olarak ortaya çıkar (Kırım, 2003.: 25). Birden fazla kuşağı bir arada bulundurması dolayısı ile kuzen ortaklıklarında farklı yaşlarda, farklı bilgi seviyelerine sahip ve deneyim sahibi fazla sayıda aile üyesi ile işletmenin büyümesi sonucunda çok sayıda profesyonel yönetici de yer almaktadır. Ailenin ve işletmenin büyüüp gelişmesi ve çok sayıda aile bireyinin işletme bünyesinde çalışması veya çalışmak istemesi, dengenin nasıl sağlanacağı sorusunu akıllara getirmektedir.

Kardeş ortaklığında kardeş çocuklarına farklı oranlarda mal varlığı kalması, işletmelerin mülkiyet yapılarının karmaşık olmasına sebep olur. Ayrıca kuzenlerin farklı anne ve babalara sahip olmaları, malvarlıklarındaki farklılık ilişkilerinin samimi olmamasına ve daha resmi hale gelmesine sebep olur. Oluşan karmaşık durumu yönetebilen aileler, aile olmak ve ortak olmak arasındaki çizgiyi koruyabilen ailelerdir (Gersick vd., 1997: 50).

Kuzen ortaklığında ortak sayısı arttığı için yönetim kurulları önem kazanır. Yönetim kurulları çoğunlukla aile bireylerinden oluşur. Gündemi kişisel konular oluşturur. Kuzen ortaklıklarındaki yönetim kurulları strateji oluşturma konusunda yetersiz ve güçsüzdür. Yapısal oluşumu tüm ailenin bireylerinin eşit olması temeline dayandırıldığı için karar verme süreci zayıflar (Ankara Sanayi Odası, 2005: 33-34).

Bu karmaşık yapıyı başarılı şekilde yönetmenin yolu, şirketin ve aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına yönelik gerekli adımların atılarak, bu sürecin ivedilikle tamamlanmasıdır. Bu evredeki aile şirketleri, aile üyesi olmakla şirket hissedarı olmak arasındaki kesin çizgiyi çok iyi belirleyebilmelidir (Alayoğlu, 2003: 37).

1.4.6.2. Ailenin Evrimi

1.4.6.2.1. Genç İş Ailesi Dönemi

İlk dönemi oluşturan genç iş ailesi döneminde ailenin ebeveynleri 40 yaşın altındadır. Çocuklar ise 18 yaşını doldurmamışlardır. Genç iş ailesi döneminde geleneksel ailenin oluşumunu içeren yönetici-sahip rolünü destekleyen evlilikle kurulan ortaklıklar (evlilikler) , çocuk sahibi olup olmamaya karar verme ve eğer çocuk sahibi olunduysa çocukları yetiştirme gibi pek çok olay gerçekleşir.

Genç iş ailesi dönemi, ebeveynlerin önüne yetişkinliğin erken dönem zorluklarını sunar: Geleceğin hayalini yaratmak, alternatif yaşam biçimlerini keşfetmek, güvenilirlik tesis etmek ve kariyer yapmak, ailede bir rol üstlenmek ve son olarak kişinin kendisi olmak (Gersick vd., 1997:.).

Genç iş ailesi döneminde girişimcinin ailesine gereken zamanı ayıramaması ve iş yaşamını özel hayatına taşıması dönemin temel sorunları arasında yer alır. Genç iş ailesinde zaman, enerji, ilgi ve maddiyat eksikliği hissedilen kavramlardır. Geniş aileye ayrılan zaman da azalır ve bu durum birbirlerine bağlı aileler içerisinde huzursuzluğa sebebiyet verir.

1.4.6.2.2. İşe Başlayan Aile Dönemi

İşe başlayan aile döneminde anne ve baba 30'lu ve 50'li yaşlarının ortalarında. Çocuklar 15 ve 20'li yaşları arasındadır. Bu dönemde orta yaşlarını süren ebeveynler iş stratejilerini ve kendi hayat tarzlarını yeniden şekillendirmektedirler. Çocuklar ise çalışma hayatlarının başındadır. Aile işletmesinde çalışıp çalışmayacaklarının kararını verirler. Çocukların kararlarını verebilmeleri için işletmenin geleceği, ekonomik olarak ne durumda olacakları ve liderlik durumları hakkında bilgi edinmeleri gerekmektedir.

İşe başlayan aile döneminde aileler varislerin çocukluktan çıkıp birer yetişkin olma süreçlerinde onları yetiştirir ve terbiye eder. Ayrıca bu dönemde çocuklarının kariyerlerinde nasıl bir yol izleyeceklerini ve işletmede yer alıp almayacaklarına karar verirler. Aileler sadece kendi çocuklarını düşünmekle kalmayıp ayrıca kardeşlerini ve kardeşlerinin çocuklarını da düşünürler. Kırklı yaşlara gelindiğinde yapılan şeylerden bir diğeri ise erişkin olduklarında çocukları, işin üzerindeki tüm sorumluluğu ve keşfedilen alternatif yaşam biçimlerini salıvermeyi (letting go) öğrenmektir (Gersick vd., 1997).

Ebeveynlerin içerisinde buldukları yaş dönemi de işe başlayan aile dönemi için sorun teşkil etmektedir. İşe başlayan aile döneminde birey ailesi ile olan ilişkisini, çalışma hayatının planını, geniş ailesi ile olan ilişkilerini, geleceğe dair beklentilerini ve isteklerini gözden geçirir. Bu dönem

kişilerin hayatının ilk yarısı olarak kabul edilir ve zamanları varsa değişiklik yapmak isterler. Aile hayatında yaşanan gelişmeler kişiyi süreklilik üzerinde düşünmeye iter.

1.4.6.2.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi

Birlikte çalışan aile döneminde aile büyükleri 50'li yaşlarında, genç aile üyeleri ise 20'leri ve 30'larındadır. Bu dönemde aileler kardeşlerin, kardeş eşlerinin, kuzenlerin ve diğer çocukların arasındaki karmaşık ilişkileri idare etmeye çalışırlar. Ayrıca işletmenin karlılığı tüm ailenin hayatını geçindirecek durumda mı ve işletme yetenekli aile bireyleri için anlamlı iş seçenekleri yaratıyor mu gibi sorular da bu dönemde cevaplanır. Birlikte çalışan aile döneminde aile içi iletişime ve işletme yönetiminde açıklığa da büyük önem verilir. Erişkin olan çocuklar evlilik yapmaya başlamıştır. Bunun yanında boşanmalar da yaşanabilir ve yeni evliliklerle birlikte üvey kardeşler ve üvey çocuklar da işin içine girer. Bu dönemde amaç kalabalıklaşan aile ile birlikte sorunsuz bir şekilde çalışmaktır.

1.4.6.2.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi

Bayrağı devreden aile döneminde kurucu girişimci altmışlı yaşlarının sonlarındadır. İkinci nesil orta yaşlı dönemlerindedir. Farklı kuşaklar işletmede birarada çalışmaktadır. Aile içerisinde yeniden evlenme- boşanma, üvey kardeşlik gibi farklı durumlar gözlenir. Kurucuların işi bırakması ve yeni nesile devretmesi bayrağı devreden aile döneminin en önemli sorunudur. Bayrağı devreden aile döneminde herkesin geçiş dönemi ile alakalı endişeleri vardır. Bunun sebebi halefiyetin aslında bir iş konusu olarak görülmesine karşın, aile içerisinde de büyük bir öneminin olmasıdır (Ateş, 2003: 40).

Bu dönemde liderliğin bir sonraki nesille paylaşılması ya da bir sonraki nesile devredilmesiyle alakalı yapılması gereken her bakımdan aile hayatıyla ilgili seçimler vardır. Ailelerin, onları yaşlanmayla ve kuşaklararası ilişkilerle ilgili gelişmeye yönelik temel sorulara odaklayacak, mülkiyet kontrolü ve yönetimle alakalı sembolik sorunları vardır. Eğer aileler kendilerini iyi hazırlarsa ve büyük değişikliklere direnmenin üstesinden gelecek güce sahipse, bayrağı devreden aile dönemi başarıyla tamamlanır.

1.4.6.3. Aile İşletmelerinin Evrimi

Aile işletmelerinin evrimi, işletmeye özgü özellikleri içermektedir. İşletmenin finansal durumu, yaşı, büyüklüğü ve ekonomik durumu işletmenin içinde bulunduğu aşamaların belirleyicisidir. Küçük bir işletme ile profesyonelleşmiş şirketlerin beklentileri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Aile işletmelerinin evriminde belirleyici olan faktörler büyüklük ve karmaşık örgüt yapısıdır.

Aile işletmelerinin evrimi büyüklükleri ve yapılarının karmaşıklık derecesine göre üç aşamada gerçekleşmektedir (Gersick vd., 1997: 69):

- İşe Başlangıç
- Büyüme-Biçimselleşme
- Olgunluk

İşe başlangıç aşaması, işletmenin kuruluşunu ve hayatta kalıp kalmaması durumunun söz konusu olduğu dönemi kapsar. İşletme bir bütün olarak ya da holding bünyesindeki yeni işletme birimleri olarak var olmasının, işe başlangıç döneminin yaşanmasında hiçbir etkisi yoktur. İşe başlangıç dönemi güçlü ve benzersiz özellikleriyle mutlaka yaşanacaktır. Bu dönemde işletmeler, önlerinde yer alan aşamaların hepsinden daha farklı özellikler gösterecektirler.

Büyüme ve biçimselleşme dönemi, işletmelerin geniş bir görüntüsünü kapsar. Bu bölüm aile işletmelerinin kurulduğu ve operasyonlarını stabilize ettiği noktadan büyümenin ve değişimin belirgin bir şekilde düştüğü periyoda kadar olan dönemleri kapsar. Bu dönem birkaç yıl ya da daha fazla sürebileceği gibi, tamamlanması diğer kuşakların dönemine de sarkabilir. Büyüme ve biçimselleşme döneminde aile işletmeleri, gelişen sahip gruplarının ve büyüyen ailenin ihtiyaçlarını karşılamak için gelişme grafiğini ve işletme yapısını şekillendirmeye çalışır. Büyümenin negatif ve pozitif sonuçlarıyla da bu dönemde karşılaşılır. Artan fırsatlar, olanaklar ve genişleyen işletmenin altyapısını aştıkça yaşadığı eş zamanlı güçlükler ve stres, karşılaşılan pozitif ve negatif sonuçlardan bazılarıdır (Yolaç ve Doğan, 2011; Gersick vd.,1997).

Eğer işletme başarılıysa, işletme sahipleri için yatırımları üzerinden elle tutulur kar, aile üyesi olsun ya da olmasın yöneticiler içinse cezbedici maaş ve yetki ile birlikte kariyer yapma fırsatları yaratılmıştır. İşletme eğer bu aşamada takılı kalır ya da düşüşe geçerse, sonuçlar işletme çevresinin gerisine düşer ve böyle bir durum yaşanırsa patronlar ve aile işletmeye olan bağlılıklarını yeniden değerlendirmek zorunda kalırlar.

Aile işletmelerinde evrimin son aşamasını olgunluk dönemi oluşturur. Olgunluk döneminin, piyasa değerlendirmesinde kendi esasları vardır. Bu esaslar, işletmenin çıktıları olan ürünlerin hangi noktada evrilmeyi bıraktığını ve pazar paylaşımı üzerinden rekabetçi dinamiklerin nasıl verimsiz mücadelelere dönüştüğünü açıklar. Olgunluk döneminde kurucunun esas amacı ailenin geçimini sağlamaktır. Kurucu, güce dayalı bir yönetim biçimini benimsemektedir. Tüm süreçlerde işin başında bulunmak istemesinden dolayı profesyonelleşme, ikinci ve üçüncü kuşaklara kalmaktadır. Profesyonel bir yönetim anlayışına geçiş birçok unsurdan etkilenmektedir. Aile üyesi olmayan kişilerin işletmeden çalışmaya başlaması, kadın aile üyelerinin de işletmede çalışmaya

başlaması, ekip çalışmasının başlaması gibi unsurlar profesyonel yönetime geçildiğinin göstergelerindedir (Sonfield ve Lussier, 2004: 191).

Bu dönem aile şirketlerinde durağanlığın baş gösterdiği dönem olarak da bilinir. Durağanlık sırasında çalışmalar rutinleşir, ve büyümeyle ilgili beklentiler azalır. İşletme büyük bir verimlilikle çalışıp pazarda denetime sahip olsa da, gelişmeye yönelik değişimin baskısı uzun zaman kontrol altında tutulamaz.

Aile işletmeleri için durağan seyreden olgunluk döneminden çıkmanın iki yolu vardır. Bunlar yenilenme ve geri dönüşüm ya da işletmenin varlığına son vermesidir.

1.5. Aile İşletmelerinin Yaşam Dönemleri

Aile işletmelerinin yaşam dönemleri, örgütsel yaşam döngüleriyle açıklanmaktadır. Aile işletmeleri hakkında çalışmalar yapan yazarlardan birçoğu örgütlerin plan, davranış ve gelişimlerinin örgütsel yaşam döngüsü modelleri vasıtasıyla öngörülebileceğini savunmaktadır. Bu yazarlar ayrıca örgütteki değişikliklerin, gelişim aşamaları tarafından karakterize edilen öngörülebilir modelleri takip ettiklerini belirtmektedirler (Moore ve Mula, 2000: 93).

Aile işletmelerinin değişimleri, özetle girişimcilik evresi, büyüme ve gelişme evresi, ikinci kuşağa devretme evresi ve halka açılma ve profesyonel yönetim evresi olmak üzere dört aşamada gerçekleşmektedir.

1.5.1. Girişimcilik Evresi

Aile işletmelerinin sıfırdan başlayarak işin içine girmesi işletmelerin kuruluşu ve gelişiminin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Genellikle kırsal kökenli ve yetişme dönemi zorluklarla gerçekleşmiş bir aile üyesi ilk girişimi yapar (Fındıkçı, 2014: 41)

Girişimcilik evresinde işin yerleşmesi ve başarılı bir şekilde ayakta kalmaktır. Diğer konular geri planda kalır. Faaliyette bulunulan sektör ve işin durumu gibi faktörler kurucunun yardıma ihtiyaç duymasına ve bir yardımcı almasına sebep olur. Bu sebeple kurucu girişimci tüm ayrıntılarından sorumlu olduğu işi yavaş yavaş başkalarıyla paylaşmak zorunda kalır.

Yenilikçilik, yaratıcılık ve kaynakların düzenlenmesi ile tipikleştirilen girişimcilik evresinde en güçlü vurgu açık sistem kriteri üzerindedir. Yani, girişimcilik evresinde bir organizasyonun başarısı esneklik, büyüme, kaynak edinimi ve dış desteğin geliştirilmesi ile bağlantılı olma eğilimindedir (Cameron ve Quinn, 1983: 43).

1.5.2. Büyüme ve Gelişme Evresi

Büyüme ve gelişme evresinde, kurulan işletme büyümekte ve olgunlaşmaktadır. Kurucunun karşılaştığı sorunlar bu evrede farklılaşmaya başlamaktadır. İş dünyasında meydana gelen değişimler işletmeleri stratejik kararlar almaya iter. İşletmenin faaliyetlerini genişletmesi ve işi büyütmesi rekabet etmesi için gereklidir. Kurucu, yönetimde tek başına olamayacağını farkına varır. Bu sebeple yetki ve sorumluluklarını paylaşmaya başlar. Yetki ve sorumlulukların paylaşılmaya başlaması ile işgücü artmaya ve nitelik önem kazanmaya başlar. Eğitim önem kazanır. Kurucu, değerlerini ve inançlarını çalışanları ve gelecek nesillerle paylaşmak ister. Aileden olup olmadığına bakmaksızın potansiyel lider arayışına girer. Bu durum sonucunda çalışanlar arasındaki rekabet artar. Büyüme ve gelişme evresinde emeklilik, mülkiyet ile ilgili planlar ve servetin paylaşılması konuları gündemdedir.

1.5.3. İkinci Kuşağa Devretme Evresi

İkinci kuşağa devretme evresinde hem aile hem de iş olgunlaşmıştır. Olgunlaşan aile ve işletme ile birlikte bu evrede diğer evrelerden çok daha farklı sorunlarla karşılaşmaktadır. Kurucu artık tek güç değildir. Aile üyelerinin, aile dışından çalışanların ve dış yatırımcıların da şirkette yer alması ile birlikte gruplar çoğalmaya başlamıştır. Grupların çoğalmasıyla birlikte gereksinimler de artarak çeşitlenmiştir ve bu durum çatışmalara zemin hazırlar. Bu evrede şirketlerin en önemli sorunu çatışmalar olduğu için, etkili çatışma çözme yöntemleri uygulanmalıdır (Ateş, 2003:52).

İkinci kuşağa devretme evresinin en önemli sorunu olan güç çatışmalarının bir sonucu olarak ailenin kültürel yapısında değişim meydana gelmiştir. Ataerkil yapının yerini çatışmacı yapı alır. Kurucu girişimcinin yönetim kurulundan ayrılmasıyla birlikte yönetim kurulları güçlenmeye başlar. Yeni neslin birbirinden farklı istekleriyle yönetim kuruluna gelmeleri yönetim kurullarında gruplaşmalara neden olabilir. Gruplaşmaların ve çatışmaların sebebi olarak ailenin malvarlığının korunması ve şirketin nesiller boyu devamlılığının sağlanabilmesi için yeni nesillere devir planlarının oluşturulmasında ve hayata geçirilmesinde geç kalınmış olunması gösterilir (Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, 2013: 22).

Aile işletmelerinin bir kısmında işletme ailenin en büyük oğluna devredilir. Ancak çoğu aile işletmesinde serbest kültür kalıbı benimsenir. Bu üç şekilde gerçekleşir:

1. Profesyonel yöneticilere yönelik bir güven duygusu oluşmaya başlar ve sonrasında profesyonellere sorumluluk verilir
2. Aile her konu hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığı için sorumluluğu profesyonel kişilere devreder.
3. Yeni neslin kurucular gibi arzu ve hırsları yoktur. Yoğun olarak çalışmak istemezler.

Serbest kültür kalıbında yüksek düzeyde güven söz konusudur. Aile üyeleri ve kurucular alt düzey çalışanlarla yetki paylaşımı yaparlar. Serbest kültür kalıbında iş ile ilgili amaçlar kurucu ve kurucunun ailesi tarafından belirlenirken bu amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanlara serbestlik sağlanır.

İkinci kuşağa devretme evresinin en önemli sorunu olan çatışmalara kardeşler arasında yaşanan bölünme ve rekabet eğilimi sebebiyet vermektedir. Yaşanacak çatışmalarla başa çıkmak için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Aile üyesi bir kişi veya işletmenin avukatı ya da danışmanı sorunların çözümü için aracı olarak kullanılabilir.

1.5.4. Profesyonel Yönetim ve Halka Açılma Evresi

Halka arz, hisse senetlerinin çok sayıda ve önceden bilinmeyen yatırımcılara çağrı ve ilan yoluyla satışı olarak tanımlanabilir (Halka Arz, https://tr.wikipedia.org/wiki/Halka_arz). Bu evrenin en zor aşamasını halka arza karar vermek oluşturur. Bu evrede işletmeler içinde bulunulan durumu, finansman kaynaklarını, halka arzın getirilerini ve hedeflerini değerlendirir ve bir karar alırlar. İşletmenin örgütsel yapısı, faaliyette bulunduğu pazarın durumu, büyüme olanakları, işletmenin yasal durumu ise dikkat edilmesi gereken diğer konuları oluşturur Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, 2013: 60-61).

Halka açılma şekillere farklı koşullara bağlı olarak değişiklik gösterebilir. İşletmeleri bu kararı vermeye yönlendiren birbirinden farklı durumlar bulunmaktadır. Halka açılıp paylarının düzenli bir pazarda işlem görmesiyle işletmeler önemli bir finansman kaynağından yararlanırlar. Halka açılma ve borsada işlem görmeye başladıktan sonra işletmelere finansman sağlamak, likidite sağlamak, yurtiçi ve yurtdışında yaygın tanıtım, küreselleşmenin de aralarında bulunduğu birçok fayda sağlamaktadır.

1.6. Aile İşletmelerinin Yönetim Şekilleri

Aile işletmelerinde yönetim, sürece yön verenler açısından düşünüldüğü zaman üç tür yönetim şekli olduğu görülmektedir. Bu yönetim şekilleri ailesel (patrimonial) yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetimdir.

1.6.1. Ailesel Yönetim

Bir işletmenin yönetiminde, karar organlarında ve mülkiyetinde tek bir ailenin egemen olması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Ailesel yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin aile üyelerine açık olmasıdır. Bu tür yönetime, ekonomik gelişme çabalarının başlangıcında geniş ölçüde rastlanmaktadır (Koçel, 2015: 82).

Ekonomik açıdan gelişim sürecine yeni girmiş toplumlarda eğitilmiş ailelerin genelde ekonomik gücü ellerinde bulundurmaları sebebi ile ailesel yönetim şekli etkisini göstermektedir. Ayrıca, bu tür yönetim şekillerinin maliyeti düşüktür.

1.6.2. Siyasal Yönetim Şekli

Karar organlarının ve yönetim kademelerinin siyasi bir eğilim içinde olan ve siyasal ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması ile siyasal yönetim durumundan söz edilir. Payların çoğunun aile üyelerinde olmasına karşın, şirkette yetkin profesyoneller de vardır. Ortak sayısının çok olması ve aile ile profesyonel yöneticiler arasında çıkabilecek olası çatışmaları önlemek için yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi gerekmektedir.

Aile üyelerinin yetersiz kaldığı durumlarda uzmanlar öne çıkar, bu da şirketin verimliliğini, etkinliğini, karını artırır (Karpuzoğlu, 2004: 30). Önemli olan işe uygun olan çalışanın seçilmesidir. Aile üyeleri ile profesyonelleri karşı karşıya getirmek yerine işbirliklerini arttırmak gerekmektedir.

1.6.3. Profesyonel Yönetim

Karar organlarına ve hiyerarşik yapıdaki tüm kademelere tek bir ailenin ya da siyasal bağları olan kişilerin egemen olmasıyla kendilerine yakın kişileri bu kademelere seçmeleri yerine liyakat sistemiyle seçilen kişilerin alınması durumunda profesyonel yönetimden söz edilmektedir. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir (Koçel, 2005: 82). Şirket sahibi ve aile üyeleri yönetime katılmaz. Yöneticiler aile üyelerince belirlenir ve sadece şirketle ilgili hayati kararlar aile üyelerince alınır. Yöneticiler ise işlerin amaca uygun yürütülmesi için gereken kaynakların bulunmasında ve bu kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasına yönelik çalışmaları yürütür.

Profesyonel yönetimde liderliği aile üyeleri, yöneticiliği ise profesyoneller üstlenmektedir. Bununla birlikte, gözardı edilmemesi gereken en önemli nokta; şirketi yönetenlerin başarılı olabilmeleri için liderlik özelliklerinin yanında yöneticilik vasfına da sahip olmaları gerektiği gerçeğidir.

1.7. Türkiye’de ve Dünyada Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri incelendiğinde dünya genelinde sıkça karşılaşılan bir işletme çeşidi oldukları görülmektedir. Avrupa Birliği raporlarına göre Amerika Birleşik Devletleri’nde ve dünya genelinde aile işletmeleri diğer işletmelerin yaklaşık olarak %90’ını oluşturmaktadır (Peterson- Withorn, 2015). Forbes’un 2016 yılı milyarderler listesinin %42’sini, Fortune 500’ün Dünyadaki En Büyük ve Başarılı İşletmeleri listesinin %40’ünün aile işletmeleri olduğu görülmektedir. Türkiye’ye

bakıldığında ise bu oran daha da yüksek olup %90'lar civarında seyretmektedir (Arıcıoğlu vd., 2017).

Tablo 2: Dünya Ekonomisindeki En Büyük Aile İşletmeleri

	Sektör	Ülke	Piyasa Değeri (Milyar Dolar)	Aile
NOVARTİS	Sağlık	İsviçre	279	Sandoz
ROCHE	Sağlık	İsviçre	254	Hoffman-Oeri
WALLMART	Perakende	Birleşik Devletleri Birleşik Devletleri	241	Walton
FACEBOOK	Enformasyon Teknolojileri	Birleşik Devletleri Birleşik Devletleri	225	Zuckerberg
ANHEUSER-BUSCH InBev	İçecek	Belçika	197	Lemann,Sicupira,Telles
ORACLE	Enformasyon Teknolojileri	Birleşik Devletleri Birleşik Devletleri	192	Ellison
SAMSUNG ELECTRONICS	Enformasyon Teknolojileri	Güney Kore	174	Lee
VOLKSWAGEN	Otomotiv	Almanya	120	Piech-Porsche
KINDER MORGAN	Enerji	Birleşik Devletleri	90	Kinder
NIKE	Spor Giyim- Aksesuar	Birleşik Devletleri	88	Knight
TATA CONSULTANCY SERVICES	Enformasyon Teknolojileri	Hindistan	80	Tata
SOFTBANK	Telekomünikasyon	Japonya	72	Son
McKESSON	Sağlık	Birleşik Devletleri	55	McKesson
SUN HUNG KAI PROPERTIES	Finans	Hong Kong	49	Kwok
FOXCONN	Enformasyon Teknolojileri	İsviçre	46	Gou
RICHEMONT	Lüks Tüketim	İsviçre	46	Rupert
RELIANCE INDUSTRIES	Enerji	Hindistan	45	Ambani
PHILLIPS 66	Enerji	Birleşik Devletleri	43	Phillips
CARNIVAL CORPORATION	Seyahat	Birleşik Devletleri	37	Arison

Kaynak: Stern, 2015

Dünya genelindeki Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın da yaklaşık olarak %70- %90'mı oluşturan aile şirketlerinin varlığı tarihin en eski aile işletmesi olan Japon Kongo Gumi ile birlikte 578 yılını

dayanmaktadır. Kongo Gumi'yi yine Japonya'da bulunan ve kuruluş tarihi 718 olan Hoshi Ryokan izler (Tamkin, 2014). Sadece Japonya'da 200 yaşını dolduran 3.146 firmanın bulunduğu göz önüne alındığında Asya'nın uzun ömürlü aile işletmeleri açısından ne kadar zengin bir coğrafya olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda ise bu işletmelerin uzun ömürlü olmasının sebebinin ise gayret, başarılı liderlik ve planlama olduğu ortaya çıkmaktadır (Dieleman vd., 2013: 4-7).

Uzun ömürlü aile şirketi örnekleri dünya genelinde de görülmektedir. 1981 yılında Fransa'da kurulan Les Henokiens en az 200 yaşını doldurmuş, hala tek bir ailenin kontrolünde olan, ekonomik olarak güçlü ve aile üyeleri tarafından yönetilen 7 ülkeden 33 şirketin oluşturduğu bir dernektir (The World's Oldest Companies, <http://www.economist.com/node/3490684>). Tercentenarians Club ise 300 yıldır aralıksız faaliyette bulunan ve kurucu ailenin yönetiminde bulunan İngiliz aile şirketlerinin üye olduğu ve yılda bir kez toplandıkları bir dernektir (Stadler,2011: 7). Yaşayan Şirket kitabının yazarı Arie De Geus'a göre uzun ömürlü şirketler dört ortak özelliğe sahiptir (Alayoğlu, 2015):

1. Sahip oldukları kaynakları en verimli şekilde değerlendirirler. Dış kaynaklarla çalışmak yerine kendi kaynakları ile çalışmayı tercih ederler. Tasarrufa önem verir ve sermayelerini gereksiz olarak riske etmezler.
2. Vizyonları geniştir. Geleceği doğru okurlar. Çevrelerine karşı duyarlıdır ve sürekli olarak öğrenme halindedirler.
3. Çevreleri tarafından saygı ve sevgi duyulurlar. Çalışanları tarafından benimsenirler. Güçlü oldukları kadar sağlıklıdırlar.
4. Çalışanlarının yeni fikirler geliştirmesine olanak sağlayan bir çalışma ortamı yaratırlar. Hoşgörü düzeyleri yüksektir. Organizasyon yapıları yalındır. Tüm çalışanlarına karar verme yetkisi verirler.

Türkiye'de ise aile işletmeleri Cumhuriyet'in kuruluşunun ardından artmış ve daha önceleri ticaret hayatında İtalyan, Yunan ve Yahudi halkların sahip oldukları ağırlık azalmaya başlamıştır (Tasman- Jones, 2013). Tablo 3'te görüldüğü üzere genç cumhuriyetin ilk patronları 1923- 1929 yılları arasında iş hayatına girmiştir. Bu işletmelerden bazıları günümüze kadar mevcudiyetlerini korumaktadır ve faaliyetlerine devam etmektedir.

Tablo 3: Genç Cumhuriyetin İlk Patronları

Koçzade Vehbi, Ankara	Kemal Halil, Mehmet Rıfat ve Şürekası, İstanbul
Rasihzade Biraderler, Adana	Altıparmak Kardeşler, İstanbul
Birecikli Halil, Diyarbakır	Giraud ve Allioti, İzmir
Mehmet Ali Alevli, Gaziantep	Aldıkaçtı Yeğenler, Samsun
Katipzade Sabri, İstanbul	Sadıkdeler, Trabzon
Raşit- El Katip, İstanbul	Alisan, Zonguldak

Kaynak: Power, 1996/7: 30'dan aktaran: Sönmez, 2011

Türkiye’de ortalama işletme yaşı 10- 15 arasında değişirken kuşaktan kuşağa geçerek devam eden işletmelerin sayısı azalan bir eğilim göstermektedir. Kurulduğundan itibaren ikinci nesile devir %30 civarındayken, üçüncü nesile devir %12, dördüncü nesile devir ise sadece %3 seviyelerindedir (PwC, 2016). Aile işletmelerinin ömürlerinin bu kadar kısa olmasının sebeplerinden en önemlileri PwC’nin 2016 raporunda aile işletmelerinin %43’ünün halefiyet planı yapmamış olması, gelecekle alakalı düşüncelere sahip olmalarına rağmen uzun döneme dayalı plan yapmamaları ve kurucu girişimcinin çalışma hayatı boyunca birçok iş değişikliği yapması sebebiyle iş görüşünün sonraki nesillere geçmemesi olarak gösterilmektedir.

Türkiye’de aile işletmelerinin büyük bir kısmı halka açık değildir. Bu özelliklerinden dolayı yatırımcılar tarafından baskı görmemeleri ve faaliyetlerini rapor haline getirme zorunluklarının olmaması, zamanı uzun vadeli ve sonuç odaklı kullanmaları, hızlı karar alabilmeleri ve katı kuralları varsa bunları esnetebilmeleri ve bu durumu rekabet ortamında bir avantaj olarak algulamaları ve yüksek girişimcilik ruhunun hakim olması Türkiye’deki aile işletmelerinin karakteristik özellikleri arasındadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Kültür Kavramının Tanımı, Özellikleri ve Çeşitleri

2.1.1. Kültürün Tanımı

Kültür sözcüğü ekip biçmek ve sürmek anlamına gelen cultura'dan gelmektedir. 17.yy' a kadar bu anlamıyla kullanılan sözcüğü ilk kez ünlü Voltaire, insan zekasının oluşumu gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır (Güvenç, 2016: 122).

Schein (1988) '*kültür, grupların ürünüdür ve belli bir grubun tarihi boyunca elde ettiği bilgilerin birikmiş halde öğrenilmesi olarak da düşünülebilir*' tanımlamasını yapmıştır. Hofstede'ye göre kültür, toplumsal oyun kurallarından oluşan yazılmamış bir kitaptır (Fortado ve Fadil, 2012). Başka bir tanımda ise Hofstede '*kültür, yaşam süreci içerisinde elde edilen ve bir toplumun üyelerini diğer toplum üyelerinden ayıran insan aklının kolektif programlaması (...) bir toplumun çevresi ile olan ilişkilerini etkileyen yaygın karakteristiklerin interaktif toplamıdır*' tanımını yapmaktadır. Kluckhohn ve Strodtbeck'e göre birbirini etkileyen bir grup tarafından paylaşılan değerler toplumsal etkililikle ilgili varsayımlar kültürü oluşturmaktadır (Maznevski vd., 2002: 276). Malinowski'ye göre kültür bir ihtiyaçtır ve somut problemlerin çözülmesine yardımcı olur. T. S. Eliot'a göre halkın hayatının her anında hakim olan inançları, hayat biçimleri olarak görülmektedir ve hayat biçimleri de kültür olarak tanımlanmaktadır. Marks ise kültürü '*doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şey*' şeklinde tanımlamıştır (Tutar, 2017: 14). Türkiye'de ise kültür kavramını sistemli bir şekilde inceleyen ilk kişi Ziya Gökalp'tir. Gökalp'e göre kültür, toplumun her kesimini birbirine bağlamaktadır. Toplum arasında dayanışma ortamının oluşmasını sağlayan bir kavramdır. Ziya Gökalp'e göre kültür milli bir olgudur. Gökalp, kültürü '*bir milletin dini, ahlaki, hukuki, akli, estetik, lisani, iktisadi ve fenni hayatlarının ahenkli bir bütünü*' şeklinde ifade etmiştir.

Kültür kavramı ile ilgili çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Yapılan tanımlamaların çeşitlilik göstermesinin sebebi, kavramın tanımlanmasında karşılaşılan sorunlardır. Kroeber ve Kluckhohn (1952) yapmış oldukları bir araştırmada 164 adet kültür tanımı belirlemişlerdir (Tayeb, 1988'den aktaran: Doğan, 2012: 13). Kültür kavramı ile ilgili bu kadar çok tanımlamanın yapılması dolayısıyla genel ve herkes tarafından kabul edilen bir tanımın yapılması zor bir hale gelişmiştir.

Kültür tanımlamasının yapılmasında karşılaşılan sorunların bir takım sebepleri vardır. Bu sebeplerin başlıcaları aşağıdaki gibidir :

1. Kültürün hayatın tüm alanlarını kapsaması ya da bu alanlara ilişkin yönlerinin olması bu kavrama yönelik genel bir tanımın yapılmasını zorlaştırmıştır.
2. Sosyal bilimler dallarından bir kısmı kültürle ilgiliyken diğerleri ise çalışma alanları genişledikçe bu konuya yönelmiştir. Diğer bir ifadeyle tüm sosyal bilim dalları az ya da çok kültür konusu ile ilgilenmektedir. Ancak her bir dal konuya kendi bakış açısıyla yaklaşmış ve farklı tanımlamalar yapmıştır. Sosyal bilimler alanında genel bir kültür tanımının yapılamamasının sebebi budur.

2.1.2. Kültürün Özellikleri

Kültür kavramının birçok özelliği olduğu bilinmektedir. Dil, değerler, gelenek ve görenekler gibi kavramların hepsi kültürü oluşturan unsurlar arasında yer almaktadır. Kültür aracılığıyla insanlar, içinde yaşadıkları topluma karşı beraber yaşamak ve ortak değerlere sahip olmaktan ileri gelen bağlılık geliştirmektedirler. Kişiler olgunlaşırken, kültür de kişilerin gelişimi ile birlikte gelişmeye devam etmektedir.

Kültürün belirgin özelliklerinden bazıları aşağıdaki gibidir.

Kültür Öğrenilir: Kültür, içgüdüsel ve kalımsal değildir (Farooq, 2011).Sosyalleşirken etkileşime girilen insanlardan öğrenilir (Spencer- Oatey, 2012:12). Yetişkinlerin bebeklerle nasıl konuştuğunu ve onlara nasıl tepkiler verdiğini izlemek, insanlar arasındaki kültür iletimini gözlemek açısından muhteşem bir yoldur.

İnsan, önceki kuşakların deneyimlerinden yararlanarak topluma uyum sağlayabilir ve bu sayede toplumsal yaşamlarını kolaylaştırabilirler. Bu nedenle öğrenilen davranışlar sonucunda oluşması kültürün önemli bir özelliğidir. Geçmiş kuşakların deneyimleriyle oluştuğu gibi yaşayan kuşakların deneyim ve katkılarından yararlanarak zenginleşir ve sonraki kuşaklara aktarılır. Kültür, gözlem yoluyla da aktarılır. Çocuklar çevrelerinde olup bitene dikkat ederler. Davranışlarını, sadece diğer insanlar söylediği için değil gözlemleri ve içinde buldukları kültürün neyi doğru neyi yanlış bulduğuna ilişkin artan bilinçleri sonucunda da değiştirirler (Tutar, 2017:25).

Kültür Toplumsaldir: Kültür, izole bir ortamda oluşamaz çünkü toplumun birlikte yaşamasının sonucunda oluşur. Sosyal etkileşim yoluyla gelişir. Başka insanlarla etkileşime geçilmeden öğrenilemez (Bhatt, 2011, <http://www.preservearticles.com/201101173455/characteristics-of-culture.html>). Kültür, sosyal çevrelerinde insanların niteliklerini geliştirmelerine yardımcı olur.

Kültür Değişir: Kültür dinamiktir ve değişir. Bu durumun sebebi çoğu kültürün diğer kültürlerle iletişim halinde olması ile birlikte fikir alış veriş yapmalarıdır. Kültürlerin değişmemesi halinde değişen çevreye adapte olmakta sorun yaşanması olasıdır (Characteristic of Culture, t.y, <http://home.earthlink.net/~youngturck/Chapter8.htm>).

Kültür Bütünleştiricidir: Kültür bütünleştiricidir. Kültür insanları sadece paylaşılan inançlar, değerler ve sorumluluklar bağlamında değil insanlara verdiği yükümlülükler sayesinde de bütünleştirir (Doğan, 2012).

Kültür Sembollere Dayanır: Semboller, başka bir şeyi temsil eden şeyler olarak tanımlanmaktadır. Kültürler arası farklılıklar gösterirler. Sadece bir kültüre ait insanlar bu şeylerin kullanımı konusunda hemfikir olduklarında bir anlam kazanırlar. Dil, para ve sanat semboller arasında yer almaktadır ve dil, kültürün en önemli sembolik bileşenidir.

2.1.3. Kültürel Çeşitlilik

Kültürel çeşitlilik, toplumun büyük çoğunluğundan farklılık gösteren kültürlerin de bir toplumda bulunması halinde ortaya çıkmaktadır. Her kültürde bir azınlık ve bir çoğunluk vardır. Kültür de toplum içerisindeki kabul edilebilir davranışların standartlarını belirleyen normlar dizisidir (What Is Cultural Diversity? (t.y.), <https://www.ethnoconnect.com/articles/1-what-is-cultural-diversity>).

Kültür toplulukları kültür, din, milliyet, dil, coğrafi konum gibi birçok farklı özelliği paylaşabilir (What Is Cultural Diversity, t.y, <https://www.salto-youth.net/rc/cultural-diversity/about/what-is-cultural-diversity/>). Her toplum çoğunluğun dışında bünyesinde farklılık gösteren topluluklar da barındırabilir. Bu topluluklar sahip oldukları farklılıklarla içerisinde buldukları toplumu oluşturur ve kültürünü çeşitlendirirler. Çoğunluğun arasında yaşayan ancak çoğunluktan farklılık gösteren bu toplulukları niteleyen bir diğer kavram ise alt kültür kavramıdır.

Örgütlerde ise davranış açısından kültür; genel kültür- alt kültür, maddi kültür- manevi kültür, üçlü ayırım ve bazı uç ayırımlar olarak sınıflandırılabilir (Şimşek vd., 2001'den aktaran: Konuk, 2006: 18).

2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı, Oluşumu, Unsurları, Özellikleri, Boyutları ve Örgüt Kültürü Modelleri

2.2.1. Örgüt Kültürü Tanımı

Örgüt kültürü kavramı ilk kez çalışma grubu kültürünü tanımlayan Hawthorne Araştırmaları'nda dikkate alınmıştır. 1980 yılından sonra önem kazanmaya başlayan örgüt kültürü hakkında Allan Kennedy ve Terrence Deal'ın Corporate Culture (1984), William Ouchi'nin Theory Z (1981) ve Tom Peters ve Robert Waterman'ın In Search of Excellence (1982) isimli kitapları da dahil bir çok kitap yayınlanmıştır. Bu kitaplar sayesinde örgüt kültürü popülerleşmiş ve araştırmacılar ciddi olarak konu hakkında çalışmalara başlamışlardır (Lunenburg, 2011: 1-2).

Batılı ekonomilerin 1980'li yılların sonunda ekonomilerinde büyük bir düşüş yaşarken, aynı sırada bir doğu ülkesi olan Japonya tüm pazarları ele geçirmeye başlamıştır. Gelişmiş tüm dünya ülkelerinden farklı bir kültüre sahip olan Japonya'nın önlenemez yükselişi Birleşik Devletleri Birleşik Devletleri'nin sahip olduğu yönetim anlayışının sorgulanmasına ve gözden geçirilmesine neden olmuştur. Japonların bu önlenemez yükselişinin sonunda çeşitli akademisyenler bu yükselişin altındaki nedeni tartışmışlar ve çoğunluğu bu yükselişi Japonya'nın kültüründen kaynaklandığı konusunda fikir birliğine varmışlardır. Bu döneme kadar üstünlüğü tartışılmayan Birleşik Devletlerin yönetim anlayışı gelişmelere gereken cevapları verememeye başlamıştır. Çözüm önerilerinin başarısızlığı, uygulayıcıları ve akademisyenleri yeni çözüm arayışına itmiş ve bazı akademisyenler örgütlerde verimliliğin artması için cevabın örgüt kültürü çalışmalarında olduğuna inanmışlardır (Yağmurlu, 1997: 718).

Schein (1988)'e tarafından örgüt kültürü '*içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir grubun üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayımlar örüntüleri*' olarak tanımlanır.

Deshpande ve Webster örgütsel kültürü, '*bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni*' şeklinde tanımlamışlardır (Eren, 2015: 135).

Smircich (1983) ise kültürü '*önemli fonksiyonları yerine getirirken paylaşılan temel inanç ve değerler*' olarak tanımlamıştır. Örgüt için kültür, çalışanlara kimlik duygusu kazandırması sebebiyle önemlidir. Bireylerin kendilerinden farklı bir şeye bağlanmalarını sağlar. Sosyal sistemin dengesini güçlendiren kültür, davranışları yönlendirir ve şekillendirir.

Yapılan tanımlamalar incelendiğinde, örgüt kültürünün, örgütleri birbirlerinden ayıran ve farklılaştıran ve üyeler tarafından paylaşılan değerler sistemini ifade ettiği görülmektedir. Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur (Robbins ve Judge, 2015: 520):

1. Yenilik ve risk alma: Örgüt içerisinde, çalışanların risk almalarına ve yenilik yapmalarına teşvik edilme dereceleri.
2. Ayrıntıya dikkat etme: Çalışanlar tarafından ayrıntılara karşı hassas olmaları ve dikkat göstermeleri beklenir. Çalışanların hassasiyet, dikkat ve analiz etme becerileridir.
3. Sonuca odaklılık: Yönetim için teknik süreçler sonuç ve amaçlar kadar önemli değildir.
4. İnsana odaklılık: Yönetim karar alırken kararların yaratacağı sonuçların çalışanlara olan etkisini hesaba alarak karar verir.
5. Takım odaklılık: Bireylerden çok takımlar örgütlenir.
6. Saldırganlık: Çalışanların rekabet edebilme becerileri önemlidir.
7. İstikrar: Örgütsel faaliyetler geliştirilemese de devam ettirilebilmelidir.

Örgüt kültürü konusundaki farklı görüşler nedeniyle yapılan tanımlamalar da çeşitlilik göstermektedir. Örgüt kültürü konusu ile ilgili literatür incelendiğinde iki ana görüş ile karşılaşılmaktadır.

Birinci görüşe göre kültür, örgütün sahip olduğu bir değişkendir. Bu görüşe sahip olan grup tutucu olarak nitelendirilir. Diğer grup ise kültürü örgütün kendisi olarak alır. Bu iki gruptaki farklılıklar örgüt ve kültür hakkındaki varsayımlardan kaynaklanmaktadır. Birinci grupta yer alan kuramcılar kültürün yönetimce yönlendirilebileceğini savunur. Aynı zamanda bu gruba göre uygun ve sağlam bir kültür yaratıldığı takdirde örgütsel performans da artırabilir. Diğer yandan Morgan ve Smircich gibi bazı akademisyenler, insanların anlamları doğrudan özümlemediklerini, onları değiştirdiklerini ve anlamların kişiden kişiye farklılıklar gösterebileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu sebeple yönetimin örgüt kültürünü bütün olarak yönlendiremeyeceğini savunurlar (Yağmurlu, 1997:720).

2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Bir örgütün mevcut gelenekleri, görenekleri ve işlerin genel yapılış yolu, büyük ölçüde daha önce daha önce yapılışının ve başarılı oluşunun bir sonucudur. Bu bizi örgüt kültürünün esas kaynağına götürür: Kurucularına. Kurucuların, geleneksel olarak örgütün kültürünün oluşmasında büyük etkileri vardır. Önceki geleneklerin ya da ideolojilerin ötesinde, örgütün ne olması gerektiğine dair bir vizyona sahiptirler ve örgütün küçük olması bu vizyonun tüm üyelere kabul ettirilmesini kolaylaştırır (Robbins ve Judge, 2015: 526).

Önde gelen araştırmacılar da lider davranışlarının kültürün gelişimine ve değişimine katkıda bulunduğuna dair görüş belirtmişlerdir. Liderler kültürü etkiledikleri; çevreye uyarlama, çalışma grupları oluşturma ve geliştirme, ideal normları temsil eden alt kültürleri güçlendirme, kültürü yönetmek için görev güçleri oluşturma sistemleri ve diğer teknikler de dahil olmak üzere yollarla süreci kontrol ederler (Klein vd., 2011: 243-244).

Örgüt kültürünün oluşumu, genel olarak şu aşamalardan geçer (Doğan, 1997'den aktaran: Vural ve Coşkun, 2007: 24-25):

- İlk aşamada, örgütün kurucusu yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha fazla kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Örgüte getirilen kişiler, kurucu girişimcinin bakış açısını taşırlar. Bu kişiler ortaya koyulan fikrin doğru bir fikir olduğuna, risk taşıdığına ancak zaman, para ve enerji harcamaya değeceğine inanırlar.
- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için mekan, yer, fon gibi kaynaklar bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü böylece inşa edilmeye başlamış olur.

Örgüt kültürünün oluşumu sırasında kültür örgütün tarihinden, içerisinde bulunduğu çevre şartlarından da etkilenmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt kültürü dış çevrenin etkileriyle birlikte iç koşullarına bağlı olarak yönetimin ve çalışanların karşılıklı etkileşimleri sonucunda oluştuğu söylenebilir.

2.2.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Araştırmacılar, yaptıkları kültür tanımlamaları farklılık göstermesine rağmen örgüt kültürünün birden fazla unsurdan oluşan bir yapı olduğu konusunda hemfikirdirler. Bu unsurlar herkes tarafından uygulanmış ve kabul görmüştür (Organizational Culture (t.y.), http://www.kautilyasociety.com/tvph/communication_skill/organizational_culture.htm). Örgüt kültürünün unsurları arasında semboller, hikaye mit ve efsaneler, normlar, tören ve ritüeller, kahramanlar ve değerler örgüt kültürünü oluşturun unsurlar arasında yer almaktadır.

Değerler: Fonksiyonellik kazanmış inançlar, genelleşmiş ahlak ilkeleri ve belli bir standarda ulaşmış davranış kalıplarıdır. Neyin iyi ya da neyin kötü olduğunu belirleyen hükümleri içerir. Kültürü oluşturun değerler, kültürel normları şekillendirmektedir (Barkan, 2012: 65).

Normlar: Örgütte işlerin nasıl yapıldığının yollarıdır. Kurallar, görevler ve örgütün standartları normaları oluşturmaktadır. Normlar, resmi normlar ve resmi olmayan normlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Toplumdaki en önemli davranış standartları olan resmi normlar, kanun olarak da ifade edilmektedir. Resmi olmayan normlar ise resmi normlara göre daha önemsiz görülmesine rağmen bireylerin davranışlarını etkileme potansiyeline sahiptirler.

Öyküler, Mitler ve Efsaneler: Örgütsel kültürü somutlaştıran ve örgütün değerlerine vurgu yapan örgüt tarihi ve diğer öykülerdir.

Semboller: Kültürel bir ortam içerisinde belirli anlamları olan sözcük, jest, mimik, resim, biçim ve objeler sembolleri oluşturur (Hofstede ve diğerleri, 1990: 291). Semboller sayesinde örgüt üyeleri duygusal olarak heyecana kapılır, rol ve görevlerine olan ilgi, arzu ve heyecanları artar.

Tören ve Ritüeller: Takım çalışmasını, sorumluluk duygusunu ve katılımı teşvik eden ve güçlendiren kutlamalar ve etkinliklerdir. Tören ve ritüeller, çalışanlara kendilerinden daha büyük bir şeye ait olduklarını ve bu durumun ne kadar değerli olduğunu hissettirir.

Kahramanlar: Örgütün değerlerini temsil eden ve vizyonunu vurgulayan örgüt üyeleridir. Liderler, örgütteki gidişatı ve davranış biçimlerini belirlemek üzerinde oldukça etkilidirler. Örgüte liderlik yapan kişi agresif bir yönetim tarzı benimsediğinde bu durum çalışanlar üzerinde de agresif bir çalışma tarzı yaratacaktır. Diğer taraftan liderin daha demokratik olduğu örgütlerde çalışanlar da lidere özenmektedir ve daha demokratik bir duruş sergilemeye çalışmaktadırlar (Carten, 2015). Örgütte çalışan en yetenekli çalışanlar da dahil olmak üzere çalışanlar, liderin yarattığı ortamdan kaynaklı olarak performanslarını arttırabilir ya da düşük bir performans sergileyebilirler.

2.2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından paylaşılan norm, değer, davranış, inanış ve değerlerden oluşan anlayışlar dizisidir. Üyeler arasındaki ortak anlamlandırma, örgüt kültürünün özünü oluşturmaktadır. Örgüt iklimi de örgütün performansı üzerinde güçlü bir etki sahibidir. Kültürün temel unsurları olan yer artefaktlar, temel varsayımlar ve normlar da örgüt iklimi içerisinde yer alır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan normlar, tutumlar, inançlar ve değerler bağlamında ifade edilirler (Malhotra, 2009).

Örgüt kültürünün kimlik duygusu kazandırma, bağlılığın artırılması ve davranışların güçlendirilmesi gibi temel işlevleri vardır. Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur. Kültür ve kültürün toplum içerisindeki misyonu başarılı yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde yer alan herkes kültür tarafından etkilenir. Böylece, bireysel kültürü oluşturan inanç, bilgi, tutum, değer ve davranışlar örgüt üyeleri

tarafından öğrenilir. Örgüt kültürü her örgüt için farklılaştırıcı özellikler taşımaktadır ve örgütlerin kendi ürünüdür. Örgüt üyesi olan her birey ortak kültüre inanmalı ve saygı duymalıdır. Ortak kültürün yaşaması ve geliştirilmesi için üyelere ve örgüte yeni katılanlara sözlerle ve davranışlarla mesajlar iletmeli, örgüte dair hikayeler anlatılmalı ve geçmiş tecrübeler paylaşarak ortak kültür paylaşılmalıdır. Örgüt kültürü bu sayede yaşayarak tüm üyeler tarafından benimsenecektir. Bu duruma kültürün hikayeler, semboller ve seremonilerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp uygulanması da denilebilir (Eren, 2015:138- 139).

Schein'e göre örgüt kültürü üç ayrı katman halinde incelenir Tüm katmanlar kültürün iletilmesine ve anlaşılmasına yardımcı olur. İlk katmanı fiziksel düzen ve sosyal çevre oluşturur. Üretim sırasında kullanılan teknoloji, iş akışı ve düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odasının düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzeni fiziksel düzen ve sosyal çevreyi oluşturmaktadır. Bu katman üst katmanı oluşturmaktadır. Orta katmanda davranışları şekillendiren ve sorunlara çözüm oluşturan değer yargıları bulunmaktadır. Yazılı halde olmayan değer yargıları grup üyeleri tarafından iletişim yoluyla birbirlerine aktarılır ve aşılır. Alt katmanda ise, örgütün tümünde genel kabul görmüş varsayımlar yer alır. İnanç ve değerlerin oluşması için varsayımların örgüt üyeleri tarafından bilinmesi ve farkında olunması gerekir (Schein, 1984).

Örgüt kültürünün son özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanması ve ortaya çıkan davranışsal kalıplar olmalarıdır. Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne ve bugünden geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içerisinde benimsenen ve diğer üyelere aktarılan dil, semboller, seremonik hareketler otomatik olarak sorgulanmadan kabul edilen ortak davranışlarıdır. Bu davranışların nedenleri örgüt üyelerine zamanı ve yeri geldikçe, fırsatlar ortaya çıktıkça verilmelidir. Örgütsel öğrenme gerçekleşmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktararak pekiştirilmelidir (Eren, 2000: 123).

2.2.5. Örgüt Kültürünün Boyutları

Bir örgütün kültürünü tanımlamak için kullanılabilecek değerler kümesini anlamak bu kültürü daha verimli bir şekilde tanımlamaya, ölçmeye ve yönetmeye yardımcı olur. Örgüt kültürü kavramı birçok araştırmacı tarafından soyut bir kavram olarak değerlendirildiği için boyutları da kesin olarak belirlenmemektedir. Güçlü (2003)'nün aktardıklarına göre kavramın tanımlanıp ölçülmesinde 10 boyuttan söz edilebilir. Bunlar:

1. **Bireysel Özerklik:** Çalışanların sahip olduğu özgürlük ve aldıkları sorumluluğun derecesidir.
2. **Risk Toleransı:** Çalışanların girişimci olmaları için risk almalarına ve yaratıcı olmalarına teşvik edilme dereceleridir.

3. **Yön:** Örgüt tarafından çalışanlarına verilen hedefler ve çalışanlardan bu hedefler için beklenen performans dereceleridir.
4. **Bütünleşme:** Birimlerin eş zamanlı olarak birlikte çalışmaya teşvik edilmeleridir.
5. **Yönetim Desteği:** Üstlerin, astlarına yardım etme ve açık iletişim içerisinde olma dereceleridir.
6. **Kontrol:** Bir örgütte yürürlükte olan kural ve yönetmeliklerin ve çalışan davranışlarını kontrol etmede kullanılan denetimlerin sayısıdır.
7. **Kimlik:** Çalışanların örgütü bir bütün halinde görme ve tanıma dereceleridir.
8. **Ödül Sistemi:** Belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir.
9. **Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans:** Fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaları tolere etme derecesi ve bu çatışmalar sebebiyle çalışanlara açıkça yapılan eleştiri ve müdahalelerin derecesidir.
10. **İletişim Modelleri:** Örgütsel iletişimin resmi ilişkiler dolayısıyla ne kadar sınırlandırıldığıının derecesidir.

2.2.6. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü çalışmaları genel olarak, örgütlerin baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesine ve bu özelliklerin örgüt için oluşturacağı sonuçlar ile örgüt davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olmaktadır. Bu konudaki sınıflandırmalar çalışmayı yapan araştırmacıların bakış açılarına ve dayanak olarak seçtikleri kuramlara göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmada Cameron ve Quinn tarafından oluşturulan ve dört kültür tipi tarafından açıklanan Rekabet Eden Değerler Modeli kullanılmıştır.

2.2.6.1. Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons’ın ‘Sosyal Eylemin Yapısı’ teorisinin ilk ve beğenilen taslağında kültür kavramı merkezi bir rol oynamamıştır. Morris ve Mead’in etkisi altında dikkatini sembolizmi de içine katarak kültür kavramına çevirmiştir. Kültür ve sembolizmi birlikte çalışması, kendi eş çalışanları aynı şeyleri yapma fırsatı vermek için, sosyal sistemlerin dengesi analizi ile aktörlerin yalnızca sembolizm yardımıyla zihinsel durumlarını dışsallaştırmaları gerçeğini birbirine bağlamaya yardım etmiştir (Münch ve Smelser,1993).

Parsons’ın modelinde uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) olmak üzere dört fonksiyon bulunmaktadır.

AGİL olarak anılan dört fonksiyonel zorunluluk şunlardır (Parsons, 1961: 425-428):

1. Yasallık: Modelin devam ettirilmesi fonksiyonudur. Sistemin yapısını tanımlayan kurumsallaşmış kültürün istikrarının devam ettirilmesi zorunluluğu ile ilgilidir. Yasallık fonksiyonu ile alakalı iki belirgin durum vardır. İlk durum normative modelin niteliği ile ilgilidir; odak noktası değerlerin yapısal bölümlerinde yatmaktadır. İkinci durum ise bireylerin güdüsel bağlılığını ilgilendiren kurumsallaşma durumu ile alakalıdır. Bu konuyla alakalı en önemli problem toplumun değerlerinin bireyin kişiliğinde içselleştirilmesi vasıtasıyla süreç olarak ele alınan bireyin sosyalleşmesi konusudur. Genel olarak sistemler, kendilerini koruma ve devam ettirme eğilimi göstermektedir.

2. Amaca Ulaşma: Sistemin atalet eğilimi ve durum değişiminden kaynaklanan ihtiyaçlar arasındaki uyumsuzluklar sebebiyle amaca ulaşma fonksiyonu probleme dönüşebilir. Bu sebeple amaca ulaşma kararlılık açısından tanımlanmıştır ve yönlü değişiklikler iki sistem arasındaki tutarsızlığı en aza indirmeye eğiliminde olacaktır. Dolayısıyla amaca ulaşma, modelin devam ettirilmesinin aksine, belirli bir duruma bağlıdır. Sistemlerin genellikle birden fazla hedefi vardır. Bu nedenle böylesi amaca odaklı sistemlerde sistemin işleyişine katkı yapmak için gerekli olan toplumun değerlerine bağlılık değil, motivasyondur.

3. Uyum: Uyum, hedeflerin sayıca fazla olmasının sonuçlarından biridir. Sistemin bir çok eğilimi ve kıt kaynakları vardır. Ve hedefler çok olduğunda, genellikle hedeflerin birinden vazgeçilmelidir. Böylece kaynaklar diğer hedeflere ulaşmak için kullanılabilir. Hedeflerden vazgeçilmesi, vazgeçilen hedefin faydalarının da kaybedilmesi demektir. Kurban edilen hedef, amaca ulaşma fonksiyonu vasıtası ile seçilir. Uyum, özel hedeflerden bağımsız mevcut olanakları sağlamakla ilgilidir. Genel olarak, daha büyük seviyede, hedefe ulaşma politik örgütlerin odak noktasıyken, uyum ekonomik örgütlerin odak noktasıdır.

4. Bütünleşme: Kontrol hiyerarşisinde bütünleşme, modeli devam ettirme (yasallık) ve amaca ulaşma fonksiyonlarının arasında yer alır. Bütünleşmenin işlevsel problemi, bölünmüş birimlerin ve alt sistemlerin, sistemin bir bütün olarak işleyişlerine buldukları katkıları bakımından uyumları ile ilgilidir. Büyük ölçüde farklılaşmış toplumlarda, tamamlayıcı mekanizmaların başlıca odağı hukuk normları ve onlara bağlı olan yasal sistem içinde bulunur. Bir bütün olarak sistem en çok hak ve mecburiyetlerin paylaşılmasıyla ilgilidir. Herhangi bir sosyal sistem için bütünleyici işlev en belirgin özellik ve süreçlerin odak noktasıdır.

Parsons'a göre tüm sosyal sistemlerde bu fonksiyonlar mevcut olmalıdır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt kısım veya sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir (Eren, 2015: 142).

Bu modelde her sistem hayatta kalmak veya çevreye ilişkin dengeyi korumak için belirli derecede çevreye adapte olmalı, hedeflerini elde etmeli, bileşenlerini biraraya getirmeli ve gizli kalıplarını korumalıdır (Tittenbrun, 2014).

Parsons'a göre her sistem bir üst sisteme bağlıdır. Her sisteminde kendi içinde alt kısımları veya sistemleri vardır. Sistemin sosyal uyumu gerçekleştirmesi ve çalışması için alt kısımları ile bütünleşmesi gerekmektedir. Bağlı olduğu üst sistemler sayesinde de topluma ve yer aldığı ortama uyum sağlamalıdır. Sistemin dışlanmaması için toplum adına faydalı olması ve toplum tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Bu duruma yasal olarak olarak tanıma adı verilmektedir.

Kültürel değerler, Parsons'ın modelinde belirtilen işlevlerin yerine getirilmesinde en önemli araçlar olarak gösterilmiştir. Sistemin çevredeki hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmesi değerler sayesinde gerçekleşir. Değerler sayesinde alt ve üst sistemlerle uyum içerisinde olur ve toplumdaki dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmesini önler. Bu sebeple sosyal sistemlerin kuruluşunda ve sürdürülmesinde kültürel değerler büyük öneme sahiptir.

Örgütlerde kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunlar sayılabilir:

1. Teknik Değerler: Doğal bilimler, mühendislik ve olayların fiziksel yönü ile ilgili bilgi, inanç ve uygulamalar
2. Ekonomik Değerler: Tüketici davranışlarına yön veren eğilim ve uygulamalar
3. Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları
4. Psikolojik Değerler: İnsanların kişisel eğilimleri, ihtiyaçları ve tercihlerinden oluşur
5. Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar
6. Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar
7. Ahlaki Değerler: Çevreden öğrenilen genel örf, adet ve ahlak kuralları ile ailevi değerler
8. Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar

2.2.6.2. Handy'nin Kültür Modeli

Charles Handy'e göre örgütlerin izlediği dört kültür türü vardır. Bunlar; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür. Bu kültür tiplerinin başlıca özellikleri aşağıdaki gibidir:

Güç Kültürü: Gücün yalnızca merkezde toplandığı ve sadece merkezin karar alma yetkisine sahip olduğu örgüt kültürü tipidir. Örgütte ayrıcalıklardan yararlananlar sadece merkezdeki kişilerdir. Örgütsel gücü elinde bulunduranlar, sorumlulukları diğer çalışanlara devrederler ve onların üzerinde egemenlik kurarlar. Çalışanların kendi fikirlerini ve beklentilerini paylaşma

özgürlükleri bulunmaz. Üstlerinin talimatlarını yerine getirmek ve söylediklerini takip etmek zorundadırlar (Charles Handy Model of Organizational Culture, t.y, <http://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm>).

Bu tür örgüt kültürlerini karakterize eden, güç ve çıkar çatışmalarıdır (Williams vd., 1993'ten aktaran: Tutar, 2017:265). Değişen çevre koşullarına çabuk uyum sağlama yeteneği olan esnek bir örgüt yapısı vardır. Bu kültürdeki örgütler plan dışı gelişmelere çabuk cevap verirler.

Bu kültürün egemen olduğu örgütlerde örgüt yapısı ağ şeklindedir ve örümcek ağı şekliyle gösterilir. Ağın ortasında yer alan örümcek merkezdeki önemli kişidir ve etrafı her geçen gün genişleyen yakınlar ve nüfuz çevreleri ile çevrelenir (Handy's Four Type of Organizational Culture, t.y, <http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.2>). Merkeze yakın olmak, etkili olmanın bir göstergesi olarak görülür. Bu kültür tipine bağlı örgütler, merkezde yer alan insanların yetenekleri doğrultusunda başarıya bağımlıdırlar. Bu sebeple halefiyet bu örgütlerde önemli bir konudur.

Güç kültürü daha çok küçük girişimci kurumlarda görülür. Bunun sebebi büyüklüğün güç kültürleri için problem teşkil etmesidir. Çünkü örgüt bünyesindeki bir çok aktiviteyi birbirine bağlamak ve kontrolü elde tutmayı başarmak büyük örgütler için zordur.

Rol Kültürü: Bürokratik veya rol kültüründe 'bürokrasi' kavramı olumsuz algılandığından, onun yerine rol kavramı tercih edilir. Bu kültür tipinde egemen bir bürokrasi vardır. Rasyonellik, formel kurallar, hiyerarşi, rol, statü, pozisyon ve sorumluluk gibi konulara önem verilir. Gücün kaynağını uzmanlık ve örgütsel pozisyon oluşturur. Rasyonel bir bürokratik işleyiş egemendir (Williams vd., 1993'ten aktaran: Tutar, 2017: 266).

Mekanik bir örgütsel yapı nedeniyle değişim ihtiyacını zamanında algılayacak esnek bir yapı yoktur. Bu kültürde sistem ve prosedürler örgütsel davranışı yönlendirir. Değişime tepki vermede yavaştır, her birey ne yapması gerektiğini bilir, her çalışan sadece tanımlanan işleri yapar.

Rol kültürü, kolon ve kirişlerle desteklenen bir yapı şeklinde resmedilir. Her kolon ve kiriş binayı ayakta tutmaya yarayacak rollere sahiptir. Rollere sahip bireyler ayrılışları dahi, rol devam eder. Rol kültürünün hakim olduğu örnek işletmeler tipik kamu kurumlarıdır.

Görev Kültürü: Bu kültürde temel ilgi kaynağı görev ve yükümlülüklerdir. Doğru kişileri ve doğru kaynakları biraraya getirmeye amaçlayan görev kültüründe amaçlanan iş bu sayede başarıyla tamamlanacaktır. Görev kültürü, özel sebeplerle toplanan ve görev tamamlandığında dağılan eylem komitelerinde görülebilir (Handy, 1985'ten aktaran: Kane- Urbazzo, 2006: 189).

Kültüre eşlik eden yapı şebeke olarak gösterilir. Şebekenin bazı dizileri diğerlerinden daha kalın ya da güçlüdür. Gücün ve etkinin çoğunluğu şebekedeki belirgin noktalarda toplanmıştır. Şebeke olarak gösterilen görev kültürü çoğunlukla matriks organizasyon yapısına sahiptir.

Tüm dikkatler çalışanların yeteneklerine yöneltilmiştir. Görevlerin en iyi şekilde getirilmesi için, gereken pozisyonlara doğru çalışanlar yerleştirilmelidir. Görev kültürü sonuç odaklıdır, yaratıcılık, rekabet ve hız önemlidir (Handy, 1985'ten aktaran: Tutar, 2017:266). Örgütte nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücüne dayanılır. Bu kültürde kişiler işlerinde yüksek bir kontrol gücüne sahiptirler. Statü farklılıklarının düşük, bireysel özgürlük ve değişim anlayışına uyumun yüksek olmasına özen gösterilir. Özellikle mühendislik ve yüksek teknoloji firmalarında görülen görev kültüründe, bireysel çaba veya ödül değil, takım çalışmasına önem verilir.

Birey Kültürü: Nadir görülen birey kültürü yalnızca içerisindeki bireylere hizmet ve yardım etmek için vardır (Handy,1985'ten aktaran: Kane- Urbazzo,2006: 189). Bu kültürde bireysellik önemlidir. Yapı mümkün olduğu kadar küçük, kontrol bireyler arasındadır (Smith, 1986'dan aktaran: Tutar, 2017:266). Öncelik, bireysel amaç ve çıkarlara verilir. Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürler. Yönetimsel güç, bireyler arasında paylaştırılmış, uzmanlığa dayalı kurumsal yapı, kurum içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için araç işlevi görür. Çalışanlardan bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikleri ile sonuç elde etmeleri beklenir.

Bu kültürde bireyler, örgütten ziyade kendi benlikleriyle ilgilenirler. Çalışanlar sadece para kazanmak için iş yerine gelir ve asla örgüte bağlanmaz. Güçlü kişiler, örgütsel kültürün belirleyicisidirler.

2.2.6.3. Schein Modeli

Schein (1988) örgütleri birer grup olarak değerlendirir ve örgüt kültürünü "*içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir grubun üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayımlar örüntüleri*" olarak tanımlar. Kültürün temel unsurlarını açıklamada kendisini sınırlayıcı yazarlardan biri olan Schein, kültür modellerinin yaratılmasına öncelik edenlerden biridir (Ghinea ve Bratianu, 2012: 267).

Schein (1988) kültürün grupların ürünü olduğunu ve belirli bir grubun tarihi boyunca elde ettiği bilgilerin birikmiş halde öğrenilmesi olarak da düşünülebileceğini belirtmiştir. Örgüt kültürü hakkında yapılan tüm tanımların örgütsel öğrenmeyi vurguladığını belirtmiştir.

Schein'in modelinin amacı kültür kavramını ve bu kavramın örgütleri nasıl etkilediğini açıklamaktır. Dinamik bir öğrenme modelidir. Kültürün sürekli olarak bir biçimlenme halinde olduğu gözlemlenmiştir. Yaptığı tanımlamada görüldüğü üzere dışsal uyum ve içsel bütünleşme sürecinde şekillenir. İşletmenin gelişimi, müşterilerle ve tedarikçilerle olan ilişki kültür tarafından belirlenir. Bu sebeple kültür, işletmenin yapacağı tüm anlaşmaların da belirleyicisi olarak görülür.

Bir kültürün entegrasyonunun gücü ve derecesi grubun istikrarının, yaşam süresinin uzunluğunun, öğrenme deneyimlerindeki yoğunluğun, öğrenmenin yer aldığı mekanizmanın ve grubun kurucu ve liderlerinin sahip olduğu varsayımların kuvveti ve açıklığının bir fonksiyonu olduğunu savunmuştur.

Herhangi bir örgütün gelişiminin temelinde niyetin yattığı dikkate alındığında, Schein örgütün kurucusunun vizyonunu sorgulamıştır. Çünkü kurucunun sahip olduğu vizyon, kurucunun değerlerini, istek ve arzularını, ahlak kurallarını çalışanları tarafından benimsenmektedir ve bu durum örgütün gelişiminde kurucunun vizyonunun önemini ortaya koymaktadır.

Bir grup ortak değerlere ve varsayımlara sahip olmayı öğrendiğinde ortaya çıkan birlikte düşünme, algılama ve hissetmenin getirisi olarak anlam, istikrar ve rahatlık sağlanır. Ortak öğrenme sayesinde, çevrede meydana gelen olayları anlama ve öngörmedeki yetersizlikten kaynaklanan endişe azaltılır. Kültürün sahip olduğu kuvvet ve sağlamlık bahsi geçen endişe azaltıcı fonksiyondan türemektedir. Kültür belirli yönleriyle savunma mekanizmalarının insanlar için taşıdığı anlamı örgütler için taşır (Hirschhorn, 1987; Menzies, 1960; Schein, 1985b'den aktaran: Schein, 1990: 8).

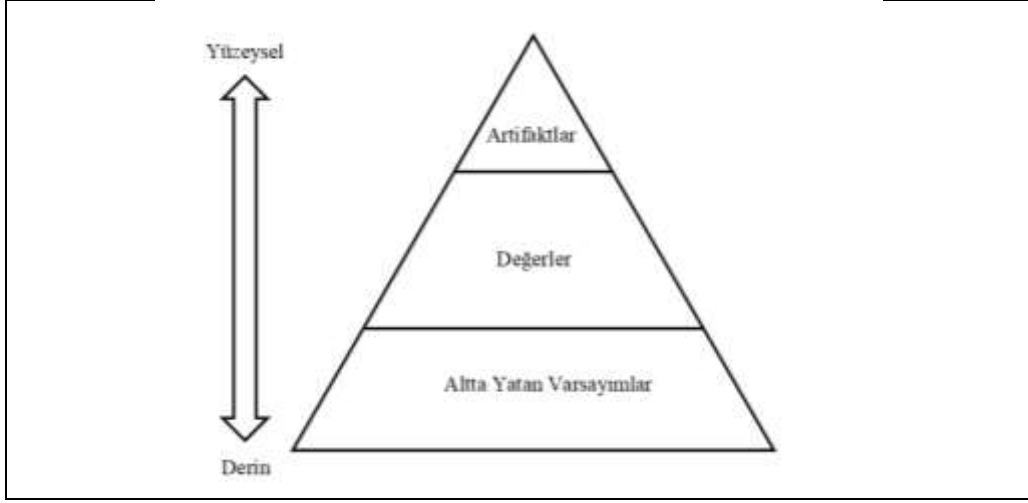
Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır (Eren, 2015: 144-145):

1. Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme
2. Örgütün çevreyle bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözme
3. Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme

Zaman boyutu ise Schein'in modelinde dört aşamada işlenmiştir. Örgüt yaşamının ilk iki evresi doğum ve erken dönem olarak belirtilmiştir. Her iki dönem de güçlü liderlik ve sonuç odaklı tutum ile karakterize edilmiştir. Üçüncü evreyi oluşturan orta yaş döneminde örgüt kimlik bunalımına sürüklenebilir. Örgütün son dönemini oluşturan olgunluk döneminde inovasyon hareketleri, örgüt üzerinde bir baskı yaratır.

Schein, örgüt kültürüne ait üç seviye olduğunu belirtmiştir. Bu seviyeler Şekil 6'da görüldüğü üzere artifaktlar, değerler ve altta yatan varsayımlardan oluşmaktadır.

Şekil 6: Kültür Seviyeleri



Kaynak: <https://www.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-schein>

Artifaktlar: Artifaktlar seviyesi, yeni bir culture giren kişinin ne hissettiği, gözlemlediği ve nelere dikkat ettiği konularıyla ilgilendir. Örgütün mimarisi, teknolojisi, büro planları gibi inşa edilen çevre, kılık kıyafet biçimleri, görülen ve duyulan davranışlar, sözleşmeler, adaptasyon materyalleri ve resmi belgeler artifaktlar içerisinde yer alır. Bu seviye, verilerin elde edilmesinin kolay olması ancak verilerin yorumlanmasının zorluğu sebebiyle aldatıcıdır (Schein, 1984: 3-4).

Değerler: Örgüt üyelerinin neden belirli şekillerde hareket ettiklerini analiz etmek için, çoğunlukla davranışları yönlendiren değerlere bakılır. Değerleri doğrudan gözlemek zordur. Genellikle, kilit üyelerle görüşme yapmak ya da belgeler ve sözleşmelere içerik analizi yapmak gereklidir. Ancak bu değerleri tanımlarken, sadece doğrudan, benimsenen değerleri temsil ettiklerini ifade etmek gerekir. Örgütsel davranışlar, akılcı ve bilinçli şekilde izah edilebilir olmalıdır (Schein, 1984: 3-4).

Temel Varsayımlar: Kültürü iyice anlamak ve grup değerleriyle birlikte grup davranışlarının aslını öğrenmek için bilinçdışı olan ancak grup üyelerinin nasıl düşündüğünü, algıladığını ve hissettiğini belirleyen temel varsayımları araştırmak kaçınılmazdır (Schein, 1984: 4).

Temel varsayımlar, bir kurumda mevcut olan ancak çoğunluk tarafından bilinçli olarak farkında olunmayan inanışlardır (Schein, 1986'dan aktaran: Bir Kurum Kültürü Modeli, <http://enm.blogcu.com/bir-kurum-kulturu-modeli/9450477>).

2.2.6.4. Ouchi Z Kültürü Modeli

1980'li yıllarda Birleşik Devletlerin iş ve sanayisinde özellikle otomotiv sanayisinde Japon ürün ve ithal maddelerine yönelik yoğun bir talep yaşanmıştır. Birleşik Devletlerliler tüketicilerin

Japon mallarına olan ilgisinin iki temel nedeni yüksek kaliteli mallar ve düşük fiyatlardır. Japonların kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan sırları ne ürettiklerinde değil çalışanlarını nasıl yönettikleridir. Japon çalışanlar çalıştıkları yere bağlı olmaları sebebi ile güçlü ve üretken insanlardı (Reading: Ouchi's Theory, t.y, <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-theory-z/>).

W. Ouchi'ye göre, insanlar, aynı koşullar altında benzer tepkiler göstermekte, fakat her kültür, kendi insanları için, bir başka kültürden çok farklı koşullar yaratmaktadır (Ouchi, 1987'den aktaran: Düren, 1999). Bu saptamadan hareketle W. Ouchi, Japon ve Birleşik Devletlerin tarzı yönetim anlayışlarını inceleyerek karşılaştırmayı hedeflemiştir. Araştırmalarda, her iki yaklaşımın büyük farklılıklar taşıdığı vurgulanmış, ancak, Birleşik Devletleri'da faaliyet gösteren Japon firmalarının, tam olarak ne Japon ne de Birleşik Devletlerin tarzına sahip olmadığı, üçüncü bir tip yönetsel yaklaşımla başarılı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Birleşik Devletleri'da faaliyet gösteren Japon firmaları kendi ülkelerinde geliştirilen tarzı taklit etmek yerine yönetim tarzlarını Birleşik Devletleri'nin ihtiyaçlarına şekilde düzenlemişlerdir. Ancak düzenledikleri yeni yönetim tarzlarıyla da Birleşik Devletlerin firmalarından kendilerini ayıracak kadar Japon tarzlarını sürdürüyorlar ve başarılı oluyorlardı.

William Ouchi, ilk kez 1981'de yayınladığı Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge isimli kitabında bahsettiği Z Teorisi'nde batılı örgütlerin Japon meslektaşlarından ders çıkarabileceklerini savunmuştur. Sonuç olarak Teori X ve Teori Y'nin ötesinde, doğu ve batının en iyi yönetim pratiklerini harmanlayan Teori Z'yi oluşturmuştur. Aşağıda yer alan Tablo 4'te Japon ve Birleşik Devletlerin toplumlarının temel değer yargıları açısından karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 4: Japon ve Amerika Birleşik Devletleri'nin Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması

Japon Toplumunu	Birleşik Devletlerin Toplumunu
Ortaklaşa davranışçılık	Bireysellik
Nitelik ve yetenekler toplumdan kaynaklanır	Nitelik ve yetenekler bireyden kaynaklanır
Bireysel maksimizasyon her zaman iyi değildir	Bireysel maksimizasyon iyidir
Yaşlıya hürmet edilmelidir.	Gençlere hürmet edilmelidir
Homojenik	Heterojenik
Kapalı Değerleme	Yasal ve kuralcı toplum
Biz kültürü	Ben kültürü

Kaynak: Eren, 2015

Çalışanların yönetime katılmaları Z kuramına göre verimlilik artışındaki en önemli etkidir. Verimlilik, bireysel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla, çalışanlara sorumluluk verilerek çözülebilecek bir konudur (Ouchi, 1989: 8-9).

Tablo 5'te Z Tipi örgüt Kültürü'nün Japon ve Birleşik Devletlerin örgüt kültürleri ile karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 5: Amerikan Tarzına Uygulanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerika Birleşik Devletleri Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması

TİP-A-	TİP -Z-	TİP-J-
Amerika Birleşik Devletleri Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri	Amerika Birleşik Devletleri Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü Değerleri	Japon Tarzı Kültürü Değerleri
Kısa Dönem İstihdam Bireysel Karar Verme Bireysel Sorumluluk Hızlı Değerleme ve Terfi Açık ve Biçimselleştirilmiş Kontrol Uzmanlaştırılmış Mesleksi Kariyer ve Terfi Birey ile Aile Hayatı Birbirinden Ayrılmıştır	Uzun Dönem İstihdam Fikir ve Görüş Birliğine Dayanan Karar Alma Bireysel Sorumluluk Yavaş Değerleme ve Terfi Kapalı ve Biçimselleştirilmemiş Kontrol ile Açık ve Biçimselleştirilmiş Kontrolü Birlikte Uygulama Orta Ölçüde Uzmanlaştırılmış Kariyer ve Terfi Çalışanı Tüm Çevre Bağlılıkları ve Ailesi ile Birlikte Ele Alma	Hayat Boyu İstihdam Fikir ve Görüş Birliğine Dayanan Kararlar Müşterek Sorumluluk Yavaş Değerleme ve Terfi Kapalı ve Biçimsel Olmayan Kontrol Uzmanlaştırılmamış Mesleksi Terfi Çalışanı Bağlı Olduğu Tüm Sistemlerle Ele Alma

Kaynak: Eren, 2001

Tablo 5'te görüldüğü üzere Z tipi örgüt modelinde 'insan' unsuruna önem verilmektedir. İş gücü istihdamının sağlanması verimlilik konusunda büyük önem taşımaktadır. Yönetime katılım özendirilmelidir. Açık kontrol mekanizmaları olmalıdır. Tek bir alanda uzmanlaşmak yerine birden çok alanda uzmanlaşılmalıdır.

2.2.6.5. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy, örgütü geri bildirim ve risk konularında ölçmüştür. Kültürün sınıflandırması içerisinde dört tip kültür ortaya çıkarmışlardır. Bunlar (Cacciattolo, 2014: 6):

1. Sert Erkek, Maço Kültürü
2. Çok Çalış/ Sert Oyna Kültürü
3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü
4. Süreç Kültürü

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü modelinin temelleri, kültürü etkileyen iki değişkene dayanmaktadır. Bunlardan biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir (Bremer, 2017 ve Eren, 2015:152). Tablo 6'da Deal ve Kennedy modeli gösterilmiştir.

Tablo 6: Deal ve Kennedy Modeli Örgüt Kültürü

Deal & Kennedy	Düşük Risk	Yüksek Risk
Hızlı Geri Bildirini	Çok Çalış Sert Oyna Kültürü	Sert Erkek Maço Kültürü
Yavaş Geri Bildirini	Süreç Kültürü	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Kaynak: Bremer, 2017

Bu iki ekseninde ortaya çıkan dört ayrı örgüt kültürü çeşidi ve tanımları ise şöyledir (Deal ve Kennedy, 2000'den aktaran: Cacciattolo, 2014:6).

1. Sert Erkek, Maço Kültürü: Sert erkek, maço kültürü çalışanların ve yöneticilerin yüksek risk aldığı ve ayrıca hızlı geri bildirimler elde ettiği kültürüdür. Bu kültür tipinde, varolan işte çalışmak ilgi gerektirse de yüksek ödüller olabilir.

2. Çok Çalış/ Sert Oyna Kültürü: Bu kültür türü, müşteriler için elinden gelenin en iyisini yapan satış teşkilatlarını temsil eder. Risk derecesi düşük olan çok çalış/ sert oyna kültürünün geri bildirim alma derecesi yüksektir. Bu tip kültürde çalışanların oldukça aktif ve pozitif olmaları beklenir.

3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Yüksek risk alma derecesiyle beraber zaman yıllarca sürebilen yavaş geri bildirim alma hızıyla çalışan şirketler için söz konusu olan kültür çeşididir. Doğru kararlar vermek, değerlerin uzun vadede odaklanmış olması ve geleceğin bu şirketler için önemi sebebiyle hayati önem taşımaktadır (Bremer, 2017). Analiz, planlama, bir amaç uğruna sabrederek çalışma ve hazırlık bu kültür türünün temel unsurlarındandır.

4. Süreç Kültürü: Süreç kültüründe çevrenin belirsizlik derecesi düşüktür. Geri bildirim hızı yavaştır. Sonuçları ve getiriye ölçmek zordur. Bu sebeple çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Bu kültür tipinde, işin nasıl yapılacağına yönelik prosedür büyük önem taşır ve prosedürler yerine getirilir. Süreç kültürüne sahip olan işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir (Daft, 1991'den aktaran: Bora, http://www.academia.edu/3075774/%C3%96rg%C3%BCt_K%C3%BClt%C3%BCr%C3%BC).

2.2.6.6. Hofstede Modeli

Geert Hofstede kültür üzerine yaptığı çalışmalarını 1967- 1978 yılları arasında gerçekleştirmiş. Kültür üzerine yapmış olduğu çalışmaların iki amacı vardır (Hofstede, 1983: 77):

1. Kültürü tanımlamak için deneye tabii tutulabilir bir terminoloji geliştirmek
2. Kültür hakkında sistematik olarak toplanmış verileri kullanmak

Hofstede, 40 ülkede toplam 60.000 IBM çalışanı arasında gerçekleştirdiği araştırmasında kültürü 4 boyutta incelemiştir (Hofstede, 1983: 78):

1. Bireycilik- Ortaklaşa Davranışçılık
2. Erillik Dişilik
3. Güç Mesafesi
4. Belirsizlikten Kaçınma

1. Bireycilik- Ortaklaşa Davranışçılık: Bu çalışmanın ana temasını oluşturan bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunda temel konu, bireyler ve bireylerin emsalleriyle olan ilişkileridir. Yapılan araştırmalar sonucunda bireyler arasındaki ilişkilerin sıkı olmadığı toplumlarda bireylerin kendisinin ve yakın ailesinin çıkarlarıyla yükümlü olduğu görülür. Bu durum, böylesi kültüre sahip toplumların bireylere tanıdığı yüksek özgürlüklerle mümkün hale gelir (Hofstede, 1983). Bireyci kültürlerde açık konuşmak 'dürüstlük' olarak görülür ve saygıyla karşılanır. Motivasyon, başarı ve güce dayanır. Yönetici- çalışan ilişkileri karşılıklı çıkarlara göre değişir. İşler, arkadaşlık işlerinden daha önceliklidir. Karar verme ise genellikle bireyseldir (Gültekin ve Sığırı, 2007: 277). Tablo 7'de bireyselcilik ve ortaklaşa davranışçılık arasındaki temel farklar gösterilmektedir.

Tablo 7: Bireycilik ve Ortaklaşa Davranışçılık Arasındaki Temel Farklar

Bireyselcilik	Ortaklaşa Davranışçılık
Herkes sadece kendisiyle ve yakın ailesiyle ilgilenmekle yükümlüdür	İnsanlar, sadakat karşılığında onları koruyan geniş aileler grupları arasında doğar
Ben bilinci hakimdir	Biz bilinci hakimdir
Başkaları birey olarak sınıflandırılır	Aidiyet üzerinde durulur
Beklenen kişisel görüş: Bir Kişi Bir Karar	Uyum her zaman devam ettirilmelidir
Kuralların çiğnenmesi suçluluk duygusuna neden olur	Başkaları grup içi ya da grup dışı olarak sınıflandırılır
'Ben' sözcüğünün vazgeçilmez olduğu dil	Fikirler ve kararlar grup içerisinde önceden belirlenmiştir
Eğitimin amacı, nasıl öğrenileceğini öğrenmektir	Kuralların çiğnenmesi utanç duymaya neden olur
İş, arkadaşlıktan üstündür	Ben sözcüğünden kaçınılan dil
	Eğitimin amacı, nasıl yapıldığının öğrenilmesidir
	Arkadaşlık ve ilişkiler, işten üstündür

Kaynak: Hofstede, 2011

Diğer tarafta, bireylerin arasındaki ilişkilerin çok sıkı olduğu toplumlar olduğu görülmüştür. İnsanların, geniş ailelerde ya da kolektif toplumların içinde doğup büyüdüğü ortaklaşa davranışçı toplumlarda yetişenler, dahil olduğu ailenin veya grubun çıkarlarını korumakla yükümlüdür. Mensubu olduğu ailenin ya da grubun fikir ve inanışlarından farklı fikir ve inanışlara sahip değildirler. Ailelerine olan bağlılığın ve korumacılığın karşılığında, bireyin zor durumda olduğu zamanlarda da dahil olduğu grup bireyi koruyup gözetecektir (Hofstede, 1983). Kontrol, bireylerin saygınlığını yitireceği korkusuyla sağlanır. Bireyler kendilerini güvende hissettiklerinde ve çevreleriyle rahat ilişki kurabildiklerinde motivasyonları yükselir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında yakınlık ve samimiyet olması istenir. Kararlar her zaman birlikte alınır. Grup kararlarına karşı gelmek ve uyum göstermemek hoş karşılanmaz. Plan ve programlar ortak çıkarlar doğrultusunda alınır.

Bireyci toplumlarda bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır ve insanlar kendi çıkarları doğrultusunda davranışlar sergilerler. Ortaklaşa davranışçı toplumlarda ise ilişkiler sıkıdır. Bireysel çıkarlar yerine toplumsal çıkarlar gözönünde bulundurulur. Bireyci toplumlarda önemli olan 'ben' iken ortaklaşa davranışçı toplumlarda önemli olan 'biz' dir.

2. Erillik- Dişilik: İnsanlık, tarihi boyunca rolleri sadece kadın ve sadece erkekler arasında paylaşmıştır. Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı olarak adlandırılan bu durum, Geert Hofstede'nin boyutlarından dişilik- erillik boyutunun ilgilendiği konuyu oluşturmaktadır.

Tüm toplumlarda, toplumsal cinsiyet ayrımcılığı az çok keyfi olup, kadınlara ve erkeklere uygun görülen roller, bir toplumdan diğerine çeşitlilik gösterebilir (Hofstede, 1983). Hofstede, toplumları, cinsiyet ayrımcılığını yükseltme ve düşürme durumlarına göre eril ve dişil olarak sınıflandırmıştır. Bazı toplumlar kadınların ve erkeklerin birçok rolü üstlenmesine izin verirken diğer toplumlar, kadınların ve erkeklerin üstlendiği rollerde keskin bir ayrım yapmaktadır. Ayrımcılığın olduğu böylesi toplumlarda, rol dağılımlarında erkeklerin her zaman iddialı ve baskın rollerde, kadınlarınsa servis odaklı ve yardımsever/ şefkatli rollerde olduğu görülmektedir. Toplumsal cinsiyet ayrımcılığının yüksek olduğu toplumlar 'eril', görece düşük ayrımcılığın toplumlar ise 'dişil' olarak sınıflandırılır. Tablo 8'de dişil ve eril toplumlar arasındaki temel farklar belirtilmektedir.

Tablo 8: Dişil Toplamlar ve Eril Toplamlar Arasındaki Temel Farklar

Dişil Toplamlar	Eril Toplamlar
Cinsiyetler Arası Minimum Duygusal ve Sosyal Rol Ayrımı	Cinsiyetler Arasında Maksimum Duygusal ve Sosyal Rol Ayrımı
Kadınlar ve erkekler yardımsever olmalıdır	Erkekler kesinlikle iddialı ve hırslı olmalıdır. Kadınlar da olabilir
İş ve Aile Arasında Denge	İş. aileden önce gelir
Zayıflara Karşı Anlayış	Güçlülere hayranlık duyulur
Hem anne hem de baba durumlarla ve hislerle ilgilenir	Babalar durumlarla, anneler hislerle ilgilenir
Kızlar da erkekler de ağlar, ayrıca mücadele de ederler	Erkekler ağlamaz, mücadele eder. Kadınlar mücadele etmez
Çocuk sayısına anne karar verir	Ailenin büyüklüğüne baba karar verir
Bir çok kadın politik pozisyonlara seçilmiştir	Politik pozisyonlarda kadınlara az rastlanır
Din, insanlara odaklanır	Dinler, tanrı ya da tanrılara odaklanır

Kaynak: Hofstede, 2011

Hofstede'e göre, bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materialist tutum ve davranışlar egemen değerler kabul ediliyorsa ve insanlara önem verme ikinci sırada yer alıyorsa bu gibi değerlerin hakim olduğu kültürel yapılar erkeksi özellikler taşımaktadır. Eğer kültürel yapıda kişiler arası ilişkilere ve insani değerlere önem veriliyorsa geçerli kültür dışı kültürdür.

Dişil kültürün toplumsal ve örgütsel düzeyde içerdiği temel özellikler şunlardır (Güney, 2012: 201):

- Şefkatli, merhametli, nazik ve sadık davranmak,
- Karşısındakine sevgi ile yaklaşmak,
- Diğer insanlara karşı duyarlı olmak,
- Karşısındakilerin durumlarından anlamak,
- Karşısındakilere karşı anlayışlı olmak,
- Kişiler arası uyum ön plandadır.
- Anlaşmazlıklarda çatışma yaşanmaz, çatışmalar daha çok gizlenir.
- Kişiler arası huzur ve mutluluk her şeyden (başarı ve güç elde etmekten) önce gelir.

Erkek kültürün toplumsal ve örgütsel düzeyde içerdiği özellikler şunlardır:

- Saldırganca davranma,
- Yükselme hırslı içinde olma,
- Rekabetçi davranma,
- Egemen ve baskıcı davranma,
- Kendine güvenme,
- Bağımsız çalışma,
- Kadın ve erkek roller arasında kesin ayrım vardır.

- Anlaşmazlıklar tartışılarak çözüme kavuşturulur.

3. Güç Mesafesi: Güç mesafesi boyutu insanların, bir örgütün veya kurumlardaki gücün eşit bir şekilde dağıtılmadığına olan kabulleridir. Başka bir deyişle, güç mesafesi, gücün toplumun bireyleri ve organizasyonlarında eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir (Hofstede, 1984: 65'den aktaran: Gürbüz ve Bingöl, 2007:71).

İnsanlar fiziksel ve entellektüel kapasiteleri yönüyle eşit değildir. Bazı toplumlar bu eşitsizliklerin artmasına izin vererek durumun güç ve varlık eşitsizliğine dönüşmesine neden olur. Güç ve varlık eşitsizliği zaman içerisinde kalıtsal hale dönüşebilir ve eşitsizliğin fiziksel-entellektüel kapasitesiyle hiç bir ilgisi kalmaz. Diğer toplumlar ise, güç ve varlık eşitsizliğini mümkün olduğunca önemsememeye çalışırlar. Şüphesiz, hiçbir toplum tamamıyla eşitliğin hakim olduğu seviyeye ulaşamamıştır çünkü, toplumda bu eşitsizliği devam ettiren baskın kuvvetler vardır.

Toplumların tamamında görülen eşitsizlik durumu, bazı toplumlarda diğerlerine oranla daha fazla görülür. Bu eşitsizlik durumu Hofstede'nin ortaya koyduğu boyutlardan biri olan 'Güç Mesafesi' boyutu içerisinde ölçülüp, değerlendirilir. Örgütlerde, güç mesafesi, yetkinin merkezileşmesi ve otokratik liderliğin derecesi ile ilgilidir. Bu ilişki, merkezileşme ve otokratik liderliğin toplum üyelerinin zihinsel programlamasından kaynaklandığını göstermektedir (Hofstede, 1983).

Tablo 9: Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplumlar Arasındaki Temel Farklar

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Güç kullanımı meşru ve iyi- kötü kıstaslara tabi olmalıdır	Güç, iyi ya da kötünden hangisinin öne çıkarılacağına göstergesidir. Meşruiyeti mevzu dışıdır
Ebeveynler, çocuklarına eşit davranmalıdır	Yaşça büyük insanlara saygı duyulur ve korkulur
Yaşça büyük insanlara ne saygı duyulur ne de korkulur	Öğretmen Merkezli Eğitim
Öğrenci Merkezli Eğitim	Hiyerarşi, varoluşsal eşitsizlik demektir
Hiyerarşi, rollerin eşitsizliği demektir	Astlar, ne yapmaları gerektiğinin kendilerini söylenmesini ister
Astlar, kendilerine danışılmasını ister	Yönetimler, atamayla oluşturulur ve devrimlerle değişir
Çoğulcu yönetimler, oy çokluğuna dayanır	Yolsuzluklara sık rastlanır ve üzerleri örtülür
Yolsuzluğa ender rastlanır, skandallar politik kariyeri sonlandırır	Toplumsal gelir dağılımı düzensizdir Din, dini lider hiyerarşisine dayanır
Toplumsal gelir dağılımı nispeten daha dengelidir	
Din, inananların eşitliği üzerinde durur	

Kaynak: Hofstede, 2011

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda insanların kişisel alanları vardır. Statü önemlidir. Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda ise insanlar kendilerini ön plana çıkarmazlar (Mooij ve Hofstede, 2002: 88- 89). Örgütsel açıdan bakıldığında, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda gücün merkezileşmesi kabul edilir. Bu nedenle çalışanlar yöneticilerin oluşturduğu yapı içerisinde

hareket ederler ve onların direktiflerini beklerler. Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda ise gücün merkezde toplanması uygun görülmez ve çalışanlar kararlara katılmak ister (Brewer, 1988'den aktaran: Altay, 2004: 304).

4. Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplumda veya örgütte bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir (Hofstede, 1984: 111'den aktaran: Gürbüz ve Bingöl, 2007: 72)

Tablo 10: Belirsizlikten Kaçınmanın Düşük ve Yüksek Olduğu Toplumlar Arasındaki Temel Farklar

Belirsizlikten Kaçınmanın Düşük Olduğu Toplumlar	Belirsizlikten Kaçınmanın Yüksek Olduğu Toplumlar
İnsanlarda ya da çalışanlarda kaygı düzeyi düşüktür İş stresi yüksek değildir Değişmelere, yeniliklere ve farklılıklara karşı duygusal tepkiler fazla değildir Amir ya da işverenlere kesin bağlılık kabul görmez Belirsizlikler tehdit olarak kabul edilmez. Tam tersi ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak algılanır. Çalışanlar arasında rekabet normal karşılanır Yükselmek için çalışanlarda büyük hirs vardır Kuşaklar arasında mesafe fazla değildir Çalışanlar, risk üstlenmeyi severler Çalışanlar, amirlerinden fazla talimat almayı istemezler	İnsanlarda ya da çalışanlarda kaygı düzeyi yüksektir İnsanlar ya da çalışanlar belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusu içindedirler İş stresi fazladır İnsanlar ya da çalışanlar değişime karşı tepkilidir Belirsizlikten dolayı çalışanlar daha çok kurallara göre davranırlar Talimatları amirlerinden almayı daha çok isterler Çalışanlarda yükselmek için fazla hirs yoktur Çalışanlar arasında rekabet pek hoş karşılanmaz Kuşaklar arasında mesafe fazladır Çalışanlar pek risk üstlenmezler

Kaynak: Hofstede, 2011

Bazı toplumlar üyelerini belirsizlik fikrini kabul etmeye alıştıırır. Böyle toplumlarda insanlar her günü olduğu gibi kabul eder. Risk almaları diğer toplumlara göre daha kolaydır. Başka insanların fikir ve davranışlarını kaldırabilirler çünkü onları bir tehdit olarak algılamazlar. Bu tip toplumlar belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlardır. İnsanlar, nispeten kendilerini daha güvende hissederler (Hofstede, 1983).

Diğer toplumlarda ise insanlar, geleceğe galip gelme fikrine alıştıırılırlar. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bu toplumlarda insanlarda, gelecek öngörülemediği için, daha fazla sinir, stress ve asabiyet gibi duygu durumları görülür.

2.2.6.7. Quinn ve Cameron Modeli

'Rekabet Eden Değerler Modeli' ilk olarak Michigan Üniversitesi öğretim üyeleri tarafından yürütülen etkili örgütsel performansın ana göstergeleri konulu araştırması sırasında geliştirilmiştir. Örgütsel etkililik, liderlik yetkinlikleri, örgüt kültürü, örgüt modeli, örgütün hayat döngüsü evreleri, örgütsel nitelik, liderlik roller, finansal strateji ve bilgi işlemeyi içerek örgütsel ve bireysel olguları

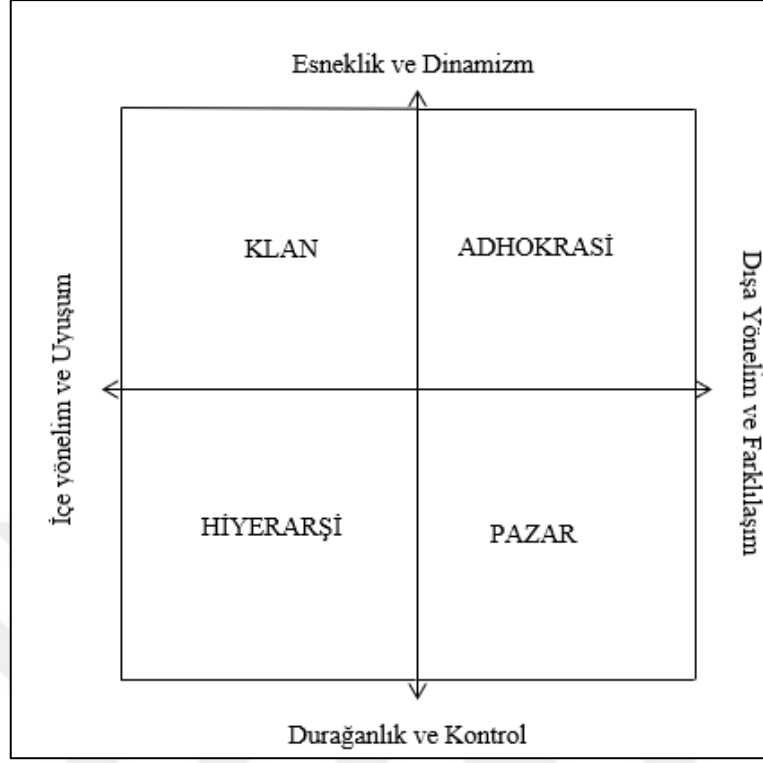
geniş bir yelpazede organize etmek ve anlamak için son derecede faydalı bir model olarak görülmüştür (Cameron, t.y, https://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360773197.1216_organizational%20cult125.pdf).

Örgütün etkili bir şekilde performans gösterip gösteremeyeceğini öngören kriterler üzerindeki çalışmaları örgüt kültürü, liderlik rolleri, yönetim becerisi ve bilgi işleme stilleri üzerine çalışmalar takip etmiştir. Bu deneysel çalışmalar sonucunda iki temel boyut ortaya çıkmıştır. Boyutlardan biri esneklik, takdir yetkisi ve dinamizm vurgusunu istikrar, düzen ve kontrol vurgusundan ayırmıştır. İkinci boyut uyum odaklılığı, işbirliği ve dayanışmayla birlikte içsel yönelimi, farklılaşma odaklılık ve rekabetle birlikte dışa yönelimden ayırır.

Bu boyutlar birlikte dört çeyrek tarafından temsil edilen dört kültür tipini biçimlendirmektedir. Bu dört ayrı kültür tipi de ayrı örgütsel ve bireysel özellikler içermektedir. Örgütlerin etkililiği için izlenmesi gereken kriterleri tanımlayan dört temel kültür tipinin en dikkate değer özellikleri, zıt veya rakip varsayımları temsil etmeleridir. Her boyut, çeyreğin karşısındaki değerlerin zıttı değerlerin altını çizer. Dolayısıyla bu boyutlar, çelişkili veya diagonalde rekabet eden çeyrekler üretir.

Cameron ve Quinn, Şekil 7’de görülen Rekabet Eden Değerler Modelinde dört farklı kültürel yapı ile örgütlerdeki kültürel yapıyı açıklamaktadır. Oluşturulan 4 farklı kültür tipi; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, Pazar kültürü ve adhokrasi kültürüdür. Cameron ve Quinn her bir örgütün kültürel yapıları gereği tanımladıkları kültür tiplerinden birine yatkın olacağını belirtmekle birlikte, bu örgütlerin yaşam döngüleri içerisinde farklı kültürel yaklaşımlar içerisinde de olabileceklerini belirtmektedirler.

Şekil 7: Rekabet Eden Değerler Modeli: Dört Baskın Örgüt Tipi ve Değerleri



Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006

Hiyerarşi, standart kural ve süreçlerin olduğu, liderlerin koordinatör ve idareci rollerine sahip olduğu bir kültür tipidir. Liyakat, uyum, güvenilirlik, dakiklik ve istikrar örgütte değer yaratan etkenlerdir (Cameron ve Quinn, 2011). Uzun dönemde durağanlık ve yeterli performansla ilgilenir. Düzenli programlama yapma, düşük maliyet ve güvenilir teslimat başarısının tanımlanmasında kullanan kavramlardır. Çalışanların yönetimi, geleceğe yönelik tahminlerde bulunma ve iş güvenliği ile ilgilenir. Otomotiv fabrikaları, doğal kaynak işletmeleri, resmi örgütler ve büyük fast food işletmeleri hiyerarşi tipi kültürün hakim olduğu örnek örgütler olarak gösterilmektedir.

Klan kültürü, esneklik ve iç yönelim eksenleri arasında yer almaktadır. Ortak değer ve hedefler, sadakat ve ortak katılım esas alınır. Klan tipi kültüre göre çevre en iyi takım çalışması ve çalışanların güçlendirilmesi ile yönetilir. Çalışanları güçlendirmek, yönetime katılımlarını sağlamak, bağlılık ve sadakatlerini kazanmak yönetimin görevidir. Örgüt, geniş bir aile olarak görülür. Liderler, koç, mentor hatta aile üyesi gibi hareket ederler. Sadakat, gelenek, ortak paylaşımlar örgütü bir arada tutar. Başarının göstergesi örgütteki iklim ve çalışanlara olan ilgidir (Özdemir, 2015: 35).

Adhokrasi kültürü, esneklik ve değişimi teşvik eder ve dışsal çevreye odaklanır. Gelişim, kaynak yaratma, yaratıcılık ve çeşitlilik motive edici faktörlerdir. Liderler idealist, risk yönelimli

ve vizyon odaklı özellikler gösterir. Etkinlik kriterleri büyüme, yeni pazarlara girme ve kaynak yaratmadır (Erkmen, 2010: 77).

Pazar kültürü, yeni rekabet koşulları ile karşılaşılması sonucu 1960'lı yılların sonlarında ortaya çıkmaya başlamıştır. Hiyerarşi tipi kültürden tamamen farklı değerleri içerir. Dış çevreye yönelim hakimdir. Dış paydaşlarla etkileşim önemlidir. Ekonomik piyasa mekanizması işletilir. Rekabet avantajı yaratmak için karlılık, pazarda bir yere sahip olma ve güçlü hedefler önemli değerler olarak sayılmaktadır. Verimlilik ve kâr için hedeflerin belirlenmiş olması ve stratejilerin saldırgan olması gerekmektedir. Sonuç odaklılığın esas olduğu bu kültür tipinde liderler zor ve talepkardır. Örgütü bir arada tutan kazanma arzusudur (Özdemir, 2015:35).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İÇ GİRİŞİMCİLİK

3.1. Girişimci, Girişimcilik ve İç Girişimcilik Kavramları

Girişimcilik kavramı, sanayi toplumu olmaktan bilgi toplumu olmaya geçilmesiyle birlikte daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Orta çağdan günümüze kadar bir çok araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışılan kavram, iktisat ve işletme tarihinin en çok dikkat çeken konularından biridir. Bu bağlamda girişimcilik, günümüzde hala gerek uygulamada gerekse teorik anlamda üzerinde her geçen gün yoğun şekilde tartışmaların yaşandığı bir alandır (Marangoz, 2016: 1).

Girişimci (entrepreneur) kelimesinin kökeni incelendiğinde Latince 'intare' kelimesinden türetildiği görülmektedir. Fransızca'da ise iş yapmak, üstlenmek ve yüklenmek anlamına gelen 'entreprendre' ve ilk girişen, başlayan anlamına gelen 'entrepreneur' kelimesinden geldiği görülmektedir. Girişimci olarak kullanılmadan önce bu kavram 'aktif olan, iş yapan' anlamında da kullanılmıştır. Girişimci kavramı, Türk işletmecilik literatüründe ise ilk kez bir işi yapmak için girişimde bulunan kimse, 'müteşebbis' olarak katılmıştır.

Ekonomi bilimi açısından girişimci, üretim kaynaklarını bir araya getirip önceki değerlerinden daha fazla değer kazandıran ve yeni bir iş anlayışı oluşturan kişidir. Psikoloji açısından girişimci, yeni şeyler elde etme gayreti içinde olan, farklı deneyimler kazanmaya istekli olan başarma güdüsü yüksek, iş konusunda otoriter, başkalarının emir ve buyruklarını kabul etmeyen kişidir. İş adamı anlayışına göre girişimci, bir tehdit unsuru, sıkı bir rakip ya da bir müşteri, stratejik bir ortak veya diğer insanların rahatlığı için çabalar sarf eden kişidir (Güney, 2017: 130- 131).

Girişimci ve girişimcinin ekonomideki önemli uzun zamandır farkedilmiş olmasına karşın çağdaş anlamda üzerinde çalışılmaya Schumpeter ile başlanmıştır. Ekonomik anlamda girişimci kelimesini kullanan ilk kişi Fransız ekonomist Richard Cantillon olmasına rağmen girişimci kişiye ekonomik süreç içerisinde belirli bir rol atfeden ilk ekonomist Jean Baptiste Say'di. Say'e göre girişimcinin işlevini simgeleyen esas kelime kombinasyondur. Schumpeter ise bu kavrama yeni sözcüğünü ekleyerek katkı yapmıştır. Schumpeter'e göre girişimci, yeni kombinasyonlar yaratmak işlevini yenilikçilik faaliyetleri ile yürüten, diğer bir deyişle olası tüm kaynak ve güçlerin arasından

değişik ya da aynı şeyleri farklı metotlar ile üreten kişidir (Fiş ve Wasti, 2009). Tablo 11’de girişimcilerin sahip olması gereken özellikler gösterilmiştir.

Tablo 11: Girişimcilerin Sahip Olması Gereken Temel Özellikler

	Temel Özellikler
Schumpeter (1954)	Yenilik Yapma ve İnisiyatif Yüklenme
Carland (1961- 1984)	Risk Alma ve Başarı Güdüsü
Hansemark (1998)	Başarı Güdüsü ve Kontrol Odaklı Olma
Thompson (1999)	Yenilik ve Yaratıcılık, Risk Yüklenme,Zorluklarla Mücadele Etme, Fırsatlardan Yararlanırken Fark Yaratma, Bilgi ve Becerileri ile Kaynak ve Sermaye Bulma ve Böylece Ağ Bağlantıları Kurup Değer Yaratma
Witt (2004)	Ağ Bağlantıları Kurma
Hisrich (2005)	Yenilikçilik ve Risk Alma, Değişim Odaklı ve Proaktif Olma
Kutanis (2006)	Risk Alma ve Başarma Güdülü Olma
Kenney ve Mujtaba (2007)	Başarının Peşinden Giderken Kaderin Kontrolüne İnanan, Hesaplanabilir Riskleri Yüklenen, Hayal Gücü Kuvvetli, Yaratıcı, Özerk, Esnek, Sorun Çözücü, İkna Edici, İnisiyatif Kullanan
Raposo (2008)	Özerk ve Bağımsızlık Tutkusu, Ekonomik Hırslara Sahip, İşe Adanmış, Özgüven Sahibi, İyimser
Bozkurt ve Alparslan (2009)	Yenilikçi Düşünen, Özgüvene Sahip, Dürüst ve Risk Yüklenen

Kaynak: Ocak, 2014

Araştırmacılar son bir kaç on yıllık zaman zarfında ‘girişimci kişiliğinin’ net bir tanımını yapabilmek için oldukça büyük miktarda zaman ve çaba harcadı. Bu araştırmalar, girişimcilerin sergiledikleri ortak özelliklerin birçoğunu tanımlasa da hiçbiri başarı için gerekli olan özellikleri ayrı bir şekilde incelememiştir. Aşağıda girişimci profile kısa bir şekilde özetlenmektedir (Scarborough, 2014: 4).

- Sorumluluk İsteği: Girişimciler başladıkları girişimlerin sonuçları için derin bir kişisel sorumluluk hisseder. Kendi kaynaklarını kontrol altında tutmayı tercih ederler ve kendi belirledikleri hedeflere ulaşmak için bu kaynakları kullanırlar.
- Ortak Düzeyde Risk Tercihi: Girişimciler çılgınca risk alan kişiler değil, aksine hesaplı bir şekilde risk alan kişilerdir. Girişimciler duruma farklı bir açıdan bakarlar ve hedeflerinin gerçekçi ve ulaşılabilir olduğunu düşünürler. Başka bir deyişle, başarılı girişimciler sistemli bir şekilde girişimlerinin mümkün olduğunca başarılı olması için engelleri kaldıran risk alıcı kişiler değil, risk giderici kişilerdir. Riskleri ortadan kaldırmanın en başarılı yollarından biri de girişim için sağlam bir iş planı oluşturmaktır.
- Başarılı Olmak İçin Yeteneklerine Güvenme: Girişimciler, genelde başarılı olacaklarına dair kendilerine güvenirler ve doğru bir kariyer planı seçtikleri konusunda kendilerinden emindirler.

- Kararlılık: Bazı insanlar bu karakteristik ‘kararlılığı’ tek ve uzun vadeli bir hedefi başarmaya yoğun bir şekilde odaklanma yeteneği olarak adlandırıyor. Başarılı girişimciler, özellikle de zor durumlar karşısında yüksek düzeyde kararlılık gösterir.
- Anında Geri Bildirim İsteği: Girişimciler bir iş yürütmenin zorluğundan hoşlanırlar ve nasıl gittikleri hakkında sürekli geri bildirim almak isterler.
- Yüksek Seviyede Enerji: Girişimciler ortalama bir insandan daha enerjiktir. Bu enerji, yeni bir şirket kurmak için gerekli olan inanılmaz çabalar göz önüne alındığında önemli bir faktör olabilir. Uzun saatler ve sıkı çalışma istisnadan çok bir kuraldır ve bu tempo yorucu olabilir.
- Geleceğe Yönelme: Girişimcilerin fırsat arama konusunda iyi tanımlanmış bir yetenekleri vardır. Onlar geleceğe bakar ve dün ne yaptıklarından çok gelecekte ne yapabilecekleriyle ilgilenir. Gerçek girişimciler, arkalarına yaslanıp başarılarından gurur duymaktansa geleceğe odaklanır.
- Organize Etme Becerisi: Girişimciler, bir görevi yerine getirmek için doğru kişileri nasıl bir araya getireceklerini iyi bilirler. İnsanları ve işleri etkili bir şekilde bir araya getirmek girişimcilerin öngörülerini gerçeğe dönüştürmelerini sağlar
- Paradan Ziyade Başarmanın Değeri: Girişimcileri motive eden temel güç başarıdır, para sadece bir başarı göstergesi olan kazanımların ‘skorunu tutmaktır’. Girişimcileri motive eden şey zenginlik arzusundan çok daha derin bir şeydir.

Girişimcilik ise 1980’lerden beri yönetim bilginleri ve sosyal bilimciler arasında ilginin giderek arttığı bir konu haline gelmiştir (Jones ve Wandhwani, 2006: 3). Girişimcilik yeterli zaman ve çaba tahsis edilerek, finansal, fiziksel ve sosyal kaynakları kullanarak ve risklere katlanılarak parasal ödüller, kişisel tatmin ve bağımsızlık elde edilerek yeni bir değer yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır (Cansız, 2013). Diğer bir anlatımla girişimcilik, yeni bir işin başlatılması, gerekli kaynakların sağlanması ve bu işle ilgili risk ve kazançların kabul edilmesi süreci, ya da yeterli çaba ve zaman tahsis edilerek, finansal, fiziksel ve sosyal risklere katlanarak parasal ödüller, kişisel tatmin ve bağımsızlık elde edilerek yeni bir değer yaratma sürecidir (Soydan, 2008’den aktaran: Marangoz, 2016: 2).

Harvard Business School’un 1983 yılında gerçekleştirdiği konferanslar dizisi sonucunda katılımcıların üzerinde görüş birliğine vardığı tanımlamaya göre girişimcilik (Döm, 2008: 8’den aktaran: Serinkan ve Arat, 2013: 51):

- Genellikle yeni iş fırsatlarının farkına vararak,
- Proje ile uyumlu risk alma yönteminin sağlanması ile,

- Projenin başarı ile gerçekleşmesini sağlayacak yönde beşeri, mali, hammadde ve malzeme kaynaklarını hızla harekete geçirerek, işletmede gerekli haberleşme ve yönetim becerileri uygulamaları,

birey ya da bireylerin değer yaratma çabalarıdır.

Girişimcilik kavramı ile ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Tablo 12’de girişimcilik kavramının tarihsel gelişimi açıklanmıştır.

Tablo 12: Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yıl	Yazar	Girişimcilik Kavramı
1725	Richard Cantillon	Girişimcilik, risk üstlenerek sermaye birikimi sağlama sürecidir.
1797	Beaudeau	Girişimcilik, riskleri üstlenme, planlama, yönetme ve organize etme sürecidir.
1803	Jean Baptiste Say	Girişimcilik, sermaye karı ile girişimci karının birbirinden ayrılmasıdır.
1876	Francis Walker	Girişimcilik, sermaye sağlayan ve faiz alan kişiyle, yönetsel yeteneklerini kullanarak kar sağlayan kişi arasında ayırım yapılmasıdır.
1934	Joseph Schumpeter	Girişimcilik, yenilikçiliktir ve daha önce hiç denenmemiş teknolojileri kullanarak yeni ürünlerin üretilmesi, yeni pazarların oluşturulmasıdır.
1961	David McClelland	Girişimcilik, enerjik ve risk dolu ortam içerisinde hareket etme sürecidir.
1964	Peter Drucker	Girişimcilik, fırsatların maksimize edilmesidir.
1975	Albert Shapero	Girişimcilik, inisiyatif alınarak, bazı sosyo ekonomik mekanizmaların organize edilerek başarısızlık riskinin kabullenilmesidir.
1980	Karl Vesper	Girişimcilik; ekonomistleri, psikologları, işadamlarını ve politikacıları içeren bir olgudur.
1983	Gifford Pinchord	İç girişimcilik; örgüt içinde çalışan bireylerin girişimciliğidir.
1985	Robert Hisrich	Girişimcilik; parasal ve kişisel tatmin karşılığında finansal, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenerek, gerekli zaman ve çabayı harcayıp farklı değerde mal ve hizmet yaratma sürecidir.

Kaynak: Hisrich ve Peters, 1992’den aktaran: Korkmaz, 2012

Girişimcilik, ekonomik süreçteki öneminin yanı sıra, toplumsal değişim ve yenilenme sürecinin de başlatıcısı olarak görülür. Girişimci ruhun oluşumu da sosyal yapının bir benzeri olarak görülmektedir. Girişimci(liğin) kök saldıği sosyal ortamlar/kültürler ile girişimci ediminin doğası ve değişimci potansiyeli, sosyolojik bakışın odaklandığı konulardır (Aytaç ve İlhan, 2007: 102).

Kültür, erken dönem girişimciliği önemli derecede etkilemekte ve girişimciliğin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Morrison da yapmış olduğu kültür tanımlaması ile bu görüşü desteklemektedir. Girişimciliğe destek veren kültürlerin üç temel davranışı öne çıkartmaktadır (Cansız, 2013: 23):

- Yüksek sorumluluk üstlenme
- Hesaplı risk alma
- Performansa dönük geri bildirim talep etme

Girişimci kültürlerde yüksek başarı güdüsü egemendir. Yüksek başarı güdüsünün Birleşik Devletleri Birleşik Devletleri'nde desteklenmesi ve bunun sonucu olarak girişimci kültürün oluşması, yüksek başarı güdüsünün girişimciliği ne kadar etkilediğinin bir göstergesidir. Kişinin kendisinin patronu olması, bireysel fırsatlara sahip olması, başarılı ve gelir sahibi olması önemseniyorsa bu kültürün girişimci kültür olduğu söylenebilmektedir. Bu kültür tipinin hakim olduğu toplumlarda yeni iş kurma oranı da yüksektir. Buna rağmen hiçbir kültür tamamen girişimci ya da girişimciliğe karşı olarak nitelenemez.

Türkiye'de girişimciliğin en temel problemi, geleneksel düşünce tarzı ile yapılan işlerin bilgiden çok geleneklere bağlı şekilde yapılmasıdır. Yeni nesil girişimciler de işi devraldıkları babaları ve ustaları işleri nasıl yapıyorlarsa kendileri de onlardan nasıl öğrendiyse hiçbir değişiklik yapmadan, yeni bir vizyona sahip olmadan işe devam etmektedir. Türk girişimcilerin en belirgin farklılıklarının, işleri ile ilgili plan yapmamaları, geleneksel düşünce yapısı ile devam etmeleri (işlerin nasıl öğrenildiyse öyle yapılmaya devam etmesi), teknolojik gerilik ve sözleşme yapmama alışkanlığı olduğu söylenebilir (Fidan, 2002: 16'dan aktaran: Saraçoğlu ve Duran, 2009: 136- 137).

Kurum içi girişimcilik olarak da tanımlanan iç girişimcilik kavramı ise 1980'li yılların ortalarından itibaren bilim insanları ve yöneticilerin dikkatini çekmiştir. Yönetim literatüründe, ilk olarak 1985 yılında Gifford Pinchot tarafından kullanılmış, 'işletme içinde girişimciliğe izin veren oluşum' (örgüt içi girişimcilik), 'bağımsız girişimcilerin işletmeyi kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce, davranış ve nitelikleri halen faaliyetlerini sürdürdükleri işletmelerin içinde kullanmaları' olarak tanımlamıştır. İç girişimcilik işletmelerin yeni pazarlar ve ürünler bularak, sürdürülebilirliğini sağlayacak önemli bir faktördür. Kurum içerisinde geliştirilecek girişimcilik ruhuyla, esnek yapılar oluşturmak, yeni ürün ve hizmetler ile süreçler geliştirmek, büyüme ve farklılaşmayı sağlamak mümkün olacaktır (Aydınlık, 2016: 109- 110).

Son bir kaç on yıldır çalışılan iç girişimcilikle ilgili ilk araştırmalar yeni iş girişimlerine, mevcut kuruluş tarafından yeni girişim düzenlemelerine ve kurum içindeki girişimci bireylere odaklanmıştır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 7). Tablo 13'te iç girişimciliğe dair kullanılan farklı kavramların tanımları verilmiştir.

Tablo 13: İç Girişimciliğe Dair Kullanılan Farklı Kavramların Tanımları

Yazar	Tanım
	KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK
Burgelman (1983)	Kurumsal Girişimcilik, işletmenin içsel gelişim yoluyla çeşitlenmesi süreciyle ilgilidir. Bu tarz bir çeşitlenme, işletmenin ilgisi olmayan alanlarda faaliyetini genişletmesi için yeni kaynak kombinasyonları gerektirir.
Chung& Gibbons (1997)	Kurumsal Girişimcilik, belirsizlik yönetimi yoluyla bireysel fikirleri toplu eyleme dönüştürme sürecidir.
Covin& Slevin (1991)	Kurumsal Girişimcilik, işletme içi yaratılan yeni kaynak kombinasyonlarıyla şirketlerin yeterlilik alanını genişletmesi ve fırsatlara uyum sağlamasını kapsar.
Guth& Ginsberg (1990)	Kurumsal Girişimcilik, iki tür olayı ve kendisini çevreleyen süreci kapsar: 1) mevcut kuruluş içerisinde yeni bir işin doğuşunu, diğer bir deyişle dahili girişimcilik ya da yenilik; 2) Örgütlerin kuruluşunun altındaki fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütleri dönüştürme.
Jennings& Lumpkin (1989)	Kurumsal Girişimcilik, yeni ürünlerin ve/ veya yeni pazarların ne ölçüde geliştiğiyle tanımlanır. Bir kuruluş eğer ortalamanın üzerinde yeni ürün ve/ veya yeni pazar geliştirirse girişimci olarak nitelenir.
Schendel (1990)	Kurumsal Girişimcilik, mevcut işletme içerisinde yeni iş kurma eğilimini ve canlanma ve dönüşüme ihtiyaç duyan durgun ve çalışmakta olan işletmelerin dönüşümünü kapsamaktadır.
Spann, Adams ve Wortman (1988)	Kurumsal Girişimcilik, yeni bir ürün tanıtmak, yeni bir pazar yaratmak ya da yeni bir teknoloji kullanmak için ayrı bir tüzel örgütün (genellikle kar merkezi, stratejik iş birimi, şube ya da bağlı kuruluş formunda) kuruluşudur.
Vesper (1984)	Kurumsal Girişimcilik, örgüt yeni bir iş yapmaya kalkıştığında alt kademedeki çalışanların inisiyatif almasını kapsar.
Zahra (1993)	Kurumsal Girişimcilik, birbirine ilgili ancak ayrı iki boyut olan yenilik ve girişim, ve stratejik yenilenme boyutlarına sahip örgütsel yenilenme sürecidir.
Zahra (1995, 1996)	Kurumsal Girişimcilik, şirketin yenilik, yenileme ve girişim çalışmalarının toplamıdır. Yenileme şirketin işleyişini, işin faaliyet alanını ya da rekabetçi yaklaşımını değiştirerek canlandırmak anlamına gelmektedir.
	DAHİLİ KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK
Jones& Butler (1992)	Dahili Kurumsal Girişimcilik, bir şirket içerisindeki girişimci davranıştan söz eder.
Schollhammer (1982)	Dahili Kurumsal Girişimcilik, çalışmakta olan ticari kuruluş bünyesinde biçimselleştirilmiş girişimci eylemlerden söz eder. Biçimselleştirilmiş girişimci faaliyetler dahili girişimcilik amacı için örgütsel yaptırım ve kaynak bağımlılığına maruz kalır.
	KURUMSAL GİRİŞİM
Biggadike (1979)	Kurumsal Girişim, ana kuruluşun daha önce hiç pazarlamadığı ürün ve servisi pazarlayan işletme olarak tanımlanır. Yeni pazarlanacak ürün ve servisler için ana kuruluşun yeni ekipman, iş gücü ve bilgi edinmesi gerekmektedir.
Block& MacMillan (1993)	Bir projenin kurumsal girişim olarak görülebilmesi için: a) Örgüt için yeni sayılabilecek bir faaliyet içermesi, b) Örgüt içinde başlatılıp yürütülüyor olması, c) Kuruluşun temel işinden çok daha yüksek başarısızlık riski ya da büyük kayıplar içeriyor olması, d) Temel işten daha büyük belirsizliğe sahip olmasıyla nitelendirilmesi e) varolduğu süre boyunca ayrı olarak yönetilmesi, f) satış, kar, verimlilik ya da kalite arttırmak amacıyla gerçekleştirilmesi gerekir.
Ellis& Taylor (1987)	Kurumsal Girişim, yapılan faaliyetlerle ilişkisiz stratejilerin takip edilmesini, bağımsız birim yapılandırılmalarının benimsenmesini ve yeni kaynakların yapılandırılmasını
von Hippel (1977)	Kurumsal girişimde bir şirket neticesi garanti olmayan, riskli atılımlar yapacaksa, şu temel prensipler ve stratejiler tavsiye edilir, gereklidir : Mevcut aktiviteleriyle hiçbir ilişki içinde olmamalıdır. Yeni bir unite kurulmalıdır ve şirketin mevcut kaynaklarına dokunmadan yeni kaynaklardan finans oluşturma süreci izlenmelidir.
	GİRİŞİM, DAHİLİ GİRİŞİM, DAHİLİ KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK, YENİ İŞ GİRİŞİMİ BAŞLATMA
Homsby, Naffziger, Kuratko, Montagno (1993)	Girişim, kurumsal çerçevede yeni iş girişimleri çalışmalarına uygulanabilir.
Roberts& Berry (1985)	Dahili girişimler, şirket içinde yeni birimler kurarak farklı pazarlara girme veya önemli ölçüde farklı ürünler gerçekleştirme teşebbüsleridir.
Stopford & Baden-Fuller (1994)	Yeni iş girişimi, bireylerin ve küçük takımların başkalarını davranışlarını değiştirme konusunda ikna etme kabiliyetine sahip olduğu ve böylelikle yeni kurumsal kaynakların yaratılmasını etkileyebildiği girişimci grup oluşturduğu zaman meydana gelir.

Tablo 13'ün Devamı

Zahra (1996)	Girişim, şirketlerin faaliyetlerini genişleterek varolduğu ya da yeni gireceği pazarda yeni sektörlere girmesidir.
Zajac, Golden, Shorten (1991)	Dahili kurumsal girişim, yarı özerk olan, organizasyon dahilinde bir girişim birimi oluşturulması ve organizasyonun nihai otoriteyi sürdürmesi
	İÇ GİRİŞİMCİLİK
Nielson, Peters & Hisrich (1985)	İç girişimcilik, iç pazardaki büyük örgütlerin gelişimi ve geliştirilmiş ve / veya yenilikçi personel hizmetlerini, teknolojileri veya yöntemleri organizasyon içinde genişletmek için kurulmuş görece küçük ve bağımsız birimlerdir. Bu durum, dış pazarda kârlı pozisyonlar geliştirmek amacı olan büyük organizasyon girişimciliği / girişim birimlerinden farklıdır.
Pinchot III (1985)	İç girişimciler, 'yapmakta olan hayalperestler'dir. Bir örgüt içerisinde her türlü yenilik yaratma sorumluluğunu üstlenirler.
	STRATEJİK YA DA ÖRGÜTSEL YENİLENME
Guth& Ginsburg (1990)	Stratejik yenilenme, yeni kaynaklar kombinasyonları yoluyla yeni zenginlik yaratmayı içerir
Stopford& Baden- Fuller (1994)	Örgütsel yenilenme, işin kaynak modelini, finansal performansı ve sürdürülebilir genel ekonomik performansı sağlamak için değiştirir. Sürdürülebilir olabilmek için, birkaç kişiden fazlasını ve finans fonksiyonunu içeren daha yaygın çabaya ihtiyaç vardır.
Zahra (1993, 1995, 1996)	Yenileme, bir şirketin işini yenilik yoluyla yeniden canlandırmak ve rekabetçi profilini değiştirmek demektir. Bu, işletme faaliyetlerinin kapsamını, rekabetçi yaklaşımlarını veya her ikisini de değiştirerek şirketin faaliyetlerini yeniden canlandırmak demektir. Aynı zamanda, yeni yetenekler kurmak veya elde etmek daha sonra hissedarlara değer katmak için bunları yaratıcı bir biçimde kullanmak demektir (1995, 1996).
	Yenilemenin, iş konseptinin yeniden tanımlanması, yeniden yapılanma ve inovasyon için sistem çapında değişiklikler getirilmesi de dahil olmak üzere birçok yüzü vardır. Yenileme, bir şirketin misyonunun yeniden tanımlanmasıyla, kaynakların yaratıcı şekilde yeniden düzenlenmesi yoluyla sağlanır; bu, ürünlerin ve teknolojilerin yeni kombinasyonlarına yol açar (1993).

Kaynak: Sharma ve Chrisman, 1999

Kurumsal girişim (corporate venture), kurum içindeki girişimcilik (internal corporate entrepreneurship), kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship) gibi birçok farklı terimle de ifade edilen iç girişimcilik, oryantasyonun diğer tüm değişkenlerle bir ilişki halinde eyleme dönüşebilmiş halidir ve bu 'bir kuruluşun tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin bütünü' olarak kabul edilmektedir (Fiş ve Çetindamar, 2017'den aktaran: Serinkan ve Arat, 2013: 65).

3.2. İç Girişimciliğin Önemi

İç girişimciliğin önemi, işletmeleri ekonomik olarak canlandırmasında ve işletmelere yeni faaliyet alanları yaratmasında saklıdır. İşletmeler için iç girişimcilik, rekabet avantajı yaratmada önemli bir araçtır. Buna neden olan iç girişimcilik kavramının işletmelerde stratejik yenilenmeyi, inovasyonu, öğrenmeyi, uluslararası alanda başarı için harekete geçmeyi vurgulamasıdır. Girişimsel düşünce sonucunda oluşan yeni stratejik yön, inovasyon ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya önem verir. İşletmeler bu kazanımlara sahip olması rakiplerinin önüne geçmesine neden olacaktır.

Örgütlerde çalışanların fikirlerinin alınması, yöneticilerin en büyük kazancıdır. Bunun sebebi esas tecrübeye ve pratiğe çalışanların sahip olmasıdır. Daha Pratik çözümlerin, işlevsel önerilerin ve alternatif fikirlerin tecrübenin asıl sahibi olan iş görenlerden geleceği muhakkaktır (Zeren, 2012: 101).

Dünya genelinde piyasalara girişin daha kolay hale gelmesi ve bu durumun sonucu olarak rekabetçi ortamın artması sebebiyle çoğu sektörde tüketiciler için seçenekler artmaktadır. Bu sebeple sıradan ürünler üzerindeki ilgi kaybolmakta ve farklı ürünler ve hizmetler sunmak zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İşletmeler için iç girişimciler, değişen şartlarla uyum sağlayacak farklılığı sağlamak konusunda en etkili araçlardan birisidir (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 127).

3.3. İç Girişimcilik Boyutları

İç girişimcilik eğilimi her işletmede mevcut olan bir durumdur. Ancak bu eğilimin derecesi kimi işletmelerde yüksek iken diğer işletmelerde düşük olabilmektedir. Tutucu olarak değerlendirilen, en katı hiyerarşik işletmelerde ve devlet kurumlarında bile belirli düzeylerde iç girişimcilik eğilimi görülebilmektedir. Birçok araştırmacıya göre “Bir firmanın iç girişimcilik seviyesini ortaya koyarken temel belirleyici davranışlar nelerdir?” sorusunun cevabı iç girişimcilik boyutları içerisinde olduğu yönündedir (İçerli vd., 2011: 180).

İç girişimcilik çalışmaları incelendiğinde, iç girişimcilik boyutlarının iki temel yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki ‘girişimcilik eğilimi’ yaklaşımıdır. Ağca ve Kurt (2007)’un aktardıklarına göre girişimcilik eğilimi yaklaşımının temsilcileri ve ortaya koydukları boyutlar:

- Miller ve Friesen (1983): Yeni Ürünler Geliştirme, Risk Alma ve Proaktif Davranma
- Covin ve Slevin (1991): Risk Alma, İnovasyon ve Proaktif Davranma
- Lumpkin ve Dess (1996): Otonomi, Rekabetçi Girişkenlik, İnovasyon ve Proaktiflik
- Knight (1997): İnovasyon ve Proaktiflik
- Morris ve Kuratko (2002): İnovasyon, Risk Alma ve Proaktiflik

olarak sıralanmaktadır.

Antoncic ve Hisrich (2001) rekabetçi girişkenlik ve risk alma boyutlarını proaktiflik boyutuyla, özerklik boyutunu ise yeni iş girişimi başlatma boyutuyla birlikte değerlendirerek iç girişimcilik boyutlarını yeni iş girişimi başlatma, inovasyon, stratejik yenilenme ve proaktiflik olmak üzere dört boyutla açıklamışlardır.

İkinci yaklaşımın temsilcileri ise konuyu daha büyük işletmeler bağlamında ele almış ve kurum içi girişimcilik (corporate entrepreneurship) olarak adlandırmışlardır. İçsel iş girişimleri başlatma, stratejik yenilenme ve inovasyon boyutları ise kurum içi girişimciliğin boyutları olarak ortaya koyulmuştur. Zahra, Guth ve Ginsberg ile Stopford ve Baden- Fuller bu yaklaşımın öncüleridir.

Farklı araştırmacıların iç girişimcilik boyutlarının da farklılık gösterdiği görülmektedir. İç girişimciliğe yönelen bu çalışmalarda ortaya koyulan boyutlar, iç girişimciliğin birbirlerinden farklı ancak birbirleri ile ilişkili, çok boyutlu bir kavram olduğunu ve hem örgüt düzeyinde hem de birey düzeyinde gerçekleşen bir eylemi içerdiğini göstermektedir (Şeşen, 2010'dan aktaran: Meydan, 2011: 27).

İç girişimciliği destekleyen yenilikçi işletmelerin niteliklerini açıklayan bu boyutlar; yenilikçilik, risk alma, proaktif olma, özerklik, yeni iş girişimleri başlatma, kendini yenileme veya stratejik yenilenme ve rekabetçi girişimcilik olarak yedi başlıkta toplanmaktadır.

3.3.1. Yenilikçilik/ İnovasyon

Girişimcilik ayrı bir başlık olarak ortaya çıkmadan önce Miles ve Snow (1978) bir çok kar eden ticari kuruluş tarafından da yüzleşilen 'girişimcilik problemleri' hangi yeni fırsatlara yönelinmeli ve yeni işlere girilmeli sorularını işaret etmektedir. Bu soruların cevabı kuruluşun çalışma alanını belirler ve ürün- kaynak ilişkisini ve kaynak açılımını yönlendirir. Bu tür yenilik ve yenilenme çabaları kuruluşlara büyüme ve gelişme için yeni fırsatlar sağlayarak kuruluşları ileriye taşımaktadır (Lumpkin, 2007: 237).

Yenilik kavram olarak, hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) ifade etmektedir (Ağca ve Kurt, 2007:93). Yenilik, pazardaki boş alanları bulmak ve doldurmak ve rakiplerin yükselen verimliliklerine uyum sağlamak adına kişilerin olanaklarını farklılaştırmaları için gereklidir. Kişiler piyasadaki yerlerini muhafaza etmek için sürekli yenilik yapma durumundadır (Pinchot ve Pellman, 1999).

Antoncic ve Hisrich (2001), teknolojiadaki gelişim ve yeniliğe vurgu yaparak, yenilikçilik boyutunun ürün ve hizmet yeniliğini ifade ettiğini ifade etmişlerdir. İlerleyen yıllardaki çalışmalarında Antoncic ve Hisrich (2003) iç girişimcilik açısından yeniliğin farklı unsurlar da içerdiğini ve bu unsurlardan en önemlisinin yeni birimler ya da firmaların kurulması olduğunu belirtmişlerdir.

Avrupa Birliği yenilikçiliğe daha geniş bir açıdan yaklaşmıştır. Yenilikçiliğin çok çeşitli roller vardır. İtici güç olarak kuruluşları uzun vadeli hedeflere yönlendirir. Ayrıca endüstriyel

yapıların yenilenmesine etkindir ve yeni ekonomik faaliyet alanlarının ortaya çıkışının da altında yenilikçilik yatar. Kısacası yenilik; pazar, ürün ve hizmetlerin yenilenmesi ve çeşitlerinin genişletilmesi, üretim, tedarik ve dağıtımda yeni yöntemlerin tesis edilmesi, yönetim, çalışma koşulları ve iş gücü yöntemlerindeki değişikliklerin uygulanmaya başlanmasıdır (Green Paper on Innovation, 1995, http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf).

İşletme seviyesindeki yeniliğin bir ucunda ürün ve hizmetle ilgili olarak dünya için yeni bir ürün veya hizmet, işletme için yeni bir ürün veya hizmet ve pazar için yeni bir ürün veya hizmet, varolan ürün veya hizmetlerde yenilik ve iyileştirme, varolan ürün ve hizmetlere yeni kullanım alanları bulunması yer almaktadır. Bu bağlamda iç girişimciliğin inovasyon/ yenilikçilik boyutunun hem ürün ve hizmet yeniliği hem de süreç ve teknoloji yeniliklerini kapsadığı görülmektedir.

3.3.2. Risk Alma

Girişimci terimini ilk kez ‘kar- zarar riskine katlanan kişi’ anlamında tanımlayan Fransız ekonomist Cantillon’dan günümüze kadar risk alma boyutu, girişim ve girişimciliğin önemli bir unsuru olarak değerlendirilmektedir (Dess ve Lumpkin, 1996: 144). Risk, kaybetme olasılığı anlamına gelmektedir ve yeni girişim başlatma eğiliminin, girişken ve öncü eylemlerin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilir.

Risk alma girişimciliğin doğasında vardır ve belirsiz bir durumu ifade eder. Başka bir ifade ile risk alma, işletmelerin sonucu belirsiz yenilikçi projeleri destekleme eğilimi veya yöneticilerin büyük ve riskli kaynak yatırımları yapma isteğinin derecesi olarak tanımlanabilir. Kaybetme olasılığı olarak da tanımlanan risk, işletmelerinin yenilikçi davranışlarının, yeni girişimler başlatma eğilimlerinin, öncü veya proaktif eylemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Aydınlık, 2016:113).

Girişimcilik eğiliminde olan işletmeler pazardaki fırsatları değerlendirmek için yüksek kazançlar elde etmek uğruna, borçlanma içerisine girerek ya da büyük kaynaklar kullanarak risk içeren davranışlar sergilemektedir. İşletmelerin bu davranışları risk alma eğilimlerinin bir göstergesidir. Bu sebeple örgüt seviyesindeki risk alma, pazardaki fırsatları değerlendirirken hızlı olmayı, kaynakları hızlı kombinlemeyi ve cesur olmayı gerektirir. . Fırsatların kovalanmasında ve çok sık yeni ürün veya hizmet denemelerinde sergilenen cesaret, iç girişimciliğin özelliği olarak vurgulanmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007:94- 95).

Örgütlerinin ve yöneticilerinin aldıkları üç çeşit risk olduğu belirtilmektedir. Bunlar (Lumpkin ve Dess, 2005: 152):

- İş Riski: Başarılı olup olunmayacağı bilinmemesine rağmen girişimde bulunma anlamına gelmektedir. Daha önce girilmemiş pazarlara girmek ve başarısı ispat edilmemiş teknolojilere bağlanmayla ilişkilidir.
- Finansal Risk: İşletmenin büyümek ve faaliyetlerini genişletmek için kaynaklarının büyük bir kısmını bir işe bağlaması ve borçlanmasıdır.
- Personel Riski: Üst düzey yöneticilerin bütün işletmeyi etkilemeleri ve verecekleri kararların kariyerleri için önemli sorun haline gelebilecek olması ihtimalidir.

Risk alma doğası gereği, potansiyel tehlikeler ve güçlükler içerir. Yalnızca dikkatle yönetilen risk rekabet avantajına neden olacaktır. Buna karşın, yeterli öngörü, araştırma ve planlama olmadan yapılan faaliyetler, çok pahalıya mal olabilir. Stratejik yöneticiler her zaman potansiyel riski gözönünde tutmak zorundadırlar. İnovasyon ve Yenilik adlı kitabında Drucker başarılı girişimcilerin risk alan kişiler olmadıklarını, bunun yerine riski anlayarak en aza indirmek için adımlar attıklarını belirtmiştir. Sonuç olarak, riske odaklanmaktan kaçınır ve fırsat odaklı kalırlar.

3.3.3. Rekabetçi Girişkenlik

Rekabetçi girişkenlik, rakiplere karşı saldırgan tutumla ilişkilendirilmiştir. Bu boyut, firmaların mevcut pazardaki taleplere ve trendlere ne şekilde karşılık verdiğiyle, dolayısıyla rakipleriyle nasıl ilişki kurduklarıyla ilgilidir (Lumpkin ve Dess, 2005).

Rekabetçi girişkenlik, rekabet konusunda alışıla gelmiş yöntemler yerine yeni yöntemlerin denenmesini, aynı zamanda pazardaki rakiplerini yarışın dışında bırakma çabalarını ifade etmektedir. Bu noktada rakiplerin zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve bu doğrultuda hedefler belirlenmesi önemlidir (Serinkan ve Arat, 2013: 91).

Rekabet yönelimli şirketler, rakiplere savaşmaya arzuludurlar. Pazar payını elde etmek için fiyatları düşürebilir ve kârlılıklarını feda edebilir veya üretim kapasitesini elde etmek için saldırganca harcayabilirler (Lumpkin ve Dess, 2005: 151).

3.3.4. Yeni İş Girişimleri Başlatma

Yeni iş girişimleri başlatma, girişimciliğin en belirgin özelliğidir; çünkü şirketin ürünlerini yeniden tanımlayarak ve/ veya yeni pazarlar geliştirerek mevcut bir organizasyonda yeni bir iş yaratma ile sonuçlanabilir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498).

İç girişimciliğin en kapsamlı boyutu olan yeni iş girişimi başlatma boyutunu diğer iç girişimcilik boyutlarından bağımsız olarak ele almak mümkün değildir. Çünkü yeni iş

girişimlerinin başlatılması sırasında yenilikçilik, proaktiflik, risk alma doğal olarak sürecin içindedir. İç girişimciler sahip oldukları bu nitelikler doğrultusunda işletme içinde yeni işler, süreçler ve ürünler geliştirir. Bu nedenle bu özelliklerin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekir (Aydınlık, 2016:115).

Yeni girişimler yapay zeka, biyoteknoloji, multimedya, bilgisayar, yazılım ve iletişim gibi yüksek teknolojili sektörlerin gelişimi ve büyümesinde büyük bir rol oynamaktadır (Zahra, 1996). Girişimciler ya da kurulu şirketler tarafından kurulmuş olsun, yeni girişimler için teknolojik yenilikler hayati önem taşımaktadır. Yeni iş girişimleri teknolojik kaynakları rekabet avantajı yaratmada kullanırlar.

Yeni iş girişimleri başlatmak, girişimciliğin esas unsuru olarak görülür. Çünkü girişimcilik süreci incelendiğinde görüleceği gibi yeni girişimin hangi alanda olacağına karar vermek, yeni girişimi planlamak ve son olarak yeni girişimi kurmak ve kontrol altına almak girişimcilik sürecini oluşturan temel aşamalarıdır (Lussier vd., 2014: 4- 17).

Yeni iş girişimini oluşturup başlatmanın anahtarı fırsatların kişisel hedef ve ihtiyaçlara uyup uymadığını göz önünde bulundurarak pazar fırsatlarını gözden geçirmek, yeni iş stratejisi oluşturmak ve riski ölçmektir (Creating and Launching A New Business Venture, <https://news.gcase.org/creating-and-launching-a-new-business-venture/>).

3.3.5. Proaktiflik

Proaktiflik, iç girişimciliğin bir boyutu olarak araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Miller ve Friesden (1983) proaktifliği 'rakipleri takip etmektense rakiplere öncülük etme girişi', Covin ve Slevin (1991) 'sektördeki rakiplerle saldırganca ve tedbirli olarak rekabet etme eğiliminin öncü niteliği', Lumpkin ve Dess (1996) 'gelecekte ortaya çıkabilecek problemler, ihtiyaçlar ve değişimler meydana gelmeden önce harekete geçme', Antoncic ve Hisrich (2001) 'bir işletmenin yeni ürün veya hizmetleri denemek, yeni pazarlarda faaliyet göstermek, yeni yönetsel teknik ve becerileri kullanmak, strateji belirlemek, örgüt yapısını değiştirmek gibi konularda rakiplerini takip etmek yerine onların önünde olma çabası', Antoncic (2007) 'proaktiflik boyutu, üst yönetimin çevreye uyumu ve faaliyetlerine yansıyan inisiyatif ve risk alma ve rekabetçi agresiflik ve cesareti içerir' olarak tanımlamaktadır.

Çalışanların proaktif davranışları, örgütsel başarının kritik bir belirleyicisidir (Jong ve Wenckers, 2008: 17). Proaktif örgütler trendleri gözlemler, mevcut müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını tanımlar, yeni iş girişimine sebep olabilecek fırsatları sezer. Proaktif davranış gösteren yöneticiler, işlerinin büyümesi ve gelişmesi için yeni fırsatlar aramak üzere dikkatlerini geleceğe yöneltirler (Lumpkin ve Dess, 2005: 150).

3.3.6. Stratejik Yenilenme

Stratejik yenilenme boyutu örgütlerin, üzerinde kurulu oldukları temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla dönüşümlerini ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Guth ve Ginsburg (1990) tarafından ‘kaynakların yeni zenginlik yaratacak şekilde düzenlenmesi’ olarak tanımlanan stratejik yenilenme Sharma ve Chrisman (1999)’a göre ‘işletmede sürdürülebilir ve kapsamlı bir ekonomik performans için varolan kaynakları yeniden düzenlemek’tir.

Stratejik yenilenme detaylı bir program ya da bir durumdan ziyade, yöneticilere yenilik yapma döneminde liderlik edebilecek bir takım yöntemlerdir ve kriz öncesi yapılacak olan değişiklikleri içermektedir. Yenilenme faaliyetlerine başlamak, faaliyetlere kaynak bulmak ve yeniliği sürdürmek oldukça zor bir süreç olabilir (Binns vd., 2013).

Stratejik yenilenme kavramının bir takım önemli özellikleri vardır. İlk olarak stratejik yenilenme, bir şirketin uzun vadeli beklentilerini büyük ölçüde etkileme potansiyeline sahip olan durumlarla ilgilidir. Yine bu süreç, yenilenme sürecinin içeriğini ve sonuçlarını kapsar. Stratejik yenilenmenin bir diğer özelliği, örgütün niteliklerinde yenileme ya da canlandırmayı içermesidir. Sonucu olarak böylesi bir yenileme ya da canlandırmanın amacı, gelecekteki büyüme ve gelişme için dayanak sağlamaktır (Agarwal ve Helfat, 2009: 282). Bu özelliklerden yola çıkarak Agarwal ve Helfat (2009) stratejik yenilenme kavramının bir örgütün uzun vadeli beklentilerini etkileyebilecek potansiyele sahip yenileme ve canlandırma sürecini, içeriğini ve sonuçlarını içerdiğini belirtmektedir.

Kendini yenileme, stratejik ve örgütsel değişimi gerekli kılmakta, kimi zaman misyon ve vizyonun yeniden belirlenmesini, hatta yeniliğe yönelik olarak büyük ve kapsamlı bir stratejik değişimi içermektedir (Aydınlık, 2016:116).

3.3.7. Özerklik

Özerklik, bireylerin ya da takımların bir fikri ve vizyonu ortaya koymak ve onu başarmak adına bağımsız bir şekilde hareket etmesi anlamını taşımaktadır. Diğer bir ifade ile fırsatların takibinde bireylerin kendilerini yönlendirme imkan ve arzuları anlamına gelmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 140). Türk Dil Kurumu’nun yaptığı tanımlamaya göre ‘bir kişinin, bir topluluğun kendi uyacağı yasayı kendisinin koyması’ anlamına gelen özerklik kişisel değerler, hedefler ve çıkarları gerçekleştirmekle ilgilidir (Assor vd., 2002: 262).

Özerklik örgütsel bağlamda, baskıcı örgütsel kısıtlılıkla değil özgürce yapılan eylemlerden bahseder. Kaynak kullanılabilirliği, rekabetçi rakiplerin faaliyetleri ya da dahili örgütsel faktörler yeni iş girişimi başlatma seyrini değiştirebilse de, girişimleri başlatacak özerk girişimci süreçleri

ortadan kaldırmaya yeterli değillerdir. Süreç boyunca örgüt üyesi kilit kararlar almak ve bu kararları devam ettirebilmek için bağımsız hareket etmeye devam eder (Lumpkin ve Dess, 1996: 140- 141). Yeni fikirleri olan bu kişiler kendilerine özgür bir bakış açısına sahip olup, pazardaki boşlukları değerlendirip fırsata çevirebilirler. Böylece farklı bir vizyona sahip olan iç girişimcinin özerkliği, kurumun da özerkliği haline gelir, işletmesinin pazarda fark yaratmasına ve rekabet avantajı sağlamasına neden olur (Aydınlık, 2016:115).

Örgüt seviyesinde özerklik stratejik özerklik, yönetimsel özerklik ve operasyonel özerklik olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Stratejik özerklik, örgüt için bir rehber görevi gören hedeflerin, politikaların ve stratejilerin belirlenmesinde sahip olunan özgürlüğü ifade etmektedir. Yönetimsel özerklik ise örgüt içerisindeki birimlerin faaliyetlerini yönetme sorumluluğunu belirlemektedir. Örgütteki diğer birimler ise bu birimlerin işlerini düzenlemekten sorumludur. Operasyonel özerklik ise yönetimsel ve stratejik kısıtlamalar içerisinde, öncelikle hedef ve sorunun ortaya konmasında ve daha sonra bu hedefe yönelik eyleme geçmede kendi başına karar verme özgürlüğüdür. Bu seviyedeki özerklikten sorumlu organlar belirli ürün ve hizmet alanlarıyla ilgili teknik fonksiyonlardan sorumludurlar (Raelin, 1989: 216-217'den aktaran: Ağca ve Kurt, 2007: 96).

Özerklik boyutunda örgüt, nerede girişimde bulunulacağına dair önemli kararları ele almaktadır. Örgüt içerisinde ayrı ve yeni bir girişim bölümü yaratılarak üst düzey yöneticilere doğrudan raporlama yapılmaktadır (Sharma ve Chrisman, 1999: 22). Ayrı ve yeni bir girişim yaratılması seçenekleri örgüt içerisinde devam eden faaliyetler içerisindeki girişimlerden örgütten bağımsız ayrı yeni bir birimin kurulmasına kadar çeşitlilik gösterebilir.

3.4. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

İç girişimciliği etkileyen faktörler iki temel grupta ele alınmıştır. Birinci grubu örgüt içi çevreye ile ilgili örgütsel faktörler, diğer grubu ise örgütün dış çevresi ile ilgili belirleyicilerin bulunduğu çevresel faktörler oluşturmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 501).

3.4.1. Örgütsel Faktörler

Mevcut örgüt, iç girişimcilik için fırsat yapıları yaratmaktadır (Burgelman, 1983). İç girişimciliği etkileyen faktörlerin başında açık iletişim, kontrol mekanizması, çevreyi tanımlama gücü, örgütsel ve yönetimsel destek gib örgütsel karakteristikler ve örgütsel değerler gelmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 502).

İlk olarak açık bir bilgilendirme ve yetkilendirme aracı olarak açık iletişim, iç girişimciliğin yenilikçilik boyutu için kritik bir etken olarak sunulmuştur. Niteliği ve derecesi yönüyle açık

iletişim iç girişimciliği başlatma ve uygulama üzerinde oldukça ilgilidir. Bu nedenle, açık iletişimin iç girişimcilik üzerinde pozitif bir etkisinin olması beklenmektedir.

Mac Millan (1986) ve Zahra (1991) ise kontrol mekanizmasının gereğinden fazla kullanılmasının engelleyici etkisi üzerine vurgu yapmışlardır. Kuratko ve diğerleri (1993) kontrol mekanizmasının önemi ve iç girişimciliğin değerlendirilmesi üzerinde dururken Kanter (1989) kurum girişimciliği projelerinin seçimi için resmi kontrollerin gerekli olduğunu belirtmiştir.

Tahmin yoluyla yönlendirilen çevreyi yeniden tanımlama, rakiplerin faaliyet gösterdiği çevreyi tanımlama ve çevredeki trendlere, değişikliklere, fırsatlara ve gelebilecek tehditlere dikkati çektiği için firmanın girişimcilik faaliyetleri açısından oldukça önemlidir.

İç girişimcilik üzerinde olumlu etkileri olan bir diğer etken ise örgütsel destektir. Yönetimsel katılımın öneminin yanında tepe yönetimin desteği, bağlılığı, girişimci fırsatları keşfetmesi için bireylere olan güven ve girişimci faaliyetlerin ödüllendirilmesi de iç girişimcilik için önemli itici güçlerdir. Yönetim desteği, takdir yetkisi, ödüllendirme, kullanılabilir zamana sahip olma ve gevşek örgüt içi sınırlar iç girişimciliği etkileyen kritik örgütsel unsurlar olarak görülmektedir (Hornsby vd., 2002).

Örgütsel değerler iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin sonucusudur. Örgütlerin iç girişimci davranışları değerlere/ inançlara, karakteristiğe ve liderin stratejik vizyonuna bağlı olarak gelişir (Guth ve Ginsberg, 1990: 8). Zahra (1991) da yapmış olduğu çalışmada birey merkezli ve rekabet merkezli örgütsel değerlerle kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bir şirketteki girişimcilik faaliyetlerinin şirket çalışanlarının tutumlarına bağlı olduğu belirtildiği için örgütsel değerlerin de iç girişimcilikle pozitif yönde ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Antoncic ve Hisrich, 2001: 502).

3.4.2. Çevresel Faktörler

John (1999)'a göre örgütlerin faaliyette buldukları çevrenin özellikleri, iç girişimciliğe verilen önemin belirleyicisidir. Bunun sebebi iç girişimcilik sürecinin dış çevrede yakalanan bir fırsat ile başlamasıdır. Çevreden etkilenmenin yanı sıra çevreyi etkileyebileceklerini de düşünen girişimciler, girişimcilik faaliyetlerini, çevresel karmaşıklık ve belirsizliğe cevap vererek, güçlü bir stratejik pozisyon kurmak için yerine getirmektedirler (Naktiyok ve Kök, 2006: 82-83)

İç girişimciliği açıklamak ve sonuçlarını öngörmek için olası modeller kuran araştırmacılar, iç değişkenlerin yanına ek olarak bir takım çevresel değişkenler katma eğilimindedirler. Dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstriyel büyüme, yeni ürün talebi ve rekabetçi davranış gibi çevresel özellikler iç girişimciliği etkileyen faktörler arasında gösterilmiştir (Antoncic, 2007: 311).

Bu çevresel özelliklerden “dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstriyel büyüme ve yeni ürün talebi”, işletmeleri iç girişimcilik faaliyeti sergilemeye “çeken” özellikler olarak değerlendirilirken, diğer çevresel özellikler olan “elverişsiz değişimler ve rekabetçi davranış”, firmaları iç girişimcilik faaliyeti sergilemeye “iten” özellikler olarak değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle elverişsiz çevre değişimleri ve yoğun rekabetle baş edebilmek, firmanın iç girişimcilik seviyesininin yükseltilmesi anlamına gelmektedir. Buradan hareketle rekabetin yoğun olduğu, pazarların istikrarsızlık ve belirsizlik gibi kavramlarla tanımlandığı durumlarda, müşteri beklentilerindeki farklılık ve farklı pazar alanları arasındaki beklentilerde ortaya çıkan farklılıkları karşılayabilmek için firmalar, yenilikler yaparak yeni ürün ve süreçler yaratmaya, aynı zamanda yeni pazarlar geliştirmeye çalışırlar. Dolayısıyla bu durum işletmeler için pek çok yeni fırsatlar sunmaktadır. Ortaya çıkan bu farklılıklardaki artış firmaları iç girişimcilik faaliyetleri uygulamaya hem itmekte hem de çekmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 104).

Ağca ve Kurt (2007)'un ‘iten’ ve ‘çeken’ faktörler olarak nitelediği çevresel özellikleri Antoncic (2007) ‘olumlu’ ve ‘olumsuz’ özellikler olarak sınıflandırmış; olumlu çevresel özellikleri ‘dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstriyel büyüme ve yeni ürün talebi’ olarak, olumsuz çevre özelliklerini ise ‘rekabetçi davranış’ olarak açıklamıştır.

Dinamizm, bir firmanın pazarlarında fırsatlar yaratma eğiliminde olduğu için, girişimciliği gerçekleştirmeye çalışmada olumlu olarak görülmektedir. Dinamik veya yüksek teknoloji ortamlar, örgütlerin girişimci bir duruş sergilemelerine ve girişimciliği yoğunlaştırmalarına neden olurlar. Algılanan endüstri gelişimi de, girişimciliği teşvik edebilir. Bir endüstrinin algılanan düşüşü, şirketler için artan yenilenme faaliyetleri içine girmek için önemli bir adım teşkil ederken, potansiyel olarak girişimci fırsatlar sunan büyüme pazarları algısı şirketleri daha fazla iç girişimci faaliyetlere yönlendirebilir.

Çevresel dinamizm dışında algılanan çevresel olumsuzluklar da örgüt içi girişimcilik açısından oldukça önemlidir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 503). Sektörde yaşanan kökten değişiklikler, endüstri üzerine oluşan yoğun düzenleyici engeller, pazar fırsatlarının azlığı, pazar ve ürünle ilgili belirsizlik ve rakipler arasındaki şiddetli rekabet dış çevrede yaşanan olumsuz gelişmelere örnek olarak verilebilir (Naktiyok ve Kök, 2006: 83).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜRÜN İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ticari örgütlerin kendilerine özgü kişilik ve özelliklere sahip olabilmeleri fikri Hofstede (1980) ve Waterman (1982)'in çalışmalarıyla ortaya çıkmış ve önem kazanmaya başlamıştır. Hofstede yapmış olduğu çalışmada bireysel ya da toplu olarak, çalışanların yönetim tarafından dolaylı ya da açıkça iletilenlerden belirtmiştir. Peter ve Waterman (1982) ise yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün rekabet avantajı için kullanılabilir bir varlık olduğunu belirtmiştir. Deal ve Kennedy (1982) kültürü 'buradaki şeyleri yapma şeklimiz' tanımıyla kabul ederek örgüt kültürünün güçlü, zayıf ya da kabul edilip edilmediğine bakılmaksızın var olduğunu belirtmektedirler. Schein (1985), kurucunun değer ve inanç sistemini temel alan bir örgüt kültürü modelini ileri sürdükten sonra örgütlerin zamanla dünyayla etkileşimde bulunmasıyla birlikte modeline yeni bilgiler de dahil etmiştir. Alvesson (1993) ise yaptığı örgüt kültürü tanımlamasında örgüt kültürünü insanları bilgilendiren ve kısmen sembolik bir biçimde ifade edilen, çoğaltılan ve iletilen deneyimlerin, anlamların, değerlerin ve anlayışların paylaşılmış ve öğrenilmiş dünyası olarak ifade etmiştir (Denison vd., 2004).

Aile işletmelerinin ortak kültürel özelliklerinden olan aile olma duygusu, çalışanları da içine alan geniş aile, saf değerler, çalışanların ve aile bireylerinin birbirlerini önemsemesi, sadakat ve örgüte olan bağlılık da göz önüne alındığında ve aile işletmeleri bağlamında düşünüldüğünde kültür daha da karmaşık bir boyut haline gelmektedir. Örgüt kültürü, aile ilişkilerinden büyük ölçüde etkilenen değer, inanç ve çıkarların aile işletmesi olmayan işletmelere göre önemli farklılıklar üretebildiği aile işletmeleri açısından daha da büyük önem taşımaktadır (Denison vd., 2004; Le Couvie ve Rhodes, 2015).

Aile işletmeleri kültürü, işletmelerin tarihinden gelen farklı davranış modellerinin kombinasyonlarından, sosyal ilişkilerden ve ailenin inanç ve değerlerinden meydana gelmektedir (Chirico ve Nordqvist, 2010). Bazı aile işletmeleri kurumlarını esnek olmayan, değişime dirençli ve geleneklerine bağlı kültürler geliştirmeye meyilli ve proaktif girişimcilik stratejilerine daha az uygun olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşme ve bilişim alanındaki gelişmeler, sektörde meydana gelen gelişmelerle birlikte iletişim teknolojisi ve müşteri taleplerindeki hızlı teknolojiler örgütler

üzerinde sürekli derinlemesine düşünmek ve iş yapma şekillerini değiştirmek konularında baskı yapmaktadırlar (Hall vd., 2001:195). Clark ve Alverez (2003)'e göre ise aile işletmeleri ekonomik büyüme ve kalkınmanın önemli kaynaklarından biridir ve bu işletmeler büyümeyi teşvik eden ve maddi rahatlığa etken olan ürün, servis ve hizmet inovasyonlarıyla değer yaratmaktadırlar.

Kurum içi girişimcilik olarak da anılan iç girişimcilik, kurulmuş ve olgunlaşmış işletmeler için yenilenme, esneklik ve değişime ayak uydurmalarını sağlayıp daha fazla büyümelerine olanak verecek bir yol olarak görülür (Hall vd., 2001: 196). 1985 yılında Pinchot tarafından kurum içi girişimciliğe türetilen 'iç girişimcilik' kavramı girişimciliğin örgüt içerisindeki uygulamasını tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle, bu terim fırsatları ve yenilikleri takip etmek ve yeni girişimlere başlamak için kuruluştaki girişimcilik tohumları ekmeye atıfta bulunur. İnovasyon, ekonomik ve sosyal kalkınmada etkili bir rol oynamaktadır. Diğer bir deyişle, ekonomik büyümenin ve rekabet gücünün ana kaynağı yenilikçiliktir. Sektördeki en son fikirlerin benimsenmesi ve sürekli değişim önerilerinin kabul edilmesi rekabetçi örgütlerin kuralları arasında yer almaktadır. Örgüt kültürü, örgütte böyle bir ortamın oluşturulmasında büyük bir rol almaktadır. İç girişimciler ise yeni fikirler edinerek bu fikirleri kazançlı birer gerçeğe dönüştürürler ve iç girişimcilik sürecini zaten mevcut bir organizasyonda girişimcilik kültürü yaratarak yenilikçi ürünler veya süreçler geliştirmek olarak tanımlarlar (Sristava ve Sristava, 2010).

İç girişimcilik, aile işletmelerinde karlılık, büyüme ve hayatta kalma için kritik bir öneme sahiptir (Rogoff ve Heck, 2003; Salvato, 2004'ten aktaran: Kellermanns ve Eddleston, 2006). Aile işletmeleri uzun vadeli mülkiyet sahipliklerinin sonucu olarak inovasyon yapmak ve risk almak için gerekli kaynakları ayırabilir ve böylece halka açık şirketlere göre daha fazla girişimciliği teşvik ederler (Zahra vd., 2004; McCann vd., 2001). Ayrıca, aile işletmelerine özgü akrabalık bağlarının, girişimcilik fırsatlarının tanınması üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna inanılmaktadır (Barney vd., 2003'ten aktaran: Zahra vd., 2004). Yönetici pozisyonundaki patronlar aynı zamanda aile işletmelerinin hayatta kalmalarının yeni iş alanları oluşturmak için yeni pazarlara girme ve mevcut operasyonları yeniden düzenlemenin gerekli olduğunun farkındadırlar (Ward, 1987'den aktaran: Rautiainen, 2012).

İç girişimcilik kavramı özellikle son yıllarda büyümeye odaklanan işletmeler açısından oldukça önemlidir. Girişimcilikle toplumsal kültür arasında yakın bir ilişki olduğunu ileri süren Morrison, kültürün girişimciliğe dönük tutumları önemli ölçüde belirlediğini ileri sürer (Aytaç ve İlhan, 2007). Bireylerin köklü ve sosyal olarak gelişmiş oldukları kültürlerde girişimci yaratma olasılıkları da yüksektir. Ayrıca ailenin şimdi sahip olduğu ve gelecekte sahip olacağı geniş zamanlı rolünün, gelecek nesiller için girişimcilik davranışına rol model olacağı ve destek sağlayacağına inanılmıştır (Morrison, 2000). Örgüt kültürü ise işletme içinde iç girişimcilik davranışının şekillenmesinde katalizör bir işlev görür (İbrahimoglu ve Uğurlu, 2013). Girişimcilik ruhu etkili bir örgütün vazgeçilmez bir özelliğidir ve onu destekleyen bir kültür olmaksızın ortaya

çıkması mümkün olamamaktadır. Girişimciliğe destek veren örgüt kültürü ise çeşitli unsurlardan oluşur. Böyle bir yapıda örgütsel amaçlar ile kültür, etik ve insan kaynakları yönetim sistemi uygun bir şekilde bütünleştirilmektedir. Örgüt kültürü, örgüt felsefesini, kurallarını, normlarını ve değerlerini yansıtmakta, örgütsel törenlerde, adetlerde ve davranışlarda ifade edilmektedir (Öktem vd., 2003).

Bu çalışma Trabzon'daki aile işletmelerinin kültürel özelliklerinin iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Literatür incelendiğinde kültür ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir (Engelen vd., 2014; İbrahimoglu ve Uğurlu, 2013; Fiş ve Wasti, 2009; Erbil, 2015; Behram ve Özdemirci, 2014; Sristava ve Sristava, 2010; Zahra, ve diğerleri; 2004; Sepehri ve Khayati, 2013). Literatürde örgüt kültürü, iç girişimcilik ve aile işletmeleri kavramlarını konu olarak ikili kombinasyonlar halinde ele alan çeşitli çalışmalar olmasına rağmen bu üç kavramı birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle araştırmanın ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma, çalışmanın amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırmada veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Anketlerin bir kısmı elden, bir kısmı ise internet aracılığıyla dağıtılmıştır.

Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır ve ankette 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Hazırlanan ankette Cameron ve Quinn (1999)'in 16 soruluk örgüt kültürü ölçeği ile Antoncic ve Hisrich'in 23 soruluk iç girişimcilik ölçeğinden yararlanılmıştır. İlk bölümde anketi cevaplayan kişilerin demografik bulgularını ölçen sorulara, ikinci bölümde örgüt kültürüne ilişkin sorulara, üçüncü ve son bölümde ise iç girişimciliği ölçen sorulara yer verilmiştir.

Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Normallik analizi yapılarak verilerin normal dağılıp dağılmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Ölçeklerin ve anketin tamamının güvenilirliğini ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizinden, ölçekler arasındaki etki derecesini incelemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır.

4.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi

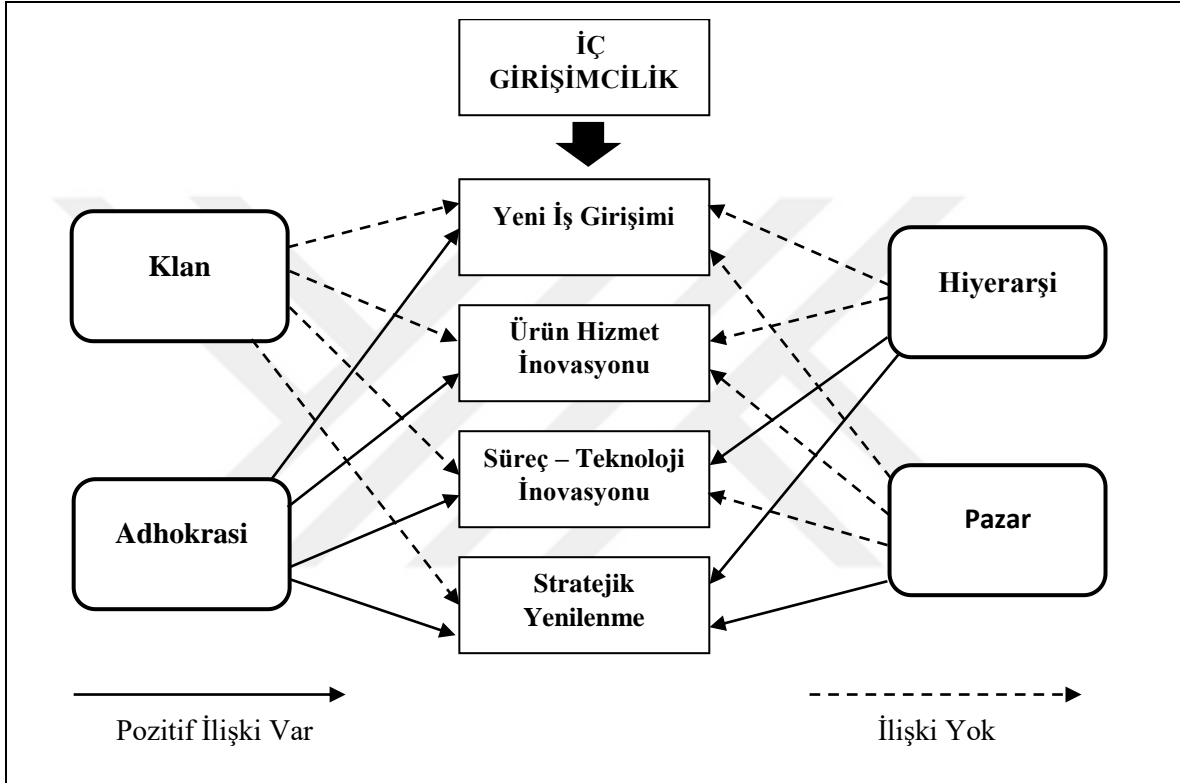
Bu tez çalışmasının evrenini Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin çalışanları ve işverenleri oluşturmaktadır. Tez çalışmasının araştırma örneklemini ise Trabzon Ticaret ve Sanayi

Odası'na kayıtlı aile işletmelerinden anket çalışmasına katılmayı kabul eden 47 aile işletmesi ve bu işletmelerde faaliyette bulunan 142 katılımcı oluşturmaktadır.

4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma çerçevesinde geliştirilen model Şekil 8'deki gibidir.

Şekil 8: Araştırma Modeli



Araştırmada oluşturulacak hipotezler bağımsız değişken olan örgüt kültürünün bağımlı değişken olan iç girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisi üzerine oluşturulmuştur. Örgüt kültürünü ölçmek için Cameron ve Quinn tarafından hazırlanan ve literatürde diğer çalışmalarda da kullanılan ve Rekabet Eden Değerler Modeli baz alınarak oluşturulan dört farklı kültürü temsil eden klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar tipi kültürü içeren kültür ölçeği kullanılmıştır (Desphande vd., 1993; İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013; Engelen vd., 2014; Behram ve Özdemirci, 2014). İç girişimcilik için ise Antoncic ve Hisrich tarafından geliştirilen ve literatürde de kullanıldığı görülen ölçek kullanılmıştır (Antoncic ve Antoncic, 2011; İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013; Antoncic ve Hisrich, 2001; Antoncic ve Scarlet, 2005).

Rekabet Eden Değerler Modeli iki boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut esneklik, takdir hakkı ve dinamizmi istikrar, düzen ve kontrolden farklılaştırır. Bu boyutta bir uçta çok yönlülük ve esneklik, diğer uçta ise istikrar ve durağanlık yer almaktadır. İkinci boyut ise iç çevreye yönelim, uyum ve

dayanılmaya olan odaklanmayı dış çevreye uyum, farklılaşma ve rekabet üzerindeki odaklanmadan farklılaştırır. Bu iki boyut, her biri farklı örgütsel etkililik göstergesini temsil eden dört çeyrekte oluşan bir model oluşturmaktadır (Cameron, 2008).

Rekabet Eden Değerler Modeli'ndeki dört çeyreğin her biri en belirgin özelliklerini karakterize eden bir etikete sahiptir: Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi (Cameron, 2008).

Klan Kültürü: Sol üst çeyrekte yer alan klan kültürü, geniş bir aile gibi oldukça özel ve çalışanların pek çok şey paylaştıkları bir yer olarak temsil edilmektedir. Bu kültür tipine sahip olan örgütlerde liderler yol gösterici, takım kurucu ve aynı zamanda ebeveyn gibi algılanır. Sadakat ve karşılıklı güven, örgütü bir arada tutan değerlerdir. Klan kültüründe örgüte bağlılık yüksektir. Takım çalışmasına, fikir birliğine ve kararlara katılıma olanak tanınır.

Adhokrasi Kültürü: Sağ üst çeyrekte yer alan Rekabet Eden Değerler Modeli'nin bir diğer kültür tipi adhokrasi kültürüdür. Dinamik ve girişimciliğe müsait bir yapıyla temsil edilir. Adhokrasi tipi kültürde liderler girişimci, yenilikçi ve vizyon sahibi kişilerdir. Çalışanların inisiyatif almalarına ve yeni fikirler geliştirmelerine olanak tanıyan kültür tipinde örgütü bir arada tutan yeniliğe ve gelişmeye olan bağlılıktır. Değişimler karşısında hazırlıklı olma ve zorlu görevleri yerine getirme önemli konuların başında gelmektedirler.

Pazar Kültürü: Sağ alt çeyrekte yer alan pazar kültürü, çalışanların rekabetçi olduğu sonuç odaklı işletmeler tarafından temsil edilir. Pazar tipi kültüre sahip olan örgütlerde liderler rekabetçi ve iş bitiricilerdir. Örgütü bir arada tutan hedeflenen başarıların kazanılmasıdır. Rekabetçi eylemler ve zorlayıcı hedefler uzun vadede ilgilenilen konulardır. Başarı pazardaki pay ve nüfuzla ölçülür.

Hiyerarşi Kültürü: Sol alt çeyrekte yer alan hiyerarşi kültürüne sahip örgütler oldukça resmi olup talimatların ve prosedürlerin çok önemli olduğu yerlerdir. Çalışanların önceden tanımlanmış prosedürler doğrultusunda işlerini yapmaları istenir. Hiyerarşi tipi kültüre sahip örgütlerde liderler koordinatör, gözlemci veya yönetici gibi algılanır. Örgütü bir arada tutan resmi kurallar ve yönetmeliklere karşı duyulan itaattir. İstikrar, öngörülebilirlik ve verim uzun dönemde ilgilenilen konulardır.

Çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturan iç girişimcilik için kullanılacak ölçek ise Antoncic ve ve Hisrich tarafından geliştirilen ve Schumpeter'ci yenilikçi konsept doğrultusunda oluşturulan girişimcilik ölçeğidir (Antoncic ve Antoncic, 2011). Bu ölçeğe göre dört alt boyut tanımlanmıştır:

Yeni İş Girişimi: Yeni iş girişimi, mevcut ürünler veya pazarlarla ilgili yeni işletmelerin oluşturulmasını ve özerklik düzeyine bakılmaksızın yeni birimler oluşturulmasını ifade eder.

Ürün/ Hizmet İnovasyonu: Ürün/ hizmet inovasyonu boyutu ürün ve hizmette yapılan yeniliği ifade eder.

Süreç/ Teknoloji İnovasyonu: Ürün/ teknoloji inovasyonu boyutu üretim süreci, üretim yöntemleri ve tekniklerinde ayrıca teknolojideki yenilenmeyi ifade eder.

Stratejik Yenilenme: Kendi kendini yenileme boyutu örgütün oluşturan kilit fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütün dönüşümünü ifade eder.

Örgüt kültürü kavramını ölçmek için kullanılan Rekabet Eden Değerler Modeli'nde yer alan dört boyuttan ilki olan klan kültürü ve klan kültürünün iç girişimcilik eğilimini belirlemek amacıyla iç girişimcilik alt boyutlarıyla olan ilişkisini ölçmek için hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur.

Aile işletmelerinin kuruluş sebeplerinden birinin mirasın bölünmesinin engellenmesi olması ve dolayısıyla kurucu tarafından profesyonellikten uzak bir şekilde yönetilmesi, işletmenin geleneklerine bağlı ve kapalı bir görünüm sergilemesine neden olur. Klan kültürünün geleneklere olan bağlılığı ve içe yönelimli olması da değişen pazar ihtiyacına dikkat edilmemesine yol açarak böylece girişimcilik eğiliminin engellenmesine sebep olabilir (Desphande vd., 1993). Bir şirket geleneksel süreçlerine sadık kaldığında, risk alma ve proaktifliği benimseyen girişimci davranışların izlenmesi daha az olasıdır. Dolayısıyla, sadakat ve geleneklere yapılan vurgu, girişimcilik yöneliminin ana boyutlarının gelişmesini ve uygulanmasını aksatmakta hatta engellemektedir. Bu nedenle, klan kültürünün bilgi paylaşımı ve iletişimi konusundaki eğilimlerine rağmen, geleneğe ve içsel bakıma olan bağlılığı, klan kültürü ile girişimcilik yönelimi arasında negatif bir ilişki bekleneceği anlamına gelir (Engelen, ve diğerleri; 2014). Buradan hareketle H₁ ve diğer hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_{1a}: Aile İşletmelerinde Klan kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yeni iş girişimi üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{1b}: Aile İşletmelerinde Klan kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{1c}: Aile İşletmelerinde Klan kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{1d}: Aile İşletmelerinde Klan kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından kendini yenileme üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Adhokrasi kültürü girişimcilik, yaratıcılık ve çevreye uyabilme değerlerine vurgu yapar. Esneklik ve tolerans bu kültür tipi için önemlidir. Etkililik, büyüme için yeni pazarlar ve yeni yönler bulma açısından tanımlanmıştır (Desphande vd., 1993). Wallach (1983) da yaptığı çalışmada sonuç odaklı ve dinamik örgütlerin yaratıcı alanda çalışmaya, risk almaya cesaret veren,

girişimciliğe ve gönüllülüğe destek olan örgüt olduklarını belirtmiştir (Gürsoy ve Güven, 2016: 153). Chung ve Lin (2007)'e göre esnek ve dışa yönelimli örgüt kültürü diğer kültür tiplerinden daha etkilidir ve yenilikçi kültürde yer alan üyeler ani ve gerekli değişiklikleri gerektiren durumlarda etkin rol oynarlar (Uzkurt ve Şen, 2012). Adhokrasi kültürünün inovasyona, girişimciliğe ve risk almaya olan odaklanması dinamizm, esneklik, yaratıcılık ve büyümeye olan stratejik vurguyla ifade edilir (Quinn, 1988'den aktaran: Engelen vd., 2014) ve bu durum girişimcilik eğilimini pozitif etkilediği düşünülmektedir (Engelen vd., 2014). Buradan hareketle H_{2a} ve diğer hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

- H_{2a}: Adhokrasi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yeni iş girişi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H_{2b}: Adhokrasi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H_{2c}: Adhokrasi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H_{2d}: Adhokrasi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından kendini yenileme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Mekanik süreçlere odaklanan hiyerarşi tipi kültür emirlere, kurallara ve değerlere dayanır ve hiyerarşik kültür, resmileştirme, koordinatör tarzı liderlik, istikrar ve öngörülebilirlik üzerine stratejik bir vurgu ile karakterize edilir. Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde de kurumsallaşmanın getirdiği katılık sonucu yenilikler karşısında kurallara bağlılık, istikrar ön plana çıkmaktadır. Güçlü hiyerarşik yapı, astların yeni ürün fikirlerini öne çıkarmasını zorlaştırmaktadır. Durağanlık ve istikrar üzerindeki statik vurgu yeniyi ve yenilikçi fırsatları takip etme potansiyelini engeller çünkü bu fırsatların takibi ve uygulanması durumu şirketlerin pazar tekliflerinde ve pazardaki rollerinde değişikliklere yol açacaktır (Harris, 2000'den aktaran: Engelen, ve diğerleri; 2014). Walsh (1988) yapmış olduğu çalışmada resmileştirmeye olan odaklanma, emir komuta ve kurallara yapılan vurgunun işletmenin esnekliğini engellediğini ve bu durumun gelecek vadeden fırsatların takibini engellediğini belirtmişlerdir (Henard ve Szymanski, 2001: 372) ve bu özelliklere sahip olan hiyerarşi tipi kültürün de iç girişimcilik eğilimini negatif etkilemesi beklenmektedir. Buradan hareketle H_{3a} ve diğer hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

- H_{3a}: Aile İşletmelerinde Hiyerarşi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yeni iş girişi üzerinde negatif bir etkisi vardır.
- H_{3b}: Aile İşletmelerinde Hiyerarşi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.
- H_{3c}: Aile İşletmelerinde Hiyerarşi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{3d}: Aile İşletmelerinde Hiyerarşi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından kendini yenileme üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Engelen, ve diğerleri (2014) yaptıkları çalışmada üretim yönelimli, hedef odaklı liderlik, verilen görevi başarıyla tamamlama ve rekabet gücü özellikleri gösteren pazar tipi kültürün iç girişimcilik eğilimi üzerinde pozitif bir etkisi olmasının beklendiğini belirtmişlerdir. Pazar tipi kültür müşteri tatmini ve paydaş taleplerine vurgu yaparak, pazar payını genişletmek ve pazarın taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermek için agresif bir şekilde rekabet ederler. Motivasyon faktörleri rekabeti ve önceden belirlenmiş sonuçların elde edilmesini içerirken, bu tip kültür tipinde geçerlilik kriterleri planlama verimliliği ve rasyonelliği içerir (Denison ve Spreitzer, 1991). Buradan hareketle H_{4a} ve diğer hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_{4a}: Pazar kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yeni iş girişimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{4b}: Pazar kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{4c}: Pazar kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{4d}: Pazar kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından kendini yenileme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

4.5. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırma kapsamında, aile işletmelerinde kültürel özelliklerin iç girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisi araştırılacak ve Cameron ve Quinn tarafından oluşturulan Rekabet Eden Değerler Modeli ile örgüt kültürü tipi belirlenecektir. Antonic ve Hisrich tarafından oluşturulan iç girişimcilik ölçeğiyle beraber iç girişimcilik düzeyi belirlenip sonrasında kültür tipi ve iç girişimcilik arasındaki ilişki ölçülecektir.

Çalışmanın, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı aile işletmeleri üzerinde yapılmak istenmesi ancak süre kısıtı nedeniyle sadece 47 tanesine ulaşılabilmesi ve araştırmanın bu örneklem üzerinden yürütülmesi araştırmanın kısıtlarından biridir. Diğer bir kısıt, ulaşılan işletmelerin bir kısmının çalışma doğrultusundaki anketlere katılmak istememesidir. Ulaşılan işletmelerdeki tüm çalışanlara anketin yapılamaması ve sadece kısıtlı sayıda anket olarak çalışmaya katılmaları, çalışmanın veri sayısının yeterince olmamasına sebebiyet vermiştir.

Bu çalışma, TTSO'ya bağlı 47 aile işletmesi ve bu işletmelerde çalışan 142 çalışanla yürütülmüştür.

4.6. Verilerin Analizi ve Bulgular

4.6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Çalışmaya katılan 142 katılımcının demografik bilgileri yaş, öğretim durumu, meslekteki kıdem süresi, şu an çalıştığı işletmedeki hizmet süresi, görev yaptığı birim, görev tanımı, aylık gelir ve çalışılan işletmedeki kurucuyla akrabalık durumu bağlamında bu bölümde Tablo 14 ile gösterilecektir.

Tablo 14: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

	Oranlar (%)	
Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	32 Kadın 68 Erkek	
Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	59 Evli 41 Bekar	
Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları	20 yaş ve altı	7
	21- 25 yaş	7,7
	26- 30 yaş	16,2
	31 – 35 yaş	24,6
	36- 40 yaş	14,8
	41- 45 yaş	10,8
	46- 50 yaş	7,7
50 yaş ve üzeri	17,6	
Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	İlköğretim	9,2
	Lise	35,2
	Yüksekokul	8,5
	Lisans	40,8
	Yüksek Lisans	5,6
Doktora	0,7	
Katılımcıların Meslekteki Kıdem Sürelerine Göre Dağılımları	1 yıldan az	2,1
	1- 5 yıl	20,4
	5- 10 yıl	13,4
	10- 15 yıl	19
	15 yıldan fazla	45
Katılımcıların Şu An Çalıştıkları İşletmedeki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları	1 yıldan az	2,8
	1- 5 yıl	28,2
	5- 10 yıl	15,5
	10- 15 yıl	17,6
	15 yıldan fazla	35,9
Katılımcıların Görev Yaptıkları Birimlere Göre Dağılımları	Satış Pazarlama	25,4
	İnsan Kaynakları	2,8
	Finans	5,6
	Muhasebe	6,3
	Üretim	3,5
	Diğer	56,3
Katılımcıların Görev Tanımlarına Göre Dağılımları	Personel	31
	Şef	5,6
	Orta Kademe Yönetici	11,3
	Üst Kademe Yönetici	26,1
	Diğer	26,1
Yönetim Kurulu Var Mı?	Evet 36 Hayır 64	
Kurucuyla Akrabalık Durumu	Evet 40,1 Hayır 59,9	

Araştırmaya katılanların % 32'si kadın, % 68'i ise erkektir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde % 59'unun evli, % 41'inin ise bekar olduğu görülmektedir. Yaşlara göre dağılım incelendiğinde ise çoğunluğu % 24,6 ile 31- 35 yaş aralığında yer alan çalışanların oluşturduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 40,8'ini oluşturan çoğunluk, lisans mezunudur. Meslekteki kıdem süreleri incelendiğinde katılımcıların % 45'ini oluşturarak çoğunluğu 15 yıldan fazla kıdem sahibi olanlar oluşturmaktadır. Şu an çalıştıkları hizmet sürelerine göre dağılım incelendiğinde ise yine 15 yıldan fazla süredir aynı işletmede çalışanların % 35,9 ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları birim ve görev tanımlamaları istendiğinde ise bu iki soruda da kendilerini büyük oranda hiçbir kategoriye sokmadıkları ve diğer seçeneğini seçtikleri görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı işletmelerinde %36'sında yönetim kurulu varken, katılımcıların % 40,1'i kurucuyla akrabadır.

4.6.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15: Kullanılan Ölçeklere ve Alt Boyutlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve İç Girişimcilik Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt Kültürü	3,63	0,575
Klan	3,80	0,835
Adhokrasi	3,57	0,740
Hiyerarşi	3,47	0,696
Pazar	3,47	0,696
İç Girişimcilik	3,22	0,591
Yeni İş Girişimi	3,59	0,792
Ürün/ Hizmet İnovasyonu	3,11	0,804
Süreç/ Teknoloji İnovasyonu	2,82	0,767
Stratejik Yenilenme	3,54	0,737

Katılımcıların örgüt kültürü sorularına verdiği cevapların sonuçları incelendiğinde alt boyutları açısından 3,80 ile en yüksek ortalamaya klan tipi kültürün sahip olduğu görülmüştür. 3,47 ile hiyerarşi ve pazar tipi kültürlerin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Katılımcıların iç girişimcilik eğilimlerine yönelik alt boyutlar incelendiğinde ise 3,59 ile en yüksek ortalamaya sahip boyutun yeni iş girişimi olduğu görülmektedir. Süreç/ teknoloji inovasyonu boyutu ise 2,82 ile en düşük ortalamaya sahip olan boyuttur. Ciddi kaynaklar (zaman, insan, sermaye vb.) gerektiren süreç/ teknoloji inovasyonu boyutunun patentli teknoloji geliştirmek için oldukça fazla yatırım yapılması, patentli teknoloji tasarlamaya önem verilmesi ve teknolojik gelişmelere öncelik edilmesi ifadeleriyle ölçülmesi sebebiyle ortalama olarak en düşük boyut

olması şaşırtıcı değildir. Globalleşen dünyada rakiplere üstünlük sağlayabilmek için teknolojiyi de yakından takip etmek gereklidir. Kumar vd. (1999)'a göre teknoloji iki bileşenden oluşmaktadır: ürünler, ekipman, şablon, işlem gibi fiziksel bileşenler ve üretim, pazarlama, yönetim, kalite kontrol ve nitelikli iş gücü alanlarında uzmanlıktan oluşan bilgi bileşenleri (İleri ve Horasan, 2010: 176). Belirtilen bileşenlere bakıldığında anlaşılmaktadır ki süreç/ teknoloji inovasyonu boyutundaki herhangi bir artış, işletme için de çevresiyle rekabet etmesi açısından üstünlük sağlayabileceği konuma gelmesinde yardımcı olacaktır.

4.6.3. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada, örgüt kültürü ve iç girişimcilik ölçeklerine yönelik ayrı ayrı güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. İki ayrı ölçeğe yapılan analizlere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur. Anketi oluşturan ölçek maddelerinin, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişkiye sahip olup olmadığının, her maddenin diğer madde ile ne ölçüde ilişkisi olduğunun ve hangi maddelerin güvenilirliğinin daha yüksek olduğunun tespiti için güvenilirlik testi kullanılır (Tezbaşaran, 1997).

Güvenilirlik, bir ölçüm aracının benzer koşullarda, benzer girdilerle yapılan farklı ölçümlerde benzer sonuçlar vermesi demektir. Günlük hayatta ağırlık, uzunluk, sıcaklık gibi özellikleri ölçmek için kullanılan standart ölçüm araçlarının güvenilirliğini kontrol etmek oldukça kolaydır. Ancak sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda kişilik, marka bağlılığı, örgütsel bağlılık ve iş stresi gibi soyut kavramları ölçmede kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek nispeten daha zordur.

Güvenilirliği test etmede kullanılan yöntemlerden en yaygını Cronbach (1951) tarafından geliştirilen ve ölçeğin iç tutarlılığını değerlendiren *Cronbach Alfa* katsayısı yöntemidir. Bu katsayı, çok sorulu bir ölçekteki sorular arasındaki uyumun derecesini gösterir ve 0 ile 1 arasında değerler alabilir. Cronbach Alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça, ölçekteki sorular arasındaki içsel uyumun o denli yüksek olduğu söylenebilir. Genel olarak sosyal bilimlerdeki araştırmalarda Cronbach Alfa katsayısı ile ilgili şu değerlendirmeler yapılır (İslamoğlu ve Almaçık, 2014):

$0,00 < \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,41 < \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür.

$0,61 < \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir.

$0,81 < \alpha < 1,00$ ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

Tablo 16'da bu tez çalışmasında kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarıyla ilgili değerlere yer verilmiştir.

Tablo 16: Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değerleri

Ölçekler ve Boyutlar	Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı
Tüm Ölçekler	,924
Örgüt Kültürü	,839
Klan	,814
Adhokrasi	,707
Hiyerarşi	,665
Pazar	,690
İç Girişimcilik	,914
Yeni İş Girişimi	,836
Ürün/ Hizmet İnovasyonu	,794
Süreç/ Teknoloji İnovasyonu	,763
Stratejik Yenilenme	,845

Tablo 16’da görüldüğü üzere, ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları testin güvenilir olduğunu göstermektedir. Tüm ölçeklerin yer aldığı α değeri ,924’tür ve bu değer çalışmanın yüksek güvenilirliğe sahip olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 17: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler ve İfadeler	F1	F2	F3	F4
Faktör 1: Klan				
İşletmemiz, geniş bir aile gibi oldukça özel ve çalışanların pek çok şey paylaştıkları bir yerdir.	,833			
İşletmemizdeki lider yol gösterici, takım kurucu ya da ebeveyn gibi algılanır.	,826			
İşletmemizde takım çalışmasına, fikir birliğine ve kararlara katılıma önem verilir.	,707			
İşletmemizi bir arada tutan, sadakat ve karşılıklı güvendir.	,806			
Faktör 2: Adhokrasi				
İşletmemiz oldukça dinamik ve girişimciliğe müsait bir yapıdadır.				,782
İşletmemizdeki lider girişimci, yenilikçi veya vizyon sahibi olan kişidir.				,461
İşletmemizde çalışanların inisiyatif almalarına ve yeni fikirler geliştirmelerine olanak tanınır.				,822
İşletmemizi bir arada tutan, yeniliğe ve gelişmeye olan bağlılıktır.				,535
Faktör 3: Hiyerarşi				
İşletmemiz oldukça resmi olup, talimatların ve prosedürlerin çok önemli olduğu bir yerdir.			,768	
İşletmemizdeki lider koordinatör, gözlemci veya yönetici gibi algılanır.			,466	
İşletmemizde, çalışanların önceden tanımlanmış prosedürler doğrultusunda işlerini yapmaları istenir.			,782	
İşletmemizi bir arada tutan, resmi kurallar ve yönetmeliklere karşı duyulan itaattir.			,474	
Faktör 4: Pazar				
İşletmemiz çalışanların rekabetçi olduğu sonuç odaklı bir yerdir.		,716		
İşletmemizde, çalışanların rekabetçi ve hedef odaklı olmalarına önem verilir.		,705		
İşletmemiz çalışanların rekabetçi olduğu sonuç odaklı bir yerdir.		,603		
İşletmemizde, çalışanların rekabetçi ve hedef odaklı olmalarına önem verilir.		,599		

Tablo 17’de gösterilen örgüt kültürüne ilişkin faktör analizinde KMO Barlett değerinin 0,732 çıkarak ile 0,50’den büyük olması ile ölçeğin analiz için uygun olduğu görülmüştür. Barlett

değerinin 0,000 çıkararak 0,05'ten küçük bir değerde kalması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğe ilişkin faktör analizi yapıldığında, örgüt kültürüne yönelik diğer çalışmalar da göz önüne alındığında beklenildiği üzere dört farklı boyutun ortaya çıktığı görülmektedir (Behram ve Özdemirci, 2014).

Tablo 18: İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler ve İfadeler	F1	F2	F3	F4
Faktör 1: Stratejik Yenilenme				
İşletmemizde yenilikçiliği artırmak amacıyla gerekirse işletmenin çeşitli birimleri yeniden organize edilir.	,783			
İşletmemizde yenilikçiliği artırmak için işletmenin çeşitli birimleri arasında yoğun bir koordinasyon oluşturulur.	,741			
İşletmemizde yapılan işler tüm yönleriyle gözden geçirilir.	,715			
İşletmemiz rekabet ettiği sektörleri yeniden tanımlama gücüne sahiptir.	,712			
İşletmemizde yenilikçiliği artırmak için esnek örgütsel yapılara uyum sağlanır.	,705			
İşletmemizin misyonu tanımlanmıştır.	,579			
Faktör 2: Ürün/ Hizmet İnovasyonu				
İşletmemiz tarafından pazara sürülen yeni ürün veya hizmetlerin sayısı fazladır.		,771		
İşletmemizin bulunduğu sektöre yeni ürün veya hizmetlerin girme ihtimali yüksektir.		,679		
İşletmemiz tarafından pazara ilk kez tanıtılan yeni ürün veya hizmetlerin sayısı fazladır.		,610		
İşletmemiz yeni ürün veya hizmet geliştirmek için yüksek harcamalar yapmaktadır.		,607		
İşletmemiz yeni ürün veya hizmetler geliştirmeye önem verir.		,581		
Faktör 3: Yeni İş Girişimi				
İşletmemiz aktif olduğu pazarda ürünlerine yeni alıcılar bulmaya çalışır.			,766	
İşletmemiz, mevcut işi ile ilgili yeni sektörlerdeki gelişmeleri ve yeni fırsatları takip etmeye çalışır.			,755	
İşletmemiz pazara yeni faaliyet alanları veya yeni mal/hizmetler önererek kendine yeni bir iş alanı oluşturma çabasıdadır.			,644	
İşletmemiz, bulunduğu sektördeki faaliyet alanlarını genişletmeye çalışır.			,561	
İşletmemizin mevcut ürünlerine yönelik yeni talepler yaratmak için yenilikçi ve yüksek riskli pazarlama faaliyetleri uygularız.			,489	
Faktör 4: Süreç Teknoloji İnovasyonu				
İşletmemiz patentli teknoloji tasarlamaya oldukça fazla önem vermektedir.				,877
İşletmemiz başka sektörler veya başka işletmeler tarafından geliştirilen teknolojilere uyum sağlar.				,826
İşletmemiz patentli teknoloji geliştirmek için oldukça fazla yatırım yapmaktadır.				,822
İşletmemiz teknolojik yeniliklere önem verir.				,734
İşletmemiz bulunduğu sektördeki teknolojik gelişmelere				,464
İşletmemizin son üç yılda geliştirdiği yeni ürünlerden elde ettiği kar oranı yüksektir.				,459

Tablo 18'de ise İç Girişimcilik ölçeğine yönelik faktör analizi yer almaktadır. KMO değeri 0,841 çıkararak ile 0,50'den büyük olması ile ölçeğin analiz için uygun olduğu görülmüştür. Barlett

değerinin de Örgüt Kültürü ölçeğindeki gibi ,000 çıkması çıkararak 0,05'ten küçük bir değerde kalması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğe ilişkin faktör analizi yapıldığında, iç girişimcilğe yönelik diğer çalışmalar da göz önüne alındığında beklenildiği üzere dört farklı boyutun ortaya çıktığı görülmektedir.

4.6.4. Araştırma Verilerinin Normalliğinin Test Edilmesi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığının değerlendirilmesi, istatistiksel değerlendirmeler için bir ön koşuldur (Testing for Normality using SPSS Statistics, t.y, <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/testing-for-normality-using-spss-statistics.php>). Bu çalışmanın sosyal bilimler alanında yapıyor olması sebebiyle normal dağılıp dağılmadığını ortaya çıkarmak amacıyla değişkenlerin Skewness (eğrilik) ve Kurtosis (basıklık) değerlerine bakmak yeterli olacaktır (Normallik Testi SPSS, Normal dağılım testi, Normal Dağılmayan Veri için Çözümler, 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=2wzvcipIorU>). George ve Mallery (2010) Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2, +2 aralığında normal dağıldığını kabul etmektedir. Bu çalışmada yer alan ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin Skewness ve Kurtosis değerleri Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19: Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Normal Dağılım Değerleri

Değişkenler ve Boyutlar	Skewness	Kurtosis
Örgüt Kültürü	-,180	1,129
Klan	-,690	,340
Adhokrasi	-,179	-,347
Hiyerarşi	-,294	,233
Pazar	-,409	,494
İç Girişimcilik	-,137	-,369
Yeni İş Girişimi	-,304	-,466
Ürün/ Hizmet İnovasyonu	-,205	-,322
Süreç/ Teknoloji İnovasyonu	,085	-,199
Stratejik Yenilenme	-,183	-,656

Tablo 19'daki Skewness ve Kurtosis değerleri incelendiğinde hepsinin -2 ve +2 aralığında olduğu yani verilerin normal dağıldığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmaya parametrik analizler ile devam edilmesinde bir sakınca görülmemektedir.

4.6.5. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Korelasyon analizi, incelenen iki metrik değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan analizdir. Korelasyon analizi sonucunda bir korelasyon katsayısı hesaplanır. Bu katsayı -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Katsayının işareti negatif ise, iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu durumda bir değişkenin değeri artarken diğerininki azalır. Katsayının

işareti pozitif ise, iki değişken arasında aynı yönlü bir ilişki vardır. Bir diğerininki artarken, diğerininki de artar. Katsayı 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücü artar. Genel olarak 0,1 ile 0,3 arasındaki korelasyona zayıf; 0,3 ile 0,5 arasındaki korelasyona orta kuvvette; 0,5 ile 0,8 arasındaki korelasyona güçlü, 0,8'den daha büyük bir korelasyona ise çok güçlü korelasyon adı verilir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014). Korelasyon analizinin metotlarından biri olan Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır. Başka bir deyişle, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusunun cevabı alınır (Kalaycı, 2010). Tablo 20'de Pearson korelasyon katsayısına dair bilgiler gösterilmiştir.



Tablo 20: Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Correlations									
		klanortalama	adhk_ort	hiyerarsi_ort	pazar_ort	yenişgirişimi_ortalama	ürünhizmetinovasyon_ortalama	süreçteknolojiinovasyon_ortalama	stratejikyenilenme_ortalama
klanortalama	Pearson Correlation	1	,476**	,057	,230**	,167*	,255**	,139*	,226**
	Sig. (1-tailed)		,000	,251	,003	,024	,001	,050	,003
	N	142	142	142	142	142	142	142	142
adhk_ort	Pearson Correlation	,476**	1	,437**	,558**	,476**	,477**	,424**	,452**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	142	142	142	142	142	142	142	142
hiyerarsi_ort	Pearson Correlation	,057	,437**	1	,569**	,328**	,321**	,407**	,402**
	Sig. (1-tailed)	,251	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	142	142	142	142	142	142	142	142
pazar_ort	Pearson Correlation	,230**	,558**	,569**	1	,409**	,360**	,324**	,207**
	Sig. (1-tailed)	,003	,000	,000		,000	,000	,000	,007
	N	142	142	142	142	142	142	142	142
yenişgirişimi_ortalama	Pearson Correlation	,167*	,476**	,328**	,409**	1	,687**	,629**	,492**
	Sig. (1-tailed)	,024	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	142	142	142	142	142	142	142	142
ürünhizmetinovasyon_ortalama	Pearson Correlation	,255**	,477**	,321**	,360**	,687**	1	,649**	,376**
	Sig. (1-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	142	142	142	142	142	142	142	142
süreçteknolojiinovasyon_ortalama	Pearson Correlation	,139*	,424**	,407**	,324**	,629**	,649**	1	,491**
	Sig. (1-tailed)	,050	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	142	142	142	142	142	142	142	142
stratejikyenilenme_ortalama	Pearson Correlation	,226**	,452**	,402**	,207**	,492**	,376**	,491**	1
	Sig. (1-tailed)	,003	,000	,000	,007	,000	,000	,000	
	N	142	142	142	142	142	142	142	142
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).									

Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler tablosundan da anlaşılacağı üzere örgüt kültürü alt boyutlarından klan ve iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu haricinde bütün boyutlar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Detaylı bir şekilde incelendiğinde ise şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- Alt boyutlar açısından incelendiğinde örgüt kültürü alt boyutlarından klan ile iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu ve stratejik yenilenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile klan tipi kültürdeki pozitif bir artış, iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu ve stratejik yenilenme üzerinde anlamlı bir artış gerçekleştirecektir. Klan tipi kültür ve iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu ve yeni iş girişimi arasında ise herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Adhokrasi tipi kültür ile iç girişimcilik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise, tüm alt boyutlar ile adhokrasi tipi kültür arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile adhokrasi tipi kültürdeki pozitif bir artış, iç girişimciliğin tüm alt boyutlarında da bir artışa sebep olacaktır. Hiyerarşi tipi kültür ile iç girişimciliğin tüm alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, hiyerarşi tipi kültürdeki pozitif bir artışın, iç girişimciliğin tüm alt boyutlarında bir artışa sebep olacağına göstergesidir. Son olarak pazar tipi kültür ile iç girişimciliğin tüm alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon olduğu görülmüştür.

4.6.6. Hipotezlerin Test Edilmesi

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2010). Regresyon analizinde, bağımlı değişkenin değeri, bağımsız değişken(ler) kullanılarak oluşturulan bir model yardımıyla tahmin edilmeye çalışılır. Geçmiş gözlemler (veriler) üzerine kurulu bu model, doğrusal bir modeldir ve yapılan tahmin de bir miktar hatayı içerir. Daha açık ifadeyle, modeldeki değişkenlere ilişkin mevcut (geçmişte gözlenen) veriler kullanılarak oluşturulan bir model yardımıyla, bağımlı değişkenin gelecekte alabileceği değerler tahmin edilmeye çalışılır (İslamoğlu ve Alınacak, 2014). Bu çalışmada bağımsız değişken olarak örgüt kültürü alt boyutları olan klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar tipi kültürün bağımlı değişken olan iç girişimcilik alt boyutları olan yeni iş girişimi, ürün/ hizmet inovasyonu, süreç/ teknoloji inovasyonu ve stratejik yenilenme boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu süreç doğrultusunda araştırma hipotezleri çoklu regresyon analizine tabi tutularak test edilmiştir. İlk olarak iç girişimcilik alt boyutlarının ilki olan yeni iş girişimi ile bağımsız

değişkenleri oluşturan klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar tipi kültürler arasındaki etkisi incelenecektir.

H_{1a}: Klan kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yeni iş girişimi üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{2a}: Adhokrasi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yeni iş girişimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{3a}: Hiyerarşi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yeni iş girişimi üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{4a}: Pazar kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yeni iş girişimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 21: Yeni İş Girişimi ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients (Katsayılar)					
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B	Beta	Sig.	Tolerance	VIF
1					(Sabit)	Bağımsız Değişken Katsayısı				
Klan	,513	,263	1,634	,000	1,404	-,053	-,055	,517	,745	1,334
Adhokrasi						,402	,375	,000	,529	1,890
Hiyerarşi						,078	,069	,458	,633	1,580
Pazar						,191	,174	,079	,557	1,795

Bağımlı Değişken: Yeni İş Girişimi
Bağımsız Değişken: Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar

Tablo 21'deki Model Summary bölümünde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon (R) 0,513 bulunmuştur. Yeni iş girişiminin, örgüt kültürü boyutları tarafından açıklanma oranı 0,263 yani %26,3'tür. Tablodaki significant (sig.) değerinin 0,000 çıkarak % 5'in altında kalması sebebiyle kurulan model anlamlı çıkmıştır. Coefficients bölümündeki sig. değerlerinden sadece adhokrasi boyutunun %5'in altında kalması, örgüt kültürü boyutları içerisinde sadece adhokrasi tipi kültürün yeni iş girişimi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Tablo 21'e göre kurulan regresyon denklemi:

$$\text{Yeni İş Girişimi} = (0,402) \times (\text{Adhokrasi Tipi Kültür}) + 1,404$$

Bu formüle göre, örgüt kültürü ve iç girişimcilik arasındaki ilişkide adhokrasi tipi kültürde meydana gelecek 1 birimlik artış, iç girişimciliğin yeni iş girişimi boyutu üzerinde 0,402 değerlik bir artışa neden olacaktır. Tam tersi durum da söz konusudur. Diğer bir ifade ile, adhokrasi tipi kültürde meydana gelecek 1 birimlik azalış, yeni iş girişimi boyutu üzerinde 0,402 birimlik bir azalışa neden olacaktır. Bu durumda **H_{2a}** hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1b}: Klan kültür tipinin, iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{2b}: Adhokrasi kültür tipinin, iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{3b}: Hiyerarşi kültür tipinin, iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{4b}: Pazar kültür tipinin, iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 22: Ürün Hizmet İnovasyonu ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients (Katsayılar)					
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B		Beta	Sig.	Tolerance
1				(Sabit)		Bağımsız Değişken Katsayısı				
Klan	,501	,251	1,630	,000	,728	,061	,063	,462	,745	1,243
Adhokrasi						,379	,349	,001	,529	1,890
Hiyerarşi						,135	,117	,212	,633	1,580
Pazar						,094	,084	,395	,557	1,795

Bağımlı Değişken: Ürün/ Hizmet İnovasyonu
Bağımsız Değişken: Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar

Tablo 22’de bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değeri 0,501 bulunmuştur. Ürün/ hizmet inovasyonunun örgüt kültürü tarafından açıklanma oranı 0,251 yani % 25,1’dir. Tablodaki sig. değerinden de görüleceği gibi değer 0,000 yani %5 in altında çıkması sebebiyle kurulan bu model bütün olarak anlamlı çıkmaktadır. Coefficients bölümündeki sig. değerlerinden sadece adhokrasi tipi kültürün %5’in altında çıkması, ürün/ hizmet inovasyonu üzerinde sadece adhokrasi tipi kültürün anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Tablo 22’ye göre kurulan regresyon denklemi:

$$\text{Ürün/ Hizmet İnovasyonu} = (0,379) \times (\text{Adhokrasi Tipi Kültür}) + 0,728$$

Bu formüle göre, örgüt kültürü ve iç girişimciliğin ürün/ hizmet inovasyonu boyutu arasındaki ilişkide adhokrasi tipi kültürde meydana gelecek 1 birimlik artış, iç girişimcilik boyutu üzerinde 0,379 değerlik bir artışa neden olacaktır. Tam tersi durum da söz konusudur. Diğer bir ifade ile, adhokrasi tipi kültürde meydana gelecek 1 birimlik azalış, iç girişimcilik boyutu üzerinde 0,379 birimlik bir azalışa neden olacaktır. Bu durumda **H_{2b}** hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1c}: Klan kültür tipinin, iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{2c}: Adhokrasi kültür tipinin, iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{3c}: Hiyerarşi kültür tipinin, iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{4c}: Pazar kültür tipinin, iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 23: Süreç/Teknoloji İnovasyonu ile Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients (Katsayılar)						
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B (Sabit)	Bağımsız Değişken Katsayısı	Beta	Sig.	Tolerance	VIF
1											
Klan	,491	,241	1,683	,000	,719	-,027	-,029	,737	,745	1,343	
Adhokrasi						,333	,322	,002	,529	1,890	
Hiyerarşi						,296	,269	,005	,633	1,580	
Pazar						-,001	-,001	,990	,557	1,795	

Bağımlı Değişken: Süreç/ Teknoloji İnovasyonu
Bağımsız Değişken: Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar

Tablo 23'e göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değeri 0,491 olarak bulunmuştur. Süreç/ teknoloji inovasyonunun, örgüt kültürü tipleri tarafından açıklanma oranı 0,241 yani %24,1'dir. Coefficients bölümündeki sig. değerleri arasında sadece adhokrasi ve hiyerarşi tipi kültürlerinin %5 ve altında çıkması, süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde sadece adhokrasi ve hiyerarşi tipi kültürlerin anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Tablo 23'e göre kurulan regresyon denklemi:

$$\text{Süreç/ Teknoloji İnovasyonu} = [(0,322 \times \text{Adhokrasi Tipi Kültür}) + (0,269 \times \text{Hiyerarşi Tipi Kültür})] + 0,719$$

Bu denkleme göre, adhokrasi tipi kültürde meydana gelecek 1 birimlik artış süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde 0,322 birimlik bir artışa neden olacaktır. Tam tersi durum da söz konusudur. Diğer bir ifade ile adhokrasi tipi kültürde meydana gelecek 1 birimlik bir düşüş, süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde 0,322 birimlik bir düşüşe neden olacaktır. Bu durumda **H_{2c}** hipotezi kabul edilmiş olur. Hiyerarşi tipi kültürde meydana gelecek 1 birimlik artış ise, süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde 0,269 birimlik bir artışın olmasına neden olacaktır. Aralarındaki pozitif korelasyondan dolayı tam tersi durum da söz konusudur. Bu durumda, hiyerarşi tipi kültürde meydana gelecek 1 birimlik azalış, süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde 0,269 birimlik bir düşüşe neden olacaktır. Bu durum beklenmeyen bir durumdur. **H_{3c}** hipotezi reddedilmiş olur.

H_{1a}: Klan kültür tipinin, iç girişimcilik alt boyutlarından stratejik yenilenme üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{2a}: Adhokrasi kültür tipinin, iç girişimcilik alt boyutlarından stratejik yenilenme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{3a}: Hiyerarşi kültür tipinin, iç girişimcilik alt boyutlarından stratejik yenilenme üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{4a}: Pazar tipi kültürün, iç girişimcilik alt boyutlarından stratejik yenilenme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 24: Stratejik Yenilenme ile Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients (Katsayılar)					
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B		Beta	Sig.	Tolerance
1				(Sabit)		Bağımsız Değişken Katsayısı				
Klan	,537	,289	1,619	,000	1,417	,065	,074	,378	,745	1,343
Adhokrasi						,388	,389	,000	,529	1,890
Hiyerarşi						,381	,381	,000	,633	1,580
Pazar						-,236	-,236	,018	,557	1,795

Bağımlı Değişken: Stratejik Yenilenme
Bağımsız Değişken: Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar

Tablo 24’de bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon 0,537 olarak bulunmuştur. Stratejik yenilenme boyutunun örgüt kültürü tipleri tarafından açıklanma oranı 0,289 yani %28,9’dur. Significant değerinin 0,000 çıkması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Coefficients bölümünde ise klan tipi kültür haricinde tüm kültür tiplerinin stratejik yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu tabloya göre kurulacak olan regresyon denklemi:

$$\text{Stratejik Yenilenme} = [(0,388 \times \text{Adhokrasi Tipi Kültür}) + (0,381 \times \text{Hiyerarşi Tipi Kültür}) + (-0,236 \times \text{Pazar Tipi Kültür})] + 1,417$$

Tablo 24 sonucunda oluşan denkleme göre adhokrasi tipi kültürde meydana gelecek 1 birimlik artış, stratejik yenilenme üzerinde 0,388 birimlik bir artışa neden olacaktır. Daha önceki açıklamalarda görüldüğü üzere tam tersi durum da söz konusudur. Adhokrasi tipi kültürde meydana gelecek 1 birimlik azalma, stratejik yenilenme üzerinde 0,388 birimlik bir azalmaya neden olacaktır. Hiyerarşi tipi kültürde de aynı durum söz konusudur. Bu kültür tipinde meydana gelecek 1 birimlik azalış veya artış, stratejik yenilenme üzerinde de 0,381 değerinde aynı yönde azalış ya da artışa neden olacaktır. Oluşan denklem sonucunda görülen **H_{2a}** hipotezinin yani adhokrasi tipi kültürün stratejik yenilenme üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunun kabul edildiğidir. **H_{3a}**

hipotezini oluşturan hiyerarşi tipi kültürün stratejik yenilenme üzerinde negatif bir etkisinin olduğu ise bu denklemlerle reddedilmiştir. Son olarak pazar tipi kültürün stratejik yenilenme üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu öne süren H_{4d} hipotezi reddedilmiştir. Pazar tipi kültür ile stratejik yenilenme arasında negatif korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Bu duruma göre Pazar tipi kültürde meydana gelecek 1 birimlik artış, stratejik yenilenme üzerinde 0,236 birimlik bir düşüşe neden olacaktır.

4.7. Analiz Bulgularının Değerlendirilmesi

Hipotezlerin test sonuçları Tablo 25’te düzenlenmiştir.

Tablo 25: Hipotezlerin Test Sonuçlarının İlişkisi

Hipotez	Hipotez İçeriği	Kabul / Ret / Anlamlı Bir İlişki Bulunamamıştır
H _{1a}	Klan kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yeni iş girişimi üzerinde negatif bir etkisi vardır	Anlamlı Bir İlişki Bulunamamıştır.
H _{1b}	Klan kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Anlamlı Bir İlişki Bulunamamıştır.
H _{1c}	Klan kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır	Anlamlı Bir İlişki Bulunamamıştır.
H _{1d}	Klan kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından kendini yenileme üzerinde negatif bir etkisi vardır	Anlamlı Bir İlişki Bulunamamıştır.
H _{2a}	Adhokrasi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yeni iş girişimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Kabul
H _{2b}	Adhokrasi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Kabul
H _{2c}	Adhokrasi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Kabul
H _{2d}	Adhokrasi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından stratejik yenilenme üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Kabul
H _{3a}	Hiyerarşi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yeni iş girişimi üzerinde negatif bir etkisi vardır	Anlamlı Bir İlişki Bulunamamıştır.
H _{3b}	Hiyerarşi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır	Anlamlı Bir İlişki Bulunamamıştır.
H _{3c}	Hiyerarşi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır	Ret
H _{3d}	Hiyerarşi kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından kendini yenileme üzerinde negatif bir etkisi vardır	Ret
H _{4a}	Pazar kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yeni iş girişimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Anlamlı Bir İlişki Bulunamamıştır
H _{4b}	Pazar kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından ürün/ hizmet inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Anlamlı Bir İlişki Bulunamamıştır
H _{4c}	Pazar kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Anlamlı Bir İlişki Bulunamamıştır
H _{4d}	Pazar kültür tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından kendini yenileme üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Ret

Tablo 25’te görüldüğü üzere H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri klan tipi kültürün iç girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisini ele almıştır. Bu iki kavramı konu edinen literatür incelendiğinde aralarında negatif bir ilişkinin olması beklenmektedir (Engelen vd., 2014; Behram ve Özdemirci, 2014; İbrahimoglu ve Uğurlu, 2013). Ancak yapılan çalışmada, klan tipi kültür ve iç girişimcilik alt boyutları çoklu regresyon analizine tabi tutulduğunda aralarındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmüştür.

Adhokrasi tipi kültür ile iç girişimcilik ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen H_2 , H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_{2d} hipotezlerinin tamamı çalışmada kabul edilmiştir ve literatür ile uyumluluk göstermektedir. Diğer bir ifade ile, adhokrasi tipi kültür ile iç girişimcilik ve iç girişimcilik alt boyutlarını oluşturan yeni iş girişi, ürün/ hizmet inovasyonu, süreç/ teknoloji inovasyonu ve stratejik yenilenme arasında pozitif bir ilişki vardır (Engelen vd., 2014; İbrahimoglu ve Uğurlu 2013; Behram ve Özdemir; 2014). Chauvel ve Borzillo (2017) da esnek, yaratıcı, dinamik ve atılgan yapısıyla adhokrasi tipi kültürün değişimler için en uygun kültür tipi olduğunu ve inovasyonu teşvik ettiğini belirtmişlerdir. Klan tipi kültür ve iç girişimcilik ilişkisi açıklanırken de belirtildiği gibi Stoica ve Schindautte (1999) adhokrasi tipi kültürün uyum ve büyüme için girişimcilik açısından en uygun kültür tipi olduğunu yapmış oldukları çalışmada belirtmişlerdir (Paulin vd., 2000).

Hiyerarşi tipi kültür ile iç girişimcilik ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} ve H_{3d} hipotezlerinden H_{3c} ve H_{3d} bu çalışmada reddedilmiştir ve inovasyon ile arasındaki pozitif ilişki haricinde literatür ile uyumlu sonuçlar göstermemektedir. Çalışmada inovasyon kapsamında süreç/ teknoloji inovasyonu boyutunun pozitif çıkması, İbrahim ve Uğurlu (2013)’nun yapmış olduğu çalışmada da inovasyon boyutu ile hiyerarşi tipi kültürün pozitif ilişki içerisinde olmasıyla desteklenmiştir. Literatür incelemesi yapıldığında, örgüt kültürü ve iç girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların aile işletmesi olmayan işletmeler üzerinde yapıldığı ve sonuçların buna göre ortaya çıktığı göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışma örneklemini oluşturan aile işletmelerinin hiyerarşi tipi kültüre bağlı olmalarına karşın iç girişimcilik eğilimi içerisinde olmalarının sebebi olarak çevresel değişimler, yoğun rekabetle baş etme durumu, değişen pazar koşulları gösterilebilir. İç girişimcilik yazını incelendiğinde Antoncic (2007)’in dinamizm, teknolojik fırsatlar, yeni ürün talebi ve rekabetçi davranış gibi çevresel özellikleri iç girişimciliği etkileyen faktörler arasında gösterdiği görülmektedir. Bu durum hiyerarşi tipi kültür ve iç girişimcilik arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaya çalışılan çevresel faktörlerin iç girişimcilik eğilimini artırması görüşüne destek vermektedir.

Son olarak pazar tipi kültür ile iç girişimcilik ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} ve H_{4d} hipotezlerinden H_{4d} hipotezi reddedilmiştir. Diğer üç hipotez ve iç girişimcilik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum, literatürle uyumlu bir sonuç göstermemektedir çünkü Pazar tipi kültür ile iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki

beklenmektedir. Pazar tipi kültürün dışa yönelimli ve sonuç odaklı, piyasa fırsatlarına cevap veren, bireysel ve sürdürülebilir rekabetçilik için çalışanların yeteneklerini dışsal zorlu görevler için kullandıkları bir kültür tipi olduğu ve girişimcilik ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu literatürde görülmektedir (Marin vd., 2016; Chauvel ve Borzillo, 2017; İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013). Zahra, Hayton ve Salvato (2004) da dışa yönelimli kültürlerin çevrelerinden gelen sinyallere daha fazla değer verdiklerini ve girişimciliğe fırsat veren pazar trendlerini incelediklerini ve bunun da girişimcilik faaliyetlerini geliştirdiğini belirtmişlerdir. Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimini inceleyen Engelen vd. (2014) ise literatüre uymayan sonuçlara ulaşarak pazar tipi kültür ile girişimcilik eğilimi arasında negatif bir ilişki saptamışlardır. Bu duruma sebep olarak, pazar kültürünün bireyler ve kurum içerisindeki işlevsel bölümler arasında rekabete olanak sağlamasını ve oluşan rekabet ortamının pazardaki fırsatları tespit etmek ve uygulamak için gerekli olan fonksiyonlar ve bireyler arasındaki işbirliğine engel olmasını göstermişlerdir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmeleri tüm dünyada sıkça karşılaşılan işletmeler olup; dünyada faaliyette bulunan işletmelerin %90'ını oluşturmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin dünya ekonomisine olan katkısının önemini ortaya koymaktadır. Ekonomik büyüme ve kalkınmanın önemli kaynaklarından biri olan aile işletmeleri, büyümeyi teşvik eden ve maddi rahatlığa olanak veren ürün, hizmet ve süreç inovasyonlarıyla değer yaratmaktadırlar. Uzun vadeli mülkiyet sahipliklerinin bir sonucu olarak inovasyon ve risk alma için gerekli kaynakları ayırabilir ve böylece girişimciliği teşvik ederler.

Aile işletmelerinden bazıları esnek olmayan, değişime dirençli ve geleneklerine sıkı sıkıya bağlı kültürlere sahip olup girişimcilik için diğer kültürlere göre daha az elverişli olurken, diğer aile işletmeleri nesiller boyu değer yaratmaya yönelik olarak girişimci özellikler gösterebilir. Aile işletmeleri genellikle içe dönük, eski geleneklerin sorumluluğu altında, esnek olmayan ve değişime karşı direnç gösteren işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Ancak literatür incelendiğinde tam tersi tanımlamalara da rastlamak mümkündür. McCann vd (2001) yapmış oldukları çalışmada aile işletmelerini özel mülkiyet sahipliklerinin sonucu olarak kamuya açık işletmelerin alamayacağı olağan dışı pazar riskleri alabilen işletmeler olarak tanımlamıştır.

Bu çalışmada, aile işletmelerinin kültürel özelliklerinin iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki araştırılmaktadır. Bu amaçla çalışma, 'aile işletmelerinde kültürel özellikler iç girişimcilik eğilimlerini etkiler mi? Aile işletmelerinin iç girişimcilik eğilimleri, sahip oldukları örgüt kültürü tipine göre farklılık gösterir mi?' sorularından hareketle oluşturulmuştur.

Bu çalışmanın sonucunda iki temel çıkarım yapılmaktadır. Bunlardan ilki, örgüt kültürü ve iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğudur. İkinci temel çıkarım ise çalışma evrenini oluşturan işletmelerin, kültür tipi farklılıklarına rağmen iç girişimcilik eğilimi göstermiş olduklarıdır.

Bu çalışmada örgüt kültürü tiplerinden klan tipi kültür ile iç girişimcilik arasında negatif yönlü bir ilişki beklenmesine rağmen, aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Adhokrasi tipi kültür ile iç girişimcilik eğilimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunması beklenen bir sonuçtur. Bu kültür tipi dışa yönelimli olması dolayısıyla çevrelerindeki yenilikleri ve fırsatları takip ederek uygun adımlar atmaları beklenen kültür tipidir. Adhokrasi tipi kültür

girişimcilik, yaratıcılık ve uyum sağlayabilme kavramlarına vurgu yapmaktadır. Adhokrasi tipi kültürün inovasyona, girişimciliğe ve risk almaya olan odaklılığı dinamizm, esneklik, yaratıcılık ve büyümeye olan stratejik vurguyla açıklanır. Sahip olduğu tüm özelliklerle sonuç odaklı ve dinamik örgütler ve kültür tipleri yaratıcı alanlarda çalışmaya ve risk almaya cesaret veren, girişimciliğe ve gönüllülüğe destek olan yapılardır. Pazar tipi kültürün dışa yönelimli ve sonuç odaklı, piyasa fırsatlarına cevap veren, bireysel ve sürdürülebilir rekabetçilik için çalışanların yeteneklerini dışsal zorlu görevler için kullandıkları bir kültür tipi olması da iç girişimcilik ile pozitif ilişki içerisinde olmasını beklemeye sebebiyet vermiştir. Ancak bu çalışmada pazar tipi kültür ve iç girişimcilik arasında stratejik yenilenme boyutu haricinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu araştırma sonuçları içerisinde en şaşırtıcı sonuç hiyerarşi tipi kültür ile iç girişimcilik alt boyutlarından süreç/ teknoloji inovasyonu ve stratejik yenilenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmasıdır. Bu durum, araştırma örnekleminde hiyerarşi tipi kültüre dahil olduğu tespit edilen işletmelerin profesyonelleşme düzeylerinin artmasına rağmen, aile işletmeleri olmaları dolayısıyla piyasadaki varlıklarını devam ettirebilmek ve aile isimlerinin değerini koruması için iç girişimciliğin yenilenme, esneklik ve değişime ayak uydurmalarını sağlayıp daha fazla büyümelerine olanak verecek bir yol olması ile açıklanabilir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği çevrenin özellikleri de işletmelerin iç girişimcilik eğilimi göstermelerine neden olabilecek faktörler arasındadır. Çünkü iç girişimcilik süreci, işletme dışında görülen bir fırsatın değerlendirilmesi ile başlamaktadır.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin çevrelerindeki fırsatlar ve değişimleri göz önünde bulundurarak kendi işleriyle ilişkisiz alanlara atılım yapmaları da rekabetçi ortamda varlıklarını korumaya çalıştıklarının göstergelerinden biridir. Trabzon ilinde son yıllarda oluşan turizm patlamasıyla ortaya çıkan konaklama ve tesis eksikliği nedeniyle yıllarca farklı sektörde çalışıp bu alanda profesyonelleşen kişilerin turizm ve inşaat sektörüne adım atması, hali hazırda inşaat sektöründe hizmet veren işletmelerinse oluşan rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmek adına sürekli yenilenme halinde ve yeni iş girişimi içinde oldukları görülmektedir. Yeme içme sektöründeki işletmelerin sayısının artışıyla, var olan işletmelerin sürekli yeni ürün/ hizmet inovasyonu peşinde olmaları, mevcut ürünlerinin kalitesini artırmanın yollarını aramaları, teknolojik yeniliklere ayak uydurmaları sıklıkla görülen bir durumdur. Çalışmanın örneklemini oluşturan işletmelerin, pazarda varlıklarını sürdürebilmeleri açısından dahil oldukları kültür tiplerine rağmen neden iç girişimcilik eğilimi içinde oldukları verilen örneklerle açıklanabilir.

Deloitte (2017)'un Gelecek Kuşak Aile Şirketleri Aile Araştırması'nın yayınlanan raporu da bu çalışmanın sonuçlarına destek olarak gösterilebilecek niteliktedir. Rapora göre aile işletmelerinde gelecek kuşak liderleri, faaliyet gösterdikleri piyasalarda meydana gelecek yıkıcı

inovasyon ortamında hayatta kalmak için oluşacak bu yeni ortama göre iş modellerini yeniden düzenlemeleri gerekeceğini düşünmektedir. Yıkıcı inovasyon ortamında zorlukların dış etkilerden çok işletmelerin kendi içinde barındırdığı iç dinamiklerden kaynaklandığını belirten liderler, önceki kuşaklara oranla farkındalıkları daha yüksek, konunun önemi ve işletmeleri üzerindeki olası etkileri konusunda daha bilinçlidirler.

Araştırmanın içerdiği aile işletmeleri, kültür ve iç girişimcilik kavramlarına bir model içerisinde yer veren bir çalışmanın olmaması nedeniyle bu çalışmanın ilgili literature katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada ortaya çıkan hiyerarşi tipi kültür ile iç girişimcilik arasındaki pozitif ilişkinin asıl nedenini ortaya çıkarmak gelecek çalışmalar için bir konu oluşturabilir. Aynı zamanda aynı model içerisine işletmenin çevredeki değişikliklere hemen adapte olabilmek ve hızlı bir şekilde çalışmak anlamına gelen örgütsel çeviklik kavramı da eklenip işletmelerin çeviklik düzeyleri belirlenebilir ve böylece iç girişimcilik düzeyleri daha anlamlı olarak açıklanabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Ağca, Veysel ve Kurt, Mustafa (2007), “İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (29), 93- 104.
- Alayoğlu, Nihat (2003), **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, 1. Baskı, Müsiad Yayınları, İstanbul.
- _____ (2015), Aile Şirketleri Yapısı, Sorunlar ve Çözüm Yolları, <https://www.slideshare.net/oncel/aile-irketlerinde-ynetim-ve-kurumsallama> (12.02.2017).
- Altay, Hüseyin (2004), “Güç Mesafesi, Erkeklik- Dişilik, Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 9(1), 304.
- Ankara Sanayi Odası (2005), **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara.
- Antoncic, Bostjan ve Hisrich, Robert D. (2001), “Intrapreneurship: Construct refinement and Cross- Cultural Validation”, **Journal of Business Venturing**, 16(5), 497- 502.
- _____ (2003), “Clarifying the Intrapreneurship Concept”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10(1), 7.
- Antoncic, Jasna Auer ve Antoncic, Bostjan (2011), “Employee Satisfaction, Intrapreneurship and Firm Growth: A Model”, **Industrial Management and Data Systems**, 111(4), 589- 592.
- Arıcıoğlu, Mustafa Atilla vd. (2017), “Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, 7(1).
- Ateş, Özgür (2003), **Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydınlık, Arzu Ülgen (2016), **Girişimcilik**, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Aytaç, Ömer ve İlhan, Süleyman (2007), ‘Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif’, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (18), 102.
- Barret, Mary (2014), “Theories to Define and Understand Family Firms”, **University of Wollongong Faculty of Business Papers**.
- Başar, Mehmet ve Tosunoğlu, Tuğberk B. (2006), “Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 1(1), 127

- Bhatt, Ajay (2011), **What Are The Important Characteristics Of Culture?**, <http://www.preservearticles.com/201101173455/characteristics-of-culture.html>
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2015), **Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı 2015- 2018**, <https://www.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=493ac1cc-1115-4eba-aa7b-771aee977189> (19.05.2017)
- Björnberg, Asa ve Nicholson, Nigel (2007), “The Family Climate Scales—Development of a New Measure for Use in Family Business Research”, **Family Business Review**, 20(3), 231
- Bora B, İhsan (t.y), “Örgüt Kültürü”, http://www.academia.edu/3075774/%C3%96rg%C3%BCt_K%C3%BClt%C3%BCr%C3%BC (05.03.2018)
- Bozkurt, Özlem Çetinkaya, ve diğerleri (2012), “Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (15), 233- 234
- Bremer, Marcella (2017), “Deal and Kennedy Culture Model”, <https://www.ocai-online.com/blog/2017/deal-and-kennedy-culture-model>
- Cacciattolo, Karen (2014), “Understanding Organisational Cultures”, **European Scientific Journal**, (2), 6
- Cameron, Kim S ve Quinn, Robert E (2006), **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.
- Cameron, Kim (t.y), “An Introduction to the Competing Values Framework”, http://www.thercfgroup.com/files/resources/an_introduction_to_the_competing_values_framework.pdf
- _____ (2008), “A Process for Changing Organizational Culture”, Cummings, Thomas G ve Worley, Christopher G (Ed), **Handbook of Organizational Development**, 9. Baskı içinde (429- 445), Sage Publishing, Thousand Oaks
- Cansız, Mehmet (2013), “Türkiye’nin Yenilikçi Girişimcileri Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Örneği”, **T. C Kalkınma Bakanlığı**, Yayın No: 2850, Ankara
- Chauvel, Daniel ve Borzillo, Stefano (2017), **The Innovative Company**, 1. Baskı, John Wiley & Sons, Inc., Büyük Britanya ve Birleşik Devletleri Birleşik Devletleri
- Chirico, Francesco. ve Nordqvist, Mattias (2010), “Dynamic Capabilities and Transgenerational Value Creation in Family Firms”, **International Small Business Journal**, (28)5, 487- 490
- Chua, Jess H vd (1999), “Defining the Family Business by Behavior”, **SAGE Journals**, 23(4), 24
- Deloitte (2016), “Aile İşletmelerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı”, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari.pdf>, (03.03.2018).

- Deloitte (2017), 'Next Generation Family Businesses Leading A Family Business In a Disruptive Environment', <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/risk/articles/gx-nextgen-survey-2017.html> (03.03.2018).
- Denison, Daniel vd. (2004), "Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths", **Family Business Review**, (17)1, 62
- Desphande, Rohit vd. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", **American Marketing Association**, (57)1.
- Dess, Gregory G. ve Lumpkin, Tom G (2005), "Research Edge: The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship", **The Academy of Management Executive**, 19 (1), 144.
- Dieleman, Marleen, vd (2013), "Asian Family Firms: Success and Succession", **DBS Bank Ltd & Centre for Governance, Institutions and Organisations (CGIO)**, <https://bschool.nus.edu/Portals/0/images/CGIO/Report/Asian%20Family%20Business%20Report.pdf> (05.03.2018).
- Doğan, Binali (2012), **Örgüt Kültürü**, 2. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul
- Engelen, Andreas vd. (2014), "The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and Thailand", **Journal of Small Business Management**, (52)4.
- Erdem, Ramazan, vd (2011), "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (36), 77.
- Eren, Erol (2015), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Erkmen, Turhan (2010), **Örgüt Kültürü**, 1. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- European Commission (1995), **Green Paper on Innovation**, http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf (12.04.2018).
- Farooq, Umar (2011), **What is Culture, Definition, Features & Characteristics of Culture**, <http://www.studylecturenotes.com/social-sciences/sociology/112-what-is-culture->
- Fındıkcı, İlhan (2014), **Aile Şirketleri**, 5. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım San. Ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- Fiş, Ahmet Murat ve Wasti, S. Arzu (2009), "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", **Odtü Geliştirme Dergisi**, 35 (Özel Sayı), 131.
- Gersick, Kelin E, vd (1997), **Generation To Generation: Life Cycles of the Family Business**, Harvard Business School Press, Birleşik Devletleri Birleşik Devletleri.

- Ghinea, Valentina Mihaela ve Bratianu, Constantin (2012), "Organizational Culture Modeling", **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**, 7(2), 265- 267.
- Global Entrepreneurship Institute**, Creating and Launching a New Business Venture, <https://news.gcase.org/creating-and-launching-a-new-business-venture/> .
- Göçmen, Selin (2007), **İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: 'İç Girişimcilik'**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, Nezahat (2003), "Örgüt Kültürü", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(6), 150.
- Gültekin, Nihat ve Sığı, Ünsan (2007), "Bir Kültür Boyutu Olarak Bireycilik- Ortaklaşa Davranışçılık ve Örgütsel Kültüre Yansımaları", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 13(2), 277.
- Gürbüz, Sait ve Bingöl, Dursun (2007), "Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril- Dişil ve Bireyci- Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma", **Savunma Bilimleri Dergisi**, 6(2), 71.
- Güney, Salih (2012), **Örgütsel Davranış**, 4. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürsoy, Ali ve Güven, Bülent (2016), "Effect of Innovative Culture on Intrapreneurship", **International Journal of Business and Social Science**, (7)1, 153.
- Güvenç, Bozkurt (2016), **İnsan ve Kültür**, 1. Baskı, Boyut Yayıncılık ve Tic. A.Ş., İstanbul.
- Habbershon, Timoty G. (2006), "Commentary: A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms", **Entrepreneurship Practice & Theory**, 30(6), 882.
- Habbershon, Timoty G. vd. (2003), "A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance", **Journal of Business Venturing**, 18(4), 453- 455.
- Hall, Annika vd. (2001), "Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns", **Family Business Review**, (14)3, 193- 196.
- Henard, David H ve Szymanski, David M (2001), "Why Some New Products Are More Successful Than Others", **Journal of Marketing Research**, (38)3, 372.
- Hofstede, Geert (1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", **Journal of International Business Studies**, 14 (2).
- _____ (2011), "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", **International Association for Cross Cultural Psychology**, 2(1)
- Hofstede, Geert, ve diğerleri (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, 35 (2), 291.

- Human Synergistics (2015), “How Culture Can Build Leaders or Hide Heroes!”, <https://www.humansynergistics.com/blog/constructive-culture-blog/content/2017/07/18/how-culture-can-build-champions-or-hide-heroes!>, (12.10.2018).
- İbrahimoglu, Nurettin ve Ugurlu, Ozlem (2013), “KOBİ’lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (31)1, 103- 110.
- İçerli, Leyla, vd (2011), “Kobilerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2), 180.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi ve Alniaçık, Ümit (2014), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 4. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- İşcan, Faruk Ö. ve Timuroğlu Kürşat M. (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(1), 121.
- İşte Türkiye’nin Asırlık 18 Aile Şirketi (11.01.2011), **Radikal Gazetesi**.
- Jones, Geoffrey ve Wadhvani, R. Daniel (2006), “Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda”, **Harvard Business Scholl**, 7(7), 3.
- Kane- Urbazzo, Christine (2006), “Management’s Role in Shaping Organizational Culture”, **Journal of Nursing Management**, (14), 189.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, 4. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kellermans, Franz W. ve Eddleston Kimberly A. (2006), “Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, (30)6.
- Klein, Andrew S, vd (2013), “The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Empirical Study”, **Journal of Management & Organization**, 19(3), 243-244.
- Kobanoğlu, Mehmet Selman (2013), **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Koçel, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 16. Baskı, Beta BASIM YAYIM DAĞITIM A.Ş., İstanbul.
- Korkmaz, Oya (2012), “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 14(2), 210.
- Kozlu, Cem (2013), **Kurumsal Kültür**, 1. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

- Konuk, Mustafa (2006), **İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırım, Arman (2003), **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi** (2013), 5. Baskı, Caretta, İstanbul.
- Küçük, Orhan (2017), **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, 9. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Lee, Michael Soon (t.y.), **What Is Cultural Diversity**, <https://www.ethnoconnect.com/articles/1-what-is-cultural-diversity> (25.02.2018).
- Lissoni, Juliano vd (2007), “Family Business Lifecycle: The Application Of 3D Life Cycle Model And 7 SS Framework”, **Corporate Ownership & Control**, 4 (4), 312.
- Lumpkin, Tom G. ve Dess, Gregory G (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”, **The Academy of Management Review**, 21(1), 140- 141.
- _____ (2005), “ Research Edge: The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship”, **The Academy of Management Executive**, 19(1), 150- 152.
- Lumpkin, Tom G. (2007), ‘Intrapreneurship and Innovation’, Baum, J Robert (Ed.), **The Psychology of Entrepreneurship**, Psychology Press, New York/ London.
- Lunenburg, Fred C (2011), “Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset”, **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, 29(4), 1- 2.
- Lussier, Robert N vd (2015), **Entrepreneurial New Venture Skills**, 3. Baskı, Routledge, New York.
- Marangoz, Mehmet (2016), **Girişimcilikte Güncel Konular ve Uygulamalar**, 1. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul
- Marin, Gregorio Sanchez vd (2016), “Organizational Culture and Family Business: A Configurational Approach”, **European Journal of Family Business**, (6).
- Maznevski, Martha L vd (2002), “Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis: The Cultural Orientations Framework”, **International Journal of Cross Cultural Management**, 2(3), 276.
- McCann, Joseph E vd (2001), ‘Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses’, **Journal of Small Business Management**, (39) 1

- Meydan, Cem Harun (2011), “İş Tatmini ve Öz Yeterliliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **Ç. Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(1), 27.
- Mooij, Marieke ve Hofstede, Geert (2002), “The Hofstede Model: Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research”, **International Journal of Advertising**, 29 (1), 88-89.
- Moore, Ken ve Mula, Joseph (2000), “The Salience of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence”, **Family Business Review**, 23(2), 93.
- Morrison, Allison (2000), “Entrepreneurship: What Triggers It?”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, (6)2.
- Munch, Richard ve Smelser, Neil J (1992), **Theory of Culture**, University of California Press, Berkeley/ Los Angeles/ Oxford.
- Naktiyok, Atılhan ve Kök, Bayrak Sabahat (2006), “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 8(2), 80.
- Öktem, Mustafa Kemal vd. (2003), “Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (21) 1
- Özcan, Lütfi (2015), **Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma**, 1. Baskı, Ankara Ofset Basım Matbaacılık, Ankara.
- Özdemir, Ayşe Aytül (2015), “Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 17(1), 35.
- Parsons, Talcott (1961), An Outline of the Social System, <http://www.csun.edu/~snk1966/Talcott%20Parsons%20-%20An%20Outline%20of%20the%20Social%20System.pdf>.
- Pazarcık, Orhan (2004), ‘Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi’, Prof. Dr. Tamer Koçer (Der.), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, (35), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Peterson, Withorn Chase (2015), **New Report Reveals The 500 Largest Family-Owned Companies In The World**, <https://www.forbes.com/sites/chasewithorn/2015/04/20/new-report-reveals-the-500-largest-family-owned-companies-in-the-world/#700ddc23602b>.
- Pieper, Torsten M. ve Klein, Sabina M. (2007), “The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms”, **Family Business Review**, 20 (4).
- Pinchot, Gifford ve Pellman, Ron (1999), **Intrapreneuring In Action: A Handbook for Business Innovation**, 1. Baskı, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.

PwC, 2016.

PwC, 2017.

Quinn, Robert E ve Cameron, Kim (1983), ‘Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence’, **Management Science**, 29(1)

Rautiainen, Marita (2012), **Dynamic Ownership In Family Business Systems – a Portfolio Business Approach**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Acta Universitatis

Robbins, Stephen P ve Judge, Timothy A (2015), **Örgütsel Davranış**, 14. Basım, Nobel, Ankara.

Sadri, Somayeh (2013), **Aile Şirketlerin Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Salto Youth, ‘What Is Cultural Diversity?’, <https://www.salto-youth.net/rc/cultural-diversity/about/what-is-cultural-diversity/>

Saraçoğlu, Metin ve Duran, Cengiz (2009), “Yaratıcı Girişimcinin Gelişiminde Çevrenin Rolü”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (30), 136- 137.

Scarborough, Norman M. (2014), **Girişimciliğin ve Küçük İşletme Yönetiminin Temelleri**, (Çev. Yrd. Doç. Dr. Gamze Sert), 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Schein, Edgar (1984), “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, **Sloan Management Review**, 25(2), 3- 4.

_____ (1988), Organizational Culture, **Sloan School of Management MIT**, <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf?sequenc..>

_____ (1990), ‘Organizational Culture’, **American Psychologist**, (45).

Schuman, Amy, ve diğerleri (2010), **Family Business As Paradox**, 1. Baskı, Palgrave MacMillan, Londra.

Sciascia, Salvatore ve De Vita, Ricardo (2004), “The Development of Entrepreneurship Research”, **Liuc Papers**, (146)19.

Sciascia, Salvatore ve Mazzola, Pietro (2008), “Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance”, **Family Business Review**, 21 (4).

Sepehri, Somayyeh ve Khayati, Emad (2013), “The Relationship Between Organizational Culture and Corporate Entrepreneurship In Food and Beverage Industries”, **Asian Journal of Management Sciences and Education**, (2)3.

Serinkan, Celaledin ve Arat, Gülşah (2013), **İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik**, 1. Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş., Ankara.

- Sharma, Pramodita ve Chrisman, James J. (1999), “Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship”, **Entrepreneurship Theory& Practice**, (23)3.
- Smirchich, Linda (1983), “Organizational Culture and Organizational Analysis”, **Administrative Science Quarterly**, (28), 345.
- Sonfield, Mathew C ve Lussier, Robert N (2004), “ First-, Second-, and Third Generation Family Firms: A Comparison”, **Family Business Review**, 17(3), 191.
- Sönmez, Asuman (2011), ‘Türkiye’de Aile İşletmeleri’, Özdemir, Selim ve Özcan, Selami (Ed.), **Orta Asya’dan Balkanlar’a Kobi Niteliğinde Aile İşletmeleri**, 1. Baskı içinde (150), Nobel, Ankara.
- Spencer- Oatey, Helen (2012), **What is Culture? A Compilation of Quotation**, https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills/global_pad_-_what_is_culture.pdf
- Stadler, Christian (2011), **Enduring Success: What Can We Learn From the History of Outstanding Corporations**, 1. Baskı, California: Stanford University Press, Stanford.
- Stern, Corey (14.07.2015), “The 21 Biggest Family- Owned Businesses in the World”, **Business Insider**, 1- 21
- Tamkin, Emily (26.10.2014), “Here's Why So Many Of The World's Oldest Companies Are In Japan”, **Business Insider**.
- Tasman- Jones, Jessica (2013), ‘Infographic: Turkish Family Businesses’, <http://www.campdenfb.com/article/infographic-turkish-family-businesses>.
- Tezbaşaran, Ata (1997), **Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- The World’s Oldest Companies (16.12.2004), **The Economist**.
- Tittenbrun, Jacek (2014), ‘Talcot Parson’s Economic Sociology’, **International Letters of Social and Humanistic Sciences**, vol 13.
- Turkish Time (2013), ‘Dönüşümü Başaranlar’, http://family-advisor.com/press/article/2013_Turkish_Time_Donusumu_Basaranlar.pdf
- Tutar, Hasan (2017), **Örgüt Kültürü**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık
- URL, “Aile İşletmeleri”, (t.y), <http://aykutgoksel.org/duyuruar/PDF%20Aile%20i%C5%9Fletmeleri/Aile%20%C4%B0%C5%9Fletmeleri%206.%20b%C3%B6l%C3%BCm.pdf>
- URL, “Bir Kurum Kültürü Modeli” (2011), <http://enm.blogcu.com/bir-kurum-kulturu-modeli/9450477>

URL, “Charles Handy Model of Organization Culture”, (t.y), <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm>

URL, “Halka Arz ve Borsa İstanbul’da İşlem Görme” (t.y), http://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/Halka_arz_ve_borsada_islem_gorme.pdf

URL, “Halka Arzın Faydaları ve Halka Arza Karar Verme” (t.y), <http://www.borsaistanbul.com/sirketler/halka-arz-ve-borsada-islem-gorme/pay-piyasasi/halka-arz/halka-arzin-faydolari-halka-arza-hazirlik-ve-halka-arz-surecleri?jzynthfbclgtkeplw>

URL, “Handy’s Four Type of Organizational Culture”, (t.y), <http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.2> (24.04.2018).

URL, “Organizational Culture”, (t.y), http://www.kautilyasociety.com/tvph/communication_skill/organizational_culture.htm (23.04.2018).

URL, “Theory X, Theory Y, and Theory Z”, (t. y), <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-introbusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/>(15.03.2018).

URL, “The World’s Oldest Family Companies” (t.y), <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html> (14.02.2018).

URL, ‘Models of Organisational Culture – Schein’, <https://www.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-schein>

Uyar, Tefvik (2015), “Örgütlerde Kültür, Kültür Oluşumu ve Yaklaşımları”, **Entropol Araştırma& Geliştirme Ltd. Şti.**

Uzkurt, Cevahir ve Şen, Rukiye (2012), ‘Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma’, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (12)3.

Vural, Z. Beril Akıncı ve Coşkun, Gül (2007), **Örgüt Kültürü**,1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.

Yağmurlu, Aslı (1997), “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 52(1), 718.

Yalçın, Azmi ve Günel, Rıdvan (2004), Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri’ Prof. Dr. Tamer Koçer (Der.), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, (74), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Koç, Hakan (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (21), 408.

Yolaç, Sema ve Doğan, Ebru (2011), “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, 6(2), 87.

Zahra, Shaker A. vd. (2004), “Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A ResourceBased Analysis of the Effect of Organizational Culture”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, (28)4.

Zahra, Shaker A. (1996), “Technology Strategy and New Venture Performance: A Study of Corporate- Sponsored and Independent Biotechnology Ventures”, **Journal of Business Venturing**, 11(4).

Zeren, Halil Emre (2012), “Kent Markalaşması Sürecinde İç Girişimcilik Faktörü”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2 (1), 101.





EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında “ Aile İşletmelerinin Kültürel Özelliklerinin İç Girişimcilik Eğilimlerine Etkisi: Trabzon İli Örneği” adlı tez çalışmasını yürütmekteyim. Bu çalışma kapsamında aşağıdaki ankete vereceğiniz samimi cevaplar, yaptığımız araştırmanın sonuçlarını en doğru şekilde ifade etmemizi kolaylaştıracaktır.

Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Ayrıca, bu anket kapsamında elde edilen bilgiler sadece bilimsel veri olarak kullanılacak olup, gizli tutulacak ve bu çalışma dışında hiçbir şahıs veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Bu konuda göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU

Şirin AHISKALIOĞLU

Anketi Cevaplayan Kişinin:		
Cinsiyeti	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
Medeni Durumu	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr
Yaşı	<input type="checkbox"/> 20 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 21 – 25 yaş <input type="checkbox"/> 26 – 30 yaş <input type="checkbox"/> 31 – 35 yaş	<input type="checkbox"/> 36 – 40 yaş <input type="checkbox"/> 41 – 45 yaş <input type="checkbox"/> 46 - 50 yaş <input type="checkbox"/> 50 yaş ve üstü
Eğitim Durumu	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Meslekteki Kıdem Süresi	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1 - 5 yıl <input type="checkbox"/> 5 - 6 yıl	<input type="checkbox"/> 10 – 15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla
Şu an Çalıştığı İşletmedeki Hizmet Süresi	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1 - 5 yıl <input type="checkbox"/> 5 - 6 yıl	<input type="checkbox"/> 10 – 15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla
Şu an Çalıştığı İşletmede Görev Yaptığı Birim	<input type="checkbox"/> Satış pazarlama <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Finans	<input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Diğer
Şu an Çalıştığı İşletmede Görev Tanımı	<input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Orta Kademe Yönetici	<input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Üst kademe yönetici <input type="checkbox"/> Diğer
Aylık geliriniz	<input type="checkbox"/> 1000 TL'nin altında <input type="checkbox"/> 1001 TL – 1500 TL <input type="checkbox"/> 1501 TL – 2000 TL	<input type="checkbox"/> 2001 TL ve 2500 TL <input type="checkbox"/> 2501 TL ve 3000 TL <input type="checkbox"/> 3001 TL ve 3500 TL <input type="checkbox"/> 3500TL'den fazla

Anketi Cevaplayan Kişinin Çalıştığı İşletmenin:	
Bulunduğu Sektör
Çalışan Personel Sayısı
Hisselerinin yüzde kaç aile bireylerinin elindedir?
Yönetim kurulu var mı?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Eğer Evetse, Yönetimi Kurulu Kaç Kişiden Oluşmaktadır?
Yönetim Kurulunda Kaç Kişi Aile Bireyidir?
Kurucusuyla Akrabalığınız Var Mı?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Eğer Evetse, Yakınlık Dereceniz Nedir?

Lütfen aşağıdaki maddeleri dikkatlice okuyunuz. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz. İlgili kısımları (X) olarak işaretleyebilirsiniz

Örgüt Türü		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	İşletmemiz, geniş bir aile gibi oldukça özel ve çalışanların pek çok şey paylaştıkları bir yerdir.					
2	İşletmemiz oldukça dinamik ve girişimciliğe müsait bir yapıdadır.					
3	İşletmemiz oldukça resmi olup, talimatların ve prosedürlerin çok önemli olduğu bir yerdir.					
4	İşletmemiz çalışanların rekabetçi olduğu sonuç odaklı bir yerdir.					
5	İşletmemizdeki lider yol gösterici, takım kurucu ya da ebeveyn gibi algılanır.					
6	İşletmemizdeki lider girişimci, yenilikçi veya vizyon sahibi olan kişidir.					
7	İşletmemizdeki lider koordinatör, gözlemci veya yönetici gibi algılanır.					
8	İşletmemizdeki lider rekabetçi ve iş bitiricidir.					
9	İşletmemizde takım çalışmasına, fikir birliğine ve kararlara katılıma önem verilir.					
10	İşletmemizde çalışanların inisiyatif almalarına ve yeni fikirler geliştirmelerine olanak tanınır.					
11	İşletmemizde, çalışanların önceden tanımlanmış prosedürler doğrultusunda işlerini yapmaları istenir.					
12	İşletmemizde, çalışanların rekabetçi ve hedef odaklı olmalarına önem verilir.					
13	İşletmemizi bir arada tutan, sadakat ve karşılıklı güvendir.					
14	İşletmemizi bir arada tutan, yeniliğe ve gelişmeye olan bağlılıktır.					
15	İşletmemizi bir arada tutan, resmi kurallar ve yönetmeliklere karşı duyulan itaattir.					
16	İşletmemizde, hedeflenen başarıların kazanılması bizi bir arada tutar.					

İç Girişimcilik Eğilimi		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	İşletmemizin mevcut ürünlerine yönelik yeni talepler yaratmak için yenilikçi ve yüksek riskli pazarlama faaliyetleri uyguluyoruz.					
2	İşletmemiz, bulunduğu sektördeki faaliyet alanlarını genişletmeye çalışır.					
3	İşletmemiz, mevcut işi ile ilgili yeni sektörlerdeki gelişmeleri ve yeni fırsatları takip etmeye çalışır.					
4	İşletmemiz aktif olduğu pazarda ürünlerine yeni alıcılar bulmaya çalışır.					
5	İşletmemiz pazara yeni faaliyet alanları veya yeni mal/hizmetler önererek kendine yeni bir iş alanı oluşturma çabasındadır.					
6	İşletmemiz yeni ürün veya hizmetler geliştirmeye önem verir.					

7	İşletmemizin bulunduğu sektöre yeni ürün veya hizmetlerin girme ihtimali yüksektir.					
8	İşletmemiz yeni ürün veya hizmet geliştirmek için yüksek harcamalar yapmaktadır.					
9	İşletmemiz tarafından pazara sürülen yeni ürün veya hizmetlerin sayısı fazladır.					
10	İşletmemiz tarafından pazara ilk kez tanıtılan yeni ürün veya hizmetlerin sayısı fazladır.					
11	İşletmemiz patentli teknoloji geliştirmek için oldukça fazla yatırım yapmaktadır.					
12	İşletmemiz patentli teknoloji tasarlamaya oldukça fazla önem vermektedir.					
13	İşletmemiz başka sektörler veya başka işletmeler tarafından geliştirilen teknolojilere uyum sağlar.					
14	İşletmemiz teknolojik yeniliklere önem verir.					
15	İşletmemiz bulunduğu sektördeki teknolojik gelişmelere öncülük etmeye önem verir.					
16	İşletmemizin son üç yılda geliştirdiği yeni ürünlerden elde ettiği kar oranı yüksektir.					
17	İşletmemizin misyonu tanımlanmıştır.					
18	İşletmemizde yapılan işler tüm yönleriyle gözden geçirilir.					
19	İşletmemiz rekabet ettiği sektörleri yeniden tanımlama gücüne sahiptir.					
20	İşletmemizde yenilikçiliği artırmak amacıyla gerekirse işletmenin çeşitli birimleri yeniden organize edilir.					
21	İşletmemizde yenilikçiliği artırmak için işletmenin çeşitli birimleri arasında yoğun bir koordinasyon oluşturulur.					
22	İşletmemizde yenilikçiliği artırmak için işletme departmanları kendi kendine inisiyatif alabilir.					
23	İşletmemizde yenilikçiliği artırmak için esnek örgütsel yapılara uyum sağlanır.					

ÖZGEÇMİŞ

Şirin AHISKALIOĞLU, 28.08.1991 tarihinde Trabzon ili Ortahisar ilçesinde doğdu. 2002 yılında Yavuz Selim İlköğretim Okulu'nu; 2005 yılında Cumhuriyet İlköğretim Okulu'nu; 2009 yılında Yunus Emre Lisesi'ni; 2014'te Karadeniz Teknik Üniversitesi- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü'nü bitirdi. 2015 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans programına başladı. 2013 yılında Dışişleri Bakanlığı Stratejik Araştırmalar Merkezi'nde Haziran-Temmuz ayı staj döneminde stajını yaptı.

AHISKALIOĞLU, bekâr olup İngilizce bilmektedir.