



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**X VE Y KUŞAKLARI AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL
GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN ANALİZİ:
KÜRESEL DOĞAN AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

AHMET TUNCAY ERDEM

**DANIŞMAN
PROF. DR. HİMMET KARADAL**

AKSARAY 2019

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**X VE Y KUŞAKLARI AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL
GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN ANALİZİ:
KÜRESEL DOĞAN AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

AHMET TUNCAY ERDEM

**DANIŞMAN
PROF. DR. HİMMET KARADAL**

2019 AKSARAY

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

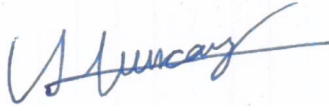
Bu Tezin Tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla Tezin Teslim Tarihinden itibaren 1 (Bir) ay sonra Tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Ahmet Tuncay

Soyadı : ERDEM

Bölümü : İşletme A.B.D.

İmza : 

Teslim Tarihi : 03.04.2019

TEZİN

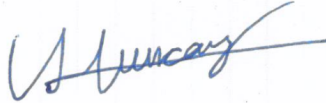
Türkçe Adı: X ve Y Kuşakları Açısından Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin Analizi: Küresel Doğan Aile İşletmelerinde Bir Araştırma

İngilizce Adı: The Relationships Between Institutionalization, Corporate Entrepreneurship and Organizational Innovation for X and Y Generations: A Study of Born Global Family Firms

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: **Ahmet Tuncay ERDEM**



İmza:.....

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Ahmet Tuncay ERDEM tarafından hazırlanan “X ve Y Kuşakları Açısından Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin Analizi: Küresel Doğan Aile İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Himmet KARADAL

İşletme A.B.D.-Aksaray Üniversitesi

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ

İşletme A.B.D.-Aksaray Üniversitesi

Üye: Dr. Öğr. Üyesi M. Faruk ÖZÇINAR

Kamu Yönetimi A.B.D.-Aksaray Üniversitesi

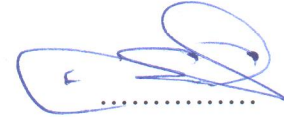
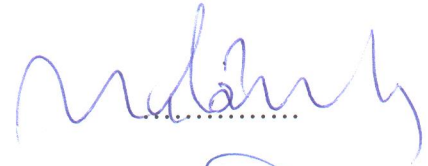
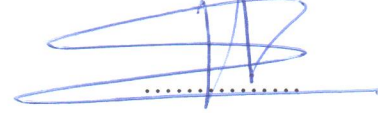
Üye: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme A.B.D.-Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Üye: Prof. Dr. Hasan TUTAR

İşletme A.B.D.-Anadolu Üniversitesi

İMZA

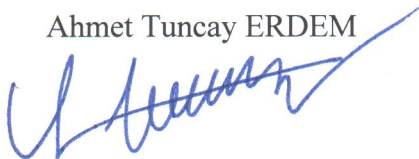


Tez Savunma Tarihi: 04/02/2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun 11/04/2019 tarih ve 2019/15-11... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrencinin

Ahmet Tuncay ERDEM



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU





Kıymeti Öğretmenlerimize

TEŞEKKÜR

Doktora tezi çalışmalarım esnasında değerli katkılarından dolayı Doktora programından sevgili arkadaşlarım Öğr. Gör. Ethem MERDAN ve Dr. Fahri ÖZSUNGUR'a, istatistik analizi sürecinde desteğini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi A. Mohammed ABUBAKAR'a, desteklerinden dolayı tez izleme komitesi üyeleri Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ ve Dr. Öğr. Üyesi M. Faruk ÖZÇINAR hocalarıma, yoğun iş hayatımda benim görevlerimi de yaparak doktora eğitimimi tamamlayabilmemde fedakârlık gösteren mesai arkadaşım Belgizar BİTİM SELÇUK'a, sabrı ve özverisiyle üzerimde çok emeği olan yöneticimiz S.Ü. Hukuk Fakültesi emekli Sekreteri S. Zeki URBAŞ' a ve tüm Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi idari personeli arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Değerli destekleriyle çalışmamın tamamlanmasında büyük emeği ve hayatımın her alanında olumlu etkisi olan danışmanım, kıymetli hocam Prof. Dr. Himmet KARADAL' a minnet borçlu olduğumu belirtmek isterim.

Son olarak yoğun iş hayatımla birlikte yürüttüğüm doktora çalışmalarım esnasında sabır gösteren değerli eşim Özge ile oğullarım Ahmet Eymen ve Eren'e anlayış ve hoşgörülerinden dolayı müteşekkirim.

Ahmet Tuncay ERDEM

Nisan 2019

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**X VE Y KUŞAKLARI AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA,
KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ:
KÜRESEL DOĞAN AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

(Doktora Tezi)

Ahmet Tuncay ERDEM, Aksaray 2019

ÖZET

Çalışmanın temel amacı, küresel doğan aile işletmelerinde X ve Y kuşakları açısından kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini Konya ilindeki küresel doğan aile işletmelerindeki X ve Y kuşakları olan profesyonel yöneticiler ve girişimciler oluşturmaktadır (n= 207). Örneklemden soru formu ve görüşme yoluyla veriler elde edilmiştir. *Araştırmanın temel sorusu X ve Y kuşakları algılarına göre küresel doğan aile işletmelerini kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik nasıl ve ne yönde etkilemektedir?* şeklinde belirlenmiştir.

Veriler, doğrulayıcı faktör analizi, aracı değişkenli regresyon analizi, düzenleyici değişkenli regresyon analizi, çoklu regresyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre hem Y kuşağı hem de X kuşağı çalışanları açısından kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin, örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde hem Y kuşağı hem X kuşağı açısından kurumsal girişimciliğin, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde tam aracılık rolü olduğu, ancak kurumsal girişimciliğin, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici rolü olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca Y kuşağına göre kurumsal girişimciliğin boyutlarından risk ve proaktifliğin örgütsel yenilikçiliği pozitif şekilde etkilediği belirlenirken, X kuşağına göre kurumsal girişimciliğin boyutlarından stratejik yenilik ve proaktifliğin örgütsel yenilikçiliği pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Öte yandan Y kuşağı açısından kurumsallaşmanın boyutlarının örgütsel yenilikçiliği anlamlı şekilde etkilemediği

tespit edilirken; X kuşığı açısından kurumsallaşmanın boyutlarından formalleşme, özerklik, şeffaflık ve tutarlılığın örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen nitel bulgulara göre, küresel doğan aile işletmelerinin uluslararasılaşmasında olumlu ve olumsuz etkenler saptanmıştır. Olumlu etkenler arasında tecrübe sahibi olmak, yabancı dil bilmek, yurt dışı fuarlara katılmak bulunurken; olumsuz etkenler arasında yurt içi ve dışı fiyat farklılıkları, yurt içi nakit akışındaki dalgalanmalar olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında işletmelerin yenilik yapma etkenleri arasında risk alma, rekabet üstünlüğü elde etme, ürün geliştirme, fikir üretme, AR-GE faaliyetleri ve teknoloji üretme olarak belirlenmiştir. Diğer yandan işletmelerin rekabetçi üstünlükleri olarak kaliteli mal-hizmet üretme, fiyat üstünlüğü sağlama, ürün garantisi, markalaşma, pozitif müşteri ilişkileri, yüksek teknoloji ve fuarlara katılım saptanmıştır. Bu çalışmanın alan yazına ve uygulamaya katkı sağlama niteliği taşıdığı düşünülmektedir.

Bilim Kodu: 114706

Anahtar Kelimeler: Küresel Doğan Aile İşletmeleri, X ve Y Kuşakları, Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik, Örgütsel Yenilikçilik

Sayfa Adedi: 198

Danışman: Prof. Dr. Himmet KARADAL



AKSARAY UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

**The RELATIONSHIPS BETWEEN INSTITUTIONALIZATION,
CORPORATE ENTREPRENEURSHIP and ORGANIZATIONAL
INNOVATION for X and Y GENERATIONS:
A STUDY of BORN GLOBAL FAMILY FIRMS**

(Ph. D. Thesis)

Ahmet Tuncay ERDEM, Aksaray 2019

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the relationships between institutionalization, institutional entrepreneurship and organizational innovation in terms of X and Y generations. The sample of the study is composed of professional managers and business owners with X and Y generations in born global family firms in Konya (n = 207). Data were obtained from the sample by questionnaire and interview. The basic question of the research is “*how does institutionalization and institutional entrepreneurship affect global organizational innovation in the global family-owned enterprises according to the perceptions of X and Y generations?*”

The data were tested with confirmatory factor analysis, regression analysis with mediator variables, regression analysis with regulatory variable, simple linear regression analysis and multiple regression analysis. According to the research findings, institutionalization and corporate entrepreneurship have positive effects on organizational innovation in terms of both Generation Y and X employees. Similarly, in terms of both generation Y and generation X, corporate entrepreneurship played a full mediation role in the relationship between institutionalization and organizational innovation, but it was found that corporate entrepreneurship did not play a regulatory role in the relationship between institutionalization and organizational innovation.

Moreover, it was determined that risk and proactivity positively affect organizational innovation according to Generation Y, while strategic innovation and proactive effect positively influenced organizational innovation according to generation X. On the other hand, it was determined that the dimensions of institutionalization in terms of Generation Y did not significantly affect organizational innovation, whereas formalization, autonomy, transparency and consistency in the dimensions of institutionalization in terms of Generation X had a positive effect on organizational innovation.

According to the qualitative findings obtained in the research, positive and negative factors were found in the internationalization of born global family firms. Among the positive factors, having experience, knowing foreign languages, participating in fairs abroad; Among the negative factors are domestic and foreign price differences, fluctuations in domestic cash flow. Within the scope of the research, the factors that make innovation among the enterprises are determined as taking risks, obtaining competitive advantage, product development, generating ideas, R & D activities and technology production. On the other hand, the competitive advantages of the enterprises are the production of quality goods-services, price assurance, product guarantee, branding, positive customer relations, high technology and participation in fairs.

Finally, it is thought that this study contributes to the literature and application. In the conclusions and discussions section, it is stated that there are some limitations of the research and some suggestions are given to those who will do research on this subject in the future.

Science Code: 114706

Keywords: Born Global Family Firms, Generation of X and Y, Institutionalization, Corporate Entrepreneurship, Organizational Innovation

Page Number: 198

Supervisor: Prof. Dr. Himmet KARADAL

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
TABLolar DİZİNİ	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xvii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1 Araştırmanın Konusu	4
1.2 Araştırmanın Önemi.....	5
1.3 Araştırmanın Amacı.....	6
1.4 Araştırma Yöntemi.....	7
İKİNCİ BÖLÜM	9
2. LİTERATÜR TARAMASI	9
2.1 Küresel Doğan İşletmeler	9
2.1.1 Küreselleşme Kavramı.....	9
2.1.2 Küreselleşme Nedenleri	10
2.1.3 Küreselleşme Modelleri	11
2.1.3.1 Geleneksel Yaklaşımlar	11
2.1.3.1.1. Eklektik Teori.....	11
2.1.3.1.2. Ürün Yaşam Döngüsü Teorisi	12

2.1.3.2 Modern Yaklaşımlar	13
2.1.3.2.1. Uppsala Modeli	13
2.1.3.2.2. Yenilikle İlişkili Uluslararasılaşma Modeli.....	14
2.1.4 Küresel Doğan İşletmeler	16
2.1.4.1 Küresel Doğan İşletmelerin Özellikleri	18
2.1.4.2 Küresel Doğan İşletmeleri ile İlgili Teoriler.....	19
2.1.4.2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	19
2.1.4.2.2. Örgütsel Öğrenme Teorisi	20
2.1.4.3 Küresel Doğan İşletmeler ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	21
2.2 Aile İşletmeleri ve Kuşaklar	23
2.2.1 Aile İşletmeleri	24
2.2.1.1 Aile İşletmelerinin Özellikleri	26
2.2.1.2 Aile İşletmelerinde Avantaj ve Dezavantajlar	27
2.2.1.2.1 Aile İşletmelerinde Avantajlar.....	27
2.2.1.2.2 Aile İşletmelerinde Dezavantajlar	28
2.2.2 Kuşaklar	30
2.2.2.1 Kuşakların Sınıflandırılması.....	31
2.2.2.1.1 Bebek Patlaması Kuşağı	31
2.2.2.1.2 X Kuşağı.....	32
2.2.2.1.3 Y Kuşağı.....	32
2.2.2.1.4 Z Kuşağı	33
2.3 Kurumsallaşma	34
2.3.1 Kurumsallaşmanın Tanımı ve Önemi.....	36
2.3.2 Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma	37
2.3.2.1 Aile İlişkilerinde Kurumsallaşma	40
2.3.2.1.1 Aile Anayasası	40
2.3.2.1.2 Aile Konseyi	41
2.3.2.1.3 Yönetim Devri Planlaması.....	41
2.3.2.1.4 Yetki ve Sorumlulukların Paylaşımı.....	42
2.3.2.1.5 Profesyonel Yönetici ve Danışman Kullanımı	43
2.3.3 Kurumsallaşma Süreci	44
2.3.4 Kurumsallaşma Boyutları	45
2.3.4.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk	45
2.3.4.2 Tutarlılık	46
2.3.4.3 Profesyonelleşme	46

2.3.4.4 Özerklik.....	47
2.3.4.5 Formalleşme.....	48
2.3.4.6 Şeffaflık.....	48
2.3.5 Kurumsallaşma ile İlgili Teoriler.....	49
2.3.5.1 Kaynak Bağımlılığı Teorisi.....	49
2.3.5.2 Paydaş Teorisi.....	50
2.3.5.3 Sosyal Öğrenme Teorisi.....	51
2.3.5.4 Öğrenen Örgüt Teorisi.....	51
2.3.6 Kurumsallaşma ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	52
2.4 Kurumsal Girişimcilik	54
2.4.1 Kurumsal Girişimcilik Boyutları	57
2.4.1.1 Risk Alma	57
2.4.1.2 Proaktiflik	58
2.4.1.3 Stratejik Yenilenme	58
2.4.2 Kurumsal Girişimcilik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	59
2.5 Örgütsel Yenilikçilik.....	60
2.5.1 Yenilik Kavramı ve Yenilikçiliğin Önemi.....	61
2.5.2 Yenilik Yapma Süreci.....	63
2.5.3 Yenilikçiliğin Kaynakları	64
2.5.4 Yenilikçilik Türleri	65
2.5.4.1 Ürün-Hizmet Yenilikçiliği	66
2.5.4.2 Süreç Yenilikçiliği	67
2.5.4.3 Pazar Yenilikçiliği	67
2.5.4.4 Radikal Yenilikçilik.....	68
2.5.4.5 Kademeli Yenilikçilik.....	69
2.5.5 Örgütsel Yenilikçilik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	70
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	72
3. YÖNTEM.....	72
3.1 Nicel Araştırma Yöntemi	72
3.1.1 Araştırmanın Modeli	74
3.1.2 Araştırma Soruları.....	76
3.1.3 Araştırma Hipotezleri.....	77
3.1.3.1 Kurumsallaşma ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi.....	77
3.1.3.2 Kurumsal Girişimcilik ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi.....	78

3.1.4	Araştırmanın Sınırlılıkları	79
3.1.5	Evren ve Örneklem Çerçevesi.....	79
3.1.6	Araştırma Ölçekleri.....	81
3.1.7	Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları	83
3.2	Nitel Araştırma Yöntemi.....	93
3.2.1	Nitel Araştırmanın Deseni	94
3.2.1.1	Durum Çalışması	95
3.2.1.2	Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlik.....	96
3.2.2	Yöntemin Önemi ve Seçilme Gerekçesi	97
3.2.2.1	Örneklem ve Örnekleme	98
3.2.3	Veri Toplama Araçları.....	98
3.2.3.1	Veri Toplama Süreci	100
3.2.4	Geçerlik	101
3.2.4.1	İç Geçerlik.....	101
3.2.4.2	Dış Geçerlik	102
3.2.5	Güvenirlik	102
3.2.6	Nitel Verilerin Analiz Süreci	102
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		105
4. BULGULAR		105
4.1	Nicel Araştırmaya Yönelik Bulguları	105
4.1.1	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	105
4.1.2	İşletmelere Yönelik Bilgiler.....	107
4.1.3	Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	110
4.1.3.1	Y KUŞAĞI Açısından Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	110
4.1.3.2	X KUŞAĞI Açısından Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	117
4.2	Nitel Araştırmaya Yönelik Bulguları.....	125
4.2.1	İşletmelerin Özellikleri	125
4.2.2	Nitel Analiz Sonuçları.....	126
BEŞİNCİ BÖLÜM		133
5. SONUÇ VE ÖNERİLER		133
5.1	Araştırma Sonuçları ve Tartışmalar	134
5.2	Araştırma Kısıtları ve Öneriler.....	137
KAYNAKÇA		140
EK-1: Soru Formu.....		163

EK-2: Y Kuşığı Açısından Aracı Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	167
EK-3: Y Kuşığı Açısından Düzenleyici Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	169
EK-4: X Kuşığı Açısından Aracı Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	171
EK-5: X Kuşığı Açısından Düzenleyici Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	173
EK-6: ETİK KURUL BELGESİ	175
EK-7: ÖZGEÇMİŞ	176



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2. 1 Yenilik ilişkili model süreç ve görüşler.....	15
Tablo 2. 2 Aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları.....	29
Tablo 2. 3 Yenilikçiliğin yazarlara göre sınıflandırılması	66
Tablo 3. 1 Örneklem Büyüklükleri	81
Tablo 3. 2. Araştırma ölçeklerine ilişkin α değerleri	84
Tablo 3. 3. Model-Veri Uyum Değerleri	87
Tablo 3. 4. Araştırma Modeli Doğrulamalı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri Tablosu	88
Tablo 3. 5. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Yapısal Güvenirlik ve Varyans Değerleri	89
Tablo 3. 6. Modele ilişkin ortalama, standart sapma ve faktör yükleri.....	90
Tablo 4. 1 Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler.....	106
Tablo 4. 2. İşletmeye İlişkin Bilgilerin Dağılımı.....	108
Tablo 4. 3. Y Kuşağı Açısından Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	110
Tablo 4. 4. Y Kuşağına Göre Kurumsallaşma ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Kurumsal Girişimciliğin Düzenleyici Rolü	112
Tablo 4. 5. Y Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimcilik Boyutları ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri İle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 4. 6. Y Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimciliğin Boyutlarının Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerine Dair Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları	114
Tablo 4. 7. Y Kuşağı Açısından Kurumsallaşmanın Boyutları ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisine Dair Korelasyon Analizi Sonuçları.....	115
Tablo 4. 8. Y Kuşağı Açısından Kurumsallaşmanın Boyutlarının Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	116
Tablo 4. 9. X Kuşağı Açısından Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	117
Tablo 4. 10. X Kuşağına Göre Kurumsallaşma ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Kurumsal Girişimciliğin Düzenleyici Rolü	119
Tablo 4. 11. X Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimcilik Boyutları ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri İle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları	120
Tablo 4. 12. X Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimciliğin Boyutlarının Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerine Dair Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları	121
Tablo 4. 13. X Kuşağı Açısından Kurumsallaşmanın Boyutları ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisine Dair Korelasyon Analizi Sonuçları.....	122
Tablo 4. 14. Y Kuşağı Açısından Kurumsallaşmanın Boyutlarının Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	124
Tablo 4. 15. Küresel doğan işletmelerin özellikleri.....	125

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Çalışmanın Kapsamı.....	3
Şekil 2. 1. Yenilik yapma süreci	64
Şekil 3. 1. Girişimcilere ilişkin değişkenler.....	73
Şekil 3. 2. İşletmelere ilişkin değişkenler	74
Şekil 3. 3. Araştırma Modeli.....	75
Şekil 3. 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi	86
Şekil 4. 1. Katılımcıların kuşaklara göre dağılımı	107
Şekil 4. 2. Y Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimciliğin Aracılık Rolü	111
Şekil 4. 3. X Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimciliğin Aracılık Rolü	118
Şekil 4. 4. İşletmeleri uluslararasılaşmaya sevk eden unsurlar (Kelime Bulutu).....	127
Şekil 4. 5. İşletmelerin yenilikçiliğe sevk eden unsurlar (Kelime Bulutu)	128
Şekil 4. 6. İşletmelerin rekabetçi üstünlükleri (Kelime Bulutu)	130
Şekil 4. 7. Açık uçlu sorulara verilen cevapların ağ haritası	132

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AVE-OAV: Ortalama Açıklanan Varyans

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

KDİ: Küresel Doğan İşletmeler

T.Y: Tarih yok

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

v.d.: Ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Aile işletmeleri, sahipliğin aile bireylerinde bulunduğu ve yönetim faaliyetlerinde aile bireylerinin etkili olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Shanker ve Astrachan, 1996: 107). Aile işletmeleri faaliyet gösterdikleri ülkelerde milli gelirin büyük bir kısmını üretirken, toplam istihdamın da %80'ini sağlamaktadır (Shepherd ve Zacharakis, 2000). Toplum ve ülkeler açısından bu denli önemli olan aile işletmeleri bir takım olumsuz nedenlerden dolayı ikinci ve üçüncü kuşaklara geçemeden yok olmaktadır (Shepherd, 2009). Bu noktada aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri önemlidir. Aile işletmeleri sürdürülebilirliklerini engelleyen sorunların temelinde kurumsallaşamamak yatmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

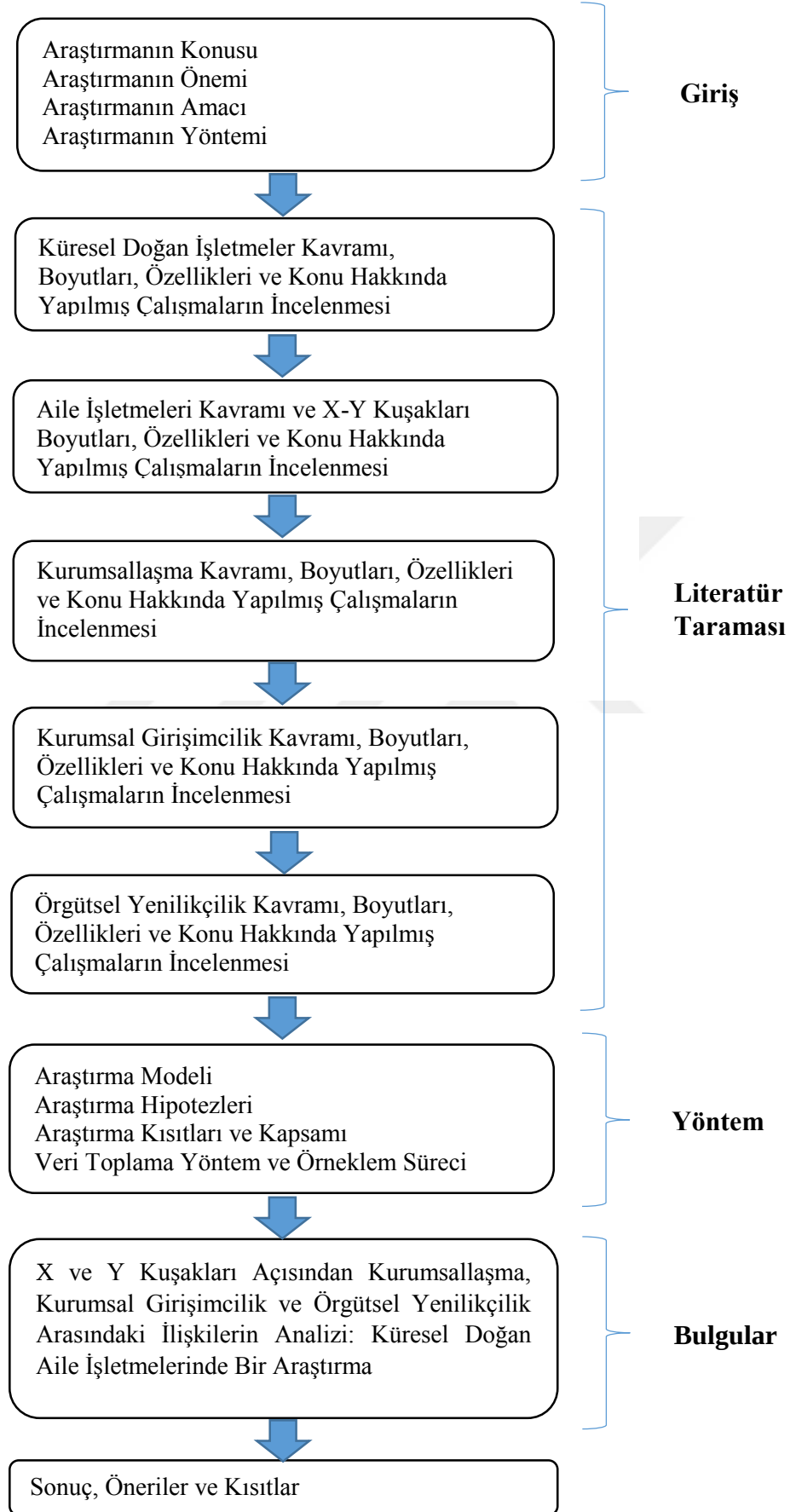
Kurumsallaşma örgütlerdeki tekrarlanan eylem, kural, süreç ve alışkanlıkların standartlar haline getirilmesi ve uyulması gereken kurallar bütünü oluşturulması süreci olarak tanımlanmaktadır (Feller vd., 2009). Kurumsallaşma ile birlikte işletmelerde kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik de teşvik edilmektedir. Kurumsal girişimcilik, örgütün tümünü kapsayan topyekûn girişimcilik faaliyetleri yapma süreci olarak tanımlanmakla birlikte bu eylemlerin stratejik yenilenme, proaktiflik ve risk alma eğilimleriyle birlikte gerçekleştirilme süreci olarak da bilinmektedir (Zahra, 1991; 1996: 1715). Kurumsal girişimcilikle birlikte işletmelerde örgütsel yenilikçilik faaliyetleri de geliştirilmektedir. Bu sayede örgütler rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

Kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkileri analiz eden bu çalışma, Konya ilinde faaliyet göstermekte olan ve küresel doğan işletme özelliğine sahip aile işletmelerinde görev yapmakta olan profesyonel yönetici ve işletme sahiplerinden elde edilen verilerin analizi ile gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede çalışmada kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik hakkında alan yazın taranmak suretiyle

konular hakkında kavramsal açıklamalar yapılmış, çalışma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin yapılmış çalışmalar irdelenerek sonuç bölümünde tartışılmıştır. Bu çalışmanın, kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik ilişkilerinin incelenmesi açısından alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında veriler Konya Organize Sanayi Bölgesi'nden elde edilmiş olup, veriler elde edilirken soru formu kullanılmıştır. Oluşturulan soru formu işletmelere gönderilmek suretiyle veriler elde edilmiştir. Bunun yanı sıra, araştırma kapsamında katılımcılarla doğrudan yüz yüze görüşme yapılarak nitel veriler elde edilmiştir. Soru formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Demografik özelliklerinden yaş değişkeni aracılığıyla katılımcıların hangi kuşak aralığında (X veya Y kuşakları) oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ek olarak soru formunun ilk bölümünde araştırmaya katılan işletmelerin aile işletmesi olup olmadığına ilişkin sorular bulunmaktadır. Soru formunun ikinci bölümünde kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçiliğe ilişkin ölçeklere yer verilmiştir.

Küresel doğan işletmeler, aile işletmeleri, X ve Y kuşakları, kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik boyutlarının araştırma kapsamında ele alınmasıyla ve verilerin toplanmasından sonra nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin kullanılarak karma araştırma yöntemi uygulanmasıyla alan yazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında ilk bölümde araştırmanın konusu, önemi, amacı ve yöntemini içeren bilgilere yer verilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümü olan literatür taraması kapsamında küresel doğan işletmeler, aile işletmeleri, X-Y kuşakları, kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik konularının kavramsal çerçevesi, nitelikleri, boyutları ve konu hakkında yapılmış çalışmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın yöntem ve bulgular bölümünde araştırmaya ilişkin hipotezler, ölçekler ve istatistiki bulgulara yönelik sonuçlara yer verilmektedir. Çalışmada izlenen süreç yönetimine ilişkin sıralama Şekil 1.1'de gösterilmektedir;



Şekil 1.1 Çalışmanın Kapsamı

1.1 Araştırmanın Konusu

Örgütler, örgütsel çevre ve bu çevrede yer alan diğer örgütlerle uyum sağladıkları sürece varlıklarını sürdürebilecekleri varsayımına göre çevrenin örgüt üzerinde belirleyici bir etkisinin bulunduğu görülmektedir (Palmer vd., 1993; Oslo Manual, 2005; Palmer ve Biggart, 2017). Bu etkileşimi konu alan kurumsallaşma teorisinin örgütsel varoluşun ve sürekliliğin neden ve sonuçları üzerine odaklandığı (Carney ve Gedajlovic, 2002: 2) bilinmekle birlikte teori örgütsel çevreyi, içinde etkileşim halinde olan örgütlerin kural koyucu, zorlayıcı ve taklitçi baskıların bulunduğu örgütsel alan olarak tanımlamaktadır (Palmer ve Biggart, 2017). Örgütler dış çevreden gördükleri baskı ve zorlamalar neticesinde çeşitli süreçler geçirip stratejiler belirleyerek daha esnek davranma kabiliyeti kazanabilirler. Öğrenen örgüt yaklaşımında değinildiği gibi örgütler çevrelerine karşı esnek davranabilmek için süreçleri öğrenme yoluna giderler. Bu kapsamda örgütler kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçiliği öğrenirler. Özellikle aile işletmelerinin alışlagelmiş örgüt yapısı ve yönetim biçiminden uzaklaşarak daha kurumsal hale gelmeleri suretiyle kurumsallaşmayı içselleştirmeleri beklenir.

İşletmelerin bütün süreç ve fonksiyonlarının belirli sistematik kurallar şeklinde kendiliğinden gerçekleşmesi hali (Şanal ve Kaya, 2018: 117) olarak ifade edilen kurumsallaşma ile örgütler daha standart bir yönetim ve faaliyet süreçleri sergileyerek örgütsel çevrenin belirsizliklerini azaltmaya yönelirler. Belirsizliğin sebebinin örgütsel çevrenin olduğu bilinmesine rağmen asıl belirsizlik sebebinin dış çevrenin sahip olduğu kıt kaynaklardan meydana geldiği görülmektedir. Bu çerçevede örgütler istikrarlı olmak ve sürdürebilirliklerini devam ettirebilmek isterlerken aynı zamanda serbest davranmayı da arzulamaktadır (Özkan Canbolat ve Çeliksoy, 2018: 144). Bu noktada işletmeler yenilikçi faaliyetlere yönelmekte ve kurumsal girişimciliği destekleyebilmektedir. Covin ve Slevin (1991: 7)'e göre kurumsal girişimcilik işletmelerin risk alma arzusu, ürün yenilikçiliğine yönelme ve rekabetçi saldırgan bir yöntemle rakiplerine karşı öncü bir davranış sergileme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Guth ve Ginsberg (1990: 5)'e göre kurumsal girişimcilik ise örgüt bünyesinde yeni bir iş kolu geliştirme ile stratejik yenilenme ve dönüşüm gerçekleştirme süreçleri olarak belirtilmektedir. Bu tanımlardan da görüleceği üzere işletmeler belirsizlikleri giderebilmek ve rakiplerine karşı öncü ve rekabetçi bir üstünlük sağlayabilmek amacıyla kurumsal girişimciliği benimsemekte ve örgütsel boyutta yenilikçiliğe önem vererek yaratıcı hamleler gerçekleştirebilmektedir.

Araştırmanın konusu Konya ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet göstermekte olan ve küresel doğan işletme özelliği gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik ilişkilerinin X ve Y kuşakları çerçevesinde araştırılması oluşturmaktadır. Kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçiliğin örgüt yapısına uygulanmasıyla işletmeler daha da gelişecek ve daha sağlam yapıdaki yeni işletmelerin kurulmasına zemin hazırlanacağı görülecektir. Bu çerçevede girişimci ve yöneticilerin kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik hakkındaki bilgilerine katkı sağlanması gerekliliği aşikârdır. Buna ek olarak bu kavramların yeni konularla araştırılması ve bulgular elde edilerek yorumlanmasıyla yeni girişimcilik fikirlerinin oluşmasının sağlanacağı düşünülmektedir.

1.2 Araştırmanın Önemi

İşletmelerin kar odaklı yaklaşımlar benimsemeleri, ekonomik büyüme ile çevresel, sosyal ve ekonomik performans odaklı yaklaşımlar sergilemeleri sürdürülebilirliklerine yönelik önemli etkenler olarak görülmektedir. Bu durum kurumsal yönetimin gerekliliğini göstermektedir (Önder ve Kaya, 2018: 156). Sosyal ve kültürel anlamda durmaksızın değişim halinde olan dış çevre karşısında işletmelerin sürekliliklerinin sağlanması açısından kurumsallaşmanın önemli bir çözüm yöntemi olduğu kabul edilmektedir (Zedeck ve Mosier, 1990: 243). Kurumsal yapının örgütte tesis edilmesiyle işletmelerin daha esnek yönetim yapısına kavuşacak olması ile bu alanın geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma konuları arasındaki diğer bir kavram kurumsal girişimciliktir. Kurumsal girişimcilik örgüt içindeki yenilikçi faaliyetler ile yenilenme çabaları sonucunda yeni bir iş oluşturma süreci olarak ifade edilmekle birlikte (Arman, 2018: 278), mevcut bir örgütteki belirli işgörenlerin biçimsel veya biçimsel olmayan bir şekilde yeni bir örgüt oluşturma suretiyle gayret sarf etmeleri süreci olarak tanımlanmaktadır (Şanal, 2011: 2). Bu noktada kurumsal girişimciliğinin temelini yenilikçilik faaliyetlerinin oluşturduğu görülmektedir.

Türkiye’de gerek Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi’ndeki lisansüstü tez çalışmaları ve gerekse diğer akademik çalışmalar irdelendiğinde, araştırmanın konusunu teşkil eden kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik hakkında yapılan çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Alan yazındaki kurumsallaşma ile ilgili çalışmaların aile işletmeleri kapsamında değerlendirilmesine rağmen kurumsal girişimcilik ve örgütsel

yenilikçilikle bağdaştırılarak küresel doğan işletmeler kapsamında bir bütün halinde ele alınan herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Diğer yandan X ve Y kuşaklarını da bu değişkenlerle ele alan bir çalışma da tespit edilememiştir. Kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik kavramlarının bir arada kullanılması ile bu değişkenlerin küresel doğan işletmelerle, X-Y kuşakları ve aile işletmeleriyle ilişkilendirilmesi çalışmanın özgün nitelikleri arasında gösterilebilir.

Kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik kavramlarının gerek uluslararası alan yazında (Meyer ve Rowan, 1977; Kimberly, 1979; Dimaggio ve Powell, 1983; Scott, 1987; Buller ve McEvoy, 1989; Oliver, 1991; Powell ve DiMaggio, 1991; Palmer vd., 1993; Tolbert ve Zucker, 1994; Holm, 1995; Greenwood ve Hinings, 1996; Selznick, 1996; Tolbert ve Zucker, 1999; Lawrence vd., 2001; Carney ve Gedajlovic, 2002; Greenwood vd., 2002; Painter, 2002; Scott, 2003; Leca ve Naccache, 2006; Hung vd., 2007; Lawrence vd., 2009; Lawrence vd., 2011; Palmer ve Biggart, 2017) ve gerekse ulusal alan yazında (Özkara ve Kerim, 1998; Karpuzoğlu, 2004; Fındıkçı, 2005; Bilgin, 2007; Hacısalihoğlu, 2007; Özler ve Gümüştekin, 2007; Türk, 2007; Zehir ve Eren, 2007; Apaydın, 2008; Bulut vd., 2008; Kiracı ve Alkara, 2009; Büte, 2010; Ceyhan, 2010; Güngör Ak, 2010; Karcıoğlu, 2010; Erdirençelebi, 2012; Tunç, 2012; Güleş vd., 2013; Cevher, 2014; Taşkın, 2014; Sönmez, 2015; Saral Kobal ve Aşkun Yıldırım, 2016; İduğ, 2017; Arman, 2018; Candan, 2018; Önder ve Kaya, 2018; Özkan Canbolat ve Çeliksoy, 2018; Şanal ve Kaya, 2018) birçok farklı yönden incelendiği görülmekle birlikte bu çalışmalarda her üç kavrama kısmen değinildiği görülmektedir. Buna ek olarak araştırma kapsamında ele alınan her üç kavramın aynı çalışmada ele alındığı araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu çerçevede kavramlar arasındaki ilişkinin incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan araştırma kapsamında küresel doğan işletmelerin aile işletmeleri olabileceği düşüncesiyle aile işletmeleri kavramı da küreselliğe eklenerek küresel doğan aile işletmeleri kavramı ele alınmıştır.

1.3 Araştırmanın Amacı

Araştırma kapsamında, kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiler karma (nicel ve nitel) yöntemlerle irdelenerek değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu noktada araştırmanın temel **amacı**; kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik ilişkilerinin küresel doğan aile işletmeleri

bağlamında X ve Y kuşakları açısından analiz edilmesidir. *Araştırmanın temel sorusu X ve Y kuşakları algılarına göre küresel doğan aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik örgütsel yenilikçiliği nasıl ve ne yönde etkilemektedir?* şeklinde belirlenmiştir. Araştırma sorusunu cevaplandırmak amacıyla Konya ilinde faaliyette bulunan ve küresel doğan işletme özelliği gösteren aile işletmeleri sahip ve profesyonel yöneticileri üzerinde bir saha araştırması yapılmıştır.

Araştırmanın alt amaçları aşağıda belirtilmektedir;

- Nitel araştırma yöntemiyle Küresel Doğan İşletmelerin özellikleri, uluslararasılaşma ve yenilik yapma nedenleri ile rekabetçi üstünlüklerinin neler olduğu tespit etmektir.
- Nicel araştırma yöntemiyle;
 - Kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisini analiz etmek,
 - Kurumsal girişimcilik ile örgütsel yenilikçilik ilişkilerini ortaya koymak,
 - Kurumsal girişimciliğin kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını analiz etmek,
 - Kurumsal girişimciliğin kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide aracı rolü oynayıp oynamadığını analiz etmektir.

1.4 Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada karma yöntem uygulanmıştır. Karma yöntem araştırması, bir çalışmada araştırmacının nicel ve nitel yöntem, kavram ve yaklaşımları birleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Baki ve Gökçek, 2012: 2). Karma yöntem sayesinde araştırma konuları birçok yönden ele alınarak, derinlemesine analiz gerektiren multidisipliner araştırmaların yapılmasına imkân sağlanmaktadır (Fırat vd., 2014: 78). Creswell ve Clark (2007)'e göre bir araştırmada karma yöntem kullanılmasıyla nitel ve nicel yaklaşımlar birlikte kullanılacak ve araştırmanın problemi ile sorularının daha ayrıntılı ve iyi anlaşılması sağlanarak konu daha da derinlemesine incelenmiş olacaktır. Johnson ve Turner (2003) karma araştırma yöntemini tavsiye etmekle birlikte bir araştırmacının farklı yöntem, yaklaşım ve stratejiler kullanarak çoklu verilere ulaşması gerektiğini belirtmekte ve bunun ancak karma araştırma yöntemiyle yapılabileceğini belirtmektedir. Creswell (2014) karma yöntem çalışmalarını bir araştırma içerisinde nicel ve nitel verilerin toplanarak analiz edilmesini kapsayan süreç olarak ifade etmektedir.

Karma yöntem özellikleri aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Creswell ve Clark, 2007; Fırat vd., 2014: 69):

- Karma yöntem, nitel ve nicel araştırma yöntemlerini içerisinde barındıran bir araştırma yöntemidir. Bir araştırma kapsamında hem nicel hem de nitel verilerden elde edilen bilgileri analiz eder ve birlikte kullanır.
- Karma yöntemde ulaşılmak istenen temel hedef, nitel ve nicel yöntemlerin kullanılarak problemin çok boyutlu olarak ele alınmasıyla konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

Araştırmanın nicel kısmında veriler, “kurumsal girişimcilik” ve “örgütsel yenilikçilik” ölçeklerinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler geçerlilik ve güvenilirliği önceden gerçekleştirilmiş ölçeklerdir. Elde edilen verilerin analizinde doğrulayıcı faktör analizi, aracı değişkenli regresyon analizi, düzenleyici değişkenli regresyon analizi, çoklu regresyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın nitel verileri ise yarı yapılandırılmış soru formu aracılığıyla toplanan verileri üzerinden yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış soru formundan elde edilen verilerden kodlar, kategoriler ve temalar oluşturularak şekil olarak gösterilmesinde katılımcılardan elde edilen metin ve kelimeler üzerinden Voyant Tools programı yardımıyla içerik analizi yapılmıştır.

Araştırmanın giriş bölümünden sonra küresel doğan işletmeler, aile işletmeleri, X-Y kuşakları, kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik kavramları ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra çalışmanın yöntem ve bulgularına yer verilmiştir. Sonuç bölümünde ise, bir saha araştırmasının bulguları belirlenmiş ve bu bulgulara dair tartışma niteliğinde bilgi paylaşımında bulunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 Küresel Doğan İşletmeler

İşletmelerin gerek ülke ekonomileri açısından gerekse dünya ülkeleri açısından önemleri büyük olduğu bilinmektedir. İstihdam sağlama ve ekonomiye katkı sağlama açısından toplumların temel unsuru olarak görülen işletmelerin, ulusal sınırlar içinde değişen rekabet ortam ve şartları nedeniyle ülke sınırları dışında ticaret yapmalarının gereği kaçınılmazdır. Küreselleşme sosyal, teknolojik, kültürel, ekonomik ve politik dengeler açısından ülkeler ve işletmeler için bütünleşme anlamına gelmektedir. Özellikle ekonominin küreselleşmesi ve rekabet şartlarının zorlaşması nedeniyle işletmelerin rakiplerinin önüne geçmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Bu çerçevede küreselleşme yöntemlerinden giderek daha çok söz edilir hale gelmiştir. Alan yazında işletmelerin küreselleşmeleri noktasında iki farklı modelden bahsedilmektedir. Bu modeller; geleneksel küreselleşme modeli ve küresel doğan işletmelerdir (Beğendik, 2013a: 1).

2.1.1 Küreselleşme Kavramı

Günümüzde işletmeler küreselleşmenin meydana getirdiği gelişim ve yenilikçilik akımlarından etkilenmektedir. Kendi ulusal sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmeler müşteri merkezli bir anlayışla dış pazarlara açılmayı hedeflemektedir. Bu sayede işletmeler yeni pazarlara girmektedir (Aykan, 2009: 69). Küreselleşme süreciyle birlikte işletmelerin gerek ulusal sınırlar içinde gerekse uluslararası alanlarda faaliyet göstermelerine yönelik herhangi bir ayırımın olmadığı görülmektedir. Bu noktada sürdürülebilirliklerini sağlamak isteyen işletmelerin dış pazarlarda faaliyet göstermek istemeleri kaçınılmazdır (Üner vd., 2008: 399).

Küreselleşme kavramı 1980’li yıllardan itibaren alan yazında yer etmeye başlamıştır. Küreselleşme ile dünya ülkeleri ekonomik anlamda birbirlerine bağlanarak ticari faaliyetler yapmaya başlamışlardır (Tutar, 2015: 54). Küreselleşme işletmelerin ya uluslararası faaliyetlerine yönelik tutumlarını ya da yapmış oldukları faaliyetleri yurt dışında icra etmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1999: 19). Tanzer (1995) küreselleşmeyi, son yirmi ile yirmi beş yıl içerisinde işletmelerin ulusal sınırlarını aşarak, dünyanın birçok yerine nüfuz etmeleriyle büyük sermaye birikimleri elde ederek uluslararası şirketler haline gelmeleri şeklinde ifade etmektedir.

Küreselleşme olgusunun bilgisayar, hızlı lojistik ve telekomünikasyondaki teknolojik gelişmeler ile birlikte ortaya çıktığı bilinmektedir. Bununla birlikte küreselleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi, yeni pazar fırsatları, bilgi ekonomisi ve ekonomik krizlerin süregeldiği bir ortamda daha da karmaşık hale gelen işletme faaliyetleri ve işletme ölçeklerinin büyümesi sonucunda, işletme sahipleri ile aile üyelerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz hale gelmesi gibi etkenlerden dolayı işletmelerin değişime uyumları zorlaşmaktadır (Özgener, 2003: 139). Özellikle günümüzde müşterilerin giderek bilinçlenmesi, iletişim araçlarının sürekli gelişmesi, ulaşım imkânlarının yaygınlaşması ve dış ticaret faaliyetlerinin artması gibi sebepler uluslararasılaşmayı diğer bir ifadeyle küreselleşmeyi daha aktif bir süreç haline getirmektedir (Aykan, 2009: 161). Bu çerçevede değişime uyum sağlamayı başarabilen ve küreselleşme noktasında daha aktif rol oynayabilen işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilecekleri düşünülmektedir. Özellikle istihdam alanında gerek ülke ekonomileri açısından gerekse küresel ekonomiler yönünden küçük ve orta ölçekli işletmelere küreselleşme noktasında büyük roller düşmektedir.

2.1.2 Küreselleşme Nedenleri

Uluslararası pazarların etkin, verimli ve karlı biçimde satış ve üretim yapmalarında yeterli olmaması sebebiyle işletmeler, uluslararası pazarlarda paylarını artırmaya yönelirler (Tutar, 2015: 54). İşletmeler faaliyette bulunacakları yeni pazarlar aramak suretiyle maliyetlerini düşürme ve kârlarını artırmak amacıyla uluslararası pazarlara yönelirler (Koçak, 1997: 469). Bu çerçevede işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmeleri üç nedenle açıklanmaktadır (Tutar, 2015);

- İşletmelerin verimliliklerini dünya ölçeğindeki diğer işletmelerle karşılaştırma isteğiyle rekabet edebilme güçlerini uluslararası alanlara yaymak,

- Ulusal sınırlarda esneklik sağlayarak farklı pazarlara yönelik yayılma, akıcılık, tutunma ve pazarlara girme yeteneğini artırma,
- İşletmenin ulusal pazarlarda elde ettiği beceri, bilgi ve stratejik yetenekleri uluslararası pazarlara da yayma arzusudur.

Cavusgil vd. (2011: 8) işletmelerin uluslararası pazarlara yönelme sebeplerini aşağıdaki şekilde belirtmektedir;

- İşletmenin pazar çeşitlendirme yoluyla büyümeyi arzulaması,
- Üretim ve pazarlama aşamalarında ölçek ekonomilerini gerçekleştirmeyi amaçlamaları,
- Kârlı uluslararası pazarlarda yüksek kazanç elde etme isteği,
- Uluslararası pazarlarda yeni ürün geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunma ve fikir geliştirmedir.

2.1.3 Küreselleşme Modelleri

Alan yazında işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri, geleneksel yaklaşımlar ve modern yaklaşımlar olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Anderson, 2000; Sullivan Mort ve Weerawardena, 2006).

2.1.3.1 Geleneksel Yaklaşımlar

Geleneksel yaklaşımlar Eklektik Teori (Eclectic Theory) ve Ürün Yaşam Döngüsü Teorisi (Product Life Cycle Model”dir.

2.1.3.1.1. Eklektik Teori

İngiliz iktisatçı Dunning tarafından ortaya atılan “eklektik”, diğer adıyla “OLI” teori, çokuluslu işletmelerin doğrudan uluslararası pazarlarda yatırım yapmalarını sağlayan koşulları kapsamlı olarak açıklamaktadır. Eklektik teoride amaç, yabancı çokuluslu işletmelerin ev sahibi rakiplerine göre rekabetçi üstünlüklerinin nedenlerini ortaya koymaktadır (Güngördü ve Yılmaz, 2016). Teoriye göre işletmelerin uluslararası eğilimi üç koşulda artar; sahiplenme, konumlanma ve içselleştirmedir (Dunning, 1988; 2001: 114; Cavusgil vd., 2008). Bu eğilimle birlikte işletmelerin uluslararasılaşmaları aşamalı olarak

gerçekleşmektedir. Birinci aşamada işletmenin faaliyet göstereceği pazarda rakiplerine göre belirli amaçlara sahip olmaları gerekmektedir. İkinci aşamada yapılacak yatırımların, işletmenin amacına ulaşmak için uyguladığı stratejiye uygun olması gerekmektedir. Üçüncü aşamada ise işletmenin uluslararasılaşmaya yönelik özelliklere sahip olması diğer bir ifadeyle franchising vb. anlaşmalara ihtiyaç duymadan kendi öz kaynaklarıyla uluslararasılaşmaları gerekmektedir (Dunning, 1988).

2.1.3.1.2. Ürün Yaşam Döngüsü Teorisi

Alan yazında ilk olarak Raymond Vernon (1966) tarafından ele alınan ürün yaşam döngüsü teorisine göre uluslararasılaşma, süregelen ve sistematik bir şekilde artarak devam eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Sikorski ve Menkhoff, 2000). Teoriye göre ürün gelişim modeli ele alınarak, ürün üretim aşamasından yenilik ve pazara kadar olan bütün süreçler dikkate alınmaktadır (Peşelioğlu, 2007: 33).

İşletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilmeleri ve örgütlerin rakiplerinin önüne geçebilmeleri için, üst yönetimden operasyonel olan alt seviye işgörenlere kadar bütün bireylerin teknolojik gelişmeleri benimsemeleri, takip etmeleri ve üretim sürecine dönüştürmeleri gerekmektedir (Sayer ve Ülker, 2014). Bu çerçevede ürün yaşam döngüsü teorisine göre ürünlerin sürekli geliştirilmesi temel alınmaktadır. Bu süreç belirli aşamalara göre ele alınmaktadır. Teorinin ilk aşamasında, uluslararası pazara yatırım yapmak isteyen işletme evvela üretimi kendi ülkesinde gerçekleştirir (Almor vd., 2006). İkinci aşamada, işletme faaliyet göstermeyi hedeflediği pazarda üretimi ne şekilde gerçekleştireceği hakkında yeterli bilgiyi elde etmeye yönelik ihracat işlemi gerçekleştirmektedir (Sikorski ve Menkhoff, 2000). İkinci aşamanın gelişme bölümünde, işletme ürettiği ürünün hedeflenen pazarda yeterince tanınmasına yönelik tutundurma faaliyetlerine ağırlık verir. Diğer yandan üretimin faaliyet gösterilen uluslararası pazarda yapılması için girişimde bulunulur. Üçüncü aşama olan olgunluk aşamasında, uluslararası pazarda faaliyet gösteren işletme üretime devam eder ve yerli pazarın üretim standartlarına uyum çalışmaları yürütür (Melin, 1992). Son aşamada ise işletme ürettiği ürüne yönelik fiyat politikası belirler.

Ürün yaşam teorisine göre işletmeler, ürün farklılaştırması yaparak farklı müşteri zevklerini tatmin eder. Uygulayarak öğrenme yöntemi olarak da adlandırılan bu teoriye göre işletmeler dinamik ekonomilerden yararlanma yoluna giderler. Buna ek olarak işletmeler coğrafi

yakınlığı tercih ederek taşıma maliyetlerini en aza indirmek suretiyle kâr sağlamayı amaçlamaktadırlar (Appleyard vd., 2010: 180-181).

2.1.3.2 Modern Yaklaşımlar

Modern yaklaşımlar teorisi, işletmeler açısından küreselleşme sürecinde, ekonomik yaklaşımlara ek olarak yöneticilerin dikkate alındığı ve işletme yöneticilerinin uluslararası tecrübeleri ile bireysel gelişim ve davranışlarına odaklandığı bir teoridir (Anderson, 2000). Modern yaklaşımlar, Uppsala Modeli “Uppsala Model” ve Yenilik Modeli “Innovation Related Model” olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

2.1.3.2.1. Uppsala Modeli

Uluslararasılaşmayı aşamalı bir süreç olarak ele alan Uppsala Modeli Johanson ve Vahlne (1977) ile Johanson ve Wiedersheim- Paul (1975) tarafından ortaya atılmıştır (Çiçek ve Demirer, 2009: 4). Adını İsveç’te bulunan Uppsala Okulu’ndan alan modelin temelini işletmelerin ulusal pazarlarda gelişmelerini tamamlamalarının ardından uluslararasılaşmaya yönelmeleri oluşturmaktadır (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010b). İşletmeler, uluslararası pazarlarda dolaylı olarak ihracat yaparak risklerini düşürme yoluna giderler. Bu sayede bilgi ve becerileri artar. Bu süreçte işletmelerin karşılaştıkları en önemli engeller bilgi ve kaynak eksikliğidir. Bu engeller yabancı pazar hakkında bilgi elde edilerek azalacaktır. Yabancı pazarlardaki engel ve bilgi eksikliklerinden kaçınma eğiliminde olan işletmeler kendilerine yakın komşu ülkeler ile hakkında bilgi sahibi oldukları diğer pazarlarda ihracat yapmaya başlarlar (Johanson ve Wiedersheim- Paul, 1975; Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010b).

Modele göre işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeleri için aşağıda belirtilen dört safhadan söz edilmektedir (Johanson ve Wiedersheim- Paul, 1975: 307; Andersen, 1993; Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010b; Yıldırım ve Erdem, 2016);

1. Safha: Düzensiz, devamlı olmayan ihracat işlemleri,
2. Safha: Örgüt dışı acente aracılığıyla ihracat,
3. Safha: Dış ülkelerde açılan satış büroları aracılığıyla ihracat,
4. Safha: Yurt dışı üretimdir.

Uppsala modelinin aşamalarına göre, işletmeler her aşamada, uluslararasılaşma derecelerini ilerletmekte ve son aşamada doğrudan yabancı pazarda yatırım gerçekleştirmektedirler. Modelin aşamalarının gelişmesinde işletmelerin bilgi ve tecrübelerinin önemli bir girdi olduğu belirtilmektedir (Taş vd., 2017).

2.1.3.2.2. Yenilikle İlişkili Uluslararasılaşma Modeli

Yenilikle ilişkili uluslararasılaşma modeline yönelik ilk çalışmalar Simmonds ve Smith (1968) tarafından yapılmıştır. Ancak bu modele, en çok katkısı Bilkey ve Tesar (1977) sağlamıştır (Ecer ve Canitez, 2005: 14).

Yenilikle ilişkili uluslararasılaşma modeline göre işletmeler, yeniliği benimseme notasında öğrenme sürecine odaklanmaktadır (Andersen, 1993: 212) Bu çerçevede uluslararasılaşma süreci, işletme yönetiminin geliştireceği yeniliklerin sonucunda meydana gelecektir (Knight ve Cavusgil, 1996: 14). Yenilikle ilişkili uluslararasılaşma modeli sürecini açıklama yönünden en bilinen dört yazar tarafından çeşitli analizler yapılmıştır (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010b). Yazarlara göre yenilikle ilişkili model süreçleri ve görüşleri Tablo 2.1 de gösterilmektedir;

Tablo 2.1 Yenilik ilişkili model süreç ve görüşler

	Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)
Süreç 1	Yönelim ihracatla ilgilenmemektedir.	Yurtiçi Pazarlama: İşletme sadece iç pazara satış yapmaktadır.	İşletme ihracatın farkındadır.	İşletme ihracat yapmaya karşı ilgisizdir.
Süreç 2	Yönelim sipariş almaya isteklidir Fakat İhracat için çaba sarf etmemektedir.	İhracat Öncesi Aşama: İşletme bilgi toplamakta ve İhracatın yapılabilirliğini araştırmaktadır.	İşletme ihracat yapma niyetindedir.	İşletme ihracat yapmaya kısmen isteklidir.
Süreç 3	Yönetim aktif ihracatın uygunluğunu araştırmaktadır.	Deneyim Açısından Katılım: işletme sınırlı sayıda psikolojik olarak yakın ülkelere ihracata başlamaktadır.	İşletme sınırlı sayıda ihracat denemesi yapmaktadır.	İşletme ihracatın uygunluğunu araştırmaktadır.
Süreç 4	İşletme deneyim amacıyla psikolojik olarak yakın ülkelere ihracat yapmaktadır.	Aktif Katılım: İşletme yeni ülkelere doğrudan ihracat yapmaktadır. Satış hacmi artmaktadır.	İşletme ihracat sonuçlarını değerlendirmektedir.	İşletme ihracata uygundur, fakat ihracatla çok az derecede ilgilenmektedir.
Süreç 5	İşletme deneyimli ihracatçılardan olmuştur.	Gerçekleşmiş Katılım: Yönetim sınırlı kaynakları yurtiçi ve yurtdışı pazarlara ayırma konusunda tercih yapmaktadır.	İşletme ihracatı kabul etmekle veya ret etmektedir.	İşletme küçük ihracatçı olup, sınırlı sayıda ihracat yapmaktadır.
Süreç 6	İşletme psikolojik olarak uzak ülkelere ihracat yapmanın uygulanabilirliğini araştırmaktadır.			İşletme tecrübeli ihracatçıdır.

Kaynak: Andersen (1993: 213)

Tablo 2.1’de görüleceği üzere; Bilkey ve Tesar (1977) ve Czinkota (1982) uluslararasılaşmayı altı süreçte ele almakta iken Cavuşgil (1980) ve Reid (1981) beş süreçte açıklamaktadır. Yenilikle ilişkili model bütün yazarlara göre anlam ve işleyiş olarak benzeşirken aralarında çok küçük farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Yazarların görüşlerinde birçok ortak yön olmasına karşın, farklılık; aşama sayılarında ve modelin tanımlamalarında görülmektedir. Yenilikle ilişkili uluslararasılaşma modelinde işletmeler toplam ihracatlarındaki orana göre değerlendirilirken, uluslararasılaşma süreci işletmenin stratejik seçim ve örgüt biçimi etrafında şekillenmektedir. Bu çerçevede yenilikle ilişkili modelin Uppsala modelinden daha işlevsel olduğu görülmektedir (Üner vd., 2013).

2.1.4 Küresel Doğan İşletmeler

Geleneksel uluslararasılaşma teorileri işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini anlatmaya çalışırken birçok eleştiriyi de beraberinde getirmektedir. Bütün işletmelerin uluslararasılaşma noktasında aynı süreci yaşamadıkları, birçok küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde geleneksel modelin öngördüğü aşamaları geçirmedikleri ve bazı işletmelerin küresel doğup bu yönde faaliyet gösterdikleri görülmektedir (Yalçın, 2018: 33).

Küresel doğan işletmeler, kuruluşlarıyla birlikte veya kuruluşlarından çok kısa bir süre sonra uluslararası pazarlara birden fazla ülkede satış faaliyeti yaparak diğer bir ifadeyle kendi ülkeleri dışındaki pazarlara açılıp faaliyet gösterdikleri bu pazarlarda aktif şekilde piyasa elde ederek, ihracata başlayan işletmeler olmakla birlikte yıllık toplam **üretimlerinin en az 1/4' ü veya daha fazlasını ihraç eden**, üstün uluslararası performans arayarak **bilgi temelli kaynakları olan** ve kendilerine has özellikleri bulunan işletmelerdir (Moen vd., 2008; Aktepe vd., 2011; Cavusgil vd., 2011: 13). Knight ve Cavusgil (1996) küresel doğan işletmeleri 500 işgörenden az çalışanı bulunan, yıllık ortalama satışlarının 100 milyon doların altında olduğu ve süreç-ürün geliştirilmesi ve üretimde yoğun ve ileri teknoloji kullanan **küçük ve orta ölçekli işletmeler** olduklarını belirtmektedir. Bu işletmeler teknoloji odaklı işletmeler olarak da nitelendirilir.

Küresel doğan işletmelerin kuruluşları sonrası uluslararasılaşma süreleri alan yazında bazı yazarlara göre (Rennie, 1993; Moen ve Servais, 2002: 49) iki yıl, bazı yazarlara göre (Knight ve Cavusgil, 1996; Freeman ve Cavusgil, 2007) ise üç yıl olarak farklılık göstermesine rağmen genel kanı **üç yıl** olarak belirtilmektedir (Yalçın, 2018). Buna ek olarak küresel doğan işletmelerin yıllık toplam **satışlarının ihracata oranının en az %25 olması** gerekliliği alan yazında ortak bir kanı olarak görülmektedir (Knight ve Cavusgil, 1996; Andersson ve Wictor, 2003; Madsen vd., 2003; Cavusgil vd., 2011).

Küresel doğan işletmelere yönelik alan yazında ortak bir tanım bulunmamakla birlikte bu işletmelerin genelde küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) oldukları, **yüksek teknoloji** kullandıkları, düşük sermaye ile faaliyet gösterdikleri, uluslararası pazarların belirli bölümlerine odaklandıkları ve **esnek** bir yapıya sahip oldukları belirtilmektedir (Bell vd., 2001: 173; Andersson ve Wictor, 2003: 249; Cavusgil vd., 2011: 13).

Alan yazında küresel doğan işletmeler hakkında yapılmış ilk çalışma Hedlund ve Kverneland (1985) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Japonya pazarına giren İsveç

işletmelerinin pazara giriş stratejileri ele alınmaktadır. Çalışma bulgularına göre uluslararası pazarlara giren küresel doğan işletmelerin bu girişimlerini kendileri dışındaki aracılar vasıtasıyla gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır. **Aracılar** sayesinde işletme yabancı pazar hakkında bilgiye ulaşabilmekte, işletmenin yabancı ülke dâhilinde uluslararasılaşması kolaylaşmaktadır. Buna ek olarak erken uluslararasılaşan işletmelerin geleneksel yaklaşımlar ile uluslararasılaşan işletmelere göre daha etkili ve yabancı pazara daha hızlı giriş yaptıkları belirlenmiştir (Hedlund ve Kverneland, 1985; Cavusgil ve Knight, 2009).

McDougall (1989), yaptığı araştırmada erken küreselleşmeyi “**uluslararası girişimcilik**” olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmaya göre küresel doğan işletmelerin yabancı pazarda **saldırgan bir strateji** uyguladıkları, kuruluşlarıyla birlikte uluslararasılaşma faaliyetlerine odaklandıkları ve bu işletmelerin farklı pazar bölümlerindeki müşterilere yönelik faaliyette bulunarak **yüksek kalitede ürün** geliştirmeye yönelik stratejiler uyguladıklarını belirtmektedir (Cavusgil ve Knight, 2009). Alan yazında küresel doğan işletmeler hakkında yapılmış diğer bir çalışma Ganitsky (1989) tarafından gerçekleştirilmiş ve İsrail işletmeleri ele alınmıştır. Bu çalışmaya göre 18 ihracatçı işletme “doğuştan ihracatçı” olarak nitelendirilmektedir. Ganitsky (1989), doğuştan ihracatçı işletmeler ile kendi ulusal sınırları içinde faaliyet gösterip daha sonra yabancı pazarlarda ihracat yapan işletmeleri karşılaştırmıştır. Araştırmaya göre her iki işletmenin de ihracata katılımları, yöneticilerin uluslararasılaşmaya bakış ve tutumları ile işletmelerin risk algılarının farklı olduğunu belirlenmiştir. Doğuştan ihracatçı işletmelerin özelliklerine yönelik açıklamada bulunarak bu işletmelerin lider vasıflı, **risk algısı yüksek ve niş pazarları benimseyen işletmeler** olduğunu belirtmektedir (Ganitsky, 1989). Bu değerlendirmeye Ganitsky’nin araştırması alan yazında küresel doğan işletmelerin ilk sınıflandırmasının yapıldığı çalışma olarak görülmektedir (Cavusgil ve Knight, 2009)

Alan yazında küresel doğan terimi ilk defa McKinsey & Company danışmanlık şirketi aracılığıyla Rennie (1993) tarafından ortaya atılmıştır. Araştırmada, ihracat yapan Avustralyalı 700 işletmesi incelenmiştir. Araştırmaya göre Avusturya’da iki çeşit ihracatçı işletme olduğu belirtilmektedir. Bu işletmeler; küresel doğan ve yurtiçi tabanlı işletmelerdir (Rennie, 1993; Madsen ve Servais, 1997; Aspelund vd., 2007). Araştırmada ele alınan işletmelerden %75’inin kurulmaları sonrasında ortalama **iki yıl içerisinde ilk ihracatlarını yaptıkları, toplam satışlarının %76’sını ihraç ettikleri** bulgularına ulaşılmıştır. Diğer yandan incelenen işletmelerin %25’inin ise kuruluşlarından 27 yıl sonra ihracat faaliyetlerine başladıkları ve ihracatlarının toplam üretimlerinin %20’si kadar olduğunu ve

bu işletmelerin yurt içi tabanlı işletmeler olduklarını belirtmektedir (Madsen ve Servais, 1997).

2.1.4.1 Küresel Doğan İşletmelerin Özellikleri

Küresel rekabetin yoğunlaşarak arttığı iş dünyasında gelişen bilgi teknolojileri ve iletişim imkânlarıyla birlikte üretilen ürünlerin yaşam süreleri azalırken, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ile ülkelerdeki politik baskılar ve yasal düzenlemeler işletmeleri faaliyet gösterdikleri alanlarda zorlamaktadır (Cavusgil vd., 2011; Eren, 2013: 132). İletişim ve teknolojiadaki durmaksızın meydana gelen bu değişimler karşısında işletmeler, faaliyetlerini yeniden düzenleyerek rekabet koşullarına ayak uydurmak zorunda kalmaktadır (Eren, 2013: 134-135).

Uluslararası pazarlara yönelen küçük ve orta ölçekli işletmelerin, yeterince kaynakları olmamasına rağmen sayılarının giderek artması alternatif açıklamalara olan ihtiyacın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Fillis, 2001). Bu ihtiyaç küresel doğan işletme kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Konaklıoğlu, 2011: 44). Alan yazında küresel doğan işletmelerin genel özellikleri aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Rennie, 1993; Knight ve Cavusgil, 1996; Andersson ve Wictor, 2003; Cavusgil ve Knight, 2009; Cavusgil vd., 2011):

- Kuruluşlarından sonra hemen veya **çok kısa bir süre içerisinde uluslararası pazarda** işlem yapma,
- Birden çok endüstri dalında faaliyet gösterme,
- Genel olarak **farklılaştırılmış ürün stratejisini** kullanma,
- Üstün ve **kaliteli ürün üretimi vurgusu** yapma,
- Sınırlı miktarda maddi kaynağa sahip olma,
- Uluslararası pazarlarda lojistik amacıyla örgüt dışı bağımsız **aracılarla işbirliği** yapma,
- Gelişmiş **teknoloji ve iletişim olanakları** kullanarak üretim yapma,
- Yöneticilerinin **girişimcilik ruhuna sahip** olmasıyla işletmede güçlü **uluslararası bakış** açısının bulunması,
- KDİ yöneticileri, geleneksel işletme yöneticilerinin bakış açıları olan uluslararası pazarları ulusal pazarın tamamlayıcısı halinde görmek yerine **tüm dünyayı tek pazar halinde gören** bireyler olmaları,
- Toplam üretimlerinin **en az %25'i veya daha fazlasını ihraç** etmeleri,

- Yıllık satışları ortalama 100 milyon doları geçmeyen küçük ve orta ölçekli işletmeler olmasıdır.

2.1.4.2 Küresel Doğan İşletmeleri ile İlgili Teoriler

Küresel doğan işletmelerin kurucuları, kuruluşları itibariyle veya kısa bir süre sonra uluslararası fırsatlara ulaşmayı amaç edinen kişilerdir. Bu kişiler işletmeleri kurulmaya başladığı andan itibaren küresel işletmecilikle ilgilenmeye yönelirler. Bu çerçevede mevcut uluslararasılaşma teorileri KDİ'lerin ortaya çıkış sürecini yeterince açıklayamaz (Cavusgil vd., 2011: 69). Mevcut teorilerin KDİ'leri açıklayamamalarının nedeni geleneksel teorilerin işletmelerin kuruluşlarından uzun bir süre sonra uluslararasılaştıklarını kabul etmelerinden kaynaklanmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977). Küresel doğan işletmeler kavramının temelini oluşturan iki teoriden söz edilmektedir. Bunlar kaynak temelli yaklaşım ve örgütsel öğrenme teorisidir.

2.1.4.2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

Uluslararasılaşma sürecinde işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu yetenek ve kaynaklara örnek olarak yöneticilerin küresel vizyona sahip olmaları ve uluslararası işletmecilik networkuna ulaşabilmelerini sağlayacak ve yabancı pazar fırsatlarına erişimi sağlayacak uygun teknolojilere sahip olmaktır (Cavusgil vd., 2011: 70). Bu çerçevede kaynak temelli yaklaşım küresel doğan işletmeleri açıklamada önemli bakış açısı sağlamaktadır (Wernerfelt, 1984). Kaynak temelli yaklaşımda önemli olan işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaları amacıyla sahip oldukları **değerli olan, az bulunan ve yerine konulamaz özellik taşıyan kaynaklarıdır** (Barney vd., 2001). Kaynak temelli yaklaşıma göre işletme kaynaklarının rakiplerinden farklılaştırıcı özelliklere sahip olmaları ile işletmeler performans üstünlüğü elde ederler (Wernerfelt, 1984). Bu çerçevede kaynak temelli yaklaşım, **taklit edilmesi zor olan, değerli ve emsalsiz** örgüt kaynaklarının rekabet ortamında kazananları kaybeden örgütlerden ayıran önemli bir ölçüt olduğunu belirtmektedir (Freeman ve Cavusgil, 2007; Cavusgil vd., 2008; Cavusgil ve Knight, 2009).

Kaynaklar işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri noktasında önemli faktörlerdir. Bu çerçevede işletmelerin sahip oldukları insan kaynakları, teknolojik üstünlükler, finansal varlıklar vd. örgütsel kaynaklar rekabet üstünlüğü noktasında önemlidir (Wernerfelt, 1984).

Buna rağmen küresel doğan işletmelerin somut kaynaklarında eksikliklerin görülmesi olasıdır. Bu eksiklik önemlidir çünkü işletmelerin uluslararası pazarlardan üstünlük sağlayabilmeleri için gerekli olan kaynakların olmaması işletmelerin sorun yaşamalarına neden olmaktadır. Bu noktada küresel doğan işletmelerin soyut kaynakları ön plana çıkmaktadır. **Örgüt kültürü, örgütsel yetenekler, işgörenlerin bilgi ve becerileri, işletmenin sahip olduğu lojistik ağlar ve çevreleriyle iyi ilişkileri gibi olumlu özellikler işletmelerin soyut kaynakları** arasında gösterilmektedir. Küresel doğan işletmeler sahip oldukları fiziksel eksikliklere rağmen soyut kaynaklarının yüksek olması sebebiyle bu kaynakları kullanarak uluslararası pazarlarda başarılı olurlar (Knight ve Cavusgil, 2004; Cavusgil vd., 2011: 74).

Küresel doğan işletmeler genelde önemli kaynaklara sahip olmadan başarılı olmaktadır. Bu çerçevede küresel doğan işletmeler ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmalarını sağlayacak **ağlara ve ilişkilere sahip** olan işletmelerdir (Coviello ve Munro, 1995). Küresel doğan işletmelerin başarılı olmalarının temel nedeni bu işletmelerin sahip oldukları kaynakların nitelikleriyle beraber **işgören ve yöneticilerinin becerikli** olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu sayede küresel doğan işletmeler sahip oldukları soyut ve somut kaynaklarla birlikte küresel işletmeciliğin geleneksel uluslararasılaşma yönelimli bakış açısına meydan okumaktadır (Cavusgil vd., 2011: 74-75).

2.1.4.2.2. Örgütsel Öğrenme Teorisi

Örgütsel öğrenme, yeni elde edilen bilgi ve tecrübelerin örgütün bilgi bankasına dâhil edilmesidir (Liesch ve Knight, 1999). Örgütsel öğrenme en kısa tanımla örgüt içerisinde yeni bilgi ve anlayış elde edilme sürecidir (Kalkan, 2006). Yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve hızlı büyümeyi sağlayabilmek amacıyla uluslararası pazarlardaki fırsatları değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede örgütlerin iç pazarda bulunmayan birçok farklı olay ve koşulları öğrenilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin uluslararası pazarlarda farklı koşulları keşfetmeleri sonucunda elde ettikleri bilgilerden rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir (Cavusgil vd., 2011: 76; Yalçın, 2018: 56). Öğrenme, uluslararası çeşitlilik bağlamında işletmeler açısından önemlidir (Ghoshal, 1987). Öğrenme ile meydana gelecek uluslararası çeşitlilik uluslararası genişlemeyi de beraberinde getirecektir. Uluslararası genişleme, örgütsel öğrenmeyi teşvik etmekte ve rekabet üstünlüğü

sağlayacak bilgi ve deneyimlerin de bu yolla kazanılacağını belirtmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990).

Örgütsel öğrenme teorisine göre işletmede uygulanacak örgütsel yöntemlerin yeterli miktarda olması veya hiç olmaması durumunda yeni örgütsel bilgiye ihtiyaç duyulacaktır (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu çerçevede yeni kurulan işletmelere örnek olan küresel doğan işletmeler uluslararası faaliyetlerinde ihtiyaç duydukları bilgileri elde etme noktasında daha başarılı olacak ve yeni uluslararası işlemlerin geliştirilmesinde daha etkili rol oynayacaklardır (Cavusgil vd., 2011). Örgütsel öğrenme teorisine uyan küresel doğan işletmeler daha yenilikçi bir yapı sergileyerek geleneksel işletmelere göre daha başarılı olacaklardır. Yenilik süreçleriyle elde edilen bilgiler teknolojik gelişmeyi de beraberinde getirecektir. Bu sayede küresel doğan işletmeler yeteneklerini ilerleterek rakiplerine karşı üstünlük sağlamış olacaklardır (Yalçın, 2018: 58).

2.1.4.3 Küresel Doğan İşletmeler ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Küresel doğan işletme kavramı hakkında Türkiye’de yapılan çalışma sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir (Yıldırım ve Erdem, 2016). Türkiye’de bu kavram hakkında yapılmış çalışmalar (Tağraf, 2002; Seymen vd., 2005; Çiçek ve Demirer, 2009; Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010; Aktepe vd., 2011; Beğendik, 2013a; Atlı ve Kartal, 2014; Çelik vd., 2015; Faiz ve Üner, 2015; Yıldırım ve Erdem, 2016; Beğendik, 2017) mevcuttur. Buna ek olarak yabancı yazarlar da Türkiye’deki küresel doğan işletmeleri incelemiştir. Riddle ve Gillespie (2003), Türkiye’de KDİ ilişkin araştırmasında hazır giyim sektörünü ele almaktadır. Ele aldığı 250 işletmenin tümünün ortak özelliği KDİ özelliği göstermeleri, **aile işletmeleri olmaları ve yöneticilerinin aile fertlerinden** oluşmalarıdır. Buna ek olarak bu işletmelerin özellikleri arasında **örgütsel ağlarının kuvvetli olması** ve sosyal bağlarının işletmeler açısından önemli olmasıdır.

Karra ve Phillips (2004) araştırmasında Türkiye’de bavul ticareti alanında faaliyet gösteren bir girişimcinin 2000 yılında işletme kurarak kısa sürede ihracata başlamasını örnek olay yöntemiyle ele almaktadır. Küresel doğan işletmeler hakkında Türkiye’de yapılan akademik araştırmalar arasında yüksek lisans tezleri (Demirdaş, 2017) ile doktora tezleri (İşcan, 2002; Konaklıoğlu, 2011; Beğendik, 2013b; Faiz, 2013; Pişkinsüt, 2013; Kaplan, 2015; Atlı, 2017; Haghighi, 2017; Yalçın, 2018) bulunmaktadır. Buna ek olarak başlığında KDİ ibaresi

geçmediği halde KDİ özelliğine yakın olan küresel işletmeler başlığında yüksek lisans tezler (Kurt, 2001; Ünalp, 2007; Güler, 2009; Kızı, 2015) de bulunmaktadır.

Demirdağ (2017) araştırmasında Balıkesir ilinde faaliyet gösteren 5 küresel işletme üzerinde vaka çalışması yürütmüş, erken küreselleşmeye yönelik içsel ve dışsal faktörlere ulaşmıştır. Çalışma kapsamında yukarıda belirtilen yüksek lisans tezlerinden sadece başlıkları KDİ olan tezler ele alınmış, başlıkları küresel işletme olan diğer yüksek lisans tezlerine değinilmemiştir.

İşcan (2002) 13 farklı sektörde faaliyet göstermekte olan 37 küresel işletme işgören ve yöneticilerini liderlik açısından ele almış, küresel doğan işletmelerin yöneticilerinin **dönüştürücü liderlik** davranışı sergiledikleri sonucunu elde etmiştir.

Konaklıoğlu (2011) araştırmasında Ankara'da faaliyette bulunan ve KDİ özelliği gösteren 6 işletmeyi örnek olay yöntemiyle incelemiş, bu işletmelerin girişimci ve yönetici özelliklerini ele almıştır. İşletme yöneticilerinin demografik özellikleri ile ülke sevgisi, sosyal sorumluluk gibi özellikleri ilk defa bu çalışmada belirlemiştir.

Faiz (2013) araştırmasında Sakarya iline faaliyet gösteren 6 küresel işletme ile nitel bir araştırma yapmış, araştırma sonucuna göre bu işletmelerin **proaktif** olmalarını etkileyen faktörlerin **yönetici özellikleri, bilgi kaynakları, ağ bağlantıları, fuarlar ve güven** olduğu sonucunu elde etmiştir.

Beğendik (2013b) doktora tezinde Ankara'da faaliyet gösteren KDİ yöneticilerinin girişimcilik özelliklerini araştırmış, bu kişilerin rasyonel davranış sergileyen, kanaatkâr, kaderci ve sağlamcı bakış açısında sahip bireyler olduğu sonucunu elde etmiştir.

Pişkinsüt (2013) küresel doğan işletmelerin girişimcilik özelliklerini incelemiştir. İzmir, Ankara ve Kayseri illerinde hizmet ve imalat sektöründe faaliyet göstermekte olan 12 işletme girişimcilerinin özelliklerinde hizmet ve imalat sektörleri arasında farklılık olduğunu belirlemiştir.

Kaplan (2015) küresel doğan işletme özelliği gösteren 31 adet işletme yöneticileriyle mülakat yaparak araştırmasında örnek olay yöntemi kullanmıştır. Araştırma bulgularında küresel doğan işletmelerin, e-pazarlama odaklı faaliyet gösterdikleri halde e-pazarlama uygulamalarını geliştirme ve alt yapı oluşturmada yetersiz kaldıklarını gözlemlemiştir.

Atlı (2017) KOBİ'lere yönelik yaptığı araştırmada 112 ihracatçı işletme ile anket çalışması yapmıştır. Araştırmada hızlı ve erken küreselleşme, örgütsel kabiliyetle ilişkilendirilmiş,

fonksiyonel yetenekler ile uluslararasılaşma düzeyleri arasında karşılaştırmalı ve bütüncül bakış açısı sunulmuştur.

Yalçın (2018) Konya, Ankara ve Çorum illerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren küresel doğan işletmeler ile görüşmeler neticesinde nitel bir araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularına göre küresel doğan işletmelerin girişimcilik sürecinde bilgi üretme ve paylaşma, bilgi ve iletişim teknolojileri, insan kaynakları ve girişimcilik olmak üzere dört faktörün etkili olduğunu belirlemiştir.

2.2 Aile İşletmeleri ve Kuşaklar

Aile anne, baba ve çocuklardan meydana gelen, genelde duygusal bir yapının hüküm sürdüğü, kan bağıının bulunduğu, koruma odaklı bir yaklaşım sergilendiği, toplumu oluşturan en küçük sosyal yapı olarak tanımlamaktadır. Aile, toplumda kendisine has gelenek ve kültürünü oluşturan, topluma olumlu yönde katkı sağlayan topluluktur (Fındıkçı, 2017). Aile insanların yaşam tarzlarını etkileyen ve toplumu oluşturan en küçük yapı taşı olmakla birlikte bireylerin kalıtsal özelliklerini de şekillendirmektedir. Aile içerisinde kişilerin gerek kalıtsal yollardan ve gerekse yaşam biçimlerinden elde etmiş oldukları davranış biçimleri sayesinde karakter ve kişiliklerini oluşturmaktadır. Buna ek olarak aile üyelerinin yaşam biçimleri ve aile değerleri de bireylerin karakter ve kişiliğine katkı sağlamaktadır (Güngör Ak, 2010: 41). Bu çerçevede aile işletmeleri aile bireylerinin sahipliğinde meydana gelen işletmeler oldukları için aile kültürünü de yansıttıkları bilinmektedir.

Ankara Sanayi Odası tarafından hazırlanan “Aile İşletmeleri Değişim ve Süreklilik” raporunda (Ankara Sanayi Odası, 2005) dünyada kurulu işletmelerin %80’inin aile işletmesi statüsünde olduğu belirtilmektedir. Diğer yandan dünyada faaliyet gösteren en başarılı işletmelerin %40’ı aile işletmeleridir. Ayrıca dünyada belirlenen en büyük 100 işletmenin 43’ü İtalya’da, 26’sı Fransa’da ve 17’si Almanya’da olmak üzere aile işletmesi statüsünde işletmeler olarak görülmektedir. Gerek ülkemizde ve gerekse dünya üzerinde aile işletmelerinin bu denli yaygın olduğu bilinirken aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olduğu görülmektedir. Türkiye’de aile işletmelerinin ömrü en fazla 60-70 yıl olmakla birlikte dünya genelinde aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olarak belirtilmektedir. Bu kapsamda her 10 aile işletmesinden ancak 3’ünü ikinci nesle devredilebildiği sonucuna ulaşılmaktadır (Sönmez, 2015: 19). Bu çerçevede kuşaklar işletmelerin sürekliliğini sağlamaları açısından önemli etkenler olarak düşünülmektedir. Kuşak, aynı dönemde

dünyaya gelen, benzer tarihsel ve sosyal olaylarla karşılaşan bireyler olmakla birlikte (Deneçli ve Deneçli, 2012) benzer yaş ve hayat dönemlerine sahip insan toplulukları olarak da görülmektedir (Keleş, 2013).

2.2.1 Aile İşletmeleri

İşletmeler müşterileri için değer oluşturma amacıyla dış çevreden elde ettikleri girdileri bilgi ve teknolojileri kullanmak suretiyle belirli süreçlerden geçirdikten sonra mal ve hizmet üreten kurumlardır. İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri satmak için pazar oluşturan ve bu işlemleri gerçekleştirirken çevrelerine zarar vermeden yarar sağlayan sosyal birer canlı sistemlerdir (Koçel, 2011: 56). Aile ise Türk Dil Kurumu (TDK, t.y.-d) sözlüğüne göre; “evlilik ve kan bağına dayanan, karı-koca, çocuklar ve kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu, toplum içindeki en küçük birlik” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çerçevede işletme ve aile kavramları birleştiğinde aile işletmeleri meydana gelmektedir ki aile işletmeleri duygusal ilişkileri barındıran ve maddi kazanç amacıyla kurulmuş olan sosyal kurumlardır (Birincioğlu, 2015: 5). Davis (1983) aile işletmelerini, bir ailenin özelliklerine göre şekillenen, aile üyeleri etkisi altında olan, aile ve işletme olarak iki alt sistemden oluşan yapılar olarak nitelendirmektedir.

Bütün işletmeler temelinde aile bireyleri tarafından kurulmuştur. Bu durum aile işletmelerinin varlıklarının ve dünya üzerinde ekonomilerinin genelde yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede aile işletmelerinin ekonomik oranlarının yüksek olması sebebiyle dünya ekonomileri içerisinde önemlerinin giderek arttığı görülmektedir (Çini, 2016: 5). Alan yazında aile işletmeleri ile ilgili pek çok tanıma rastlanılmaktadır. Diğer yandan aile işletmelerine yönelik net ve ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bunu nedeni olarak aile işletmelerinin bütün özellik ve işlevlerini tanımlayacak ortak bir tanımın oluşturulmasının güçlüğü olarak düşünülmektedir. Aile işletmesi kelimesinden temel olarak bir aile bireyinin girişim ve faaliyetleriyle meydana getirilen ve sonraki dönemlerde ailedeki diğer bireylerin de kurulan bu işletmede yer almaları planlanmakta olan işletmeler anlaşılmaktadır (Güngör Ak, 2010: 45).

Aile işletmeleri, işletmenin yönetici pozisyonunda aile üyelerinden bir veya birkaçının bulunmasıyla, işletme sahipliğinin diğer bir ifadeyle işletme hisselerinin büyük çoğunluğunun aile üyeleri sahipliğinde olduğu işletmelerdir. Buna ek olarak aile işletmelerinde ürün veya hizmet üretim noktasında özellik yönünden aile ismi ile

özdeşleştirilmesi ve aile kontrolünün olduğu politikalar belirlenerek sözleşme yapılması da sıkça görülen durumlar arasındadır (Dailey vd., 1976). Donnelley (1988) aile işletmelerini en az iki kuşak aile üyelerinden oluşan, işletmenin amaçları ile faydalarının ortak olduğu ve bu faydaların işletmenin politikalarına yansıdığı işletmeler olarak belirtmektedir. Aile işletmeleri halk arasında ailenin bir girişimde bulunması sonucunda kurulduğu, yönetiminde aile bireylerinin söz sahibi olduğu işletmelerdir (Fındıkçı, 2005: 16).

Güleş vd. (2013: 15)' ne göre aile işletmeleri, aynı aileye mensup üye veya üyeler tarafından, başarılı bir biçimde kuşaklar aracılığıyla sürdürülebilirliği arzulanan, ekonomik olarak geçim sağlamak için kurulan, ailenin sahip olduğu inanç, tutum ve değerlerinin işletme amaçlarını etkilediği, yönetim ve mülkiyet kademelerinin önemli bölümünde aile bireylerinin bulunduğu işletmelerdir. Barry (1989)' nin tanımına göre aile işletmeleri bir tek ailenin bireyleri tarafından kontrol edilen ve kâr dağılımı noktasında ailenin söz sahibi olduğu işletmelerdir. Aile işletmelerinin tanımlanmasında genelde üç temel ölçütten bahsedilmektedir. Birinci ölçüt işletmenin kontrolü noktasında mülkiyet sahipliğinin aile bireylerinde olmasıdır. İkinci ölçüt ailenin işletme yönetiminde söz sahibi olmasıdır. Üçüncü ölçütü ise, işletmenin liderliğinin ve sahipliğinin ailenin gelecek kuşaklarına bırakılmasıdır (Erdil vd., 2004: 65).

Alan yazında aile işletmelerine yönelik birçok tanım olması nedeniyle bu tanımlara yönelik ortak noktalara değinen Fındıkçı (2017: 37-38) aile işletmelerine yönelik aşağıdaki ortak yönleri belirtmektedir. Aile işletmeleri;

- Ailenin bir iş kurmuş şeklidir.
- Sahip olunan varlık ve insan kaynaklarının dağılmaması ve sürdürülmesine yönelik oluşturulan birlik ve beraberlik amacıyla kurulan işletmelerdir.
- Aile üyesi girişimci bireyin meydana getirdiği ve diğer aile bireylerinin de işin içerisinde olduğu kurumsal yapılardır.
- İş etkileşimi ile ailenin işletmeyi, işletmenin de aileyi etkilediği sosyal yapılardır.
- Ekonomik birlikteliğin sağlandığı örgüt şeklidir.
- Aile kültür ve geleneğinin işe yansıdığı sosyal yapılardır.
- Yönetimin çoğunluğunu kan bağı bulunan bireylerin oluşturduğu ve karar vericilerin aynı aile mensubu bireylerden olduğu işletmelerdir.
- Mülkiyet hakkının büyük bir bölümünün veya tamamının ailede olduğu işletmelerdir.

2.2.1.1 Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerinin en temel özellikleri, girişimci bir aile üyesinin girişimci kişiliğinin ön planda olmasıyla kurulan işletmeler olmasıdır. Zorluklara fedakârlık gösteren kurucu girişimci genelde tepe yöneticisi görevi görmektedir (Karpuzoğlu, 2000). Bu çerçevede aile işletmeleri yöneticisi olan tepe yöneticisi işletmede kontrol sahibi olmakla birlikte işgörenleri de kontrol etmektedir (Fındıkçı, 2017: 30). Aile işletmesindeki kontrol etme durumu kurucu girişimciler ile aile işletmesi olmayan işletmelerin profesyonel yöneticileri arasında ortak nokta olarak görülmesine rağmen aile işletmesi girişimcilerinin işletmeyi duygularıyla yönetme eğiliminde olmaları sebebiyle profesyonel yönetimden uzak yönetim sergilemeleri sonucunu doğurmaktadır. Bu durum her iki işletme türü için ayırt edici bir özellik olarak görülmektedir (Birincioğlu, 2015: 10).

Aile işletmeleri kendilerine has farklı özellikler taşıyan karmaşık yapıdaki örgütler olmakla birlikte bu işletmelerin diğer işletmelerden ayıran birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi hususunda gerekli olan genel ölçütler ve özellikler aşağıda belirtilmektedir (Akıngüç 2002: 21; Gümüştekin, 2005; Makaroğlu İ. ve Mercan, 2014: 196-197; Türkbay, 2018: 20);

- İşletme yönetiminde kimlerin sorumlu olacağını diğer faktörler dışında aile bağları belirler,
- Mevcut yönetimin veya daha önceki yönetim mensuplarının yönetimde görev almaları ile işletmenin en az iki kuşağın yönetimiyle idare edilmesi gerekliliği,
- Aile üyesi bir kişinin işletme yönetimindeki konumunun aile içindeki durumunu da etkilemesi,
- Aile ile birlikte işletme isminin de gelişmesi ve aile üyelerinin davranışlarının aileye mal edilmesi diğer bir ifadeyle aile üyesi davranışının işletmenin itibarını etkilediği şeklinde düşünülmesi,
- Ailenin sahip olduğu değer ve kurallardan işletmenin kültürünün de etkilenmesi ile işletme kültürünün şekillenmesi,
- Aile üyesi bireyin kariyerini belirleme noktasında işletmeyle olan ilişkisinin göz önünde bulundurularak anlaşma yapması,
- Aile işletmesi yönetiminde söz sahibi akrabaların işletmenin durumunun kötüleşmesi halinde dahi işletmenin hisselerini elden çıkarmama zorunluğunu hissetmeleridir.

2.2.1.2 Aile İşletmelerinde Avantaj ve Dezavantajlar

Aile işletmeleri ile ilgili birçok değişik tanım bulunmaktadır. Farklı bakış açılarına göre aile işletmeleri tanımlamaları değişmekte olsa da genel özellikleri olarak bir aile reisi veya ailenin bir ferдинin işletme başında bulunması, aile işletmeleri üyelerinin karar alma ve yatırımda büyük paya sahip olmaları ya da işletmenin tamamının tek bir ailenin sahipliğinde olması durumlarıdır (Ekonomia, 2018). Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere aile işletmelerinde belirli bir ailenin egemenliğinin bulunduğu görülecektir. Bu durum aile işletmelerine bir takım avantajlar sağlarken bazı dezavantajları da beraberinde getirmektedir.

2.2.1.2.1 Aile İşletmelerinde Avantajlar

Aile işletmelerinin sahip oldukları avantajlar arasında en önemlisi bu işletmelerin hızlı karar verebilme ve hızlı büyüme yetenekleridir. Bunun en önemli nedeni aile bireyleri arasındaki karşılıklı güven, ortak geçmiş ve değer yargılarına sahip olmaları ile uygulama ve karar vermede hızlı davranma özellikleridir (Şanal, 2011: 20). Ayrıca aile işletmelerinde yönetim geliştirme sistemlerinin iyi olması, yönetimdeki aile bireylerinin küçük yaşlarından itibaren mülkiyet sorumluluğuyla yetişmeleri, işgörenlerine sadakat ve adaletle yaklaşmaları, bu kişilerin işletmeye yönelik yüksek sorumluluk hissine sahip olmaları, yenilikçi ve girişimci odaklı olmaları, topluma karşı sorumluluk duygularına sahip olmaları gibi özellikler aile işletmelerinin avantajları arasında gösterilmektedir (Karcıoğlu, 2010: 18). Diğer yandan finansal açıdan da aile işletmelerinin avantajlı olduğu bilinmektedir. Bu çerçevede aile işletmelerinin aile işletmesi olmayan örgütlere göre avantajları aşağıda belirtilmektedir (Kaya, 2007: 169);

- Aile işletmelerinde daha yüksek değerlendirme oranı görülmektedir.
- Aile işletmelerinde daha yüksek kar payı dağıtırlar.
- Aile işletmelerinde satış açısından daha fazla büyüme görülmektedir.
- Aile işletmeleri hissedarlara daha fazla kâr dağıtırlar.

Aile işletmelerinde ahlak, vefa, örf ve adet kavramlarına önem verilmekte, işgörenlerle daha iyi iletişim kurulmakta ve bu iletişim uzun süre devam ettirilmektedir. Bunun sonucunda örgütte işgörenlerin güven duygusu yüksek olmakla birlikte ekonomik kriz dönemlerinde personel eksiltme yolunda gidilmemektedir (Karcıoğlu, 2010: 19). Türkbay (2018: 25) aile işletmelerine yönelik değerlendirmesinde genel olarak aile işletmelerinin avantajlarını aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

- Aile bağlarından kaynaklanan özveri ve işbirliği,
- Sürekli iletişimde olan ve işletmeyi iyi olarak tanıyan ortaklara sahip olma,
- Aile kültürünün işletmeye entegrasyonu,
- Toplum tarafından tanınmış ve bilinen bir aile unvanına sahip olma noktasında sağlanan avantajlar,
- Karar verme noktasındaki hız,
- Kredi kuruluşlarından kredi alma kolaylığı,
- Ulusal pazarlara girişin kolay olması,
- İşletmenin finansal ihtiyaçlarının öz kaynaklarla giderilmesi yönündeki kolaylık,
- İşletme yönetiminde istikrar sağlama ve yönetim politikalarının sürekliliği,
- Bağımsız olma,
- İşgörenlerin sadakati,
- Uzun dönemli planlar oluşturma,
- Dinamizm sağlama,
- İşletmenin kendi geleceği hakkında karar verebilme,
- Deneyim ve uzmanlıklar avantajlar arasında gösterilmektedir.

2.2.1.2.2 Aile İşletmelerinde Dezavantajlar

Aile işletmelerinin birçok avantajlarının olduğu gibi birçok da dezavantajının bulunduğu bilinmektedir. Özellikle kurucu girişimci, işletmeyi kurduktan sonra işletmenin sürdürülebilirliği noktasında gelecek kuşaklara (çocuklarına ve torunlarına) istihdam sağladığını düşünmesiyle onların da kısa sürede işletmede yer almasını arzular. Bu noktada ortaya çıkacak sorun aile biyelerinin işletmeyi yönetebilecek gerekli beceri ve karakterde olup olmadığıdır. Aile işletmelerinde aile bireylerinin becerileri dikkate alınmadan yönetimde kilit noktalara getirilmeleri bu sorunu meydana getirmektedir (Türkbay, 2018: 45). Ailedeki sorunların işletmeye yansıtılması işletmenin de olumsuz etkilenmesine sebep olmakta, işletmedeki sorunlar aile içi ilişkileri de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzluklar aile ilişkilerine ve işletme performansına etki edecektir (Karcıoğlu, 2010: 23). Tablo 2.2 de aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları gösterilmektedir.

Tablo 2. 1 Aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
• Uzun vadede oryantasyon • Daha fazla Bağımsızlık az (veya hiç) borsa baskısı az (veya hiç) risk devri • Övünç kaynağı olarak aile kültürü İstikrar güçlü kimlik/sadakat/motivasyonu liderlikte süreklilik • Zor zamanlara yüksek direnç kân yatırıma dönüştürme eğilimi • Düşük bürokrasi ve bireyselleşme yüksek esneklik oranı daha hızlı karar verebilme • Finansal faydalar büyük başarı imkanları • İşin bilinmesi aile üyelerinin küçük yaşta eğitilmesi	• Sermaye piyasalarıyla yetersiz etkileşim sonucunda yetersiz büyüme • Karmaşık örgüt yapısı dağınık yapı net olmayan görev bölümü ve tanımı • Neopolitizim yetersiz aile üyesine yöneticilik yapma toleransı adaletsiz ödül sistemi profesyonel yönetime geçişte yaşanan zorluklar • Şımarık çocuk sendromu • Ölümüne çatışma aile içi çatışmalar işe yansır • Babacan/Otokratik kurallar değişime direnç Ketumiyet kişiler bağımlı olma eğilimi • Finansal baskılar işletmeyi sağan aile üyeleri işletmeye katkı sağlama ile karşılık alma noktasında eşitsizlik • Veraset dramı

Kaynak: de Vries (1993: 61)

Aile işletmelerinde görülen en büyük dezavantaj bilgi ve beceri yönünden yetersiz aile bireylerinin yönetim kapsamına dâhil edilmesidir. Fındıkçı (2017: 100)'ya göre aile işletmelerinin diğer dezavantajları da aşağıda belirtilmektedir;

- Aile işletmelerinde profesyonelleşme ve kurumsallaşma süreçlerinde direnç gösterilmesi ve zorluk çekilmesi,
- Patronun tutumlarının yenilikçilik ve yeni yönelimleri engellemesi,
- Aile içinde meydana gelen sorunların işletmeye yansıtılması,
- İş sahiplerinden kaynaklanan kurumsal sorunlar,
- Kurucu girişimcinin işi iyi bilinmesine rağmen yönetimdeki diğer bireylerde yeterli deneyim ve bilgilerinin bulunmayışı,
- Yönetim kademelerindeki aile bireylerinin zamanla profesyonel yöneticileri küçümsemeleri ve onlarla yarışır hale gelmeleri,
- Yeni kuşak tepe yöneticilerinin önceden belli olması nedeniyle sistemin tıkanabilmesi,

- Problemlerde günlük çözüm ve kararların tercih edilmesi nedeniyle tahmin, planlama, bütçeleme ve raporlama gibi konularda meydana gelen sorunlardır.

2.2.2 Kuşaklar

Kuşak kavramı temel olarak yaş değişkenine dayanmakla birlikte kişilerin yaşlarının ilerlemesi neticesinde çok değişik isimler alabilmektedir (Berkup, 2015: 49). Kuşak kavramı hakkında Türk Dil Kurumu (TDK, t.y.-a) tarafından birçok tanım yapılmakla birlikte konumuzla ilgili iki tanıma rastlanmıştır; kuşaklar toplum bilimi kapsamında “Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” şeklinde tanımlanırken, felsefe açısından “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olan kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmaktadır. Birinci tanımda kuşakların yaş kriterine göre tanımlandığı görülürken diğer tanımda yaşam şekilleri yönünden ele alındığı görülmektedir. Kuşaklar belirli gruptaki insanların doğum yıllarıyla ilgili bir kavram olarak görülmekle birlikte aynı yaş gruplarının oluşturduğu ve benzer hayat şekillerini yaşadıkları ve yaşayacakları buna ek olarak benzer yaşamsal tecrübeler elde ettikleri gruplar olarak da tanımlanmaktadır (Hung vd., 2007; Williams ve Page, 2011).

Alan yazında kuşak araştırmaları ilk defa Karl Mannheim tarafından 20.yy’da ortaya atılmıştır. Karl Mannheim yapmış olduğu araştırmada kuşak kavramını sosyolojik yönden irdelenmiştir. Bu çerçevede kuşaklar sosyolojik yönden belirli tarihlerde doğmuş bireylerin sosyalleşme sürecinde ortak politik, sosyal ve ekonomik olgulardan etkilenecek, ortak inanç, tutum, değer, sorumluluk ve beklentilere sahip gruplar haline gelmeleri olarak tanımlanmaktadır (Mannheim, 1970: 164; Daloğlu, 2013: 31; Özer vd., 2013: 125).

Kuşak kavramı diğer bir tanıma göre dünya genelinde sosyal ve ekonomik hareketlerden etkilenecek meydana gelen zaman periyodları şeklinde ifade edilmektedir. Bu çerçevede kuşakları oluşturan bireylerin yaşadıkları ortamdaki değişim ve yetişme şekilleri, kuşak olarak nitelendirilen nesiller arasında karakter, beklenti ve çalışma metotlarına göre farklılıkları da beraberinde getirmektedir (Keleş, 2011: 129). Alan yazında yapılmış tüm bu tanımlar ışığında kuşaklara yönelik genel bir çerçeve çizilecek olursa kuşaklar, kendilerine özgü özellikler içeren, tutum ve değer yargıları ile güçlü-zayıf yönleri bulunan bireyler olmakla birlikte benzer bir zaman aralığında dünyaya gelmiş, benzer hayat dönemlerini yaşayan topluluklar olarak ifade edilmektedir (Keleş, 2011: 131).

2.2.2.1 Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşakların sınıflandırılması noktasında en önemli etken kültür olarak görülmekle birlikte kuşak sınıflandırması kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Bu çerçevede kuşakları etkileyen en önemli kavram kültürdür. Kültür bireylerin algı ve yaşlarını etkilemektedir. Örnek olarak, bazı kültürlerde yaşlı bireyler daha çok saygı görürken bazı kültürlerde ise gençler saygı görmektedir. Yine kuşakların sınıflandırılmasına yönelik kültür değişikliğine örnek olarak Milenyumdan önce doğanlar kavramı Çin, İslam ülkeleri, Yahudilikte ve Budizm’ de bir anlam ifade etmezken Hristiyan dininde kutsal bir durum olarak kabul edilmektedir. Buna ek olarak İsrail savaşlarının kuşakların belirlenmesinde belirleyici rolü bulunurken, Amerika’daki doğum oranları kuşakların sınıflandırılması noktasında belirleyici etken olarak görülmektedir (Deal vd., 2010: 194-195) .

Kuşaklar birçok yazara göre (Howe ve Strauss, 2000; Kupperschmidt, 2001; Tulgan ve Martin, 2001: 1; Gordon, 2006: 5; Gravett ve Throckmorton, 2007: 15; Alsop, 2008: 4; Johnson ve Johnson, 2010: 7; Zemke vd., 2013: 4) bireylerin doğum tarihleri göz önüne alınarak farklı biçimlerde tanımlanmakla birlikte genel olarak 4 kategoriye ayrılmaktadır (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 3);

- Bebek patlaması kuşağı (Baby Boomers) (1946 – 1964 arası doğanlar)
- X Kuşağı (1965 – 1980 arası doğanlar)
- Y Kuşağı (1981 – 2000 arasında doğanlar)
- Z Kuşağı (2000 yılı sonrası doğanlar)

2.2.2.1.1 Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı

Alan yazında Patlama Kuşağı (Boomers), Vietnam Kuşağı (Vietnam Generation) ve Woodstock Kuşağı (Woodstock Generation) şeklinde birçok tanımı bulunan ancak en yaygın olarak Baby Boomers şeklinde ifade edilen Patlama kuşağı (Srinivasan, 2012: 51); II. Dünya Savaşı ile 1964 yılları arasında doğan bireyleri kapsayan kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşakta sayıca fazla doğan bireyler olduğu için bu kuşak bebek patlaması olarak isimlendirilmiştir (Levickaite, 2010: 171). Bebek patlaması kuşağı bireyleri, takım çalışmasına önem vermekle birlikte işkolik bireyler oldukları da bilinmektedir. Bazı araştırmacılara göre bu kuşak bireylerin sadakatten yoksun, bencil kişiler oldukları belirtilmektedir. Diğer yandan bu kuşağa bağlı kişiler çalışma ortamında takım ruhuna önem veren kişiler olarak da ifade edilir. Ayrıca para kazanmak ve kendini gerçekleştirmek bu

bireyler için önemli hususlar olarak görülmektedir (Srinivasan, 2012: 66; Toruntay, 2018: 71). Patlama Kuşağı'nda doğan bireylerin genel özellikleri arasında başarı odaklı olmaları ve liderlik özelliklerinin ön planda olması görülmekle birlikte bu kuşağın tanınmış en önemli isimleri arasında George W. Bush, Donald Trump, Oprah Winfrey, Steven Spielberg ve Bill Clinton bulunmaktadır (Kayacan, 2016: 83).

2.2.2.1.2 X Kuşağı

Alan yazında yaygın olarak X Kuşağı ifadesi kullanılan bu kuşağın birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar Patlama Sonrası Kuşak (Post-Boomers), Tembel Kuşak (Slackers), Bebek İflası Kuşağı (Baby Busters), Gölge Kuşağı (Shadow Generation) gibi tanımlamalardır (Srinivasan, 2012: 5). X kuşağı sosyal yönden sorunlu bir dünya bırakan Patlama Kuşağı'nın çocukları olarak görülmektedir. Patlama kuşağının çocukları olan X kuşağına ebeveynleri tarafından yüksek ülke borçları ve ebeveyn boşanmaları gibi sorunlar miras bırakmışlardır (Kupperschmidt, 2000: 69). Buna ek olarak bu kuşak bireyleri ailevi ve toplumsal güvensizlik, hızlı değişim, sağlam kültür eksikliği gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıkları için güven problemi yaşayan, olumsuz bakış açısına sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu gibi olumsuzlukların aksine X kuşaklarının olumlu özellikleri de bulunmaktadır.

Yukarıda ifade edilen özellikler arasında X kuşağı bireyleri karşılaştıkları sorunları çözmede pratik zekâ kullanan, teknik yönden bilgili ve becerikli bireylerdir. X kuşakları kendi yeteneklerini geliştirmek amacıyla takım çalışmalarına önem vermekte ve danışmanlık uygulamalarını da desteklemektedirler (Wey Smola ve Sutton, 2002: 365). Coupland (1989: 83) X kuşağı bireylerinin sert çıkışlar yapabilen, farklı giyim tarzı olan, kendilerini toplumdan farklı olarak tanımlayan ve daha sert müzik dinleyen farklı yaşayış tarzına sahip bireyler olarak görmektedir. Ayrıca bu kuşağın bireyleri para ve sosyalleşmeye önem veren, kendilerini gerçekleştirme noktasında hevesli olan bireyler olarak da görülmektedir.

2.2.2.1.3 Y Kuşağı

Y kuşağı Millenniallar (Millennials), Dijital Kuşak (Digital Generation), Gelecek Kuşak (Generation Next), Sonrakiler (Nexters), www Kuşağı (www Generation), Net Kuşağı (Generation Next), Echo boomers, iGen gibi isimlerle adlandırılmaktadır (Jain ve Pant,

2012: 58; Çetin Aydın ve Başol, 2014: 3). Y kuşağı denilince akla ilk gelen kavram teknoloji olmaktadır. Bu kuşağa mensup kişiler sosyalleşmeye ve teknolojiye zaman ayırmalarıyla bilinmektedir. Y kuşağı bireyleri teknolojiyi çok yoğun bir şekilde kullanırlar. X kuşağına mensup bireyleri bir amaç uğruna bilgisayarı kullanıp daha sonra uzaklaşırken, Y kuşağı bireyleri amaç veya görev dışında başkalarıyla iletişime geçmek amacıyla çevrim içi ve çevrim dışı olarak sürekli bilgisayar kullanma eğiliminde olurlar (Keleş, 2011: 131).

Kuşak sınıflandırmasında Y kuşağına mensup kişiler, X kuşağından farklı olarak modern teknolojiyle kuşatıldıkları için her şeye erişebilecekleri ve her şeyi elde edebilecekleri düşüncesindedirler. Bu bireyler tüketim toplumunda oldukları için X kuşaklarına göre daha cömert kişiler olarak görülürler (Islam vd., 2011: 1803-1804). Y kuşağına mensup bireyler birkaç işi aynı anda yapma yeteneğine sahip olmakla birlikte iyi yöntemlerle yönetildikleri takdirde zengin bir yetenek kaynağı olarak karşımıza çıkarlar (Mengi, t.y.). Y kuşağı bireylerinin farklı ülkelerde bulunmalarına rağmen benzer veya aynı sosyal ağlar ile internet sitelerini kullanmaları bu kuşağın “dünyanın ilk küresel kuşağı” olarak adlandırılmasına neden olmaktadır (McCrindle ve Wolfinger, 2009: 2).

2.2.2.1.4 Z Kuşağı

Alan yazında kuşak sıralamasına göre son sırada yer alan Z Kuşağı (Generation Z) doğum yılı 1995 ve sonrası olarak kabul edilmesine rağmen herhangi bir somut olaya dayanmaması sebebiyle 2000 yılı ve sonrası doğan bireyler şeklinde ifade edilmektedir (McCrindle ve Wolfinger, 2009: 12). Z kuşağı alan yazında Sıfır Kuşağı (Generation Zero), İnternet Kuşağı (Generation I), Sonraki Kuşak (Next Generation), Her Zaman Çevrimiçi Olan Kuşak (Instant Online) veya iGen olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşak bireylerinin aşırı yalnız oldukları ve bireyselci kişilik özelliğinde oldukları belirtilmektedir (Howe ve Strauss, 1991: 335; Levickaite, 2010: 173).

Z kuşağı bireyleri teknoloji ile hayatlarını eş zamanlı olarak sürdürürler. Z kuşağı daha bireysel, sonuç odaklı, güvenli, GSM temelli, yenilik üretmekten mutlu olan, kompleksiz bireylerdir. Bunun yanı sıra tatmini zor olan bir kuşak olarak da görülmektedir. Öğrenme etkinliğinin kendi seçecekleri zaman ve koşullarda olmasını arzu ederler. Diğer yandan bu kuşak bireylerinin başarılı olamamalarında en büyük nedenleri eğlenceyi erteleyememeleri ve çoklu seçeneklere sahip olmaları olarak belirtilmektedir (Yiğit Seyfi, 2016: 109).

Günümüzde bu kuşak bireylerin çalışma hayatına henüz atılmamaları sebebiyle Z kuşağının iş hayatında güçlü ve zayıf yönleri tam olarak bilinmemektedir. Buna rağmen bu yönde tahminlerde Z kuşağı bireylerinin gerek markalara ve gerekse görev yaptıkları örgütlere karşı sadakatsiz olabilecekleri belirtilmekle birlikte, bu kişilerin hırs ve azimden uzak, sıkılgan bir yapıda oldukları için kolay vazgeçebilen bireyler olabilecekleri öngörülmektedir (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 4).

2.3 Kurumsallaşma

Kurumsallaşma kurumsal yönetim kavramıyla birlikte önem kazanan bir kavram olmakla birlikte özellikle Amerika'daki işletme yöneticilerinin yaptıkları suistimaller sonucunda meydana gelen skandallar neticesinde dikkatleri üzerine çekmiştir. Bu doğrultuda kurumsallaşma kavramı giderek yaygınlaşmış ve gelişerek tüm dünyada tartışılır hale gelmiştir (Candan, 2018: 29). İngilizce institutionalization olarak ifade edilen kurumsallaşmanın; alan yazında birçok tanımı olmakla birlikte Türk Dil Kurumu sözlüğüne (TDK, t.y.-b) göre “kurumsallaşmak, örgütlü hale gelme ve süreklilik kazanma” olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte İngilizce Webster sözlüğünde kurumsallaşma “bir örgütün formel bir kimlik ile standart bir yapı kazanması” olarak ifade edilmektedir (Candan, 2018)

Yaşadığımız çağda yönetim anlayışının değişmesiyle birlikte giderek artmakta olan rekabet şartları, işletmeleri birçok araştırma, arayış ve yenilik yaparak değişime sevk etmiştir. Bu çerçevede işletmelerin gerek ulusal ve gerekse uluslararası pazarlarda daha yoğun çabalar sarf etmeleri gerekli hale gelmiştir. Günümüzde yöneticilerin ulusal pazarlar dışında yenilikçi, esnek, araştırma-geliştirme ve yeniliğe yönelik, ekip çalışmasına imkân sağlayan, müşteri odaklı ve kaynakları rasyonel kullanmayı gerektiren bir çalışma anlayışı benimsemeleri kaçınılmazdır. Bu tespitlere göre işletmeler, rakiplerine göre rekabet üstünlüğü oluşturacak şekilde yönetim şekillerini kalite arayışına göre güçlendirmelidir (Hacısalıhoğlu, 2007: 29).

Günümüzde işletmelerin başarılı olabilmeleri amacıyla işletmeyi kuran liderlerin yetenekleri, kişisel yönetim anlayışları, risk algıları ve karizmaları gibi etkenlerin önemsendiği yönetim anlayışı geçerliliğini yitirmiştir. Bu çerçevede klasik yönetim anlayışıyla hareket eden işletmelerin başarılı olmada zorlanacaklardır. Bu bağlamda işletmelerin değişen şartlara göre değişim göstermeleri gerekmektedir (Hacısalıhoğlu, 2007:

29). Bu bilgiler ışığında kurumsallaşma kavramının öneminin daha da arttığı görülmektedir. Özellikle kaynakların rasyonel kullanımı noktasında kurumsallaşma işletmeler açısından hayati önem arz etmektedir.

Örgütler, faaliyetlerine yönelik teknik ilişkiler ağında karşılaştıkları karmaşıklıklar ile örgütü zorlayan değişimlere yönelik çalışmaları sonucunda kontrol ve koordine edilebilecekleri faaliyetleri geliştirirler. Bu çerçevede işletmeler bir sistemin parçasını oluşturur. Diğer yandan modern toplumlarda örgütler, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan çevrelerde meydana gelir. Bu durum modern toplumlarda, yeni örgütlerin meydana gelmesine neden olmakla birlikte mevcut örgütlerin de yeni süreç ve uygulama geliştirmelerine yol açmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütler, rasyonelleşme yolunda örgütsel faaliyetler için süreç geliştirmeye zorlanır ve kurumsallaşma yoluna giderler (Meyer ve Rowan, 1977). Bu durumun en temel sebebi örgütlerin faaliyette bulundukları dış çevre ile durmaksızın etkileşim halinde olmaları ve bu çevreden etkilenecek çevrenin yapmış olduğu baskılarla baş etmek zorunda kalmalarıdır (Yıldırım ve Erdem, 2016).

Kurumsallaşma aslında bu noktada belirli bir sistem olarak görülmektedir. Kurumsallaşma bütün bireylerin anlayabileceği ortak bir dil oluşturma amacı ile işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmelerini sağlayan ve yenilik faaliyetlerine yönelik açık olmalarına neden olan en önemli kavram olarak görülmektedir (Sarıal Kobal ve Aşkun Yıldırım, 2016). Bu çerçevede işletmelerin çevrenin belirsizliklerine uyum sağlamaları ile kurumsallaşma düzeyleri doğru orantılı olarak değişecektir. Diğer bir ifadeyle işletmelerin çevreyle uyumluluğu kurumsallaşmanın ölçüsü görülmektedir. Bu çerçevede kurumsallaşma seviyesi yüksek olan örgütler, dış çevre şartlarına uyum sağlayacaklardır. Çevreleriyle uyumlu olan işletmeler mevcut yapılarına da kurumsallaşmayı uygulayacaklardır. Bu sayede işletmeler yapılarını şahıslardan ve örgüt yararı dışındaki durumlardan uzaklaştırarak, sahip oldukları misyon, amaç, kural ve değerleri ile çevrelerini proaktif bir şekilde etkileyecektir (Karpuzoğlu, 2000: 52).

Kurumsallaşma bu noktada önemli bir konu olarak görülmektedir. İşletmeler açısından bu denli önemli olan kurumsallaşma ile işletmelerin çevre şartlarına uyum sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle aile işletmeleri olarak nitelendirilen işletmelerde bu kavram daha da önemli hale gelmektedir. Aile işletmelerinin kuruluş amaçları sürdürülebilir olmak ve uzun dönemli işletme yapısı kurmaktır. Bu çerçevede aile işletmelerinde mevcut ilişkilere güvenmekten ziyade bireylerin rollerinin kurumsallaşması gerekmektedir. Aile

işletmelerinin sürdürülebilirliklerinin sağlanmasına ilişkin yönetim noktasında açık-net politikalar belirlenmelidir (Stewart, 2010).

Aile işletmelerinin kuruluş ve gelişme aşamalarında karşılaştıkları en temel problemin “kurumsallaşamama” eğilimi olduğu görülmektedir. Diğer yandan aile işletmeleri olmayan işletmelerin de başlıca sorunları kurumsallaşamamaktır. Ancak aile işletmelerinde profesyonelleşme sürecine geçiş noktasında diğer işletmelere göre daha fazla zorluk hissedilmektedir. Bu durumun sebebi işletmeyi kuran kurucu girişimcinin, işletmeyi kurarken yaşadığı büyük zorluk ve engellerle karşılaşması neticesinde, işletmeyi sahiplenmesi diğer bir ifadeyle işletmeyi ailesinden bir parça ve evladı olarak görmesi nedeniyle kurumsallaşmaya direnç göstermesidir. Bu nedenle kurucu girişimci kurumu başka kişilerle paylaşma noktasında isteksiz davranmakta, başkalarının inisiyatifine bırakmada zorlanmaktadır (Hacısalıhoğlu, 2007: 30). İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ve ilişkilerinin incelendiği araştırmanın bu bölümünde kurumsallaşma kavramından bahsedilerek, konunun daha detaylı anlaşılması amacıyla literatür taramasına yer verilmektedir.

2.3.1 Kurumsallaşmanın Tanımı ve Önemi

Kurumsallaşma çok boyutu içerisinde barındıran bir kavram olmakla birlikte en geniş kapsamda örgüt içinde düzen ve istikrar, kazanılmış meşruluk, çevreden daha çok kaynak elde etme yoluyla uyumluluk sağlamak amacıyla, esnek ve düzenli olmayan diğer bir ifadeyle örgütsel bir yapı kazanamamış veya çok az örgütlenebilmiş düzensiz ve kararsız yapılardan daha kararlı, sosyal ve esnek olarak örgüt dışı kurumsal çevreye adapte olabilmış bir yapı elde etmesiyle meydana gelecek örgüt ikliminde de elde edeceği adaptif yapıyı içselleştirme yoluyla işgörenlerinden yöneticilerine kadar benimseterek örgüt düzeyinde biçimsel bir algı oluşturma ortamında yapı oluşturma ve bu yapılanma ile formel bir davranış biçimi geliştirme şekli olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 42; Kimberly, 1979: 447; Oliver, 1991; Holm, 1995: 398; Selznick, 1996: 273; DiMaggio ve Powell, 2000; Lawrence vd., 2001: 625).

Kurumsallaşma örgüt yapısında ve örgütün faaliyet süreçlerinin değişimiyle daha biçimsel bir yapı oluşturularak bu yapının iş süreçlerine evrilmesidir (Kimberly, 1979: 447; Buller ve McEvoy, 1989: 34). Bu çerçevede kurumsallaşma genel olarak işletmelerin bireysel tarz ve özelliklere bağlı olmalarının ötesinde kabul edilen ortak kural, standart ve süreçlerle

faaliyet gösterme şekillerinin değişmesi, işletmelerin kendilerine has kültür oluşturmaları, rakiplerine üstünlük sağlama amacıyla farklı ve ayırt edici niteliğe kavuşmaları şeklinde ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004)

Karcıoğlu (2010: 43)'yı aşağıdaki şekilde ifade etmektedir;

“işletmelerin bireylerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesi, işletmenin bir sistem haline gelmesi, işletmenin özde lidere bağlı yönetimden sisteme bağlı yönetime geçmesi, bir işletmenin, günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi, zamanla, örgüt içinde gerçekleşen, örgütün kendine has hikâyesini yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye adapte olmanın yollarını gösteren bir süreçtir.

Kurumsallaşma, her şeyden önce bir uyum mekanizması olmakla birlikte çevresel değişimler sonucunda meydana gelen etkileşimlerle birlikte örgütsel değişimlerinde meydana geleceği ve bu değişim sebebiyle oluşan standartlaşma süreci olarak görülmektedir (March, 1996). Buna ek olarak kurumsallaşma, işletmelerin belirli kişilere bağlı olmaları yerine standartlara, prosedürlere ve kurallara sahip olmaları, kendilerine özgü yönetim biçimlerini geliştirerek, iş yapma yöntem ve süreçlerini içermesi ve bu sayede diğer işletmelere göre farklı özellikler geliştirerek ayırt edici özelliğe sahip olma süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 72).

2.3.2 Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma

Türkiye’de aile işletmeleri toplam işletmeler arasında büyük paya sahiptir. Bu işletmelerin büyük bir kısmı profesyonel yönetim anlayışını benimsememekle birlikte kurumsallaşmadan uzak, alışlagelmiş ve bilinen yapılar şeklinde faaliyet göstermektedir. Durumun bu şekilde olması sebebiyle aile işletmelerinin süreklilikleri zorlaşmakta, rekabet becerileri zayıflamakta ve performansları olumsuz yönde etkilenmektedir (Tutar vd., 2012: 120). Alan yazında yapılmış çalışmalar, aile işletmelerinin sürekliliklerini sağlamalarında kurumsallaşma ile yönetimin ikinci kuşaklara aktarılmasına yönelik ciddi adımlar atılması gerekliliğini göstermektedir (Erdoğan, 2007). Aile işletmelerinin en zayıf noktaları aile ve işletme kavramlarının birbirlerine karıştırılmasıdır. İşletmelerde kan bağına önem veren kayırmacılık anlayışı ile patronların orkestra şefliği yerine tek adam rolü oynamayı tercih etmeleri önemli sorunlar arasında gösterilmektedir. Bazı durumlarda ise işletmelerin

kurumsallaşamamalarının yanı sıra aile ilişkilerinin de kurumsallaşamaması durumları da sorunlar arasında görülmektedir (Bingöl vd. 2010).

Aile işletmelerinin ilk kuruluş ve gelişme aşamalarında iş sahiplerinin aynı zamanda yönetici pozisyonunda olması diğer bir ifadeyle işletmede girişimci bir yönetim anlayışının sergilenmesi, aile işletmeleri açısından bazı avantajları da beraberinde getirmektedir. Diğer yandan girişimci yönetimin dezavantajları da bulunmaktadır. Aile işletmelerinde büyümenin devam etmesi durumunda işletme sahibi yönetim noktasında yetersiz kalmakla birlikte kurumsallaşma ile profesyonel yönetim ihtiyacı da artmaktadır. Aile işletmeleri yönetiminde girişimci bir yönetimi benimsemiş işletme yapısı profesyonelleşme önünde engel teşkil etmektedir (Erdoğan, 2007).

Aile işletmelerinde ailenin sahip olduğu değer ve normlar işletme açısından da geçerli olmaktadır. Ailelerdeki inanç ve değer, işletmedeki işlerin yapılış yöntemini, bireyler arası ilişkileri, işlerin yapılması esnasında kullanılan metotları vb. işleyişleri olan kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmeler ise kâr elde etme, faaliyette bulundukları pazarın gereklerine uyum sağlama ve nihayetinde büyüme, gelişme ve hayatlarını idame ettirmeye yönelik faaliyetlerde bulunan örgütlerdir. Bu çerçevede aile işletmelerinin başarılı olabilmeleri için aile değerleri ile işletme değerlerini harmanlayarak örtüşürmeleri gerekmektedir. Her iki değer arasında denge oluşturabilen işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri yükselmiş olacaktır (Tutar vd., 2012: 123).

Aile işletmelerinde aile değerleri, aile iş rolleri ve duygu-mantık ilişkileri iç içe geçmiş bir şekildedir. Bu durum aile işletmelerini hem aile dinamiklerini hem de değişen pazar şartlarını dikkate almaya sevk etmektedir. Bu kapsamda aile dinamikleriyle pazar koşullarının bir arada irdelenmemesi ve birbirleri üzerindeki etkilerinin önemsenmemesi kurumsallaşma yönünde bir engel oluşturmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 46). Aile işletmeleri kurumsallaşma sürecinde birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar arasında aile değerlerinin kurumsallaşma üzerindeki etkisi görülebilir. Aile değer ve ilişkilerinin kurumsallaşmadaki yoğun olan etkisi, avantaj ve dezavantaj olabilecek sonuçları doğurmaktadır. Aile işletmelerinin başarısını sağlayarak sürekliliklerinin devam ettirilebilmeleri için kurumsal bir yapı kazanmalarına yönelik öneriler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Tutar vd., 2012: 123);

- Aile anayasası oluşturulması gerekmektedir.

- İşletme içerisinde yetki ve sorumluluklar dağıtılarak profesyonel bir yönetim tesis edilmelidir.
- İşletmede liyakat esasına dikkat edilerek işe en uygun kişinin istihdam edilmesi sağlanmalıdır.
- Profesyonel yönetim oluşturulmalıdır.
- Uzmanlık ve danışmanlığa saygı gösterilmelidir.
- Aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin sorumluluk ve yetkileri denk olmalıdır.
- İşletmede aile ve iş rolleri birbirlerine karıştırılmamalıdır.
- Aile ve iş değerlerinin iç içe geçmesi engellenmelidir.
- Yönetim kurulları ve aile meclisi oluşturulmalıdır.
- Miras planlaması yapılmalıdır.
- Acil durum planlaması oluşturulmalıdır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşması müşteri-pazar odaklı bir sistem oluşturma süreci olmakla birlikte bu süreç mükemmellik hedefine sahip olduğu için süregelen sonsuz bir süreç olarak da görülmektedir. Kurumsallaşma noktasında engellerin aşılmasına yönelik adımlar atılması, işletmelere yeni fırsatlar ve dinamizm sağlayacaktır (Tutar vd., 2012: 125).

Aile işletmelerinin kurumsallaşması noktasında bu işletmeler belirli bir sisteme entegre edilerek idare edilmesi söz konusudur. Bu çerçevede aile işletmelerinin karşısına çıkan en büyük sorun aile ilişkilerindeki roller ve konular birbirine karıştırılmasıdır. Aile işletmelerinde genel olarak yönetim kademesinde istihdam söz konusu olduğu durumlarda aile bireylerinin beceri ve bilgilerine bakılmaksızın üst yönetimde konumlandırılırlar. Bu durum örgüt işleyişine zarar vermektedir. Diğer yandan günümüzde işletmelerin rakiplerine göre rekabet etme şansları giderek azalmakta ve zorlaşmaktadır. Bu noktada bilgi ve beceriden yoksun aile bireylerinin yönetim kademelerine getirilmesi işletmeleri felakete sürüklemektedir. Bu çerçevede aile işletmelerinin yapması gereken işlem dönüşüm ve değişimi benimsemektir. Dönüşüm ve değişime ayak uyduran yeni nesil aile işletmelerinde aile bireyleri yönetim alanında kayırılmadan ziyade örgütte bağımsız ve demokratik bir yapı oluşturulduğu görülmektedir (Kiracı ve Alkara, 2009; İduğ, 2017: 48).

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamanın en önemli yolu kurumsallaşmanın sağlanmasıdır. Bu noktada birçok aile işletmesi gösterdikleri gayret nedeniyle pek çok ilerleme göstermiştir. Etkin bir kurumsallaşma için başarılı ve etkin bir kurumsal yönetim

şarttır (Kiracı ve Alkara, 2009). Bu çerçevede yönetim kademesine büyük işler düştüğü aşikârdır. Araştırmalar, aile işletmelerinin performansının, benzer büyüklükteki profesyonel yöneticilerin yönettiği işletmelere göre daha az performans sergilediklerini ve bu işletmelerin performanslarının çok altında kaldığını göstermektedir. Dünyada ve Türkiye’de aile işletmelerinin üçüncü kuşağa geçme oranları %15-20, ömürlerinin ise %25-30 oranında olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olmasının en önemli nedeni kurumsallaşma konusunda yaşadıkları sorunlar gösterilmektedir (Karadal, 2016: 179).

2.3.2.1 Aile İlişkilerinde Kurumsallaşma

Aile işletmelerinin kurumsallaştığını gösteren belirli süreçler bulunmaktadır. Bu süreçler aile anayasası oluşturma, aile konseyi oluşturma ve yönetim devri planlaması, yetki ve sorumlulukların paylaşımı ve profesyonel yönetici ve danışman kullanımı yapılmasıdır.

2.3.2.1.1. Aile Anayasası

Aile işletmelerinin kendilerine has ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Aile bireyleri aralarındaki bağlar sebebiyle aile işletmelerinde birlikte yaşayan bireyler olmaktan öte birlikte çalışan bireyler olarak da görülürler. Aynı aile içerisinde ortak değer ve kültürle yetişen bireyler aynı çatı altında yetişteler bile karakterleri birbirlerinden farklı olabilmektedir. Bu nedenle aile bireyleri arasında sorunların yaşanması ve hatta çatışmanın olması kaçınılmaz bir durumdur. Aile anayasası bu noktada aile işletmelerinde ilişkileri düzenleyen kurallar bütünü olarak görülmektedir. Aile anayasaları bu tür çatışma ve sorunları çözmeye yönelik kurallar bütünü olarak aile ve işletmeye yönelik bir yol haritası görevi görmektedir. Aile anayasaları emredici hükümlerden ziyade demokratik kurallar ve çözümler öneren aile anayasaları, aile üyeleri, hissedarlar ve yöneticiler arasındaki ilişkinin düzenli yürütülmesine yönelik büyüyen işletmeler açısından kurtarıcı nitelikte bir belge diğer bir ifadeyle yazılı prensipler olarak görülmektedir (Poza, 2013: 280; Karadal, 2016: 184; Türkbay, 2018: 102-103). Aile anayasası ailenin yapısını dikkate alarak işletmeye özgü vizyon, misyon ve ailenin değerlerine ilişkin inançları barındırır. Aile anayasası aile meclisi, yönetim kurulu ve aile konseyi gibi yönetim araçlarına ilişkin amaç, sorumluluk ve yapılarının şartlarını belirtir. İşletme dâhilindeki kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerine rehberlik eder (Lansberg, 1999: 323 aktaran Polat, 2018: 73).

Aile işletmelerinde aile konseyinin kurulmasından sonra, aile bireylerinin istek, beklenti ve tavsiyelerine göre konsey başkanının düzenlediği ve aile işletmesi danışmanının moderatörlüğünde aile anayasasının içeriği hakkında anlaşma yapılır.

“Aile anayasası kapsamında her bir ana konu, öncelik ve önem sırasına göre ele alınmalı, gerekli durumlarda hukuk danışmanı, mali danışman ya da yönetim danışmanı gibi alanında ihtisas sahibi kişilerin fikirlerinden de yararlanarak bir taslak hazırlanmalıdır. Daha sonra hazırlanan bu taslağın kapsamı ve işleyiş biçimi hakkında bilgi verilmesi ve aile üyelerinin düşüncelerinin alınması amacıyla, aile toplantısında sunulmalıdır. Aile üyelerinin görüş ve önerileri doğrultusunda konsey tarafından taslak, nihai hale getirilmelidir” (Türkbay, 2018: 120).

2.3.2.1.2. Aile Konseyi

Aile işletmelerinde aile ferlerinin bir araya gelerek sorunların çözümüne yönelik toplantılar yapması gerekmektedir. Aile konseyleri, ailenin işletme ile olan ilişkilerinin yönetilmesi için gerçekleştirilen biçimsel bir aile toplantısıdır. Genellikle işletme kritik bir büyüklüğe ulaştığında kurulur. İşletmenin geleceğine yönelik önemli kararların alınmasının yanı sıra alınan kararların yürürlüğe konulmasında önemli etki ve güce sahiptir (Nordqvist vd., 2014: 195; Türkbay, 2018: 77). Aile konseyi aile iletişimine katkı sağlayarak fikir birliğini ortaya koymayı sağlar ve aile üyelerinin çıkarları ile ihtiyaçlarını temsil etmede önemlidir. Bu çerçevede aile bireyleri ile işletme arasında sağlıklı ilişkiler tesis edebilir (Mustakallio vd., 2002; Blumentritt vd., 2007; Dekker vd., 2010: 28).

Aile işletmelerinde konseye aileden seçilen ve aile üyelerinden oluşan belirli bireyler aile meseleleriyle ilgilenmek ve aile politikalarını belirlemek amacıyla seçilirler. Aile konseylerinin asıl amacı aile ve sahipliğin ilişkilendirilmesinden meydana gelen kritik durumları tespit etmek ve kontrol etmektir. Aile ilişkilerinden ve aile bireylerinden doğan sorunların çatışmaya dönüşmesini engellemek, çatışmaların işletmenin performansına olumsuz etkilerinin olmaması açısından aile konseyleri etkin bir çözümleme ortamı sağlar (Blumentritt vd., 2007: 327).

2.3.2.1.3. Yönetim Devri Planlaması

Yetki devri planlaması aile işletmelerinde mevcut yöneticiden sonraki yöneticinin kim olacağı üzerine ortaya çıkmış bir süreçtir. Diğer anlamı haleflik olan yetki devri planlamasına göre henüz kurucu girişimci emekli olmadan veya hayattayken bir sonraki

yönetim kurulu başkanının belirlenmesine ve bu çerçevede meydana gelebilecek belirsizliklerin önüne geçilebilmesine yönelik planlar oluşturulur. Bu çerçevede yetki devri planlaması işletmenin kuşaklar boyunca sürekliliğinin sağlanması ve aile dengelerinin kurulmasına imkân sağlayan en zorlu görevlerden birisidir (Chittoor ve Das, 2007: 65; Türkbay, 2018: 94). Aile işletmelerinde yetki devri, liderlik ve tepe yöneticiliğinin işletmenin kurucu sahibinden veya görev başındaki diğer sahipten aile üyesi birey veya aile dışı profesyonel başka bir halefe geçme sürecidir (Beckhard ve Dyer Jr, 1983). Devir planı olmayan aile işletmelerinin birtakım problemlerle karşılaşmaları kaçınılmazdır. Devir planı olmadan, kurucu girişimciden sonra yönetimin kim ya da kimler tarafından yapılacağı belirlenemez. Bu belirsizliğin yaşanmaması için kurucu liderin işletmenin başındayken yetki devri planlamasını yapması gerekmektedir (Türkbay, 2018: 95).

2.3.2.1.4. Yetki ve Sorumlulukların Paylaşımı

İşletmeler kurumsallaşma sürecinin bir gereği olarak görev ve sorumlulukları işgörenlere yetki devri şeklinde devretmek zorundadır. Bu durum aile bireyleri tarafından büyük bir titizlikle uygulanmalıdır. Aile üyeleri aile üyesi olmayan işgörenler gibi bilgi, beceri, eğitim, uzmanlık ve tecrübelerine uygun görevlere getirilmeli ve atandıkları görevlerin yetki ve sorumluluklarıyla donatılmalıdır (Tunç, 2012). Diğer yandan kurucu girişimci ile tepe yöneticisi olan aile bireyleri yetki paylaşım ve devrine olumlu bakmazlar. Bu durum aile yöneticileri tarafından güç ve itibar kaybı olarak görülür. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasıyla işletmelerin gelişmesi ve büyümesi sağlanacaktır. Büyüme ve gelişme yetkilerin aile dışındaki yetenekli bireylere verilmesiyle (Erdirençelebi, 2012: 48) veya aile üyeleri arasında adaletli ve liyakat esasına uygun şekilde dağıtılmasıyla mümkün olmaktadır.

Aile işletmelerinde yetki ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde belirlenmesi, örgüt işleyişinin rasyonel bir biçimde koordine edilmesi ve örgüt içinde yürütülmesi gereken bütün işlerin, bölümler bazında saptanarak işgören-iş uyumlaştırılması ile meydana gelen bir süreçtir. Bu çerçevede hangi faaliyetten hangi işgören ve yönetici sorumlu tutulacak ve bu kişilerin hangi yetkilerle donatılacağı belirlenmelidir. Bu tespitin yapılması ve tam olarak uyulmasıyla işletme faaliyet ve yetki karmaşasından kurtulacak ve yönetimin işi daha da kolaylaşacaktır (Karcıoğlu, 2010: 62). Bu noktada yetki ve sorumluluk paylaşımının örgütler açısından hayati öneme sahip olduğu aşikârdır.

2.3.2.1.5. Profesyonel Yönetici ve Danışman Kullanımı

Profesyonellik temel olarak alanında özel eğitim alan uzmanlaşmış kişiler aracılığıyla yürütülen, ilgili meslek örgütleri ile de desteklenen hizmet olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan profesyonellik, örgütte görevlerin yerine getirilmesi amacıyla yüksek oranda entelektüel eğitim edinme, edinilen bu eğitim sonucunda tecrübe ve bilgi kazanarak mükemmelliğe ulaşma ve kişisel ilkelere göre tecrübelerin özgür etkinlikler yapmaya yönelik eylemlere dönüştürme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Adıgüzel vd., 2011: 240).

İşletme yönetiminde, işletmelerin aile üyeleri sahipliğinde yönetilmesi durumunda ailesel yönetim söz konusu olmaktadır. Bu yönetim şeklinin en temel özelliği üst yönetim kademelerinin aile bireylerine ve akrabalara açık olmasıdır. Diğer yandan bütün yönetim kademelerinin bir ailenin üyelerinden ziyade uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen bireylerden oluşması durumundan yönetimde profesyonellikten söz edilmektedir. Profesyonel yönetim, “yönetim işinin meslek haline gelmesidir” (Koçel, 2011: 82-83). Aile işletmelerinde, opsiyonel ve stratejik kararların çoğu aile üyeleri tarafından alınırken, profesyonel yönetilen işletmelerde önemli kararlar aile yerine profesyonel işgücü piyasasından gelen alanında uzman ve yetenekli bireyler tarafından alınır (Harvey S, 1999: 61).

Profesyonel yönetimde işletme sahipleri ve aile bireyleri bizzat işlerin icrasında bulunmazlar. Bu tarz yönetimi benimseyen ve sergileyen işletmelerde, stratejik ve önemli kararların alınmasında aile bireyleri yetkili iken, örgütün yönetilmesi noktasında operasyonel kararların alınmasında ise profesyonel yöneticiler sorumludur. Örgüt içi stratejik kararlar olarak yatırım kararları, rakiplerin mevcut durumlarının analizi, örgütün geleceğe hazırlanması, uzun vadeli amaçlar belirleme ile yurtiçi ve yurtdışı gelişmelerin takip edilmesi gibi konular ele alınırken; operasyonel kararlar, enerji, hammadde, insan kaynakları ve para gibi kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanımına yönelik konular ele alınmaktadır. Bu çerçevede aile bireyleri işletmeler için daha çok makro konuları ele alırken, profesyonel yöneticiler ise mikro konularla ilgilenmektedir (Kobanoğlu, 2013: 17).

İşletmelerin özellikle aile işletmelerinin profesyonel yönetici istihdam etmelerinin birçok yararları bulunmaktadır. Profesyonel yöneticiler sayesinde işletmeler profesyonel yönetim kabiliyeti kazanırlar. Buna ek olarak aile üyelerine de profesyonellik yönünde katkı sağlanmış olur (Kobanoğlu, 2013: 78). Bu çerçevede Dyer (1989: 222-223)’e göre profesyonelleşmenin aşağıdaki gibi üç nedeni bulunmaktadır;

- Profesyonelleşme sayesinde işletmenin sürekliliğine yönelik finans, pazarlama ve muhasebe gibi konularda aile üyesi olan yöneticilerin beceri eksiklikleri giderilmiş olur.
- Yönetim kademesindeki profesyonelleşme ile işletmelerde, örgütsel faaliyetlerde değişimler meydana gelecek, bu değişimler aile bireylerinin yaşadıkları belirsiz duygusallıkları ortadan kaldırarak verimlilik ve karlılığı ön plana çıkaracak bakış açısı oluşturmaktadır.
- Yönetim alanında uzmanlık edinilmesi ve var olan uzmanlığın daha da geliştirilmesi suretiyle, işletme yönetimine varis hazırlanmasına katkı sağlanacaktır.

Profesyonel yöneticilerle çalışan işletmeler, operasyonel sorunlarla ilgilenmek yerine işletmenin sürdürülebilirliği ve geleceğin yönelik makro konulara daha çok zaman ve enerji ayırabileceklerdir (Kobanoğlu, 2013: 81).

2.3.3 Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşmanın dinamik bir süreç olması sebebiyle örgütün dış çevresinde meydana gelen değişimler incelenerek işletmede örgüt yapısının, hedeflerin, işgören niteliklerinin ve teknolojik altyapının bu süreçte uyumlaştırılması gerekmektedir. Bu çerçevede belirtilen uyumun sağlanmasında ve işgörenlerce benimsenip örgütün misyon, vizyon ve değerler sistemi ile paylaşılması noktasında aşağıdaki unsurların işletme bünyesinde bulunması gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2004);

- Kanunen Tanıma: İşletmeler hukuki yapının emir ve yaptırımlarını yerine getirmek zorundadır. Hukuki yapıdaki zorlayıcı durum, işletmelerin örgütsel şeklini etkilemektedir. Buna ek olarak işletmeler yasalar dışında toplumun ortaya koymuş olduğu töre, din, gelenek ve görenek gibi toplumsal ilişkilere yön veren anayasa, tüzük, yönerge ve yönetmeliklere de uymak zorundadır. İşletmelerin varlıkları ülkemizde Türk Ticaret Kanunu, İcra İflas Kanunu, Borçlar Hukuku, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku gibi kanunlar aracılığıyla onanır ve işletmelerin faaliyetleri bu kanunlar tarafından sınırlandırılır. İşletmeler kurumsallaşma noktasında yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam normlarını dikkate almak zorundadırlar. Bu çerçevede kurumsallaşma ile işletmeler yasal koşullara uyar ve yasaları benimserler.

- Varlıklarını Sürdürebilir Kılma: İşletmeler dinamik bir sistem olma özellikleri ve amaçları doğrultusunda değişen şartlara uyum sağlayabilecek yapıları sayesinde sürekliliklerini devam ettirme arzusunda olurlar.
- Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu: Örgütler bireylerden oluşur ve bireylerle birlikte örgütler de sosyal varlık olma özelliği gösterirler. Diğer yandan bireyler açısından önemli olan bireysel ihtiyaç ve çıkarlarını ön planda tutulmasıdır. Bu çerçevede bireyler kendi istek ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla örgütleri bir araç olarak görürler. Benzer durum örgütler açısından da düşünülebilir. Örgütler de misyon ve vizyonları doğrultusunda amaç ve hedefler belirleyerek bu doğrultuda işgörenlerinden yararlanma yoluna hedef ve amaçlarına ulaşmak isterler. Bu noktada birlikte örgütler açısından amaç sürdürülebilir olmaktır. Bu bilgiler ışığında birey ve örgütlerin amaçlarının birbiriyle uyumlu olması beklenir. Aksi takdirde etkinlik ortaya çıkamayacaktır.
- Kurumsal Kimlik: Kurumsallaşma sürecinin nihai adımı olarak görülen kurumsal kimlik, örgütü diğer örgütlerden ayıran bir yapının inşası, ilişki ve değerler sisteminin bütünüdür.

2.3.4 Kurumsallaşma Boyutları

Kurumsallaşmanın çok çeşitli boyutlarının olmasıyla birlikte kurumsallaşma boyutları, kurumsallaşma hakkında yapılması gereken işlemlerin belirli kurallar dâhilinde yapılmasına imkân tanıyarak yöneticilerin eksiklerini görebilmelerine yardımcı olacaktır (Meşe, 2005). Bu çerçevede kurumsallaşmayı oluşturan boyutlar; kurumsal sosyal sorumluluk, tutarlılık, profesyonelleşme, özerklik, formalleşme ve şeffaflıktır.

2.3.4.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Alan yazında sosyal sorumluluk kavramı ilk olarak H. Bowen tarafından 1953 yılında “İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları” adlı eserde ele alınmıştır. Esere göre iş adamlarının topluma karşı birtakım sorumlulukları vardır ve bu kişilerin toplumun amaç, değer ve tutumlarıyla çelişmeyecek sosyal sorumluluk davranışları geliştirmeleri gerekmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 7).

Kurumsal sosyal sorumluluk, sadece işletmelerin ekonomik faaliyetlerini ele almakla kalmaz aynı zamanda örgütlerin gönüllü bir şekilde daha temiz çevre ve daha iyi bir toplum oluşturmada katkısına da değinir (Carroll, 1991). Daha geniş anlamda kurumsal sosyal sorumluluk; bir işletmenin temel hedefi olan sürdürülebilirliği sağlarken çevreyi ve doğayı koruyacak önlemler olarak doğrudan veya dolaylı ilişki halinde olduğu işletme faaliyetleri sonuçlarından ciddi olarak etkilenebilecek olan paydaşlara karşı sorumluluklarıdır (Aktan ve Börü, 2007: 9).

2.3.4.2 Tutarlılık

Tutarlılık, örgütlerin yapıları ile vizyon ve misyon arasındaki uyumu sağlayarak faaliyetlerine bu yönde devam etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte tutarlılık ile örgütler çevrelerindeki olaylara standart olarak benzer tepkiler verirler. Bu çerçevede tutarlılık sergileyen örgütler bir süre sonra benzeşirler (Şanal, 2011: 45). Diğer bir ifadeyle tutarlılık, örgütün karşılaştığı benzer durumlar karşısında sürekli aynı tepkiyi vermesi olmakla birlikte belirsizliklere karşı standart davranışlar sergilenmesi açısından işletmeler için önemlidir (Dimaggio ve Powell, 1983: 150). İşletmeler faaliyet gösterdikleri alanda daha başarılı olan diğer işletmelerin eylem, yapı, süreç ve stratejilerini kurumsal baskı sebebiyle taklit etme yoluna giderler. Bu durum işletmelerin birbirlerine benzemelerine yol açar. Kurumsallık yaklaşımına göre bu durumda işletmeler meşrulaşır. Tutarlılık yükseldikçe meşruluk da artacak ve işletme kurumsallaşmış olacaktır (Şanal, 2011: 45).

2.3.4.3 Profesyonelleşme

Örgütler açısından yönetici ve patron tanımlarının doğru bir şekilde yapılması önemlidir. Bu çerçevede profesyonelleşme kurumsallaşma açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde kurumsallaşma çoğu zaman profesyonel yöneticiler aracılığıyla yapılır. Toplumlarda bir görevi veya meslek grubunu düzenli olarak en az hata ile devam ettiren kişilere profesyoneller adı verilir. Bununla birlikte bir etkinliği yetkin ve etkili bir şekilde yapmak veya herhangi bir işlemi veya sporu düzenli bir şekilde icra etmek profesyonellere özgü bir durumdur (Şahman vd., 2008: 2-3) Örgütlerin profesyonelleşmesi temelde yönetim kademelerinde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi ile mümkün olmaktadır. Buna ek olarak örgüt yapısının profesyonel yöneticilerin bilgi ve becerilerine (otonomi, sürekli eğitim vb.) göre şekillendirilmesi ve örgütün sektördeki diğer kurumlarla ilişki halinde bulunmaları

da profesyonelleşme olarak tanımlanmaktadır (Staggenborg, 1988: 594; Kostova, 1999: 312).

Profesyonelleşme bir diğer tanıma göre işletmedeki bütün faaliyetlerin konusunda uzman bireylerce gerçekleştirilmesi, sorumluluk ve yetkilerin uzmanlıklara göre belirlenmesidir (Barnes ve Hershon, 1976). Örgütlerin profesyonelleşmesinde önemli husus profesyonel işgörenlerin diğer çalışanlara oranıdır. Bu noktada profesyonel işgören sayısı arttıkça örgütler daha çok profesyonel özellik gösterirler. Bu işgörenlerin örgüt içi davranışları diğer yöneticilere göre farklı olması nedeniyle profesyonellerin bilgi ve becerilerinin bilinmesi örgüt içerisinde profesyonellerin daha etkin ve verimli çalışmasına imkân sağlayacaktır (Staggenborg, 1988: 590). Özellikle aile işletmelerinde aile anayasaları hazırlanırken profesyonel yöneticilerin hangi yetki ve sorumluluklara sahip olacakları ile hangi pozisyonda çalıştırılacakları dikkate alınmalıdır. Bu çerçevede işletmelerin kendi misyon ve vizyonlarına uygun bireyleri seçerek bu kişiler tarafından yönetilmeleri daha kolay olacaktır (İçin, 2008: 140).

2.3.4.4 Özerklik

Özerklik, örgütlerin karar verirken başka örgütlerden etkilenmeden veya herhangi bir kuruma bağlı olmadan hareket etmeleri ve bu kararları uygulama kapasiteleridir (Arslan, 2009). Örgüt yöneticileri misyon ve amaçlara uygun örgüt faaliyetlerine yönelik kararlar alabiliyorlarsa özerkliğe sahip oldukları düşünülür (Karpuzoğlu, 2004: 77). Özerkliği örgütte görev alan profesyonel yöneticiler açısından değerlendiren Güngör Ak (2010: 78)'a göre işletmede faaliyet gösteren profesyonellere otorite ile güçlendirilmiş özerk çalışma şartları sağlandığı takdirde profesyonel yöneticinin işe bağlanması ve işi benimsemesi hızlı olacak, bu sayede işletme meşruiyet kazanarak başarı sağlanmış olacaktır.

Örgütlerin yönetim şekilleri, iş yapma yöntemleri, diğer örgütler tarafından ne şekilde konumlandırıldığı gibi konular örgütün özerkliği noktasında belirleyicidir (Rowan, 1982: 260). Bu çerçevede örgütlerin kendilerine has özellikleri onların ayırt edici yetenekleri olarak görülmektedir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler, kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere sahiptirler (Karabulut, 2008). Diğer yandan kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler özerk yapıya sahip olmakla birlikte kurumsallaşma düzeyi düşük örgütler ise özerkliklerini sağlayamadıkları için diğer örgütlere bağımlı kalacaklardır (Karpuzoğlu, 2004: 77).

2.3.4.5 Formalleşme

Formalleşme işletmelerin iş ve kurallarının formal dokümanlarla tanımlanmasıdır (Ağdelen ve Erkut, 2008: 47). Bu çerçevede formalleşme bürokrasi şemsiyesi altında ortaya çıkan bir kavram olmakla birlikte Adler ve Borys (1996: 62) formalleşmeyi Weber'in bürokrasi yaklaşımına atıf yaparak örgütlerde kurallar ve prosedürlerin yazılı hale getirilmesiyle ideal bir örgüt yapısının oluşturulması şeklinde tanımlamaktadır. Bu çerçevede formalleşme örgüt yapısı, faaliyet ve süreçlerinin belirlenip kurallarla prosedür ve sözleşmelere dökülerek yazılı hale getirilmesi sürecidir. Diğer yandan formalleşme ile işgörenlerin görev tanımları, yetki ve sorumlulukları da belirli standartlar çerçevesinde yazılı hale getirilmektedir (Wallace, 1995: 228; Walker Jr, 1996: 76).

Formalleşme ile örgütler faaliyetlerini belirli kurallar çerçevesinde düzenler ve bu düzenlemeyi daha düşük seviyedeki bölümü daha yüksek seviyedeki bölümün kontrol ve gözetimine sunar (Hartline vd., 2000: 36). Bu çerçevede formalleşme ile örgütler faaliyetlerinin kontrol ve koordinasyonunun yapılmasına yönelik düzenlemeyi sağlayarak formal bir yönetsel ilişki yapısı geliştirilirler. Bu noktada formal yapı kurumsallaşma içerir. Formalleşme ile örgüt içi koordinasyon sağlanacak ve örgüt kontrolü kolaylaşacaktır. Bu sayede koordinasyonu yükselen örgütlerde etkinlik artacak ve büyüme sağlanacaktır (Kieser, 1989). Aile işletmelerinde ise aile anayasaları ile formalleşme adımı atılmış olur. Aile anayasaları ile yazılı kurallar ve prosedürler oluşturulmak suretiyle olası anlaşmazlıkların çözümü sağlanmış olur. Bu çerçevede aile anayasası aile işletmeleri açısından kurumsallaşmanın en önemli adımını oluşturmaktadır. Bu çerçevede formalleşme aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin devam edebilmesi için olmazsa olmaz bir şart olarak görülmektedir (Jones, 2012: 11).

2.3.4.6 Şeffaflık

Örgüt yöneticileri şeffaflık ilkesi doğrultusunda örgütün mali durumu, mülkiyeti, performans ve idare edilmesi gibi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır (Çatıkkaş, 2013: 13). İşletmeler toplum tarafından kabul görmek amacıyla müşterilerinin beklentilerini dikkate almak ve faaliyetlerinde şeffaf davranmak zorundadır. Diğer bir ifadeyle şeffaflaşma işletmelerin müşterilerine hesap verme durumudur (Carpenter ve Feroz, 2001: 566). Finansal krizlerin meydana gelmesi ve şirket skandallarının artması şeffaflık ilkesinin önemini ve uygulanması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu çerçevede

işletmelerin finansal durumlarındaki raporlamada kullanmış oldukları yöntem ve standartlar da önemli hale gelmiştir. Örnek olarak Amerika'da oluşan en önemli şirket skandallarından Enron ve Worldcom sonrasında yasalaşan Sarbanes-Oxley Yasası işletmelerin daha şeffaf olmalarını sağlamıştır. Yasaya göre işletmeler tüm faaliyetlerini ayrıntılı olarak beyan etmek zorunda kalmışlardır (Menteş, 2009: 45).

Çatıkkaş (2013: 13-14) işletmelerin şeffaflık kapsamında temel olarak bilgilendirmeleri gereken alanları aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

- İşletmelerin hedefleri ile bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik oluşturdukları politikalar,
- İşletmelerin halen var olan kurumsal yönetim yapıları,
- İşletme bilanço, kar-zarar ve nakit akışlarına ilişkin tablolar,
- İşletmelerin benimsemiş oldukları sosyal sorumluluklar ile çevreye duyarlılık yönündeki politikaları,
- Hissedarların pay sahipliği ve oy hakları,
- Yürütme ve yönetim kurul üyelerinin bilgileri ve gelirleri,
- İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör, bölge ve çevreye ilişkin riskler,
- İşletme performansına etki edecek işgörenlerin içinde bulunduğu tüm paydaşlara ilişkin konulardır.

2.3.5 Kurumsallaşma ile İlgili Teoriler

Kurumsallaşma ile ilgili teoriler farklı araştırmacılarla farklı yönden incelenmekle birlikte kurumsal teoriler işletmelerin çevrelerinden hangi nedenlerden dolayı etkilendiğini açıklamaktadır (Apaydın, 2009). Bu kapsamda kurumsallaşma teorileri kaynak bağımlılığı, paydaş teorisi, sosyal öğrenme teorisi ve öğrenen örgüt teorisi olarak sınıflandırılmaktadır.

2.3.5.1 Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Kurumsallaşma, örgütlerin çevrelerinde meydana gelen olay, durum ve olgular tarafından kurgulandığını ve çevreye benzeme eğilimi göstererek formal örgütlerle karşılıklı bağımlılık gösterdiklerini öne sürmektedir. Teoriye göre örgütler kurumsal çevreleriyle uyumlu hale gelmeye çalışırlar (Meyer ve Rowan, 1977: 346). DiMaggio ve Powell (1983: 147) makalesinde “örgütler birbirlerine benzemek için ne yapar?” sorusuna cevap ararken

örgütlerin kurumsal çevrede meydana geldiklerini belirtirler. Bu çerçevede yazarlar kurumsal biçimlerini oluşturan, kurumsal çevrede meşruiyet sağlayarak varlıklarını devam ettiren örgütler arasında kurumsal eş biçimliliğin oluştuğunu öne sürerler. Bunun için üç mekanizmadan söz edilir. Bunlar; zorlayıcı eş biçimlilik (meşrulaşma ve politik baskılardan kaynaklı zorlama), taklitçi eşbiçim (taklit temelli belirsizliğe karşı standart bir tepki verme) ve normatif eşbiçim (sürekli baskılara gönüllü olarak göğüs gerilmek suretiyle örgütte uzmanlaşma ve profesyonelleşme) faaliyetleridir. Kaynak bağımlılığı teorisine göre örgütler hayatlarını devam ettirebilmeleri için çevreye uyum sağlamalıdır. Aldrich ve Pfeffer (1976)'e göre kaynak bağımlılığı kuramında örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri amacıyla ihtiyaç duydukları kaynak ve işlevleri üretememeleri nedeniyle gerekli kaynak ve hizmetleri elde edebilecekleri çevredeki diğer unsurlarla etkileşime girmek zorunda kalmaktadırlar. Bu teorik çerçevede örgütler dış çevre ile etkileşim ve iletişim halinde oldukları için kurumsallaşmanın temelini kaynak bağımlılığına dayandığı düşünülmektedir.

2.3.5.2 Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi, işletmenin faaliyet gösterdiği çevredeki değişimlerin gözlemlenmesi ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çevreleriyle iyi ilişkiler halinde olmalarıdır (Van der Laan Smith vd., 2005). Emshoff ve Freeman (1978)'a göre paydaş teorileri iki prensibe dayanmaktadır. İlk olarak işletmenin amacı belirlenir. Amacını net olarak belirleyen işletmeler performans sağlayarak ilerleme göstereceklerdir. Diğer prensip ise yönetimin paydaşlara yönelik ne gibi sorumluluklarının bulunduğudır. Bu prensibe göre yönetim amacına ulaşabilmek için paydaşlarıyla nasıl bir ilişki halinde bulunması gerekir ve nasıl çalışmak istediği hakkında standartlar belirlemeye zorlanır (Ertuğrul, 2008: 201). Bununla birlikte paydaş teorisinde işletmenin yapısı, yöneticilerin yönetim şekli, işletmenin kurucuları ile yönetim kurulundaki yöneticilerin beklentilerinin ne olduğu gibi konulara değinilerek işletmelerin nasıl yönetildiklerini ele alan standartlar oluşturulur (Donaldson ve Preston, 1995: 70). Bu çerçevede paydaş teorisinin örgütün yönetim alanında standart belirlemesi ve yönetim kademesinin ilişkilerine değinmesi nedenleriyle kurumsallaşmanın temelini oluşturduğu düşünülmektedir.

2.3.5.3 Sosyal Öğrenme Teorisi

Sosyal öğrenme teorisi, insanların davranışlarının gözlemlenmesi sonucunda dolaylı bir öğrenmenin ortaya çıkması halidir. Gözlem yaparak öğrenme olan bu öğrenme şeklinde insanlar, kendileri tecrübe etmeden genel ve entegre olan öğrenme kalıplarını elde edebilmektedir. Diğer bir ifadeyle teoriye göre öğrenme model alma yoluyla gerçekleştirilir (Bandura, 2001). Sosyal öğrenme teorisine göre insanlar birçok davranışını çevrelerindeki insanların yaptıkları davranışlara öykünerek öğrenir. Burada öykünmek, insanın örnek aldığı davranışı olduğu gibi kabul etmesi veya benzerlerini yapmasıdır (Tutar, 2013: 279).

İnsan zihni yaratılış gereği sadece tepki veren bir yapıya sahip olmayıp aynı zamanda proaktif, üretici, yaratıcı ve kendini gösterici niteliktedir. İnsanlar karar verme yeteneği bulunan düşünceleri üretirler. İnsanlar değişen durumlara uyum sağlama amacıyla geleceklerini planlar ve düşüncelerini eyleme dönüştürme noktasında strateji belirleyerek organize ederler. Strateji belirledikten sonra eyleme dönüşme sonucunda karşılaşacakları muhtemel sonuçlar üzerinde değerlendirmeler yaparlar (Bandura, 1999). Teoriye göre insanın öğrenme süreci bireysel ve dış çevre faktörleriyle oluşmaktadır. Bu çerçevede örgütlerin de öğrenmesi insanlar gibi bireysel ve çevresel faktörlerin etkileşimi sonucu olmaktadır. Burada temel amaç dış çevre belirsizliklerinin etkisinin azaltılmasıdır. Sosyal öğrenme teorisinde öğrenen insan öğrenen örgütleri oluşturmaktadır. Örgütler de ancak öğrenebildikleri sürece dış çevrenin belirsizliklerini azaltır. Bu çerçevede örgütler kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik faaliyetlerini öğrenerek uygulamaktadır (Bandura, 1978; 1986; 1999; Lam, 2004).

2.3.5.4 Öğrenen Örgüt Teorisi

Örgütler açık sistem özelliği gösterdikleri için çevreye adapte olmaları gerekmektedir. Bu çerçevede değişime tepki verebilen örgütler hayatlarını sürdürebilirler. Değişime ve uyuma tepki verebilen örgütler öğrenen örgütlerdir. Bu örgütlerin üyeleri değişimi önceden fark ederek tepki verebilirler. Öğrenen örgütler bu uyumu sahip oldukları insan gücüyle yaparlar. Bu örgütler yeteneklerinin bir sonucu olarak geleneksel örgütlere göre daha uyumlu ve üretici özellik gösterirler (Senge, 1994; Bates ve Khasawneh, 2005). Öneren (2012: 165)'e göre öğrenen örgütün temelini bireyler oluşturur. Senge (1994) örgütteki işgörenler gönüllü olarak istedikleri sonuçları elde etmek amacıyla kapasitelerini sürekli geliştirme eğilimi içerisinde olduklarını savunur. Bu noktada işgörenler yeni ve coşkulu düşünme tarzları

benimserler. Toplu yaşanan öğrenme hevesi sınırlandırılmaz ve işgörenler nasıl beraber öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler.

Kofman ve Senge (1993)'ye göre öğrenen örgütler, sorgulayan, fikir üreten, risk alabilen ve yenilikçi örgütlerdir. Öğrenen örgütleri öğrenen bireyler oluşturmaktadır. Bu da ancak öğrenen liderler aracılığıyla olacaktır. Liderlerin örgütteki işgörenleri desteklemeleri ve cesaretlendirmeleri öğrenen örgütlerin başarısında önemli faktör olarak düşünülmektedir. Teoriye göre örgütte esas olan değer insan ve işgücü olduğu görülmektedir. Bu çerçevede öğrenen örgüt teorisine göre kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik öğrenilen kavramlardır. Bu bağlamda öğrenen örgüt teorisi göre kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçiliğin teorik temellerini oluşturmaktadır (Senge, 1998).

2.3.6 Kurumsallaşma ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Zucker ve Rosenstein (1981) araştırmalarında devlet kurumlarında yapılan reformların uyumunu incelemişlerdir. Araştırmada örgütün biçimsel yapısının kurumsallaşmasını incelenmektedir. Kurumsallaşmanın çevresel etkenlerden etkilendiğini ortaya koyan araştırmada kamu kurumlarında gerçekleştirilen reformların ilk başlarda çevresel etkenlerden etkilendiği ve kurumsallaşmanın tam olarak gerçekleşmediği daha sonra bu etkilerin azalmasıyla kurumsallaşma sürecinin tamamlandığı sonucuna ulaşmışlardır.

Dacin (1997) araştırmasında örgütte fazla mesai yaparak çalışan işgörenlerin sosyokültürel normlardan ne derece etkilendiklerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada örgütleri etkileyen kurumsal normların ekolojik, çevresel ve ekonomik baskılarının etkisiyle çeşitlilik gösterdiğini belirlemiştir.

Youtie vd. (2006) yaptıkları araştırmada NCPIR (Verimsizlik Araştırmasında Ulusal İş birliği Programı) merkezlerinin kurumsallaşma düzeylerini, türlerini ve kurumsallaşma sonucundaki hedeflerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda araştırma merkezinin zorunlu amaçları gerçekleştirecek düzeyde kurumsallaşmadığını tespit etmişlerdir.

Baraz (2006) çalışmasında kurumsallaşmayı örgüt performansı bağlamında ele almıştır. Kurumsallaşma sürecini gerçekleştirebilen işletmeler yabancı ortak bulmada ve uygun fiyatta para elde etmede zorlanmamaktadır.

Apaydın (2007) yaptığı çalışmada kurumsallaşma ile adaptif yeteneklerin işletmelerin pazardaki performansına etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda kurumsallaşmanın

finansal ve örgütsel performansı etkilediğini, kurumsallaşmanın adaptif yetenekleri olumlu yönde etkilediğini ve yüksek düzeyde adaptif yeteneğe sahip işletmelerin kurumsallaşmasının kolaylaştığı sonuçlarını elde etmiştir. Bu nedenle işletmelerin rekabet avantajı elde ettiklerini belirlemiştir.

Karabulut (2008) kurumsallaşmayı aile işletmeleri düzeyinde ele almıştır. Aile işletmelerinin nasıl yapılandırıldığını ve işletmedeki insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma üzerindeki rolünün ne olduğunu araştırmıştır. Çalışma kapsamında bir örnek olay incelemesi yapılmış, nitel bir çalışma ortaya konulmuştur. Çalışma sonucunda kurumsallaşmanın aile işletmelerinde eksik bir şekilde yanlış anlaşıldığı ve genelde kurumsallaşmanın profesyonel yönetim kavramı ile karıştırıldığı sonucuna ulaşmıştır.

Demirkan (2008) araştırmasında kurumsallaşmış işletmelerin kurumsallaşmamış işletmelere göre finansal sorunları aşmalarının kolay olduğu sonucunu elde ederek rekabet avantajı elde etme noktasında kurumsallaşmamış işletmelerin kurumsallaşmaya geçmelerinin gerekliliğini belirtmektedir.

Paksoy vd. (2009) araştırmalarında 2007 yılından sonra kurulan Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nin iki yılda kurumsallaşma düzeyini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda bireylerin yaptıkları işlerin tanımlandığı ve bu konuda yeterli belgenin olduğu, işgörenlerin uzmanı oldukları işleri yaptıkları, işlerini yaparken bilgi, deneyim ve yeteneklerinden faydalandıkları, işle ilgili sorunlarını amirlerine aktarmada sorun yaşamadıkları, yaptıkları işlerin kendilerini tatmin ettiği ve geliştirme imkânı sağladığı gibi olumlu algılar içinde oldukları belirlenmiştir. Diğer yandan katılımcıların fiziksel şartlar ve devletin sağladığı bütçe ve imkânlar yönünden olumsuz algılara sahip oldukları belirlenmiştir.

Tavşancı (2009) işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin rekabet gücü üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada kurumsallaşma düzeyi ile rekabet gücünün doğru orantılı olarak arttığı sonucunu elde etmiştir.

Aşan (2010) araştırmasında aile işletmeleri ile diğer işletmeleri karşılaştırmış, aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajlarını belirleme yönünde bulgular elde etmiştir. Bu çerçevede aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini ve daha iyi performans elde edebilmeleri için nelere yapmaları gerektiği konularını irdelemiştir. Araştırma sonucunda araştırma kapsamında ele alınan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğu belirlenirken, kaliteli personel edinmenin işletme performansını arttıracığı sonucunu elde etmiştir.

Şengün (2011) aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyini inceleme amaçlı araştırmasında Diyarbakır, Malatya ve Gaziantep illerinde üretim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerini ele almıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin hukuki yapısı ile işgören sayısı ve sektör faktörleri arasında anlamlı bir fark elde edilmiştir.

Özdemir (2012) özel ve resmi eğitim kurumlarında kurumsallaşma düzeylerini karşılaştırmalı olarak tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda özel okulların kurumsallaşma düzeylerinin resmi okullara göre yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Uzun (2013) 50 aile işletmesi sahipleriyle mülakat yapmış, bu işletmelerin sermayenin kurumsallaşmasına büyük önem verdiklerini belirlemiştir. Araştırmada liderlik ele alınmaktadır. Liderlik türü olarak yönlendirici liderliğin olduğu, daha sonra sıra ile destekleyici ve katılımcı liderlik türlerinin izlediği belirlenmiştir.

Zencir ve Kozak (2014) araştırmalarında hizmet sektöründeki restoranların kurumsallaşma düzeylerini incelemiş, kurumsallaşma boyutlarının kurumsallaşma düzeyine etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda kapsama dâhil edilen restoranların kurumsallaşma bağlamında hizmet yönlü özellikler ile altyapıya sahip oldukları belirlenmiştir. Kurumsallaşma kapsamında en etkili boyutların sosyal sorumluluk, profesyonelleşme ve örgüt kültürü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Günay (2014) araştırmasında aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarını, kurumsallaşmaya etki eden faktörleri ve kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Isparta ilindeki aile işletmelerine yönelik yaptığı araştırmanın sonucuna göre işletmelerin kurumsallaşmayı önemsedikleri ancak yeterli uygulama yapmadıklarını belirlemiştir.

Çalışkanel (2018) Türkiye genelinde aile işletmelerine anket uygulamış, ele aldığı işletmelerin aile anayasası uygulanmasında sorunlar olduğu, kişisel tutum ve davranışlardan dolayı kurumsallaşmaya yeterince eğilinmediği, kuşaklar arası çatışma ve yetki devrinin planlamaması gibi olumsuz sonuçları olduğunu belirlemiştir.

2.4 Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik önemi hızla artmakta olan ve işletmeler açısından büyümeyi, yenilik yapmayı ve rakiplerden önde rekabet etmeyi kolaylaştıran bir kavram olarak görülmektedir. Bu çerçevede, kurumsallaşmış işletmeler rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek ve

çevrelerindeki fırsatları değerlendirme noktasında girişimci kimlik kazanmayı hedeflemektedirler (Altınbaş, 2013: 3). Kurumsal girişimcilik kavramı hakkında alan yazında yapılmış çalışmalarda uzlaşılmış ortak bir tanım olmamakla birlikte, içerisinde çok boyutları barındıran bir kavram olarak belirtilmektedir. Kurumsal girişimcilik; yazarlar tarafından örgüt içi girişimcilik (Antoncic ve Hisrich, 2001), şirket girişimciliği (Burgelman, 1983; Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; 1993; Stopford ve Baden- Fuller, 1994), iç şirket girişimciliği (Jones ve Butler, 1992) ve şirket içi girişimcilik (Cooper, 1981) şeklinde ifade edilmektedir.

İngilizce kökenli olan “Corporate Entrepreneurship” şeklinde belirtilen kurumsal girişimcilik kavramı “Corporate” tüzel kişilik diğer bir ifadeyle kurum veya işletme anlamına gelmekle birlikte, “Entrepreneurship” bir alana nüfuz etme ve girişimcilik süreci olarak ifade edilmektedir (Bulut vd., 2008: 1391). Kurumsal girişimcilik kavramını ilk defa ortaya atan Miller (1983), “The Correlates of Entrepreneurship In Three Types of Firms” adlı araştırmasında, işletmelerin örgüt içi ve örgüt dışı çevresel değişkenleri, kurumsal girişimcilik bağlamında ele alarak aralarındaki ilişkiyi irdelemiştir. Araştırma bulgularına göre işletmelerin stratejik anlamda yenilikçilik, yeni fırsatlar oluşturma ve risk alma süreçlerine önem vermeleri gerekliliğini belirtilmiştir (Miller, 1983). Bu çalışma kurumsal girişimciliğin alt boyutlarının oluşmaya başladığı ilk çalışma olarak da dikkat çekmektedir.

Kurumsal girişimcilik işletmeler açısından performans kriteri ile ilişkilendirilmesiyle birlikte 1980’li yıllardan itibaren giderek ilgi kazanmaya başlayan bir kavram olarak görülmektedir. Bu ilgi işletmelerin rakiplerinin artması, uluslararası alanda rekabetin yoğunlaşması ve verimlilik artışının istenmesi gibi problemlere çözüm bulma ihtiyacından dolayı ortaya çıkmıştır (Zehir ve Eren, 2007).

Günümüzde işletmeler, girişimcilik faaliyetlerini yeniden gözden geçirerek canlandırmak amacıyla birçok yola başvurmaktadır. Bu tür örgütler genelde risk almayı isteyen, yenilikçi ve teşvik edilmeyi bekleyen girişimci işletmeler olmakla birlikte bürokrasideki engeller, örgütün yapısındaki hantallıklar ve aşılamayan hiyerarşi gibi nedenlerden dolayı işletmeler bu isteklerini kaybedebilirler. Bu noktada kurumsal girişimcilik sayesinde örgütler kaybettikleri bu isteklerini tekrar kazanma yolunda tutum, davranış ve eylemler geliştirirler (Thornberry, 2001: 526).

Kurumsal girişimcilik birçok yazara göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır; Sathe (1989) kurumsal girişimcilik kavramını örgütsel yenilenme süreci olarak görmektedir. Zahra (1996:

1715) kurumsal girişimciliği girişimcilik eylemine yönelik bir faaliyet ve bir uzantı olmakla birlikte kurumsal girişimcilik işletmenin sahip olduğu bütün stratejik yenilenme, yeni iş kurma faaliyetleri ile yenilikçilik faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlamaktadır. Dess vd. (1999) kurumsal girişimciliği, örgütlerdeki kişi veya grupların örgüt içerisinde örgütten bütünüyle bağımsız ve yeni bir girişimde bulunması faaliyeti olarak tanımlarken mevcut örgütü yenilemek ve güçlendirmek amacıyla yeni hizmet, ürün ve süreç üretme ve geliştirme süreci olarak belirtmektedir.

Antoncic ve Hisrich (2001), kurumsal girişimciliği var olan hazır bir örgütteki girişimcilik olarak tanımlamakta ve bu girişimciliğin yalnızca büyük ölçekli örgütler açısından değil, küçük ve orta ölçekli örgütler açısından da hayati öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Hayton ve Kelley (2006), kurumsal girişimciliği örgütün yeni bilgi ve deneyimleri keşfetmesi ve mevcut olan bilgilerin yenilenerek tekrar yararlanılması suretiyle örgüt faaliyetlerine katkı sağlanması olarak tanımlarken, Maes (2004) kurumsal girişimciliği faaliyette bulunan örgütlerin gençleştirilmesi ve canlandırılma süreci olarak ifade etmektedir. Antoncic ve Prodan (2008) kurumsal girişimciliği bir hayatta kalma biçimi olarak görmekte ve kurumsal girişimciliğin örgütlerin büyüme ve performans sağlaması yönünden katkısı nedeniyle örgütlerin başarılı olmalarında önem arz ettiğini belirtmektedir.

Hornsby vd. (1993)' ne göre kurumsal girişimcilik, örgütteki işgörenlerin sahip oldukları yenilikçi yeteneklerini geliştirmeye yönelik faaliyetler olarak, eş zamanlı örgütsel girişimler oluşturarak örgütün başarısını yükseltmeye yönelik eylemlerin bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Kurumsal girişimcilik diğer bir tanımla; bir işletmedeki yeni ürün, düşünce, hizmet, süreç, teknoloji, pazar, yönetim anlayışı ve stratejiler geliştirmeye ve farklı iş alanları oluşturmaya yönelik biçimsel ve biçimsel olmayan çabalar bütünüdür (Zahra, 1991). Kurumların performans, etkinlik, verimlilik ve büyüme amacıyla çevrelerinde meydana gelen fırsat ve tehditleri analiz ederek risk alma, yenilikçilik, verimlilikle birlikte saldırgan rekabetçiliğe yönelik örgütsel istek ve eylemlerinin bütünü, kurumsal girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (Zahra, 1993; Lumpkin ve Dess, 1996).

Ven ve Engleman (2004: 47-48) girişimcilik ile kurumsal girişimcilik arasındaki farkı ortaya koyarken, girişimciliği yeni ve küçük firmaları meydana getiren bir olgu, mevcut işletmelerin yenilenmesi, devamlılıklarını sağlamaları ve uluslararası arenada rekabet avantajlarını sürdürmeleri şeklinde tanımlamaktadır. Diğer yandan kurumsal girişimcilik var olan bir örgüt içerisinde yenilenme ve yenilikçi faaliyetlerle birlikte yeni bir iş oluşturma süreci olarak belirtilmektedir. Kurumsal girişimciliği geleneksel girişimcilikten ayıran en

önemli fark, geleneksel girişimcilik birey esaslı düşünüp, yeni bir iş oluşturmaya odaklanırken, kurumsal girişimcilik, yeni ürün ya da hizmet gibi herhangi bir iş oluşturma aşamasında örgüt ve örgütteki yenilikçi faaliyetler ile dönüşümler esas alınarak yapılan işlemler bütünü olarak görülmektedir.

2.4.1 Kurumsal Girişimcilik Boyutları

Alan yazında kurumsal girişimciliğin birçok boyutunun olduğu görülmektedir. Bu boyutlar risk alma, yenilikçilik, yeni girişimler, yeni işler, süreç yeniliği, proaktiflik, ürün/hizmet yeniliği, agresif rekabetçilik ve kendini yenileme (stratejik yenilenme) olmakla birlikte bu boyutların tümünün temelinde yenilik yapma amacı bulunmaktadır (Altınbaş, 2013: 3). Kurumsal girişimciliğin birçok boyutu olmasına rağmen genelde yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olmak üzere üç temel boyutundan söz edilmektedir (Covin ve Slevin, 1989).

Araştırma kapsamında alan yazında yapılan çalışmalar değerlendirilerek kurumsal girişimciliğin boyutlarının; risk alma, proaktiflik ve stratejik yenilenme olarak belirlenmiştir (Covin ve Slevin, 1989; Zahra, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996; Kurtuldu, 2014; Ocak, 2014).

2.4.1.1 Risk Alma

Risk, işletmelerin girişimcilik faaliyetlerinde rekabet avantajı elde edebilmeleri amacıyla karşılarına çıkan fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybetmeyi göze aldıkları kaynakların toplamı olarak ifade edilmektedir. Bu noktada risk alma, işletmenin farkında olduğu riske karşın girişimden vazgeçmemek, belirli oranda riski tolere edebilmektir (Alpkan vd., 2005: 177). Bu çerçevede bir işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, kâr sağlaması ve sürekliliğini devam ettirerek hayatta kalabilmesi için makul sayılabilecek derecede risk alması gerekmektedir (Bulut vd., 2008). Sonuçta, girişimcilik eğilimi proaktif olma bağlamında belirli bir derecede risk almayı gerektirmektedir (Covin ve Slevin, 1989).

Dess (1996) ve Baird ve Thomas (1985) kurumsal girişimciliğin risk boyutuna atıf yaparak kurumsal girişimciliği “kaynakların borçlanılmasından veya çok miktarda kaynak kullanma taahhüdünden oluşan baskı”, “bilinmeyene girişimde bulunma”, “belirsizlik hissi”, “kaybetme veya negatif sonuç alma olasılığı” gibi ifadelerle tanımlamaktadır (Altuntaş ve Dömez, 2010: 54). Bu çerçevede risk alma girişimcilik açısından alan yazındaki birçok

çalışmada kullanılmaktadır. Risk alma girişimciliğin en temel unsurudur (Hisrich ve Peters, 1995; Lumpkin ve Dess, 1996). Risk almak işletmeler açısından bu denli önemli olmasına rağmen risk almaktan kaçınan işletmeler, değişen pazar koşullarına göre orta ve uzun vadede rekabet üstünlüğünü kaybedebilir, hatta pazardan çekilmek zorunda bile kalabilirler (Slater ve Narver, 1998). Bu noktada işgörenlerine güvenen ve onları cesaretlendiren, risk almalarını teşvik eden ve girişimcilik ruhunu örgütün tüm kademelerinde arttıran işletmeler rakiplerine karşı avantajlı olacaktır (Altuntaş ve Dömez, 2010).

2.4.1.2 Proaktiflik

Proaktiflik, işletmelerin rakiplerini takip etmek yerine, rakiplerinin önünde olabilmeleri için çaba harcamaları olarak tanımlanmaktadır (Miller ve Friesen, 1983). Bu çerçevede proaktif işletmeler dış çevredeki olası talepleri öngörerek bu talepleri mevcut rakiplerden önce değerlendirmektedir. Proaktif işletmeler bu davranışlarından dolayı çevrelerini değiştiren işletmeler olarak görülürken aynı zamanda risk alarak inisiyatif kullanan işletmeler olarak da belirtilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001).

Covin ve Slevin (1989) proaktiflik kavramını stratejik olarak ele alınması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede işletme ürün yaşam eğrisinin olgunluk veya düşüş aşamasında bulunan ürünlerini eledikten sonra kalan mevcut ürünlerini rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde yeniden tasarlar. Bu durum işletmelerin ürünlerinde yenilikçilik yaparak proaktif özellik gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

2.4.1.3 Stratejik Yenilenme

Stratejik yenilenme, kurumsal girişimciliği rekabet açısından ele almaktadır. Bu noktada işletmenin rekabet tarzının ne şekilde olacağı ve işletme faaliyetlerinde ne şekilde değişim yapacağına vurgu yapılır. İşletmenin bu şekilde dış çevreye uyumu sırasında kullanacağı stratejileri yenilemeye yönelik çabalar göstermesi rakiplerine karşı da rekabetin şeklini de değiştirecektir (Eren, 2006: 33). Stratejik yenilenme bir örgütün yeniden yapılandırılması, örgütlenmesi ve örgütsel değişimin sağlanması olarak tanımlanırken örgütün kuruluş amacındaki fikirlerin de tekrar oluşturulması, yenilenmesi nihai olarak örgütün yapısının dönüştürülmesi sürecidir (Zahra, 1993).

2.4.2 Kurumsal Girişimcilik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Zahra (1996) 1988 yılındaki Fortune dergisinde yayınlanana 500 işletme listesindeki üretici işletmelerin CEO'larına yönelik yaptığı araştırmada yönetim ve mülkiyetin kurumsal girişimciliği anlamlı bir şekilde etkilediğini ve bu etkinin sanayideki düşük ve ileri teknoloji fırsatlarıyla çeşitlilik gösterdiği sonucunu belirlemiştir.

Birkinshaw (1997) girişimcilik faaliyetleri hakkında yaptığı araştırmada işletmelerde içsel ve dışsal olmak üzere iki girişimcilik faaliyetinden söz etmektedir. Kanada' da faaliyet göstermekte olan çok uluslu işletmeler üzerinde yaptığı çalışmasında işletmelerin rakiplerine göre avantajlı olabilmeleri için içsel ve dışsal girişimcilik faaliyetleri noktasında çaba sarf etmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Barringer ve Bluedorn (1999) Amerika'da 169 imalat işletmeleri arasında kurumsal girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkilerini incelemiştir. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin girişimcilik alışkanlıklarıyla bağlantılı olarak stratejik yönetim ve kurumsal girişimciliğin ilişkilerinin bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Lassen vd. (2006) kurumsal girişimcilik ile radikal yenilikçilik arasındaki ilişki hakkında gerçekleştirdiği araştırmaları sonucunda işletmelerin sorunlar karşısında yeni çözümler üretmeleri amacıyla yapılması gereken yenilikçilik bileşenlerinin farklı yönlerini anlamamanın gerekliliğini belirtmektedirler.

Holt vd. (2007) Amerika Hava Kuvvetleri'ndeki 151 işgören üzerinde yaptığı araştırma sonucunda kurumsal girişimciliğin (proaktivite, risk alma, yenilikçilik), süreç (yönetim desteği, destek, işgörenlerin değerlendirilmesi), kişisel özellikler (dışadönüklük, açıklık, agresiflik) ile performans ve iş tatmini arasında aracı rol oynadığı sonucunu elde etmiştir.

Alpkan vd. (2005) kurumsal girişimciliği işletme performansı yönünden ele almıştır. Ankara Ostim Sanayi Bölgesi'nde imalat sektöründe faaliyet gösteren ve ihracat yapan işletmeler arasında yaptığı araştırma sonucuna göre kurumsal girişimciliğin alt bileşeni olan proaktifliğin örgüt performansını nicel ve nitel olarak arttırdığı sonucuna ulaşarak yenilikçilik eğiliminin işletmelerin rakiplerine karşı başarısında önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Danışman ve Erkocaoğlu (2007) İMKB'de hisse senedi pazarında işlem gören işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmaya göre proaktiflik, risk alma ve yenilikçilik işletmelerin performanslarını olumlu ölçüde etkilemektedir sonucunu elde etmişlerdir.

Erkocaoğlu ve Özgen (2009) kurumsal girişimcilik hakkında alan yazın taraması yapmış ve örgüt yapılarının kurumsal girişimcilik ile ne derece desteklendiğini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucuna göre organik örgüt yapısına sahip işletmelerin rekabetin şiddetli olduğu ortamlarda daha girişimci davranış sergilediklerini ve daha iyi performans elde ettiklerini sonuçlarına ulaşmışlardır.

Fis ve Cetindamar (2009) farklı sektörlerde faaliyet gösteren İMKB ve İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı işletmeler üzerine yaptıkları araştırmada kurumsal girişimciliğin performans üzerine etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak yenilikçilik ve stratejik yenilenmenin performansı pozitif olarak etkilediği sonucunu elde etmişlerdir.

Altuntaş ve Dömez (2010) Çanakkale’de faaliyet göstermekte olan oteller üzerine yaptıkları çalışmada; yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve agresif rekabetin işletme performansına etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Buna ek olarak karlılık, büyüme ve likiditenin işletme performansı üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca yenilikçiliğin işgören performansı, proaktiflik ile işgören ve müşteri performansı arasında da pozitif ilişkiler belirlemişlerdir.

Çavuş ve Demir (2011) aile işletmelerinin kurumsal girişimcilik boyutunu ele alarak yaptıkları araştırmada işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmeleri için yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir sonucunu elde etmişlerdir.

2.5 Örgütsel Yenilikçilik

İşletmeler yoğun rekabet ortamında, teknolojik değişim, sosyal güdüler, sosyokültürel gelişmeler ve modern uluslararası ekonomik eğilimler gibi etmenler karşısında yenilik yapmak zorunda kalmaktadır. Bu açıdan yenilikçilik günümüzde örgütlerde rekabet ortamının doğmasını, yeni pazarların oluşturulmasını ve teknolojik yönden hızlı gelişimlerin meydana gelmesini sağlayarak bireylerin hayat standartlarında iyileşmelere zemin hazırlamaktadır (Barışık, 2001). Günümüzde işletmelerin rekabetçi şartlara uyum sağlayabilmeleri için normal faaliyetlerinin yanı sıra devamlı bilgi üretmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede günümüz işletmeleri bilgiyi üretmekte ve ürettiği bilgiyi örgüt yapısına yayarak yenilikçi örgüt olma özelliği göstermektedir (Vatansever Toylan, 2014: 106).

Örgütsel yenilikçilik hakkında alan yazında çok çeşitli tanımlar olmasına rağmen örgütsel yenilikçiliğin tam olarak ne ifade ettiğine ilişkin fikir birliğine varılamamıştır (Nada vd.,

2010: 9; Özeren, 2011: 43). Bununla birlikte örgütsel yenilikçilik, örgüt içi düzenleme yöntemleri, karar verme sistemleri ve dış ilişkileri yönetmenin yeni metotlarını oluşturmayı ve yeni uygulamaların tanıtılması gibi eylemler bütünü olarak görülmektedir (Polder vd., 2010: 5-6). OECD (2005) örgütsel yenilikçiliği iş süreçleri, dış ilişkiler ve işyeri düzenlemelerinin yeni yollarını bulma ve uygulama süreci olarak tanımlamaktadır. Örgütsel yenilikçilik bu çerçevede, rutin faaliyetlerin yeniden düzenlenmesinin yeni yolu olarak görülmektedir. Örgütsel yenilikçilik ile işletmeler daha önce uygulanmayan örgütlenme yöntemlerini değiştirerek örgüt için gider kalemi olarak görülen işlem ve idari maliyetleri en aza indirerek örgüt performansını olumlu yönde artırmayı amaçlarlar. Diğer yandan örgütsel yenilikçiliğin örgütler açısından yeni olması beklenir. İşletmeler kendileri tarafından veya üçüncü şahıslar aracılığıyla da yenilikçiliğe ilişkin yeni yöntemler geliştirilebilir (Polder vd., 2010: 12).

Altuntaş ve Dömez (2010: 54) yenilikçiliği birey veya takımlardan ziyade, örgüte has bir işlev olarak belirtmekte ve örgütsel yenilikçiliği örgütsel yönden değer oluşturmayı sağlayan yaratıcı bir faaliyet olarak görmektedir. Yeni bir fikrin uyumlu hale getirilerek örgütsel olayları yönlendirdiğini de belirtmektedirler. Örgütsel yenilikçilik bilgi üretme ve bilgiye erişimin yanı sıra öğrenme ile elde edilebilecek birçok değeri de beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede yeni fikirler üretme ve değişim sağlama yöntemleriyle çevredeki diğer örgütleri anlama yönünden sürekli öğrenme çabası örgütsel yenilikçiliğin başarısını artıran etkenlerdir (Nada vd., 2010: 9).

2.5.1 Yenilik Kavramı ve Yenilikçiliğin Önemi

Yenilikçilik Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre (TDK, t.y.-c) “yenilikçi olma durumu, yenilik hareketi” olarak tanımlanmakla birlikte inovasyon kavramını da kullanarak yenileşim hareketleri olarak belirtilmektedir. Yenileşim (inovasyon) “değişen koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla kültürel, toplumsal ve yönetsel alanlarda yeni metodların kullanılmaya başlanması, yenilik, inovasyon” şeklinde ifade edilmektedir. Yenilik kavramı etimolojik manada Latince kökeninden gelen “innovare” sözcüğünden türetilmiştir. Kelime olarak “yeni bir şey yapma” anlamında kullanılmaktadır (Tidd vd., 2005: 66).

Baregheh vd. (2009: 1326-1327) işletmelerin iç ve dış çevrelerini dikkate alarak yenilikçiliğin disiplinler arası tanımlarını belirlemek ve alan yazındaki örgütsel yenilikçilik hakkındaki tanım karmaşasını giderebilmek amacıyla literatür taraması yapmışlardır.

Yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel yenilikçilikle ilgili farklı disiplinler arası 60 tanım oluşunu belirtmektedirler. Bu tanımlar aşağıda belirtilmektedir (Baregheh vd., 2009: 1326-1327);

- İşletme ve yönetim disiplini: 18 tanım (1966-2007 yılları arası)
- Ekonomi disiplini: 9 tanım (1934-2004 yılları arası)
- Örgüt araştırmaları (organizational studies): 6 tanım (1953-2008 yılları arası)
- İnovasyon ve girişimcilik disiplini: 9 tanım (1953-2007 yılları arası)
- Teknoloji, fen ve mühendislik disiplini: 13 tanım (1969-2005 yılları arası)
- Bilgi yönetimi disiplini: 3 tanım (1999-2007 yılları arası)
- Pazarlama disiplini: 2 tanım (1994-2004 yılları arası)

Yukarıda da belirtildiği üzere alan yazındaki araştırmalarda yenilikçilik ile ilgili birçok tanım olduğu görülmekle birlikte yenilik (innovation), yenilik kapasitesi (innovation capacity) yenilikçilik (innovativeness), yenilik yönlü olma (innovation orientation) gibi kavramları arasında net bir ayırımın olmadığı görülmektedir (Onağ, 2014: 52). Bu çalışma kapsamında inovasyon kavramı yerine Türkçe kavram olan yenilikçilik kavramı kullanılmaktadır.

Yenilikçilik kavramı olarak örgüt içi faaliyetlerde, işyeri örgütlenmesinde ve dış çevre ilişkilerinde, yeni oluşturulmuş veya önemli miktarda iyileştirilmiş bir ürün, süreç, pazarlama yöntemi ile yeni bir örgütsel yöntemin meydana getirilmesi olarak belirtilmektedir. Bunun yanı sıra yenilik faaliyetleri; yenilik uygulamalarını ortaya çıkaran teknolojik, örgütsel, bilimsel, finansal ve ticari süreçlerin bütünüdür (Peçen, 2012: 22).

Yenilikçilik kavramının ilk tanımını Schumpeter (1950: 84-85) yapmıştır. Yazara göre yenilikçilik “yeni bir ürün üretimi, süreç veya üretim yöntemi oluşturma, yeni bir pazarlama ile tedarik süreci elde etme, ticari ve iş faaliyetlerine yönelik finansal örgütlenme şekilleriyle ilgili eylemlerin ticari veya endüstriyel yönde ilk defa uygulanması” faaliyetleridir. Schumpeter’ in tanımlarındaki yeniliğin esas temeli, farklı teknoloji veya teknolojiler aracılığıyla pazarlar içerisinde girişimciler aracılığıyla meydana getirilen yeni bileşenlerdir (Tidd vd., 2005:5-6). Yenilik oluşturmak yeni bir fikri ortaya atma süreci, yeni bir hipotez veya teori oluşturma, olmayan yeni bir yazı şekli bulma, yağlı boya tablosu çizme, bir icadı gerçekleştirme veya yeni bir yönetim şekli oluşturma olarak çeşitlendirilebilir. Yenilik işletmeler açısından ürün, süreç, marka, ambalaj yenilikleri vb. olabilir. Bu çerçevede önemli

nokta yeniliğin çeşidinin olmasından ziyade, işletmenin çevresinin sağlayacağı fırsatları, işletmenin menfaatine göre değerlendirilmesidir (Vıcı, 2007: 2).

Yenilikçilik Thompson (1965: 2)' a göre işletmedeki yeni üretim süreci oluşturma, yeni fikirler üretme, yeni hizmet veya ürün geliştirme şeklidir. Çavuş ve Akgemci (2008: 235)' ye göre yenilikçilik yeni fırsatların devamlı ve sistematik şekilde araştırılması olarak tanımlanırken işletmelerde yenilikçiliğin temel yetenek olabilmesi amacıyla demografik, teknolojik ve toplumsal değişikliklerin anlaşılmasına yönelik bir uygulama ve sistem üretilmesidir. Bu doğrultuda işletmelerin çevrelerindeki değişimlerden haberdar olabilecekleri ve bu değişimleri değerlendirecekleri bir sistem kurmaları zorunludur. Bu kapsamda, fırsatların değerlendirilmesine yönelik işletme içerisinde ekipler oluşturulmalı, işgörenlerin gönüllü olarak bu süreçte yer almaları sağlanmalıdır. Amabile vd. (1996: 1154) yenilikçiliği örgütsel bakışla ele alarak, işgörenlerdeki yaratıcı fikirlerin başarılı bir biçimde örgütlenmesi olarak tanımlamaktadır. Yenilikçilik, yeni fikir ve bilgilerin örgüt içinde geliştirilmesi ve örgütsel faaliyet alanlarında uygulanması olarak görülebilir (Rhee vd., 2010: 65).

Uluslararası alanda en yaygın kaynak olarak kabul edilen (Kayış, 2018: 54) OECD'nin yayınladığı Oslo Manual (2005) kılavuzuna göre yenilikçilik “toplumsal ya da iktisadi alanlarda katma değere sahip bir yeniliğin oluşturulması ya da benimsenmesi, içselleştirilmesi ve kullanılması; hizmet, ürün ve pazarın yenilenmesi, genişletilmesi ve çeşitlendirilmesi süreci; yeni idari sistemin kurulması ile yeni üretim tekniklerinin geliştirilmesi” şeklinde tanımlamaktadır.

2.5.2 Yenilik Yapma Süreci

Yenilik bir değişim süreci olmakla birlikte yeni fikirleri (metot, ürün veya hizmet) değer oluşturan çıktılara dönüştürme sürecidir. Yenilik süreci iki basamaktan oluşmaktadır: birinci aşama yeni ve yaratıcı fikirlerin meydana getirilmesidir. İkinci aşama ise emek ve yatırım gerekmektedir. Bu aşamada oluşturulan yeni ve yaratıcı fikirler ticarileştirilerek katma değer oluşturan yöntem, ürün veya hizmetlere dönüştürülür (Tutar, 2015: 374-375).

Şekil 2. 1. Yenilik yapma süreci



Kaynak: Tutar (2015: 375)

2.5.3 Yenilikçiliğin Kaynakları

Çavuş (2006: 108-109)'a göre yenilik, hemen ortaya çıkmayan bir durum olarak görülmektedir. Yenilik her yerde olduğu gibi karmaşık bir ortamın ürünüdür. Yenilik, örgütün önemli yetenekleri arasında olan faktörlerin kesişmesi ile birbirini destekleyen iş ortamının oluşturulması sonucunda meydana gelen bir olgudur.

Yeniliğin ortaya çıkmasında etkin olan birçok faktör olmakla birlikte Drucker (1985)' a göre yeniliğin meydana gelmesine yol açan fırsatlar aşağıdaki şekilde belirtilmektedir;

- Beklenen sonuçlar ile meydana gelen sonuçlar arasındaki uyumsuzluklar,
- Süreçte meydana gelen eksiklikler ve sorunlar,
- Çeşitli demografik faktörler,
- Pazarda meydana gelen beklenmedik değişimler,
- Yeni bilgilerin meydana getirdiği değişimler,
- Ekonomik düzensizlik nedeniyle bireylerin hayat tarzlarında oluşan farklılıklardır.

Örgütler açısından yenilik kaynakları iki kategoride sınıflandırılmaktadır. Yenilik kaynaklarından ilki işletme içi faktörlerdir. İşletmenin sahip olduğu teknolojik alt yapı, bilgi birikimi, işgörenlerin eğitim durumları işletmeler için iç faktörler olarak belirtilmektedir. İkinci yenilikçi kaynağı ise işletme dışı faktörlerdir. Pazarın rekabetçi durumu, dış çevredeki

belirsizlikler, teknolojik fırsatlar, kamusal uygulamalar ve dış çevreden elde edilen bilgi birikimleri işleme dışı faktörler arasında belirtilmektedir (Çağlıyan, 2009: 39-41).

2.5.4 Yenilikçilik Türleri

Yenilikçilik temelde örgüt içerisinde, işgörenler aracılığıyla yaratıcılık faaliyetleri sonucu meydana getirilen yeni fikir ve seçeneklerin, değer oluşturulması ile değişimi cesaretlendiren uygulamalara dönüştürülme sürecidir (Yazıcı, 2000: 87). Yenilikçilik bir işletmenin hizmet ve ürün üretme yönteminde, iş yapış tekniğinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde değişim yapılmasıdır. Yapılan bu yenilikçilik türleri ürün yenilikçiliği, hizmet yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve örgütsel yenilikçilik olarak tanımlanmaktadır (Wan vd., 2005: 262).

Wang ve Ahmed (2004: 304) yenilikçiliğin beş türü olduğunu belirtmektedir; ürün yenilikçiliği (product innovation), süreç yenilikçiliği (process innovation), pazar yenilikçiliği (market innovation), davranış yenilikçiliği (behaviour innovation) ve stratejik yenilikçilik (strategic innovation)'dir. Diğer yandan yenilik kapsamında yapılan araştırmaların genelinde OECD'nin belirlediği ayırım esas alınmaktadır (Yılmaz, 2012: 91). OECD Oslo Kılavuzuna göre (Oslo Manual, 2005) yenilikçilik türleri; ürün yeniliği, pazarlama yeniliği, süreç yeniliği ve örgütsel yenilik olarak sınıflandırılmaktadır. Alan yazındaki yenilikçilik türleri yazarlara göre Tablo 2.2' de açıklanmaktadır.

Tablo 2. 2 Yenilikçiliğin yazarlara göre sınıflandırılması

Yazar	Ürün-Hizmet	Pazar	Süreç	Davranışsal	Stratejik
Schumpeter (1939)	X	X	X		
Miller ve Friesen (1983)	X		X	X	X
Capon ve diğ. (1992)		X			X
Avlonitis ve diğ. (1994)	X		X	X	X
Hurley ve Hult(1998)				X	
Railey (1999)				X	X
Lyon ve diğ. (2000)	X		X		
Noth ve Smallbone (2000)	X	X	X	X	

Kaynak: Wang ve Ahmed (2004: 304)

Bu sınıflandırmalara ek olarak alan yazındaki çalışmalara göre yenilik türleri farklılaşmakla birlikte müşteri istek ve ihtiyaçları sonucunda meydana gelen yenilik türleri kapsamında ürün ve süreç yeniliklerine ek olarak kademeli ve radikal yenilikler de görülmektedir (Ettlie vd., 1984: 683; Yalçın, 2018: 85).

2.5.4.1 Ürün-Hizmet Yenilikçiliği

Ürün yenilikçiliği yeni veya büyük miktarda geliştirilmiş bir hizmet veya mal olarak tanımlanmakla birlikte (Polder vd., 2010: 12) birçok endüstri alanında yeni ürün geliştirilmesi ve üretilen ürünlerin pazara sunulması olarak işletmenin rakiplerine karşı rekabet gücü elde etmesinde önemli bir süreç olarak görülmektedir. Bu çerçevede bir işletmenin gelecekteki nakit akışının büyük bir kısmı yeni ürünlerin başarısına bağlı olmakla birlikte, yeni ürün geliştirme firmanın genel başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Song ve Thieme, 2006: 1).

Ürün yenilikçiliği ürünün yeni bir ürün olması ya da ürün özelliğinin değişimi, ürünün kullanım amacı, yazılımı, kullanıcı dostu ya da bileşenleri ve malzemeleriyle ilgili olarak önemli ölçüde iyileştirilmiş hali olması gerekmektedir. Örnek olarak dijital kamera ve mikroişlemcilerin ilk pazara sürülmesi, ürün yeniliğinin örnekleri arasında gösterilebilir. Bu noktada tasarımda, kullanım amacında veya ürünün özelliklerinde önemli değişiklikler getiren değişim, aynı zamanda ürün yeniliği olarak da kabul edilir (Oslo Manual, 2005).

İşletmeler açısından yeni ürün geliştirmek ve geliştirilen ürünü piyasaya sunarak pazar payını yükseltmek iş performansını da artıran bir strateji olarak düşünülmektedir. Bu noktada yenilik türüne göre ürün tamamen yeni olmalı veya özellikleri yönünden büyük ölçüde geliştirilmiş olmalıdır (Hassan vd., 2013: 247). Ürün yeniliği sonucunda meydana gelen yeni ürünler, işletmelerin yeni pazarlara nüfuz etmesinde ve büyümesinde aktif rol oynayarak çeşitli fırsatları da beraberinde getirecektir. Ürün yenilikçiliği işletmeleri pazarda baskın hale getirmekle birlikte pazardaki yerlerini de sağlamlaştıracaktır (Danneels ve Kleinschmidt, 2001: 357).

2.5.4.2 Süreç Yenilikçiliği

Süreç yeniliği ürünün operasyonel olarak geçirdiği tüm evreleri kapsamakla birlikte işletmenin bütün birimlerinde meydana gelen faaliyetleri içeren yenilikçilik türüdür (Cumming, 1998: 27). Polder vd. (2010: 12)' ne göre süreç yeniliği üretim ve lojistik yöntemlerinin önemli ölçüde iyileştirilmesi veya satın alma, muhasebe, bakım ve hesaplama gibi destekleyici faaliyetlerde önemli iyileştirmeler yapılması anlamına gelir.

Wang ve Ahmed (2004: 305) süreç yenilikçiliğini, örgüt kaynaklarını ve kabiliyetlerini kullanma yeteneğine ve yaratıcı üretim ihtiyacını karşılamak amacıyla kaynak ve kabiliyetlerin yeniden yapılandırılma imkânına sahip olması şeklinde tanımlamaktadır. Bir diğer tanıma göre süreç yeniliği, yeni veya büyük ölçüde yenilik yapılan bir üretim veya lojistik yönetiminin gerçekleştirilmesidir. Yenilik sürecinin meydana gelmesinde yenilenmenin araç-gereç, çalışma yöntemleri, insan kaynakları veya bu bileşenlerin bütününe birleşimi olarak ifade edilmektedir (Oslo Manual, 2005: 5). İşletmeler yenilikçi ürünler üretmek için süreç yeniliğine ihtiyaç duymakta ve yeni ürün üretmek için üretim süreçlerinde de değişikliğe gitmektedir (Adner ve Levinthal, 2001: 614). Buna ek olarak işletmeler üretim maliyetlerini azaltmak amacıyla süreç yeniliğine önem vererek ürünün maliyetini de azaltmış olurlar (Olson vd., 1995).

2.5.4.3 Pazar Yenilikçiliği

Pazar yenilikçiliği ile ürün yenilikçiliği birbiriyle yakından ilişkilidir. Pazar yenilikçiliği çoğu zaman ürün pazarında yenilikçilik olarak ifade edilmektedir (Miller, 1983).

Ali vd. (1995), yenilikçiliği pazar temelli bir yapı olarak görmekte ve ürünün pazardaki eşsizliği veya yeniliği olarak tanımlamaktadır. Pazarda yenilikçiliği, pazar araştırması, reklam ve tanıtım faaliyetleri aracılığıyla (Andrews ve Smith, 1996), yeni pazar fırsatlarının belirlenmesi ve yeni pazarlara girilmesine imkân sağlamaktır (Ali vd., 1995).

Pazar yenilikçiliği, ambalajlama, tasarım, yerleştirme, ürün tanıtım ve fiyatlandırma stratejisinde önemli değişimler barındıran yeni pazarlama metodlarının uygulanması şeklinde de ifade edilmektedir. Pazarlama yeniliğinin amacı, satışları ve pazar payını artırmak ve yeni pazarlara açılmaktır. Pazarlama yenilikçiliğini diğer yenilikçi türlerinden ayıran en önemli özelliği, işletmelerde daha önce hiç uygulanmayan yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. Yalnızca ürünün görünümünü değiştiren ve ürünün özelliklerini ve işlevselliğini değiştirmeyen ürün tasarımı da pazarlama yeniliğidir (Oslo Manual, 2005).

Pazarlama yenilikçiliği, pazardaki yeni teknikler ile yeni pazarlama yöntemlerini de içermektedir. Pazarlama için yeni teknikler, yöntemler ve araçlar geliştirmek, işletmelerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Pazarlama yenilikçiliğine müşteri bilgilerini toplamak için yöntem geliştirmek örnek olarak verilebilir. Günümüzde işletmeler artık müşteri bilgilerini toplamak için bilgisayar yazılımı kullanmaktadır. Online mağaza ve e-ticaret gibi yeni ticaret biçimleri de pazarlama yenilikçiliğinin örneklerindendir (Chen, 2006: 101).

2.5.4.4 Radikal Yenilikçilik

İşletmelerin yoğun rekabetin görüldüğü küresel dünyada rakiplerine karşı ön plana çıkabilmeleri amacıyla mevcut geleneksel yöntemler dışında farklı yollar denemeleri gerekmektedir. Radikal yenilikçilik bu yollardan birisi olarak görülmektedir (O'Connor ve DeMartino, 2006: 475-476). Radikal yenilikçilik, işletmelerdeki faaliyetlerin temelden ve köklü olarak değişimini ifade etmektedir (Sorescu vd., 2003: 83-84). Bu tür yenilikte var olan uygulama ve teknolojiye vazgeçilerek işletmenin yapısında köklü olarak değişime gidilir (Manimala vd., 2005: 413). Radikal yenilikler daha çok tasarım ve çaba gerektirdiği için daha yüksek maliyet ve başarısızlık risklerini de beraberinde getirmektedir. Bu olumsuzluklara rağmen radikal yenilik yönteminde örgütün başarıya ulaştırılması halinde fazlasıyla kazanç sağlanacağı görülmektedir. Bu noktada proaktif özellik gösteren işletmeler bu stratejiyi uygulamaktadır (Gilbert, 1994).

Radikal yenilikçiliğin meydana gelmesi teknik olarak yeni teknolojilerin kullanılması ile mümkün iken, yönetim alanında düşünüldüğünde örgütsel değişime odaklanılmaktadır (Köker, 2008: 16).

2.5.4.5 Kademeli Yenilikçilik

Kademeli yenilikler mevcut ürün, süreç, teknoloji veya piyasa içinde yeni kalite, özellik, avantaj, maliyet, zaman, verimlilik ve geliştirme sağlayan ürünler olarak görülmekte ve bu unsurların geliştirilmesine yönelik amaçlar güdülmektedir (Song ve Montoya- Weiss, 1998; Zerenler vd., 2007: 662). Kademeli yenilik, yeni ürün geliştirme süreci aşamaları oluşturmakla birlikte mevcut teknolojiye yönelik küçük değişiklikleri de içermektedir. Burada asıl amaç işlem verimliliğini yükseltmektir (Manimala vd., 2005: 413-414).

Kademeli yenilikçilik ürün ve hizmetle ilgili müşterilerin dikkatinden kaçan en ince ayrıntılara yönelme ile başlar. İşletmeler ürettikleri ürünlere rutin bakımlar yapmak suretiyle daha basit biçimde ürünlerin şekillerini değiştirirler. Bu süreç radikal yenilikçiliğe göre daha az değişimi kapsar. Değişimin kademeli yenilikçilik olabilmesi için işletmeye stratejik bir değer katması gerekmektedir (Gilbert, 1994). Kademeli yenilikçilik, yenilik sınıflandırmaları içerisinde şu farklarla diğer yenilik türlerinde ayrılmaktadır (Koberg vd., 2003: 23-24);

- Üretilen bir ürünü sürekli modifiye etmek suretiyle piyasaya sürme (herhangi bir ürüne yönelik ürün hayat süresinin uzatılması için yapılan küçük yenilikler)
- Modifiye edilmiş yenilikler, eskisiyle aynı temel işlevleri yerine getiren yeni bir teknolojinin piyasaya sürülmesi gibi biraz daha farklı yenilikler içerir (örneğin, güncellenmiş bilgisayar yazılımı)
- Üretilen mevcut ürünle ilgili süreç yeniliği veya ürünün üretimi hakkında yöntemlerde oluşan olumlu gelişmelerdir.

Kademeli yenilikçilik mevcut ürünlerin yenilikçiliğini vurgulama noktasında özellikle olgunluğa erişmiş sanayiler açısından önemli bir rekabet faktörü olarak görülmektedir (Banbury ve Mitchell, 1995: 161). Kademeli yenilik ile radikal yenilik arasında birçok fark bulunmaktadır. Yenilikçiliği örgütün uygulama yöntemi üzerinden ele alan Dewar ve Dutton (1986: 1423)'a göre yenilik, içerdiği teknoloji ve bilgi derecesine göre radikal veya kademeli yenilikçilik olarak sınıflandırılır.

Yenilikle ilgili yeni bir ürün veya süreç icat edilir veya geliştirilirse ve bu süreçler teknoloji ile yapılırsa radikal yenilikçilikten söz edilir. Buna karşın yapılan yenilikçilik kendi doğası içinde tekrarlanan bir olaylar dizisi içerisinde gerçekleşir ve bu yenilikçilik var olan süreç veya ürünlerde yeni bir gelişme meydana getirerek ürünlerin pazara sürülmesi sağlanırsa bu süreç kademeli girişimcilik olarak nitelendirilir (Garcia ve Calantone, 2002). Diğer bir ifadeyle radikal yenilikçilik mevcut süreci sonlandırıcı etki yaparken, kademeli yenilikçilikte mevcut süreci geliştirici işlemler yapılır (Tushman ve Anderson, 1986: 442).

2.5.5 Örgütsel Yenilikçilik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Chen ve Huang (2009) bilgi yönetimi açısından stratejik insan kaynakları uygulamaları ve yenilikçilik performansı arasındaki ilişkideki bilgi yönetimi kapasitesinin rolünü incelemiştir. 146 işletmeyle yapılan araştırmada stratejik insan kaynakları uygulamalarının, yenilikçilik performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve yenilikçilik performansının pozitif ilişkili ile bilgi yönetimi kapasitesi olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

Buyukbalci ve Boukari (2017) Yıldız Teknik Üniversitesi'ndeki işletmelerle anket yoluyla yaptığı araştırmada yönetim modellerinin örgütsel yenilikçiliğin ortaya çıkmasında önemli rol oynadığını belirlemişlerdir.

Kimberly ve Evanisko (1981) örgütsel yenilikçiliği sağlık sektöründe ele almıştır. Hastanelerde yaptığı araştırmasında bireysel, örgütsel ve bağlamsal değişkenlerin teknolojik yeniliklerin benimsenmesinde çok daha iyi belirleyici olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Jung vd. (2003) örgütsel yenilikçiliği etkileyecek çok çeşitli faktörler olduğunu üst düzey yöneticilerin liderlik tarzlarının doğrudan veya dolaylı olarak (yetkilendirme ve örgütsel iklim yoluyla) işletmelerin yenilikçiliğini nasıl etkilediğine ilişkin önermeler oluşturmuştur. Elektronik endüstrisindeki 32 Tayvanlı işletme üzerine yaptığı araştırmasında “dönüşümsel” olarak etiketlenmiş bir liderlik tarzı ile örgütsel yenilik arasında doğrudan ve olumlu bir bağlantı belirlemişlerdir. Ayrıca, dönüşümsel liderliğin hem güçlendirme hem de yenilikçiliği destekleyen bir örgüt iklimi ile önemli ve pozitif ilişkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Si ve Wei (2012) 465 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada yenilikçilik, güçlendirilmiş iklim, liderlik ve performansı ilişkisinde etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderlik

tarzlarının güçlendirilmiş iklimin oluşturulmasını sağlayan bir unsur olduğunu ve bu iklimin meydana getirilmesinde yenilikçi fikirlerin ve yenilikçilik performansların gelişimini de etkileyerek rekabet ve başarı açısından önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Çavuş ve Akgemci (2008) yaptıkları araştırmada örgütsel yenilikçiliğin yaratıcılık üzerindeki etkilerini tespit etmeye çalışmışlardır. Personel güçlendirmenin örgütsel yenilikçilik ve yaratıcılığa olumlu etkileri bulunmaktadır ve işletmelerin başarısını etkilemektedir.

Aksay (2011) yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisini belirlemeye amacıyla özel hastanelere yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda yenilikçilik kültürünün alt boyutları ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda yenilikçilik kültürünün, örgütsel yenilikçilik kapasitesinin artırılması konusunda önemli bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu çalışma karma (nicel ve nitel birlikteliği) araştırma yöntemine göre yapılmıştır. Araştırmanın yöntem bölümünde nicel araştırmaya yönelik araştırma yöntemi, araştırma modeli, araştırma soruları, araştırma hipotezleri, araştırmanın sınırlılıkları, araştırma ölçekleri ile evren ve örneklem çerçevesine yer verilmektedir. Nitel araştırmaya yönelik ise, nitel araştırmanın desenine, yöntemin önemine ve seçilme gerekçesine, veri toplama araçlarına, geçerlik ve güvenirlik ile nitel verilerin analiz sürecine yer verilmektedir.

3.1 Nicel Araştırma Yöntemi

Araştırma kapsamında veriler “kurumsallaşma”, “kurumsal girişimcilik” ve “örgütsel yenilikçilik” değişkenlerinin ölçümü amacıyla çeşitli kaynaklardan elde edilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu ölçekler katılımcılara yüz yüze dağıtılarak ve dijital ortamda uygulanmıştır. Ölçeklerde ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı/ betimleyici istatistikler (demografik göstergeler)’e ve örnekleme ilişkin sorulara yer verilmiştir. Buna göre ölçekler beş bölümden oluşmaktadır. *Birinci* bölümde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik kişisel bilgi soruları, *ikinci* bölümde işletmenin özelliklerine yönelik sorular, *üçüncü* bölümde kurumsallaşma ölçeği soruları, *dördüncü* bölümde kurumsal girişimcilik ölçeği soruları ve *beşinci* bölümde örgütsel yenilikçilik ölçeği soruları yer almaktadır.

Soru formu basılı form olarak ve dijital ortamda oluşturularak katılımcılara yöneltilmiştir. Soru formunun dijital şekli “Google Form” uygulaması aracılığıyla oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında dijital soru formu verileri, kendilerine fiziksel olarak ulaşamayan katılımcılara internet ortamında soru formu bağlantısının ilgili kişilerin e-postalarına

ulaştırılması sonucunda toplanmıştır. Daha sonraki aşamada elde edilen veriler birleştirilmek suretiyle istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada veriler küresel doğan aile işletmeleri profesyonel yönetici ve sahiplerinden elde edilmiştir ve toplamda 207 adet geçerli soru formu elde edilmiştir. Soru formu basılı kopya form şeklinde oluşturulmuştur. Toplanan tüm veriler birleştirilerek doğrulayıcı faktör analizi, aracı değişkenli regresyon analizi, düzenleyici değişkenli regresyon analizi, basit doğrusal regresyon analizi ve çoklu regresyon analizi yardımıyla istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan bireylerle doğru iletişim kurularak katılımcılarla yakın ve doğal bir dil kullanılmak suretiyle imalı ve yönlendirici ve çift anlamlı ifadelerden kaçınılmıştır (Johnson ve Christensen, 2008).

Soru formunun birinci bölümünde katılımcılara yönelik demografik özellikleri belirlenmek amacıyla katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleği, unvanı ve işletmedeki deneyimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlgili kısım Şekil 3.1’de gösterilmektedir.

Yaşınız: 1() 18-27 2() 28-38 3() 39-45 4() 46-55 5() 55’ten fazla
Cinsiyetiniz: 1() Kadın 2() Erkek Medeni Haliniz: 1() Bekar 2() Evli
Eğitim Düzeyiniz: 1() İlköğretim 2() Lise&Dengi 3() Önlisans 4() Lisans 5() Lisansüstü
Mesleğiniz: Unvanınız:
İşletmedeki deneyiminiz: 1() 5 yıldan az 2() 5-10 yıl 3() 11-15 yıl 4() 16-20 yıl 5() 21 yıl ve üzeri

Şekil 3. 1. Girişimcilere ilişkin değişkenler

Veri toplama bölümünün ikinci kısmında işletmeye yönelik bilgiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde işletme hakkında sektör, faaliyet pazarı, ihracat oranı vb. bilgilerin elde edilmesine yönelik sorular katılımcılara yöneltilmiştir. İlgili kısım Şekil 3.2’ de gösterilmektedir.

İşletmeniz kuruluşundan itibaren 3 yıl içinde ihracat yaptı mı: 1() Evet 2() Hayır
İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör: 1() Metal-Makine 2() Otomotiv 3() Tekstil 4() Madencilik 5() Gıda 6() İnşaat&yapı 7() Diğer.....
İşletmenin çalışan sayısı: 1() 10’dan az 2() 11-50 3() 51-100 4() 101-250 5() 250’den fazla ise:
İşletmenin faaliyet süresi: 1() 3 yıldan az 2() 3-5 3() 6-10 4() 11-15 5() 16-25 6() 26-35 7() 36-50 8() 50 yıldan fazla
İşletmede üretime göre ihracat oranı: 1() %25’den az 2() %26-%35 3() %36-%50 4() %51-%75 5() %75’den fazla
İşletmenin faaliyet gösterdiği pazar: 1() Konya 2() Komşu iller 3() Belirli bölgeler 4() Türkiye 5() Yurtdışı
İşletme yönetiminde aile üyesi yaklaşık oranı? 1() %10 2() %11-%30 3() %31-%50 4() %51-%80 5() %81 ‘den fazla
İşletmede pozisyonunuz nedir? 1() Kurucu-Girişimci 2() Kurucu-Girişimci ve Yönetici 3() Aile üyesi ve yönetici 4() Aile Üyesi Olmayan Yönetici
İşletme sahibi ile yakınlık dereceniz 1() Kendisi 2() Çocuğu 3() Kardeşi 4() Anne-Baba Aile bağı yok
İşletmeniz şu an kaçınıcı nesille yönetiliyor? 1() 1. nesil 2() 2. nesil 3() 1. ve 2. nesil birlikte 4() Fikrim yok
İşletmenin sektördeki başarı düzeyi: 1() Çok düşük 2() Düşük 3() Orta 4() Yüksek 5() Çok yüksek
Belirtmek isterseniz işletmenizin adı: Web Sayfası: www.....

Şekil 3. 2. İşletmelere ilişkin değişkenler

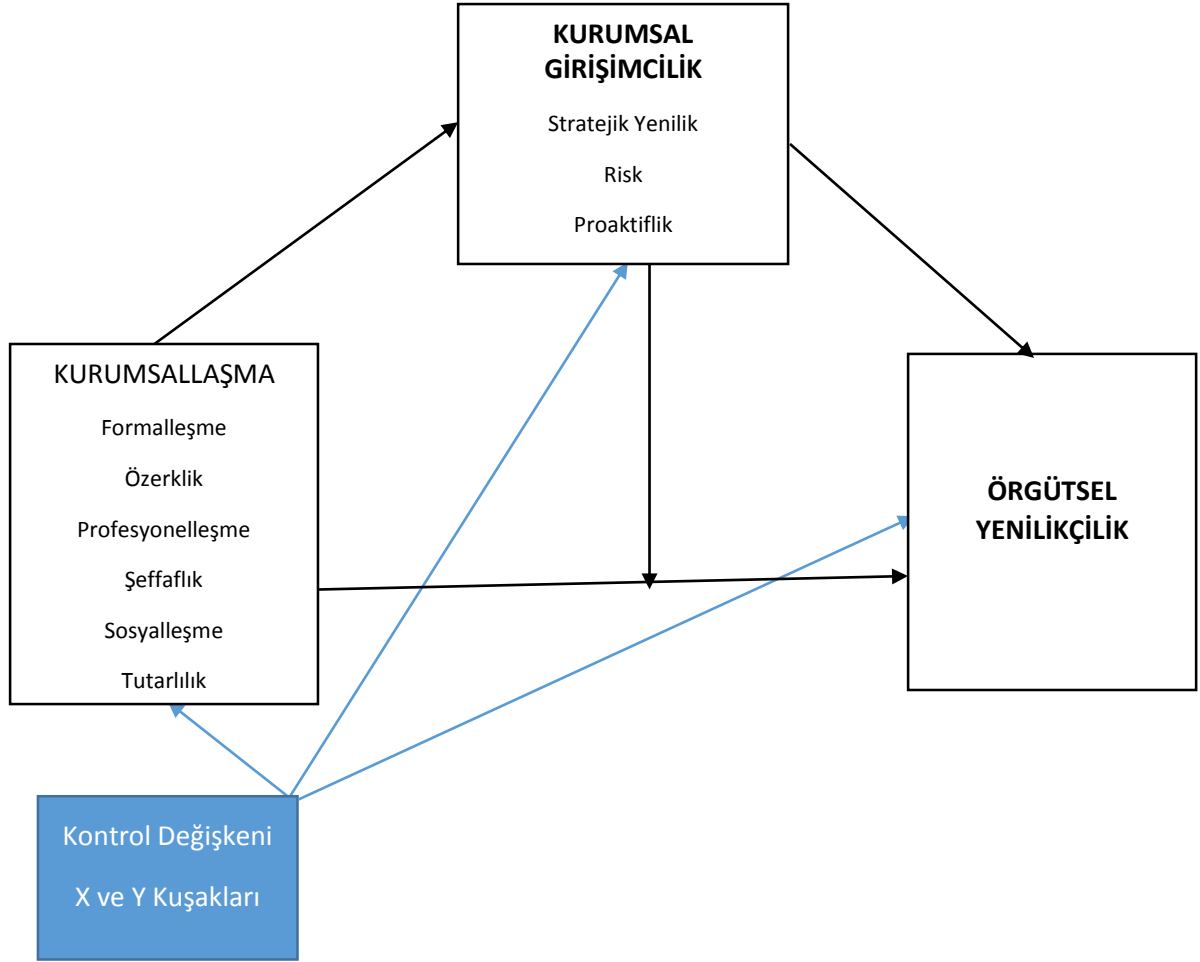
Katılımcıların her bir maddeye vereceği cevap için 5' li Likert ölçeği kullanılmış olup puanlamalar 1= “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2= “Katılmıyorum”, 3= “Fikrim Yok”, 4= “Katılıyorum”, 5= “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Tüm bölümlere ait değişkenler ve soru formu ekte sunulmaktadır.

Soru formunun, Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 34183927-010.99-E.00000337821 sayılı yazısı, Kurulun 02.11.2018 tarih, 16 Toplantı Sayısı ve 2018/222 Karar numarası ile uygunluğu kararı alınmıştır.

Araştırmanın yapıldığı yıl (2018) göz önünde bulundurularak katılımcıların yaş değişkeni yıl dağılımı, X ve Y kuşakları göz önüne alınarak belirlenmiştir. Bu çerçevede X kuşağı üst yaş sınırı 1981 yılında doğan bireyler olarak varsayılırken bu yıldan sonra doğan kişiler Y kuşağı kapsamında ele alınmaktadır. Bu nedenle yaş değişkeni göz önüne alındığında 18-27 ve 28-37 yaş grupları Y kuşağı olarak temsil edilirken, 38-45, 46-55 ile 55'den fazla yaş grupları X kuşağını temsil etmektedir.

3.1.1 Araştırmanın Modeli

Çalışmada kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik ile X ve Y kuşaklarına ilişkin alan yazın taraması ışığında tasarlanan araştırma modeli Şekil 3.3'te belirtilmektedir.



Şekil 3. 3. Araştırma Modeli

Şekil 3.3'te görüleceği üzere araştırma modeli kurumsallaşma (bağımsız değişken), kurumsal girişimcilik (aracı ve düzenleyici değişken) ve örgütsel yenilikçilik (bağımlı değişken) olarak kurgulanmıştır. Modele göre kurumsal girişimciliğin 3 alt boyutu (risk alma, proaktiflik ve stratejik yenileme); kurumsallaşma ölçeğinin 6 alt boyutu (sosyal sorumluluk, tutarlılık, profesyonelleşme, özerklik, formalleşme ve şeffaflık) bulunmakla birlikte örgütsel yenilikçiliğin alt boyutu bulunmamaktadır. Modelde X ve Y kuşakları ise kontrol değişkeni olarak düşünülmüştür.

3.1.2 Araştırma Soruları

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla sorular oluşturularak hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezlerin test edilmesi noktasında istatistiki analizlerden yararlanılarak değişkenler arası ilişkiler analiz edilmiştir. Buna ek olarak her hipotezin alt boyutlarına yönelik alt hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırmanın temel sorusu, “*X ve Y kuşakları algılarına göre küresel doğan aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik örgütsel yenilikçiliği nasıl ve ne yönde etkilemektedir?*” şeklinde belirtilmektedir. Araştırmanın temel sorusunun yanında aşağıdaki alt soruların cevabı aranmıştır:

- X ve Y kuşakları açısından küresel doğan işletmelerde kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik algı ortalamaları farklılaşmakta mıdır?
- X ve Y kuşakları açısından küresel doğan işletmelerde kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik nasıl ve ne yönde etkilemektedir?
- X ve Y kuşakları açısından küresel doğan işletmelerde kurumsallaşma, örgütsel yenilikçiliği nasıl ve ne yönde etkilemektedir?
- X ve Y kuşakları açısından küresel doğan işletmelerde kurumsal girişimcilik, örgütsel yenilikçiliği nasıl ve ne yönde etkilemektedir?
- X ve Y kuşakları açısından kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide aracı rol oynar mıdır?
- X ve Y kuşakları açısından kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar mıdır?

Öğrenen örgüt teorisi ve sosyal öğrenme teorilerine göre örgütler de tıpkı insanlar gibi öğrenebilen varlıklar olarak görülür. Bu kapsamda örgütler değişen çevreye uyum sağlayabilmeleri noktasında kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik faaliyetlerini de öğrenebilirler. Öğrenen örgüt teorisi ve sosyal öğrenme teorilerine göre kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçiliğin öğrenilen faaliyetler olması nedeniyle birbirleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Araştırma kapsamında oluşturulan altı adet hipotez bulunmakta olup araştırma hipotezleri küresel doğan aile işletmelerinde çalışan X ve Y Kuşakları açısından analiz edilmektedir.

3.1.3 Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında 7 adet hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler X ve Y kuşakları açısından test edilerek çeşitlik bulgular elde edilmiştir.

3.1.3.1 Kurumsallaşma ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi

Kurumsallaşma, işletmenin dış çevreyle ilişkilerini düzenleyerek uyum sağlaması sürecini ve bu örgütlerde meydana gelen gelişimin zamanla ilerlemesini açıklamaktadır. Başarının sürekli hale getirilebilmesi amacıyla kontrol sistemleri, yönetim ve yönlendirmenin yenilikçi biçimde uygulaması kurumsallaşma açısından önemli olmaktadır. Bununla birlikte kurumsallaşmanın işletmeler açısından belirli standartlara geçilmesiyle yenilikçi faaliyetlerin de teşvik edilmesiyle örgütler başarıya ulaşılabilir (Gökçe, 2010: 3).

Günümüzde örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri ve rekabetçi pozisyon elde edebilmeleri için bilgi transferi gerçekleştirebilecekleri ağlara ihtiyaç duymakla birlikte (Köker, 2008: 3) kurumsallaşan örgütlerin ağ yapılarını sürdürmede kurumsallaşmayan örgütlere göre avantajlı olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede birçok işletmenin değişim, küreselleşme ve teknolojik yenilik yapma gibi amaçlarını gerçekleştirmek için kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaları kaçınılmazdır (Cevher, 2014). Bu nedenle üst yönetimin kurumsallaşma eğilimine sahip yenilikçi anlayışla örgüt içi uygulama yapmasıyla örgütler başarıya ulaşabilirler. Bu çerçevede kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonelleşme, işletmelerin uyum sağlaması ve yenilik yapmasını arttırırken (Ruekert vd., 1985: 21) hesap verebilir ve tutarlılık gösteren işletmelerin yenilik ve uyum performansları da artacaktır (Apaydın, 2008).

Örgütte üst yönetim tarafından kurumsallaşma ile desteklenmiş yenilikçi davranışı yöneticiler tarafından benimsenmesiyle ve örgüt içinde uygulanması önemlidir. Bu kapsamda profesyonelleşme, işletmelerin dış çevreye uyum sağlamasında ve yenilik yapmasını artırma ktadır (Ruekert vd., 1985: 21). Benzer şekilde tutarlılık eğilim sergileyen ve hesap verebilirliğe sahip işletmelerde uyum ve yenilik performansının arttığını ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Apaydın, 2008). Bu bilgiler ışığında kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasında ilişkinin bulunduğu düşünülmektedir. Söz konusu ilişkiyi belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Kurumsallaşma boyutları (formalleşme, özerklik, profesyonelleşme, şeffaflık, sosyalleşme, tutarlılık) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3.1.3.2 Kurumsal Girişimcilik ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi

Dünyada toplumlar arasındaki ani ve büyük değişimler, var olan sosyal alanların etkileneşine neden olarak değişime sebep olmaktadır. Bu durumda örgütlerdeki kurumsal girişimcilerin de değişime ayak uydurmaları amacıyla yeni fikirler üretmeleri gerekmektedir (Greenwood vd., 2002). Bu çerçevede kurumsal girişimcilerin alışlagelmiş işleyişlerden ziyade farklı ve yeni kurumların oluşturulmasına yönelik yenilikçi değişimleri yapmaları beklenmektedir (Leca ve Naccache, 2006: 628). Bunun yanı sıra Miller ve Friesen (1983: 222) yenilikçiliği stratejik gelişim aşamasında önemli bir faktör olarak görmekle birlikte yeni ürün ve hizmetin pazara sürülmesi, pazarlanması ve üretimi süreci olarak görmektedir. Bunun yanı sıra rakiplerin izlenip harekete geçilmesinden ziyade işletmelerin risk alarak pazarda lider olmaları ve yeni girişimde bulunmalarının gerekliliğini savunmaktadır.

Kurumsal girişimcilik son 40 yılda gelişen bir kavram olmakla birlikte örgütsel yenilikçiliğin ortaya çıkmasını sağlayan bir strateji olarak da görülmektedir (Kuratko vd., 2015: 245). Girişimcilik ile yenilikçilik örgütlerin çevredeki belirsiz durumlar karşısında enerji kaynağı olarak görülmekle birlikte her iki kavram arasındaki kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Buna rağmen Nasution vd. (2011: 338)' ne göre bu iki kavram hakkında bazı farklılıkların da bulunduğunu belirtilmektedir. Girişimcilik mevcut veya yeni bir pazara, yeni ürün, fikir veya hizmet ile giriş olarak görülürken, yenilikçilik yeni ürün, fikir veya süreç geliştirmek suretiyle ticari faaliyet geliştirmek olarak tanımlanır. Yenilikçilik kavramı yeni bir işe başlamak yerine pazara sunulan yeni ürün veya hizmetten bahsederken girişimcilik fırsatların değerlendirilerek yeni pazarlara girilmesi olarak görülür. Buna karşın yenilik bazı durumlarda yeni bir pazar elde etmede girişimcilik kaynağı olacaktır (Aksay, 2011: 21). Diğer yandan kurumsal girişimcilerin örgütte değişim yapmaları noktasında yenilikçilik faaliyetlerine önem vermeleri gerekliliği aşikârdır. Bu çerçevede kurumsal girişimcilik ile örgütsel yenilikçilik arasında ilişki olduğu düşünülmektedir.

Hipotez 3: Kurumsal girişimcilik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Kurumsal girişimciliğin boyutları (stratejik yenilik, risk alma, proaktiflik) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide aracılık rolü oynayacaktır.

Hipotez 6: Kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 7: Kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik algı ortalamaları farklılaşmaktadır.

3.1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmektedir;

- Araştırma kapsamında uygulamanın sadece Konya ilindeki işletmelere yönelik yapılması,
- Araştırma kapsamında ele alınan konuların veri toplama formlarının kullanılması yoluyla ölçülmesi nedeniyle konuların ölçümünün sadece bu sorularla sınırlı olması,
- Uygulamanın Konya ilindeki tüm aile işletmeleri yerine sadece küresel doğan aile işletmelerine yönelik yapılması,
- Soruların cevaplanırken bütün katılımcıların soruları algıladığının varsayılması ve bu kişilerin algılarına yönelik ölçüm yapma amacının olmasıdır.

3.1.5 Evren ve Örneklem Çerçevesi

Evren, araştırma kapsamında bilgi edinmek amacıyla bilgi kaynağının bütünü oluşturulmaktadır (Güven, 2006: 139). Araştırmanın evrenini Konya ilinde faaliyet göstermekte olan ve küresel doğan aile işletmesi özelliğine sahip işletme sahip ve profesyonel yöneticileri oluşturmaktadır.

Küresel doğan aile işletmeleri özelliği gösteren işletme sayısını belirlemek amacıyla Konya Ticaret Odası'na başvurulmuştur. Bu kapsamda Konya'da üretim sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan aile işletmesi özelliğine sahip işletme sayılarını belirleyebilmek amacıyla bazı kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler;

- Kuruluşlarından sonra hemen veya en fazla 3 yıl içerisinde uluslararası pazarda işlem yapma,
- Toplam üretimlerinin en az %25'i veya daha fazlasını ihraç etmeleri,
- Yıllık satışları ortalama 100 milyon doları geçmeyen küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak belirlenmiştir.

Konya Ticaret Odası'ndan yukarıda belirtilen kriterlere uyan işletme bilgileri talep edilmiş ve ilgili kurumdan bu konu hakkında KDİ özelliği gösteren ve belirlenen kriterlere uyan işletmelerin olduğu bir liste alınmıştır. Alınan listeye göre Konya Organize Sanayi Bölgesinde üretim yapmakta olan ve küresel doğan işletme özelliğine sahip 167 aile işletmesinin olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın evrenini 167 işletmenin profesyonel yönetici ve girişimcileri oluşturmaktadır.

Araştırmada evren belirlendikten sonra evreni en uygun şekilde yansıtacağı ve araştırmadan beklenen ayrıntıları belirginleştireceğine inanılan örnekleme çerçevesi meydana getirilir. Örnekleme çerçevesi, evreni tam manasıyla temsil edebileceği düşünülen unsur veya öğelerin listesidir (Neuman, 2013; Baltacı, 2018). Konya Ticaret Odası'ndan alınan listeye göre 167 işletmede toplam 345 profesyonel yönetici ve işletme sahibi aile bireyleri bulunmaktadır. Örneklem çerçevesini oluşturan bu kişilerin tümüne ulaşılarak 223 adet soru formu elde edilmiştir. Elde edilen soru formlarının 16 adedi ya tutarsız ya da eksik şekilde doldurulmuş olup toplam 207 adet kullanılabilir soru formu elde edilmiştir. Bu kapsamda soru formlarından elde edilen geri dönüş oranı %60 olarak gerçekleşmiştir. Bu oranla araştırmanın bilimsel yeterliliği sağlandığı görülmektedir (Lewin vd., 1995).

Tablo 3. 1 Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	+" 0.03 örnekleme hatası (d)			+ 0.05 örnekleme hatası (d)			+ 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2007: 50)

Araştırmada 0.95 güven aralığında 0.05 örneklem hatası ile evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğü Tablo 3.1’ den yararlanılarak elde edilmiştir.

3.1.6 Araştırma Ölçekleri

Araştırmada kullanılan soru formu, araştırma değişkenlerinin alt boyut ölçeklerinin birleştirilmesi sonucunda meydana gelmiştir.

“Kurumsallaşma Ölçeği” 40 ifadeden oluşmaktadır. Kurumsallaşma sorularının alt boyutları;

- *Formalleşme (Formalization) Ölçeği* ifadeleri Oldham ve Hackman (1981: 71),
- *Özerklik (Autonomy) Ölçeği* ifadeleri Apaydın (2007: 182-183); Güngör Ak (2010),

- *Profesyonelleşme (Professionalization) Ölçeği* ifadeleri Reid vd. (1999: 62); Apaydın (2007: 183),
- *Şeffaflık (Transparency) Ölçeği* ifadeleri Karpuzoğlu (2000: 297-298),
- *Sosyal Sorumluluk (Social Responsibility) Ölçeği* ifadeleri Apaydın (2007: 183); Tavşancı (2009: 153),
- *Tutarlılık (Consistency) Ölçeği* ifadeleri Apaydın (2007: 184) tarafından geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır.

“Kurumsal Girişimcilik Ölçeği” 15 ifadeden oluşmaktadır. Kurumsal girişimcilik sorularını oluşturan altboyutları;

- *Stratejik Yenilenme (Strategic renewal) Ölçeği* ifadeleri Zahra (1996: 1723),
- *Risk (Risk) Ölçeği* ifadeleri Zahra (1993: 1723; 1996: 338-339); Kurtuldu (2014: 168),
- *Proaktiflik Ölçeği* ifadeleri Lumpkin ve Dess (2001: 451) tarafından geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır.

Soru formunu oluşturan son değişken olarak “Örgütsel Yenilikçilik” ölçeği 7 ifadeden oluşan ve Wang ve Ahmed (2004: 305) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır.

Soru formunda kurumsallaşma ölçeğinde 1, 2, 3, 4 ve 5 numaralı ifadeler formalleşme boyutunu; 6, 7, 8, 9, 10 ve 11 numaralı ifadeler özerklik boyutunu; 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20 numaralı ifadeler profesyonellik boyutunu; 21, 22, 23 ve 24 numaralı ifadeler şeffaflık boyutunu; 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 ve 32 numaralı ifadeler sosyal sorumluluk boyutunu; 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 ve 40 numaralı ifadeler tutarlılık boyutunu oluşturmaktadır. Kurumsal girişimcilik ölçeğinde 1, 2, 3, 4 ve 5 numaralı ifadeler stratejik yenilenme boyutunu; 6, 7 ve 8 numaralı ifadeler risk alma; 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15 numaralı ifadeler proaktiflik boyutunu oluşturmaktadır. Son olarak soru formundaki örgütsel yenilikçilik ölçeğinde 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7 numaralı ifadeler kullanılmıştır.

Ölçeklerin Türkçe’ye çevrilerek kullanılması noktasında ‘back-translation’ yöntemi takip edilmiştir (Brislin, 1976). Öncelikle ölçekler Türkçe ve İngilizce dillerine hakim bir uzmana gösterilerek İngilizce ölçekler Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra Türkçeye çevrilmiş ölçekler farklı bir uzmana gönderilerek İngilizceye çevirmesi istenmiştir. Son olarak bu ölçek ifadeleri ilk İngilizce şekilleriyle karşılaştırılmıştır.

Bu aşamadan sonra araştırma sürecinde meydana gelebilecek hataların tespitine yönelik pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada amaç hataların önceden tespit edilerek maliyet ve zaman kaybını önlenmesidir. Bu çerçevede küresel doğan aile işletmeleri profesyonel yönetici ve işletme sahipleri olan 30 katılımcı ile pilot çalışma yapılmıştır.

Katılımcıların soru formunu doldururken ortalama 15 dakika harcadıkları gözlemlenmiştir. Yapılan pilot çalışmada ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmek amacıyla Cronbach Alfa içsel tutarlılık testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre kurumsallaşma alfa katsayısı 0.824, kurumsal girişimcilik alfa katsayısı 0.853 ve örgütsel yenilikçilik alfa katsayısı ise 0.792 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre soru formunun pilot çalışmasında güvenilir olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer yandan pilot çalışması sonucunda alınan geri bildirimler ile ölçek ifadeleri tekrar gözden geçirilerek düzeltilmiş ve 'back-translation' aşamaları tekrarlanmıştır. Bu işlemler sonucunda herhangi bir sorun çıkmaması nedeniyle ölçeklere son hali verilmiştir.

3.1.7 Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin; kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik güvenilirliklerini test etmek için Cronbach Alfa içsel tutarlılık testine tabi tutulmuştur. Cronbach (1951)'in geliştirmiş olduğu alfa katsayı yöntemi, anket maddelerinin iç tutarlılıklarının tahmini yöntemidir. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan belirli maddelerin toplam varyanslarının genel varyansa oranı ile bulunan ağırlıklı standart değişimin ortalaması olarak tanımlanmaktadır (Ercan ve İsmet, 2004).

Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değerler ile ölçülür ve aşağıdaki değerlerde güvenilirlik sağlanmış olur (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2009: 291-292);

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

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir;

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek güvenilirliği yüksektir

Araştırma kapsamında uygulanan soru formuna ilişkin ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değerleri Tablo 3.2'de belirtilmektedir;

Tablo 3. 2. Araştırma ölçeklerine ilişkin α değerleri

Ölçek	Ölçme Aralığı	Soru Sayısı	Cronba Alpha (α) Katsayısı
Kurumsallaşma	5'li Likert Ölçek	40	.973
Kurumsal Girişimcilik	5'li Likert Ölçek	15	.957
Örgütsel Yenilikçilik	5'li Likert Ölçek	7	.914

Araştırma kapsamında kurumsallaşma ölçeği için $\alpha = 0.973$, kurumsal girişimcilik ölçeği için $\alpha = 0.957$ ve örgütsel yenilikçilik için $\alpha = 0.914$ olarak belirlenmiştir. Bu bulgulara göre araştırma kapsamında ele alınan tüm ölçeklerin içsel tutarlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu kapsamda ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırmada 5'li likert ölçeğine göre hazırlanan değişkenler, 62 ifadelik soru formu ile ölçülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, bütün sorular güvenirliliği geçmiştir. Kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik ölçeklerinin ölçüm yapısının modele uygun olup olmadığını, ölçek faktörlerinin kaliteli bir dağılıma sahip olup olmadığını, test etmek amacıyla elde edilen verilere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Bilindiği gibi doğrulayıcı faktör analizi önceden geliştirilmiş modelin doğrulanmasında, ölçek geliştirmede ve geliştirilen ölçeğin analizlerinde kullanılan bir analiz türüdür. Doğrulayıcı faktör analizin belirli değişkenleri oluşturan bir kuramın faktörlerde ağırlıklarına bakılarak faktör yüklerinde yer alıp almadığı, eğer yer alıyorsa ne oranda yer aldığını test eder. Buna ek olarak modeldeki gizli değişkenlerin faktör ağırlıklarını ve modelin uygunluk derecesini belirlemek için de kullanılmaktadır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16-17)

Doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce teorik çerçeve iyi çizilerek alan yazına dayalı bir model oluşturulması gerekmektedir. DFA uygulama aşamasında aşağıdaki sorulara cevap aranır (Bowen ve Guo, 2011: 9-10);

- Model değişkenleri ölçmekte yeterli midir?
- Toplanan veriler olayın boyutlarını desteklemekte midir?
- Soru formunda olayın kaç boyutu temsil edilmektedir?
- Hangi sorular hangi boyutlarla ilişkilidir?

Bu soruların cevaplarına doğrulayıcı faktör analizi ile ulaşılabilir. Buna ek olarak gizil olayın doğası ve boyutlarının miktarı gibi analiz edilen değişkenlerin performansı hakkındaki

sorulara da doğrulayıcı faktör analizi ile cevap alınır (Bowen ve Guo, 2011: 9-10). Bu çerçevede veri toplamak amacıyla ölçüm araçlarının geçerlik ve güvenilirlikleri doğrulayıcı faktör analizi kullanarak ölçülmüştür. AMOS programıyla ortaya konulan modelin indekslerinin açıklamaları aşağıda belirtilmektedir;

χ^2 (Ki-Kare), kovaryans ve örneklem arasında meydana gelen tutarsızlık büyüklüğünü ölçmek amacıyla kullanılır (Tanaka, 1993; Maruyama, 1997)

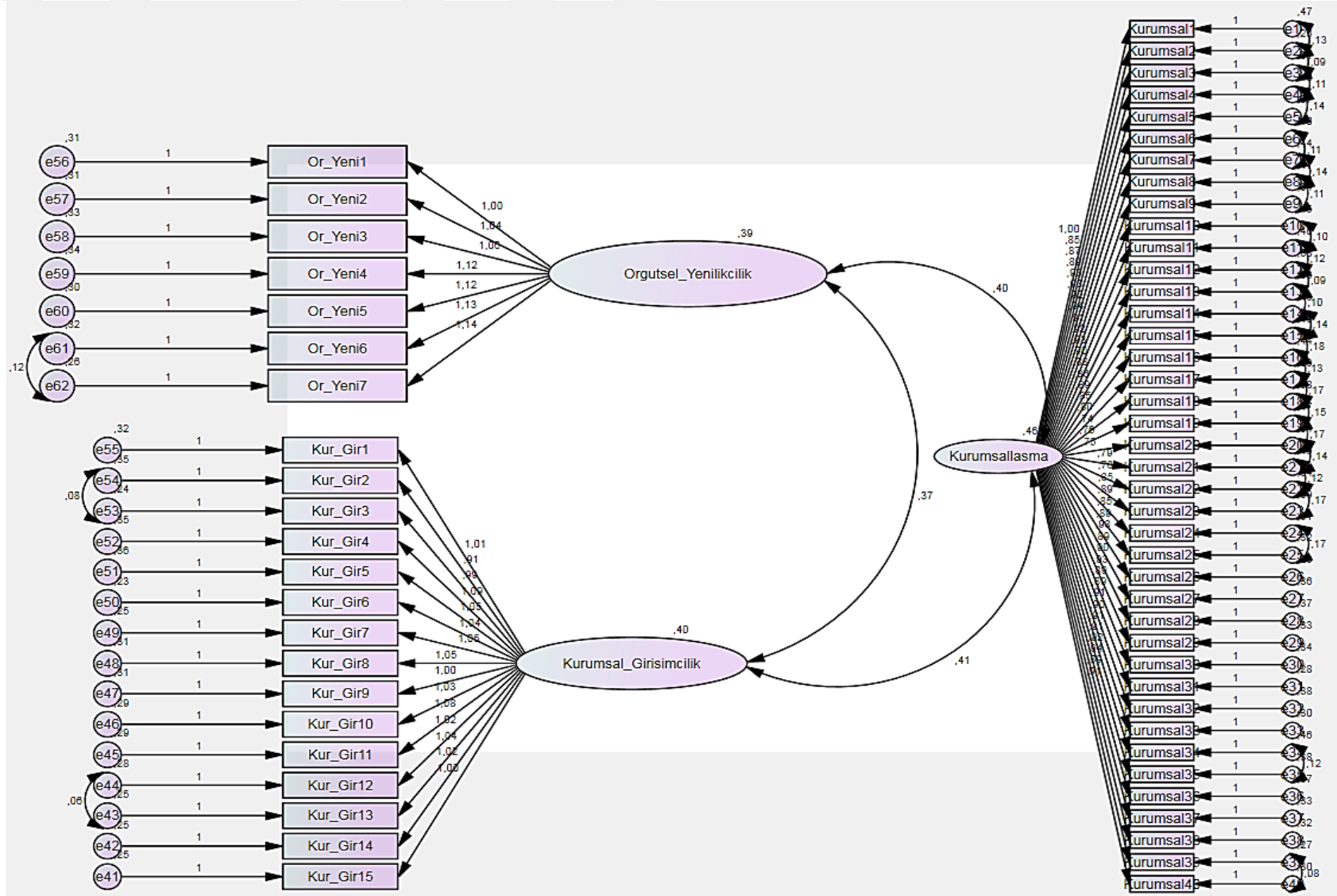
RMSEA (Root Mean Square of Error Approximation-Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), parametre tahminlerine sahip olan verilerin kovaryans matrisine uyumlu olup olmadığının tespit edilmesini sağlar (Byrne, 2013).

GFI (Goodness of Fit Index-Uyum İyiliği İndeksi), tahmini popülasyon kovaryansı ile hesaplanan varyans oranının hesaplanmasını sağlar (Tabachnick ve Fidell, 2007). Model ile açıklanabilen varyans ve kovaryansın miktarları ile ilgili bir ölçü indeksidir (Meydan ve Şeşen, 2011: 34).

IFI (Incremental Fit Index-Artırmalı Uyum İndeksi), geniş değişkenlerin meydana getirdiği problemlere çözüm bulma amacıyla ortaya konulmuş olmakla birlikte indeksin hesaplanmasında serbestlik derecesi hesaba katılmaz (Meydan ve Şeşen, 2011: 33).

NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum İndeksi) test edilen modelin ki kare sonucunun, ki kare değerine oranı ile bulunan bu indeks 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Tabachnick vd., 2007; Meydan ve Şeşen, 2011: 33).

Bu çerçevede Şekil 3.4'te belirlenen ölçüm modeli ve değişkenler arası path şemaları ve regresyon katsayıları gösterilmektedir.



Şekil 3. 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 3. 3. Model-Veri Uyum Değerleri

	χ^2	$\Delta\chi^2$	SD	χ^2/df	GFI	NFI	CFI	TLI	RMSEA
Tek faktörlü model	12462.46	-	1829	6.81	.560	.623	.692	.685	.197
Araştırma modeli	2492.48	9969.98	1800	1.38	.892	.903	.912	.913	.051
Kurumsallaşma									
Kurumsal Girişimcilik									
Örgütsel Yenilikçilik									

*RMSEA (Root mean square error of approximation) = Kök ortalama kare yaklaşım hatası

χ^2/SD = Kikare / Serbestlik derecesi oranı (Relative Ki-Kare)

GFI (Goodness of fit index) = Uyum İyiliği İndeksi

NFI (Goodness of fit index) = Normlaştırılmış Uyum İndeksi

CFI (Comperative fit index) = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

TLI (Tucker-Lewis index) = Tucker-Lewis Uyum İndeksi

Tablo 3. 4. Araştırma Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri Tablosu

Uyum katsayısı	Model Değeri	İyi Uyum için Ölçüt Değer	Kaynak
χ^2/df	1.38	$\chi^2/df < 3$	Wheaton vd. (1977) Tabachnick ve Fidell (2007)
RMSEA	.051	RMSEA < .05 – Good RMSEA < .08 – Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Steiger (2007)
GFI	.892	.95 ≤ GFI ≤ 1 Good .90 ≤ GFI ≤ .95 Acceptable	Tabachnick ve Fidell (2007) Miles ve Shevlin (2007)
TLI	.913	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00 Good .85 ≤ AGFI ≤ .90 Acceptable	Tabachnick ve Fidell (2007)
CFI	.912	.95 ≤ CFI ≤ 1.00 Good .90 ≤ CFI ≤ .95 Acceptable	Hu ve Bentler (1999) Schumacher ve Lomax (1996)
NFI	.903	.95 ≤ IFI ≤ 1.00 Good .90 ≤ IFI ≤ .95 Acceptable	Miles ve Shevlin (2007) Tabachnick vd. (2007)

Araştırmada ele alınan verilerin uygun görülen 3 farklı ölçme modeline uyumu χ^2/sd , RMSEA, GFI, TLI, CFI ve NFI indeksleri ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.3 ve Tablo 3.4’te görülmektedir. Üç faktörlü modele ilişkin χ^2 değeri anlamlı olmakla birlikte, $\chi^2/s.d.$ değerinin (1.38) 5’in altında olması nedeniyle model bu açıdan uyum ölçütünü karşılamaktadır. Bununla birlikte GFI = 0.892, NFI = 0.903, CFI = 0.912, TLI = 0.913 ve RMSEA = 0.051 göstergeleri açısından da verilerle uyumlu olduğu görünmektedir. Tek faktörlü model ile üç faktörlü model arasında uyum açısından anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla χ^2 değerlerine “Ki-Kare Fark Testi” uygulanmış ve aralarındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür, (Tablo 3.3). Böylece ortak yöntem sapmasının olmadığı görülmektedir (MacKenzie ve Podsakoff, 2012).

Tablo 3. 5. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Yapısal Güvenirlik ve Varyans Değerleri

Değişkenler	Ort	S. S	CR(t)	AVE	1	2	3
1. Kurumsallaşma	3.98	.246	.973	.480*	-		
2. Kurumsal Girişimcilik	4.04	.340	.957	.598	.654**	-	
3. Örgütsel Yenilikçilik	4.18	.388	.912	.597	.465**	.552**	-

Not: Ort, Ortalama S.S, Standart Sapma; CR, Yapısal Güvenirlik; AVE, Ortalama Açıklanan Varyans (OAV);
*Korelasyon değerleri 0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü). **Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)

Araştırmada kullanılan araçların araştırma modeline yönelik yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin iki teknikten yararlanılmıştır. Bunlar; (1) yakınsama geçerliği (convergent validity) ve (2) ıraksama geçerliği (discriminant validity)' dir.

Ölçeklerin AVE diğer bir ifadeyle OAV (ortalama açıklanan varyans) değerlerine göre yakınsama geçerliliği belirlenmektedir. Yakınsama geçerliliği bir yapıya ilişkin değişkenler ile alt boyutların kendi aralarındaki korelasyonlarının yüksek düzeyde ve tekdüze olmasını ifade etmektedir (Bagozzi, 1981; Peter, 1981). Diğer bir ifadeyle yakınsama geçerliliği, yapıyı ölçen alt boyutların bu yapının birer parçası olabilmesi için kendi aralarında belirli düzeyde korelasyonlara sahip olması şeklinde ifade edilmektedir (Bülbül ve Demirer, 2008). Hu ve Bentler (1999)'e göre AVE değerinin 0.5'ten büyük olması durumunda ilgili maddelerin örtük değişkeni geçerli olarak ölçtüğü kabul edilmektedir.

Bu çerçevede araştırma bulgularının AVE değerlerinin 0.50 değerinden büyük olması yakınsama geçerliğinin kanıtı olarak gösterilebilir (Fornell ve Larcker, 1981). Bu durumun aksine AVE değeri 0.5 altında çıkan analiz bulgularında CR değerine bakılır. Bu değer yüksek olması halinde yakınsama geçerliliği vardır sonucuna ulaşılır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu çerçevede araştırma kapsamında iki ölçeğin (kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik) AVE değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 3.5). Sadece kurumsallaşma ölçeğinin AVE değerinin ($AVE=0.48<0.50$) düşük olması nedeniyle CR değerine bakılmıştır. Bu değer ($CR = 0.973$) 1'e yakın olması nedeniyle araştırma modelinde yakınsama geçerliliğinin olduğu belirlenmiştir (Tablo 3.5). Ayırt edici geçerlilik için değişkenler arası korelasyon değerlerinin 0.80' den küçük olması ayırt edici geçerlik ve ıraksamanın kanıtı olarak gösterilmektedir.

Tablo 3.5'te, ilgili ölçekten elde edilen veriler için yapı güvenirliği (CR) düzeyinin 0.70'den büyük olması ölçme sonuçlarının güvenirliğinin bir kanıtı olarak ifade edilebilir (Nunnally, 1976; Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2006).

Tablo 3. 6. Modele ilişkin ortalama, standart sapma ve faktör yükleri

Maddeler	Ortalama	Std. Sapma	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri
İşletmemizin çok sayıda yazılı kural ve politikası vardır.	4,37	,738	0,703
İşletmemizin herkesin ulaşabileceği “kurallar ve prosedürler” ile ilgili el kitabı vardır.	3,96	,577	0,752

İşletmemizde her görev için yazılı iş tanımları bulunmaktadır.	4,01	,615	0,728
İşletmemizde herkesin performansı hakkında yazılı kayıt tutulmaktadır.	4,10	,676	0,691
İşletmemizde yeni işe giren herkese formal bir oryantasyon programı yapılır.	4,17	,650	0,721
İşletmede çalışanların karar ve eylemlerinde toplum yararı gözetilmektedir.	4,15	,698	0,702
İşletme çalışanları mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	4,04	,723	0,685
İşletmede çalışanlar mesleklerine bağlıdır.	4,00	,773	0,68
İşletmemizde çalışan profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	4,08	,649	0,728
İşletmede hiç kimse, birbirinin yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale etmez.	4,08	,720	0,683
İşletmede, yaptığım işe birden fazla aile üyesi karışır.	4,13	,692	0,704
Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapma şekil ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	4,08	,656	0,701
İşletmede profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	4,09	,648	0,704
İşletmede uzmanlaşma vardır.	4,02	,737	0,637
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	3,89	,777	0,654
İşletmemiz profesyoneldir.	3,79	,744	0,658
İşletmede çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	3,61	,822	0,577
İşletmede aile üyelerinin istihdamı ailenin ana hedefidir.	3,47	,864	0,551
Geçmişte, işletmede aile üyelerinden biri istihdam edilecekse ancak beceri ve tecrübeleri işletmenin ihtiyaçlarına uygun olduğu takdirde istihdam edilirdi.	3,71	,707	0,6
Aileniz şartlar kabul edilebilirse, işletmede aile dışı hissedarların olması konusunda tartışmaya açık olabilmektedir.	3,68	,774	0,568
İşletmede, açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur.	3,71	,731	0,609
İşletmede, her bir iş ve işlem için standartlar belirlenmiştir.	3,76	,613	0,67
İşletmede, yazılı çalışma prosedürleri bulunmaktadır.	4,00	,646	0,681
İşletmenin açık ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası bulunmaktadır.	4,18	,734	0,645
İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermelerini beklemektedir.	3,89	,606	0,711
İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	4,04	,582	0,744
İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel kurallara uygun davranmalarını beklemektedir.	4,00	,668	0,724
İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.	4,04	,645	0,702
İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	4,09	,612	0,731

İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	4,07	,646	0,731
İşletme eylemlerinden doğan olumsuz sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	3,98	,583	0,748
İşletmemiz, sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim, sağlık, çevre vs.) karşılamaya özen göstermektedir.	3,99	,664	0,698
İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	3,97	,618	0,746
İşletmemizin iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	3,95	,739	0,671
İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	3,97	,682	0,704
İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.	4,02	,661	0,711
İşletme benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	3,99	,642	0,737
İşletmede vizyon, misyon ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	4,07	,631	0,747
İşletmede uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	4,01	,562	0,759
İşletmede ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	4,02	,611	0,747
İşletmede iş birimleri arasında artan koordinasyon ve iletişimi sağlamak amacıyla birimler tekrar düzenlenir.	4,09	,636	0,786
İşletmede iş birimlerinin verimliliğini artırmak amacıyla birkaç program yapılmıştır.	3,81	,647	0,789
İşletme uluslararası faaliyetlerini geniş ölçüde genişletmiştir.	4,08	,552	0,796
İşletme araştırma ve geliştirmeye (endüstri ortalamalarının üzerinde) yoğun bir şekilde harcama yapmaktadır.	4,11	,712	0,776
İşletme piyasaya çok miktarda yeni ürün kazandırmaktadır.	4,09	,691	0,785
Firmada risk almak olumlu bir özellik olarak algılanmaktadır.	4,12	,571	0,769
Firmada öngörülen risklerin alınması ödüllendirilmektedir.	4,09	,604	0,749
Firmada temel kararlar alınırken, nispeten riskli sayılabilecek liberal bir yaklaşım sergilenmektedir.	4,02	,664	0,767
İşletme ürün geliştirmeye önem vermektedir.	3,95	,648	0,801
İşletme yeni ürün geliştirme faaliyetlerine önem vermektedir.	4,01	,642	0,811
İşletmede üretilen yeni ürün miktarı her geçen gün artmaktadır.	4,08	,660	0,745
İşletme endüstrideki teknolojik gelişmelere öncülük etmektedir.	4,06	,616	0,762
İşletme yeniliği artırmak için bölüm ve birimleri yeniden düzenlemektedir.	4,01	,611	0,791
İşletmemiz yeni ürün, yönetim teknikleri ve süreç teknolojilerini sektöre tanıtmakta öncü rol oynamaktadır.	4,07	,587	0,703
İşletmede yeni fikirlerin veya ürünlerin tanıtılmasında diğer rakiplerin önüne geçme eğilimi güçlüdür.	4,06	,575	0,748

Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından ilk üretilen ürün olarak algılanmaktadır.	4,15	,596	0,746
Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, işletmemiz son 5 yıl içinde daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	4,08	,637	0,759
İş süreçlerimizi sürekli geliştirmekteyiz.	4,16	,655	0,754
İşletmemiz son 5 yılda birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir.	4,21	,690	0,768
İşletme yeni şeyler yapmada alışılmadık yeni çözümler geliştirme ve aramada isteklidir.	4,22	,653	0,788
İşletme çalışanlarını orijinal ve yeni metodlarla düşünmeye ve davranmaya teşvik etmekteyiz.	4,17	,694	0,778
İşletmede oluşan bir problem geleneksel yöntemlerle çözülemezse, yeni bir yöntem bulunma yoluna gidilir.	4,29	,627	0,813

62 soru 3 faktöre dağılmıştır. Şekil 2 ve Tablo 3.6’da görüldüğü gibi ölçek maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0.55 ile 0.81 arasında değişmektedir. Bu yüklerin 0.5 değerinden büyük olması araştırma modelinin geçerlilik ölçütünü sağlamış olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2006). Diğer taraftan, bu faktör değerleri parametrik sınamada t-değerlerinin 8.17 ile 13.70 arasında değişmekte olması, istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir (Hair vd., 2006).

3.2 Nitel Araştırma Yöntemi

Daha önce belirtildiği gibi araştırma karma araştırma yöntemine göre kurgulanmış bir araştırmadır ve araştırmanın bu bölümünde nitel araştırma yöntemi üzerinde durulacaktır. Nitel araştırma, sosyal alanda doğal yoldan meydana gelen fenomenlerin anlamlarına yönelik çözüme, açıklama, tercüme etme ve yorumlama sürecidir (Van Maanen, 1979: 520). Nitel araştırmalar belirli amaçlara yönelik, gözlem, görüşme ve doğal ortam gibi çeşitli yöntemler aracılığıyla elde edilen, araştırma kapsamında görüşülen bireylerin algı ve düşüncelerini konu alan bilgiler bütünüdür. Nitel araştırma, bireylerin deneyimlerinden yararlanma ile bu bireylerden beklenen konu ile ilgili duygu ve düşünceleri kavrayabilme bakımından tercih edilir (Ekiz, 2003: 25). Nitel araştırmanın arka planında felsefi bir varsayım bulunmaktadır ve bu varsayım çok önemlidir. Söz konusu varsayımlar araştırmaya yön verir, araştırmayı biçimlendirir ve aşamaları arasındaki uyumu gösterir (Creswell, 2015).

Nitel araştırma yöntemi belirlendikten sonra araştırmanın amacına yönelik uygulama yapılması safhasına geçilerek konu ile ilgili alan yazında yapılmış çalışmalara yönelmenin

uygun olacağı düşüncesiyle küresel doğan işletmeler, uluslararası işletmecilik ve bu işletmelerin yönetici özellikleri, erken küreselleşme süreçleri, girişimcilik faaliyetine yönelimleri ve girişimcilik boyutlarına yönelik yapılmış araştırmalar incelenmiştir. İncelenen araştırmalarda yeni bir teorik açıklama meydana getirilebilmesine imkân sağlayan içerik analizi, durum çalışması ve gömülü teori gibi farklı nitel araştırma desenleri yaygın olarak kullanılmaktadır (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). İncelenen araştırmalar gerek yerli yazındaki (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010; Aktepe vd., 2011; Cavusgil vd., 2011; Konaklıoğlu, 2011; Beğendik, 2013a; Beğendik, 2013b; Faiz, 2013; Atlı ve Kartal, 2014; Faiz ve Üner, 2015; Kaplan, 2015; Yıldırım ve Erdem, 2016; Atlı, 2017; Demirdaş, 2017; Haghighi, 2017; Yalçın, 2018) ve gerekse yabancı yazındaki (Rennie, 1993; Knight ve Cavusgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Tulgan ve Martin, 2001; Moen ve Servais, 2002; Andersson ve Wictor, 2003; Sullivan Mort ve Weerawardena, 2006; Freeman ve Cavusgil, 2007; Moen vd., 2008; Cavusgil ve Knight, 2009; Üner vd., 2013; Beğendik, 2017) araştırmaların hepsinde nitel araştırma yönteminin kullanıldığı görülmektedir.

3.2.1 Nitel Araştırmanın Deseni

Araştırma deseni, katılımcılar tarafından cevaplanması beklenen ilk soru kümesinden, sorulara yönelik cevapları da kapsayan ve toplanan verilerle bağlantılı bir eylem planı oluşturma sürecidir. Bu çerçevede soru ile cevaplar arasındaki bağlantıyı kurarak verilerin toplanmasını ve analiz edilmesi süreçlerini kapsayan bir süreçtir (Yin, 2003: 19). Nitel araştırma deseni, araştırma kapsamında soruların sorulması, verilerin toplanması ve toplanan verilerin analiz edilmesinde bir plan oluşturularak koordine edilmesi sürecidir. Bu noktada nitel araştırma deseni, araştırma yaklaşımını belirler ve gelişen aşamaların bu yaklaşım çerçevesinde uyumlu olmasına rehberlik eder. Nihai olarak nitel araştırma deseni, sınırları ve aşamaları açık ve net bir şekilde belirlenmiş sistematik bir süreçtir. Nitel araştırma desenleri araştırma sürecinin amacına uygun ve tutarlı olması için araştırmacıya rehberlik etmektedir. Nitel araştırma deseni araştırmacının bir odak çerçevesinde araştırmayı tutarlı olarak yürütmesine katkıda bulunarak araştırmacıya esnek bir yaklaşım sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Nitel araştırmalar farklı araştırma desenlerinden oluşmaktadır. Bu desenler; kültür analizi, olgu bilimi, kuram oluşturma, eylem araştırması ve durum çalışması gibi farklı araştırma desenleri bulunmaktadır. Bu çalışmada araştırmanın genel

amacı, araştırma sorusu ve alt soruları dikkate alınarak nitel araştırma deseni olarak durum çalışması (örnek olay) deseni tercih edilmiştir.

3.2.1.1 Durum Çalışması

Nitel araştırmayı icra eden araştırmacılar genellikle eylem ve anahtarları anlamaya çalışırlar (Glesne, 2013: 1). Araştırmacılar bunu durum çalışması ile yaparlar. Durum çalışmasına göre gerçek yaşamın, güncel ortam ve bağlam içerisindeki program, süreç, etkinlik veya faaliyetin incelenmesini amaçlamaktadır (Creswell, 2015: 96). Bir durum çalışmasında ele alınan durum hakkında bilgi edinilen ayrıntı, olgu, derinlemesine ve bütünsel olarak incelenmesinin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla durum çalışması, çeşitli sosyal grup, ortam veya bu ortamlarda yaşayan kişileri incelemek suretiyle araştırmanın amacı doğrultusunda gereğine uygun verilen cevaplardan bir sonuç çıkarma yoluna gider (Berg ve Lune, 2015). Durum çalışması en kısa tanımla gerçek yaşamın, güncel ortam veya bağlam içerisindeki herhangi bir durumun araştırılmasıdır (Yin, 2003).

Durum çalışması araştırması, güncel sınırlı bir durum, gerçek yaşam ve belirli bir zaman periyodunda sınırlandırılmış sistemler hakkında çoklu bilgi kaynakları (mülakat, gözlem, işitsel-görsel araçlar, rapor ve dokümanlar), durum betimlemesi veya temaları ortaya konulduğu nitel yaklaşımları kapsamaktadır (Creswell, 2015: 97). İşletmeler ve ailelerin çoklu karmaşık yapı sergilemeleri nedeniyle bu kavramları konu alan çalışmaların durum çalışması yöntemi ile derinlemesine analiz edilmesinin mümkün olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede örnek olay araştırmasının güçlü yönünün belirli bir olaya odaklanması (Arıkan, 2007: 89; Çakan, 2018) olması nedeniyle bu çalışmada durum çalışmasının bir araştırma deseni olarak kullanılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Creswell (2015: 100-101)'e göre durum çalışmalarının aşamaları aşağıdaki şekilde belirtilmektedir;

- Araştırma problem ve hedefleri belirlendikten sonra araştırma problemini incelemek amacıyla problemin durum çalışmasına uygun olup olmadığı belirlenir.
- Araştırmacının ne tür durum çalışmasının en yararlı ve umut verici olduğunu düşünmesi gerekir. Bu kapsamda hangi tür durum çalışması yapılacağı belirlenmelidir.

- Araştırmacının veri toplama kaynağını belirlemesi gerekmektedir. Bu kaynaklar gözlem, mülakat, doküman ve görsel işitsel araçlar olabilir. Bu kaynaklarla veriler toplanır.
- Araştırmacının topladığı verileri analiz etmesi gerekir. Bunun için de altı farklı durum çalışmasına değinilmektedir (McMillan, 2000; Çakan, 2018: 78);
 - ✓ Gözlemsel (Observation): Bir kavram hakkında yapılan bir çalışmada verilerin birtakım boyutlarının gözlemlenmesi yoluyla veri toplanması ve analiz edilmesi yöntemidir.
 - ✓ Tarihsel Öğrenme (Hsitorical Organizational): Özel bir kurumun, kuruluşu ve sonraki geçirdiği süreçleri belirli bir zaman periyodunda aşamalı olarak inceleyen yöntemdir.
 - ✓ Hayat Hikâyesi (Life Story): Bireyin bir olayı hikaye etmesiyle elde edilen veriler ile diğer araştırmacıların bu verilere bağlı kalarak verileri toplaması ve analiz etmesi yöntemidir.
 - ✓ Durum Analizi (Situation Analysis): Örnek olayın derinlemesine ve farklı yönlerden ele alınarak detaylı bir şekilde irdelenmesi süreci ile veri toplanarak analiz edilmesi yöntemidir.
 - ✓ Çoklu Alan (Multisite): Birden fazla örnek olay ve katılımcılar aracılığıyla veri toplanıp analiz edilmesi yöntemidir.
 - ✓ Çoklu Durum (Multicase): Birbirinden bağımsız kavramların incelenmesiyle elde edilen verilerin analiz edilmesi yöntemidir. Bu çalışmada çoklu durum çalışması örneği esas alınmaktadır.
- Durum çalışmasının son aşaması yorumlama aşamasıdır. Elde edilen verilerin analiz edilmesinden sonra bulgular yorumlanarak sonuçlar elde edilmesi aşamasıdır.

3.2.1.2 Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlik

Durum çalışmalarının geçerlik ve güvenirliliği yönünde bazı önlemlerin alınması gerekmektedir (Aytaçlı, 2012: 6). Diğer yandan araştırma deseninin niteliğini artırma ya yönelik aşağıdaki dört özelliğe bakılması gerekmektedir (Yin, 2003: 33; Aytaçlı, 2012: 6);

- *Yapı Geçerliği*: Birçok veri türünün veri toplama aşamasında kullanılmasıyla, elde edilen verilere yönelik bir kanıt zinciri oluşturulmasıyla ve bu veriler ışığında durum çalışma raporu hazırlandıktan sonra veri toplama sürecinde kendisinden veri

toplanmış bir kişiye okutulmak suretiyle görüşünün alınmasıyla yapı geçerliği arttırılmış olur.

- *İç Geçerlik:* Herhangi bir araştırmada elde edilen çıkarımların hani derecede geçerli olduğuna ilişkin geçerliktir. Araştırmacının elde ettiği sonuçları nasıl elde ettiğini belirli bir nitelikte açıklaması ve katıları ortaya koymasısıdır (Çakan, 2018: 80).
- *Dış Geçerlik:* Araştırmanın genellenebilmesi söz konusudur. Birçok kişi aracılığıyla durum çalışmalarının genellenmesi uygundur. Bu çerçevede durum çalışmalarında istatistiksel genelleme yerine analitik genelleme yapılır. Analitik genellemede araştırmacı, nicel araştırmalardaki gibi evrene değil kurama göre genelleme yapılır (Çakan, 2018: 80).
- *Güvenirlik:* Önceden yapılmış herhangi bir araştırmanın tekrar yapılması halinde benzer veya aynı sonuçlara varmasıdır (Aytaçlı, 2012).

3.2.2 Yöntemin Önemi ve Seçilme Gerekçesi

Çalışmada nitel araştırma deseni tercih edilme nedeni, küresel doğan aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ve uluslararasılaşma sürecine yönelik etkenleri anlamaya uygunluğu nedeniyle. Nitel araştırma yönteminde en yaygın şekilde kullanılan üç çeşit bilgi yöntemi bulunmaktadır. Bunlar; görüşme, gözlem ve yazılı belgelerin incelenmesidir. Bu kapsamda nitel araştırma ile ele alınan işletmelerin doğal ortamlarında gerçekçi olarak analiz etme amaçlanmıştır. Çakan (2018: 81)'a göre nitel araştırmalar; “nasıl”, “niçin” ve “ne şekilde” sorularına cevap aradığı için “işletmede yöneticiler neden böyle davranır” veya “işletme bünyesindeki yargı ve davranışlar ne şekilde oluşur” gibi sorulara cevaplar nitel bir araştırma ile daha sağlıklı bir biçimde verilmektedir. Buna ek olarak aile işletmelerine yönelik yapılan araştırmalarda “örnek olay” yönteminin seçilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Aile işletmelerinin çok boyutlu karmaşık yapılar olması ve özellikle bu işletmelerin küresel doğan işletmeler boyutunda incelenmesi nedenleri ile çalışma kapsamında nicel araştırmanın yanında nitel araştırma yöntemine de başvurulmuştur. Çalışma kapsamında nitel araştırma yönteminin kullanılmasıyla çalışmaya objektif bir bakış açısı katıldığı düşünülmektedir.

3.2.2.1 Örneklem ve Örnekleme

Araştırma bölgesi Konya ilinde faaliyet gösteren küresel doğan aile işletmeleri seçilmiştir. Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde üretim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri incelenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda nitel araştırmalarda genelde “amaçsal örnekleme” tekniği tercih edilir (Çakan, 2018: 83). Küresel doğan aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve uluslararasılaşma süreçlerini konu edinen araştırmanın temel sorusu dikkate alındığında “amaçsal örnekleme” tekniğinin kullanılması uygun görülmüştür. Amaçsal örnekleme araştırmanın amacına yönelik bilgi bağlamında yeterli olan ve zengin durumlara yönelmesi esasına dayanmaktadır. Araştırmada amaçsal örnekleme tekniklerinden “tipik örnekleme” tekniği kullanılmıştır. Tipik durum örnekleme evrende birçok benzerleri arasından genel anlamda incelenen olgu ve olayları açıklamaya yönelik bilgi içeren durumlardır (Patton, 1987). Bu kapsamda tipik örnekleme, evreni temsil kabiliyeti ve özellikleri yönünden evrenden farklılaşmayan olayları ifade etmede kullanılmaktadır (Marshall ve Rossman, 2014). Tipik örnekleme yönteminde araştırmacılar araştırma yapacakları durumlar arasında bir veya birkaç tanesini seçer ve seçtikleri durumlar arasında incelemeler yapar. Tipik örneklemede amaç, belirli bir alan hakkında fikir sahibi olmaktır (Çakan, 2018: 83).

Nitel araştırmalar doğası gereği genelleme yapma olasılığı ve indirgemeci yaklaşıma sahip olmadıkları için evren ifadesi ve istatistiki yöntemler kullanılarak örneklem sayısının belirlenmesi mümkün değildir. Bu bağlamda araştırma kapsamında örneklem yerine katılımcı ifadesini kullanmak doğru olacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 101-102; Glesne, 2013: 59). Bu çerçevede küresel doğan işletme özelliği gösteren işletmelerin 10 girişimcisine açık uçlu sorular yönetilmiştir. Durum çalışmasının yapılmasında uygun sayının 4-12 örnek olduğunu belirtmesinden dolayı (Yin (2003)'den aktaran Faiz, 2013: 101) araştırma kapsamındaki 10 girişimci yeterli görülmüştür.

3.2.3 Veri Toplama Araçları

Sosyal gerçekliğin öznesi konumunda bulunan insanların herhangi bir konu hakkında sahip oldukları ve kişiden kişiye değişen duygu, düşünce ve tutumlarını öğrenmek amacıyla yapılacak en uygun davranış doğrudan kişiye gidilerek ondan sözlü olarak bilgi almaktır

(Türnükü, 2000). Birçok kişi düşündüklerini açıklamada sözlü anlatımı yazılı anlatıma tercih etmektedir. Bunun sebebi aşağıda belirtilmektedir (Çetin, 2012);

- Yazılı anlatımda yanlış anlaşılmalara sebebiyet verilebileceğı,
- Yazılı anlatımda ek açıklamalara verilebilecek cevapların kısıtlı olması,
- Yazılı anlatımda verilen bilgilerin belgelenmiş olması düşüncesiyle katılımcıların sorumluluk yüklenmek istememeleri,
- Sözlü anlatımda görüşmelerin daha rahat ve az zaman alması gibi sebeplerdir.

Bu kapsamda, diğeri yöntemlerden farklı derinlik ve nitelikteki verilere erişimi sağlayacak sözlü araştırma yöntemi olarak “görüşme” önerilebilir (Türnükü, 2000). *Görüşme*, insanların herhangi bir konudaki düşünce, bilgi, tutum ve davranışları ile bunların olası sebeplerinin açıklanmasında en kestirme yol olarak görülmektedir (Çetin, 2012). Diğeri bir ifadeyle görüşme, araştırmanın öznesi olan kişi ile araştırmacı arasındaki kontrollü ve amaçlı sözel iletişim şeklidir (Cohen vd., 2002: 27).

Görüşme yönteminin temelini sözlü iletişim oluşturmaktadır. Bu yöntemde günlük yaşamda yaptığımız gibi katılımcılarla konuşarak ve onlara açık uçlu sorular sorarak bilgi toplamaya çalışılır. Bu çerçevede nitel verilerin nicel araştırmalardaki gibi sayılara indirgenmesini amaçlanmaz (Yıldırım, 1999: 10; Özdemir, 2010: 327). Bununla birlikte nitel araştırma, az bilinen konulara ilişkin özellikle sınırlı örneklem kullanılarak derinlemesine bilgi elde etmek amacıyla keşfedici doğaya sahip araştırma metodu olarak da görülmektedir (De Ruyter ve Scholl, 1998: 8). Görüşme yönteminde araştırmacı önceden hazırlamış olduğı sorular yardımıyla katılımcılara o anda belirli amaca yönelik sorular yönelterek katılımcının duygu ve düşüncelerini belirli bir sistematik çerçevede ortaya çıkarmaya çalışır (Türnükü, 2000).

Nitel araştırma işletmelere ulaşılabilirlik, işletmelerdeki yöneticilere ulaşabilme imkânı, zaman ve maliyet uyumu gibi nedenlerden dolayı benzer özelliklere sahip birbirinden farklı 10 işletmeyle yürütülmüştür. Araştırma kapsamında belirlenen ve küresel doğan aile işletmeleri özelliğı gösteren işletmelerdeki yönetici pozisyonundaki aile üyeleri ile görüşülmüştür.

Araştırma kapsamında nitel verileri toplama amacıyla görüşme yöntemi uygulanmıştır. Görüşme türü olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. *Yarı yapılandırılmış görüşme* tekniğinde araştırmacı sormayı planladığı sorular hakkında bir görüşme protokolü hazırlar. Görüşme esnasında görüşmenin akışına göre görüşme protokolünden farklı soruları katılımcılara yönelterek kişinin cevaplarını ayrıntılandırmasını

ve yanıtları açmasını sağlayabilir (Çetin, 2012). Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi araştırmacıya esnek bir çalışma alanı sunması nedeniyle araştırma kapsamında tercih edilmiştir. Bu çerçevede yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kapsamında katılımcılara 3 adet açık uçlu soru yöneltilerek çeşitli yanıtlar alınmıştır.

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorular Yalçın (2018) tarafından yapılan çalışma derlenerek oluşturulmuştur. Katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorular aşağıda belirtilmektedir;

Soru 1: İşletmenizin uluslararasılaşma sürecine nasıl ve ne zaman başladınız?

Soru 2: İşletmeniz adına yenilik yapma, pazara yeni ürün veya süreç sunma noktasında rakiplerinize göre durumunuz hakkında bilgi verir misiniz?

Soru 3: Yoğun rekabet ortamında rakipleriniz rekabet etme yönteminiz ile en güçlü silahınız nedir?

3.2.3.1 Veri Toplama Süreci

Nitel verilerin toplanması amacıyla görüşme yapılacak katılımcılar hakkında açık kaynaklar aracılığıyla araştırmalar yapılmıştır. İşletmede görüşülecek aile üyesi yönetici belirlendikten sonra görüşmenin içeriğini zenginleştirmek amacıyla katılımcılara sorulacak açık uçlu sorular mail yoluyla ilgili kişilere ulaştırılmıştır. Bunun yapılmasında amaç katılımcıların ön hazırlık yapmalarını sağlamaktır. Görüşmeler, daha sonra ilerleyen tarihlerde işletmelerin adreslerinde katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında ilgili konular hakkında alan yazın taraması yapılmak suretiyle ve işletmelerin internet sitelerine de bakılarak ikincil verilerden yararlanılmıştır. Buna ek olarak mülakat ve gözlem yöntemleri de kullanılarak birincil verilerden de yararlanılmıştır.

Araştırma verilerinin elde edilmesinde veri toplama aracı olarak; küresel doğan aile işletmeleri sahip yöneticilerine açık uçlu sorular yöneltilmiştir.

Veri toplama aşamasında katılımcıların müsaitlik durumuna göre yaklaşık 2 ay sürmüştür;

- A işletmesi ile 15 Mayıs 2018,
- B işletmesi ile 18 Mayıs 2018,
- C işletmesi ile 21 Mayıs 2018,
- D işletmesi ile 1 Haziran 2018,

- E işletmesi ile 5 Haziran 2018,
- F işletmesi ile 28 Mayıs 2018,
- G işletmesi ile 20 Haziran 2018,
- H işletmesi ile 2 Temmuz 2018,
- I işletmesi ile 10 Temmuz 2018,
- J işletmesi ile 19 Haziran 2018 tarihlerinde görüşme yapılmıştır.

Çalışma kapsamında katılımcılara yöneltilen soruların anlaşılabilirliğini sağlamak ve herhangi bir yanlış anlamaya sebebiyet verilmemek amacıyla yüz yüze görüşme yapılmış ve her sorunun detaylıca ne anlam ifade ettiği ve sorulmasındaki amacın ne olduğu katılımcılara açıklanmıştır. Görüşmeler ortalama olarak 2 saatte tamamlanmıştır. Görüşme yapılan kişilerin tümünün işletme sahibi yöneticiler olmasına dikkat edilmiştir.

3.2.4 Geçerlik

Geçerlik bir araştırmada ölçme aracının ölçmeye yöneldiği özelliği, başka bir özelliklerle karıştırmadan doğru olarak ölçebilme işlemidir (Tekin, 1991). Diğer yandan geçerlik, toplanan verilerin araştırmacı tarafından tarafsız ölçtüğü örnek olay veya değişkenin uygunluğu ölçüsüdür (Kurtuluş, 2010). Bu kapsamda araştırmacı araştırmada verileri elde etme noktasında mümkün olduğu kadar tarafsız ve olduğu şekilde gözlemlemeye çalışmıştır.

3.2.4.1 İç Geçerlik

İç geçerlilik, doğru olarak gözlemlendiğini düşünülen olay, durum veya olguların gerçek durumu yansıtıp yansıtmadığı şeklinde ifade edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Diğer bir ifadeyle bir araştırmadaki iç geçerlik araştırma kapsamında elde edilen bulguların gerçek durumu yansıtmasında bir ölçüttür (Çakan, 2018: 91). Araştırma kapsamında elde edilen bulguların daha önceki bölümlerde değinilen alan yazındaki konular ve kuramlara uygun olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılar açık uçlu soruları anlaşılır olarak bulmuşlar ve her üç sorunun da cevap verilebilir olduğunu belirtmişlerdir. Diğer yandan elde edilen veriler ikincil veriler olan işletmelerin internet sitelerindeki bilgilerle karşılaştırılmıştır. Ayrıca işletmeyi tanıtıcı broşürler ve reklam katalogları da incelenmek suretiyle ve işletmenin kurulmuş olan tesislerinde gezilerek bilgiler edinilmiş ve araştırma sonucunda elde edilen bulgularla karşılaştırıldığında tutarlı olduğu görülmüştür.

3.2.4.2 Dış Geçerlik

Araştırma sonuçlarının genellenebilirliğine vurgu yapan dış geçerliliğe göre eğer bir araştırmanın sonuçları benzer durum ve ortamlara göre genellenebilmesi durumunda dış geçerlikten söz edilir. Nitel araştırmalarda genellemeler örnekler ve deneyimler şeklinde yapılarak analitik genelleme yapılır (Okuyan ve Kapçak, 2016). Araştırma kapsamında ele alınan işletmelerin özellikleri diğer işletmelerle genelleme yaparak karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla detaylı bir şekilde açıklamalar ve tanımlamalar yapılmıştır. Bulguların genellenmesi diğer araştırmacılara kendi çalışmalarını bu çalışma bulgularına göre genelledebilmeleri noktasında imkân tanımaktadır.

3.2.5 Güvenirlik

Nitel araştırmanın doğası gereği doğal ortama duyarlık ve algıların önemi güvenilirlik konusunda bazı sorunlara neden olmaktadır. Nitel araştırmanın temelinde gerçeklerin içinde bulunan ortam ve bireylere göre süregelen bir değişim içerisinde bulunulması ve araştırmacıların benzer gruplarla benzer araştırmalar yaparak aynı sonuçlara ulaşmalarının mümkün olmadığı kabul edilmektedir (Okuyan ve Kapçak, 2016). Buna karşın nitel araştırmalarda birden fazla araştırmacının benzer sonuçlara ulaşmalarıyla güvenirliliğin sağlandığı kabul edilir (Çakan, 2018). Araştırma kapsamında ele alınan işletmelere yoğunlaşarak elde edilen veriler ve bilgiler açık ve net olarak objektif bir şekilde ortaya konulmuştur. Diğer yandan araştırmanın güvenirliliğini artırma k amacıyla analize ilişkin kavramsal çerçeve hakkında ayrıntılı bilgi verilerek elde edilen bulgular sonuç bölümünde ilgili alan yazınla tartışılmıştır.

3.2.6 Nitel Verilerin Analiz Süreci

Verilerin analizi amacıyla içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizinde içerik analizinin uygun olduğuna karar verilmiştir. İçerik analizinin asıl amacı toplanan verilerin açıklamasına yönelik kavramlara ulaşabilmektir. Diğer yandan içerik analizi, betimsel analizlere göre verilerin derinlemesine işlenmesini sağlandığı için (Çakan, 2018: 92-93) araştırma kapsamında içerik analizinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan

içerik analizi verilerin daha derinlemesine irdelenmesinin sağlanmasının amaçlanması nedeniyle bu araştırmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

İçerik analizi, metin içerisindeki belirli karakterlerden tarafsız ve sistematik sonuçlar elde etmek amacıyla kullanılan bir analiz tekniğidir (Stone vd., 1966: 213). İçerik analizi, elde edilen veriler sonucunda metinlerin düzenlenmesi süreci ile başlayan sınıflandırma, karşılaştırma ve elde edilen metinlerden teorik çıkarımlar yapma ve geçerli yorumların bir takım işlemlerden geçirilerek ortaya konulduğu süreçler bütünüdür (Weber, 1990: 5; Cohen, 2007: 475). Buna ek olarak içerik analizi yöntemiyle benzer veriler belirli tema ve kavramlarla birleştirilerek okuyucunun anlayacağı şekle dönüştürülür (Bauer, 2000; Fraenkel vd., 2011). İçerik analizine göre görüşülen kişilerden elde edilen veriler gözlemlerle beslenerek ana temalar çıkarılır. Bu çerçevede asıl amaç verilerin kodlanması ve temaların oluşturularak anlam, yorum ve ayrıntıların anahtar kelimelere dönüştürülmesidir (Altheide, 1987: 68; Merriam ve Tisdell, 2015: 196). İçerik analizinin temel amacı elde edilen verilerin açıklamasını yapabilen kavramlara ulaşabilmektir (Yin, 2003). İçerik analizi yazılı ve sözel kaynaklarla elde edilmiş verilerin sistematik ve nesnel bir şekilde incelenmesine imkan sağlayan bir yaklaşım (Tavşancıl ve Aslan, 2001) olması nedeniyle araştırmada verilerin içerik analizi tekniği ile analiz edilmesine karar verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle toplanan araştırma verileri kodlanmıştır. Daha sonra oluşturulan kodlar gruplandırılmış ve elde edilen veriler sayısal şekle dönüştürülmüştür. Son aşamada ise elde edilen bulgularla yorumlanarak analiz süreci sona erdirilmiştir.

Küresel doğan işletme sahip ve profesyonel yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin veriler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Bu aşamadan sonra araştırma kapsamında görüşme yapılan 10 yöneticiden elde edilen görüşmeler yazılı ortama aktarılmıştır. Mülakatlar sonunda 15 sayfalık metne ve toplamda 3.724 kelimeye ulaşılmıştır. Elde edilen bu veriler incelenerek kod, tema ve kelime bulutları oluşturularak araştırmanın bulguları analiz edilmiştir. Temaların oluşturulup şekil olarak gösterilmesinde katılımcılardan elde edilen metin ve kelimeler üzerinden Voyant Tools programı kullanılmıştır.

Voyant Tools programı çevrim içi kullanılabilen bir program olup bir belge veya metinde bulunan kelimelerin ne sıklıkla kullanıldığını belirlemeye yarayan kelime analiz programıdır. Bilgisayar destekli analiz programı olan Voyant Tools, bireysel makaleler ile metinlerin incelenmesinde, bu metinlere analitik araçlar vasıtasıyla işlevsellik kazandırmak ve makalelere etkileşimli kanıtlar eklemek amacıyla yeni kodlar kullanarak kişisel araçlar geliştirmeyi sağlayan internet tabanlı çevrim içi bir programdır (Çakan, 2018: 94).

Voyant Tools programı aracılığıyla kodlama yöntemi uygulanmıştır. Kodlama yönteminde esas amaç orijinal veri kaynağı (mülakat sonucu elde edilen metinler) içerisinde konu ile ilgili “veri parçalarının” (bit of data) ayıklanarak sınıflandırılıp kategoriler haline dönüştürülmesidir. Kodlama işlemi genelde kelimeler, kelime grupları ve cümlelerin kendi içinde benzerlik gösterdikleri anahtar kelimeler ile araştırma yapan kişiler tarafından uygulanır (Takay ve Tüzün, 2015: 253).

Araştırma kapsamın elde edilen veriler gizlilik esasına uygun olarak yürütülmesi amacı doğrultusunda bulgulara ulaşılmış, bütün işletmelerin gerçek isimleri gizli tutulmuştur. Bu nedenle işletmelere A, B, C... şeklinde isimler verilerek kodlanmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın bulgular bölümünde katılımcılara ilişkin demografik özellikler ile kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik değişkenleri arasındaki ilişkiler SPSS 20 ve AMOS yazılımları aracılığıyla analiz edilmiş ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Buna ek olarak araştırma kapsamında katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilerek alınan yanıtlar; nitel araştırma yöntemleriyle analiz edilerek çeşitli değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır.

4.1 Nicel Araştırmaya Yönelik Bulguları

4.1.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

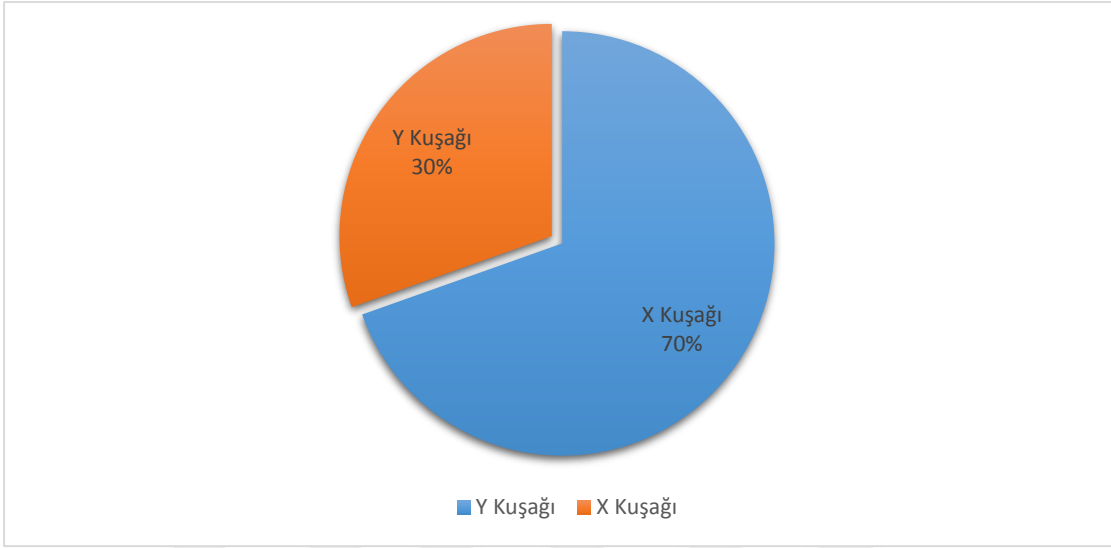
Soru formunun ilk bölümünde araştırma kapsamındaki katılımcılara ilişkin demografik özelliklere yönelik sorulardan veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilere göre Tablo 4.1’de katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hali ve bulundukları kuşaklara yönelik bulgular görülmektedir.

Tablo 4. 1 Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	F (Sıklık)	% Yüzde	Medeni Durum	F (Sıklık)	% Yüzde
Kadın	71	34,3	Bekâr	39	18,8
Erkek	136	65,7	Evli	168	81,2
Toplam	207	100,0	Toplam	207	100,0
Yaş	F (Sıklık)	% Yüzde	Eğitim	F (Sıklık)	% Yüzde
18-27	13	6,1	İlköğretim	5	2,4
28-37	51	24,6	Lise & Dengi	15	7,2
38-45	77	37,2	Önlisans	30	14,5
46-55	36	17,4	Lisans	131	63,3
55'den fazla	30	14,5	Lisansüstü	26	12,6
Toplam	207	100,0	Toplam	207	100,0
Kuşakları	F (Sıklık)	% Yüzde			
X Kuşağı	144	69,6			
Y Kuşağı	63	30,4			
Toplam	207	100,0			

Tablo 4.1' e göre katılımcıların %34' ünü kadınlar, %66' sını erkekler oluşturmaktadır. Aynı tabloda katılımcıların yaklaşık %19'u (39) bekâr, % 81'i (168) evli bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları göz önünde bulundurulduğunda yaklaşık %3'ü (5) ilköğretim, %7'si (15) lise&dengi, yaklaşık %15'i (30) önlisans, yaklaşık %64'ü (131) lisans ve yaklaşık %13'ü (26) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında katılımcıların %6'sı (13) 18-27 yaş aralığında, %25'i (54) 28-37 yaş aralığında, %38'i (82) 38-45 yaş aralığında, %16'sı (36) 46-55 ve %14'ü (30) ise 55'den fazla yaş aralığında bulunmaktadır. Buna ek olarak yaş değişkeni dikkate alınarak kuşaklar Şekil 4.1'de görüleceği üzere sınıflandırılmıştır.



Şekil 4. 1. Katılımcıların kuşaklara göre dağılımı

Tablo 4.1 ve Şekil 4.1'e göre katılımcıların %30'u (63) Y kuşağında sınıflandırılırken, yaklaşık %70'i (144) X kuşağı olarak sınıflandırılmıştır.

4.1.2 İşletmelere Yönelik Bilgiler

Soru formunun ikinci bölümünde araştırma kapsamındaki katılımcıların işletmelerine ilişkin özelliklere yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümden elde edilen verilere göre (Tablo 4.2) işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler, çalışan sayısı, faaliyet süreleri, üretimlerinin ihracatlarına oranı, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar, işletmedeki aile üyesi oranı ve işletmelerin kaçınıcı nesille yönetildiği yönelik bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 4. 2. İşletmeye İlişkin Bilgilerin Dağılımı

Sektör	F (Sıklık)	% Yüzde	Faaliyet Süresi	F (Sıklık)	% Yüzde
Metal & Makine	41	19,8	6-10 Yıl	9	4,3
Otomotiv	67	32,4	11-20 Yıl	50	24,2
Tekstil	23	11,1	21-30 Yıl	73	35,3
Madencilik	20	9,7	31-40 Yıl	75	36,2
İnşaat & Yapı	50	24,1	40 Yıl Üzeri	0	0
Gıda	6	2,9			
Toplam	207	100,0	Toplam	207	100,0
İşçi Sayısı	F (Sıklık)	% Yüzde	Üretim İhracat Oranı	F (Sıklık)	% Yüzde
10'dan az	0	0	%25'den az	0	0
11-50	23	11,1	%26-%35	22	10,6
51-100	66	31,8	%36-%50	121	58,5
101-250	79	38,2	%51-%75	39	18,8
250'den fazla	39	18,9	%75'den fazla	25	12,1
Toplam	207	100,0	Toplam	207	100,0
Aile Üyesi Sayısı	F (Sıklık)	% Yüzde	Pozisyon	F (Sıklık)	% Yüzde
%10	36	17,4	Kurucu-Girişimci	25	12
%11-30	65	31,4	Kurucu-Girişimci-Yönetici	58	28
%31-50	77	37,2	Aile üyesi ve yönetici	70	34
%51-80	25	12,1	Aile Üyesi olmayan Yönetici	54	26
%81'den fazla	4	1,9			
Toplam	207	100,0	Toplam	207	100,0
Kurucuya Yakınlık Derecesi	F (Sıklık)	% Yüzde	Kuşak	F (Sıklık)	% Yüzde
Kendisi	30	14,5	1. Nesil	29	14
Çocuğu	67	32,5	2. Nesil	29	14
Kardeşi	55	26,5	1. ve 2. Nesil	144	69,5
Anne-Baba	0	0	Fikrim Yok	5	2,5
Aile bağı yok	55	26,5			
Toplam	207	100,0	Toplam	207	100,0

Araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler irdelendiğinde işletmelerin %19 metal & makine, %11 tekstil, %9 madencilik, %24 inşaat ve %32 ile otomotiv sektörlerinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

İşletmelerin faaliyet süreleri dikkate alındığında işletmelerin %4'ü 6-10 yıl, %24'ü 11-20 yıl, %35'i 21-30 yıl, %36'sı 31-40 arasında faaliyet gösterdikleri görülmekte iken 40 yıl üzeri işletmeye rastlanılamamıştır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin istihdam sağlama yönünde işgören sayılarına bakıldığında 11-50 işgören %11, 51-100 işgören %31, 101-250 işgören %38, 250'den fazla işgören istihdam eden işletmelerin oranı ise %18 olarak belirlenmiştir. İşletmelerin yıllık ihracatın satışlarına oranı %26-%35 olan %10 işletme, %36-%50 olan %58 işletme, %51-%75 işletme %18 ve %75 üzeri işletme %12 olarak belirlenmiştir.

İşletmelerin yönetim pozisyonundaki aile yöneticileri oranı göz önüne alındığında işletmelerin %10'unda aile bireyi yöneticisi %17, %11-%30'unda aile bireyi yöneticisi %31, %31-50'sinde aile bireyi yöneticisi %37, %51-80'inin aile bireyi yöneticisi %12 ve %81'den fazla aile bireyi yöneticisi işletme oranının yaklaşık %2 olduğu belirlenmiştir. İşletmeleri yöneticileri incelendiğinde kurucu-girişimci yöneticiler %11, kurucu-girişimci-yöneticilerin %27, aile üyesi ve yöneticiler %36 ve aile üyesi olmayan yönetici oranlarının ise %25 olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen işletme yöneticilerinin işletmeyi kuran kişiyle akrabalıklarını belirlemeye yönelik bölüme göre yöneticilerin %14'ünün işletmenin kurucusunun kendisi olduğu, %32'sinin kurucunun çocuğu olduğu, %26'sının kardeşi olduğu belirlenirken %26 yöneticinin işletmeyi kuran bireyle akrabalığının olmadığı belirlenmiştir.

Son olarak işletmelerin yöneticilerinin kuşakları göz önüne alındığında hala kurucu girişimci (1. nesil) ve 2. nesil yöneticilerinin oranlarının %14 olduğu görülürken işletmelerdeki yöneticilerin yaklaşık %70'inin 1.ve 2. kuşak yöneticilerle beraber çalıştıkları belirlenmiştir.

4.1.3 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında hipotezler X ve Y kuşakları kapsamında değerlendirilerek analiz yapılmıştır.

4.1.3.1 Y KUŞAĞI Açısından Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Küresel doğan işletmelerde Y kuşağı çalışanları açısından korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde kurumsallaşma ($r=,486$; $p<0.01$) ve kurumsal girişimcilik ($r=,395$; $p<0.01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Tablo 4.3). Bu bulgulara göre aracı değişkenli regresyon analizi ve düzenleyici değişkenli regresyon analizinin koşullarının sağlandığı söylenebilir. Çünkü bağımsız değişken ile bağımlı değişken, bağımsız değişken ile aracı değişken, aracı değişken (ve aynı zamanda düzenleyici değişken) ile bağımlı değişken arasında anlamlı ilişki mevcuttur (Baron ve Kenny, 1986).

Tablo 4. 3. Y Kuşağı Açısından Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

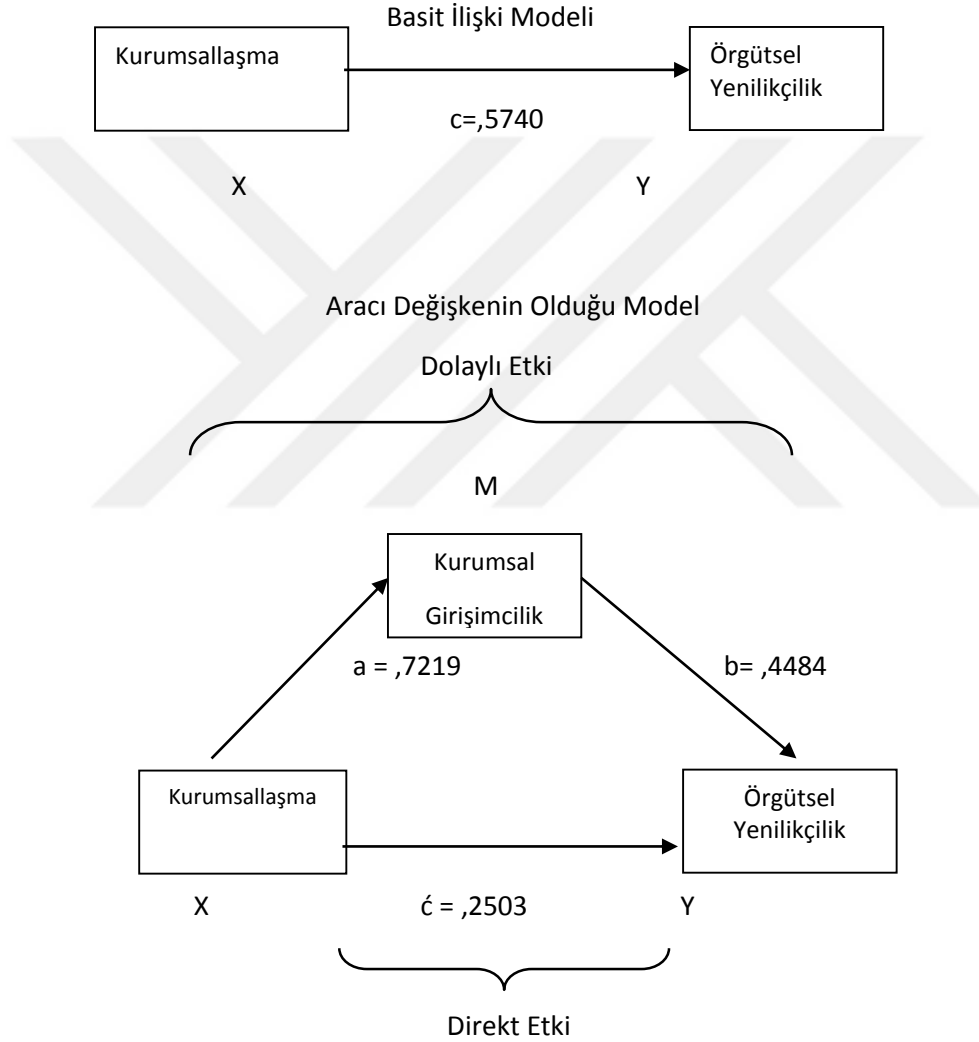
Değişkenler	Aritmetik Ort.	Std. Sapma	1	2	3
1.Kurumsallaşma	3,97	,189	1		
2.Kurumsal_Girisimcililik	4,07	,281	,486**	1	
3.Orgüsel_Yenilikçilik	4,17	,377	,288*	,395**	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Y Kuşağı çalışanları açısından Aracı değişkenli Regresyon analiz analizi bulgularına göre model istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=,2362$; $F_{(1-61)}= 18,865$; $p<0.01$). Modeldeki belirleyici değişkenler örgütsel yenilikçilikteki varyanstaki değişimin %23.62'sini açıklamaktadır. Bu modelde kurumsallaşma, örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=,721$; $p<0.01$). Benzer şekilde kurumsal girişimcilik de örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=,448$; $p>0.05$). Bu bulgulara Y kuşağı çalışanları açısından **H1** ve **H3** hipotezleri desteklenmektedir.

Y kuşağı açısından katılımcıların kurumsallaşma (3.97), kurumsal girişimcilik (4.07) ve örgütsel yenilikçilik (4.17) algı ortalamaları Tablo 4.3'te görüleceği üzere farklılaşmaktadır. Y kuşağı açısından **H7** hipotezi desteklenmektedir.



Şekil 4. 2. Y Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimciliğin Aracılık Rolü

Bulgular incelendiğinde regresyon modelinde kurumsallaşmanın (X) örgütsel yenilik üzerinde etkisinde bir azalma olduğundan ($\hat{c} < c$) kurumsal girişimcilik tam aracı rolü oynamaktadır (Şekil 4.2).

Ayrıca aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek için Hayes (2017) göre %95 güven aralığında 5000 Bootstrap yeniden örnekleme sahip parametrik olmayan yeniden örnekleme

metodu yarımıyla aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiştir. Y kuşağı açısından kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde tam aracılık rolü oynamaktadır. Zira BootLLCI ile BootULCI değerleri sıfırı (0) kapsamamaktadır ($\beta = ,3237$; %95 CI [0.0503 ile 0.6984]). Aracı değişkenin modele girmesiyle bağımlı değişkenin varyansının ilave olarak %6.79 açıklandığı gözlenmiştir. Yani Y Kuşağı açısından **H5 hipotezi** kabul edilmiştir.

Y Kuşağı çalışanları açısından kurumsal girişimciliğin kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayıp oynamadığına dair Model II tasarlanmıştır. Tablo 4.4'te Düzenleyici Değişkenli Regresyon analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 4. 4. Y Kuşağına Göre Kurumsallaşma ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Kurumsal Girişimciliğin Düzenleyici Rolü

Bağımsız Değişkenler	Model II					
	St. beta	SE	t değeri	p	LLCI	ULCI
Sabit	,1293	,0486	2,6579	,0101	,0319	,2266
Kurumsal Girişimcilik (KG)	,4420	,1982	2,2295	,0296	,0453	,8387
Kurumsallaşma (K)	,2506	,2495	1,0045	,3192	-,2486	,7498
KG*K	-,9174	,7449	-1,2316	,2230	-2,4080	,5731
R ²	,1822					
Tahmini standart hata	,1223					
F ₍₃₋₅₉₎	4,7174			0,0051		
Model II'deki Düzenleyici Etki						
Kurumsal Girişimcilik Değerleri	St. Beta	SE	t değeri	P	LLCI	ULCI
M-1SS (-,2813) Düşük	,5087	,3804	1,3374	,1862	-,2524	1,2698
M (0,0000) Orta	,2506	,2495	1,0045	,3192	-,2486	,7498
M+1SS (,2813) Yüksek	-,0074	,2600	-,0286	,9773	-,5278	,5129
R ² Değişim	0,0137					
F ₍₁₋₅₉₎	1,5169			,2230		

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik (OY) *p< 0.05. **p< 0.01.

K ile OY arasındaki ilişkide KG düzenleyici etkisini test eden **Model II** istatistiksel açıdan anlamlıdır. ($R^2 = ,1822$; $F_{(3-59)} = 4,7174$; $p < 0,01$). Modelde belirleyici değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın %18.2'sini açıklamaktadır. Bu modelde kurumsal girişimcilik örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip iken ($\beta = ,4420$; $t_{(59)} = 2,229$, $p < 0,01$), kurumsallaşmanın örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir ($\beta = ,2506$; $t_{(59)} = 1,0045$, $p > 0,05$). Buna karşın KG*K etkileşim terimi ($\beta = -,9174$; $t_{(59)} = -1,2316$, $p > 0,05$) ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit

edilmiştir. Ayrıca LLCI ile ULCI değerleri sıfırı kapsadığından Y Kuşağı çalışanları açısından Kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici rolü oynamamaktadır. Bu bulguya göre **H6 hipotezi** ret edilmiştir.

Araştırmada ayrıca Y kuşağı açısından kurumsal girişimciliğin boyutları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkilere dair korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.5'te görülmektedir. Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre kurumsal girişimciliğin boyutlarından risk ($r = ,369$; $p < 0.01$) ve proaktiflik ($r = ,434$; $p < 0.01$) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu, ancak stratejik yenilikçilik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki gözlenmiştir.

Tablo 4. 5. Y Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimcilik Boyutları ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri İle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Aritmetik Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
1.Stratejik yenilik	4,04	,350	1			
2.Risk	4,08	,411	,449**	1		
3.Proaktiflik	4,08	,333	,418**	,416**	1	
4.Orgusel Yenilikçilik	4,17	,377	,115	,369**	,434**	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Araştırmada ayrıca Y kuşağı açısından kurumsal girişimciliğin boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri de basit doğrusal regresyonla analiz edilmiştir. Model III istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2 = ,253$; $F_{(3, 59)} = 6,670$; $p < 0,01$). Bu modelde belirleyici değişkenler olan kurumsal girişimciliğin boyutlarının örgütsel yenilikçilikteki varyansın %25.3'ünü açıklamaktadır. Modelde kurumsal girişimciliğin boyutlarından risk ($\beta = ,286$; $t_{(59)} = 2,179$, $p < 0.05$) ve proaktifliğin ($\beta = ,388$; $t_{(59)} = 3,003$, $p < 0.01$) örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği, buna karşın stratejik yeniliğin örgütsel yenilikçiliği negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır (Tablo 4.6). Bu bulgulara göre Y Kuşağı açısından **H4 hipotezi risk alma ve proaktiflik** açısından **kabul edilirken, stratejik yenilik** açısından **ret edilmiştir**.

Tablo 4. 6. Y Kuşığı Açısından Kurumsal Girişimciliğin Boyutlarının Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerine Dair Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Model III Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	,084	,043		1,983	,052
Stratejik Yenilik	-,188	,141	-,175	-1,332	,188
Risk	,262	,120	,286	2,179	,033
Proaktiflik	,439	,146	,388	3,003	,004
R ² = ,307; Düzeltilmiş R ² =,253; F (3-59)= 6,670, p=,001 *p< 0.05. **p< 0.01.					

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik

Araştırmada Y Kuşığı çalışanları açısından kurumsallaşmanın boyutları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiler de analiz edilmiştir (Tablo 4.7). Korelasyon analizi sonuçlarına göre Y kuşığı açısından formelleşme ($r = ,261$; $p < 0.05$) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak özerklik, sosyalleşme ve tutarlık boyutları ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu gözlenirken, şeffaflık ile örgütsel yenilikçilik arasında negatif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tablodan görülebilir.

Tablo 4. 7. Y Kuşağı Açısın Kurumsallaşmanın Boyutları ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisine Dair Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Aritmetik Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Formallesme	4,10	,346	1						
2.Ozerklik	4,12	,353	,076	1					
3.Profesyonel	3,81	,406	-,057	,204	1				
4.Şeffaflık	3,82	,380	-,136	-,275*	,023	1			
5.Sosyalleşme	4,04	,303	,095	,109	,199	,082	1		
6.Tutarlılık	3,96	,361	,285*	,158	,134	-,049	,426**	1	
7.Örgütsel Yenilikçilik	4,17	,377	,261*	,189	,087	-,016	,153	,230	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Y Kuşağı çalışanları açısından kurumsallaşmanın boyutlarının bağımsız değişken ve örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak girdiği Model IV istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($R^2 = ,125$; $F_{(6-56)} = 1,331$; $p = ,259 > P > .05$). Bu nedenle modeldeki bağımlı değişkenlerin hiçbiri bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçiliği anlamlı şekilde etkilememektedir. Tablo 4.8'deki bulgulara göre **Y kuşağı** çalışanları açısından **H2** hipotezi **formallesme, özerklik, profesyonellik, şeffaflık, sosyalleşme ve tutarlılık** açısından **ret edilmiştir**.

Tablo 4. 8. Y Kuşağı Açısından Kurumsallaşman Boyutlarının Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model IV Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlamlılık Düzeyi	İç ilişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
(Sabit)	,109	,049		2,215	,031		
Formellesme	,241	,144	,221	1,673	,100	,895	1,117
Ozerklik	,166	,144	,155	1,155	,253	,864	1,158
Profesyonel	,038	,122	,041	,311	,757	,913	1,096
Seffaf	,057	,131	,058	,436	,664	,893	1,120
Sosyal	,064	,175	,052	,366	,716	,787	1,271
Tutarlılık	,124	,151	,118	,817	,418	,746	1,341

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilik, $R^2 = ,125$; Düzeltilmiş $R^2 = ,031$; $F_{(6-56)} = 1,331$; Durbin-Watson = 1,957; $p = ,259 > P > .05$;

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$.

4.1.3.2 X KUŞAĞI Açısından Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Küresel doğan işletmelerde X kuşağı çalışanları açısından korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde kurumsallaşma ($r=,521$; $p<0.01$) ve kurumsal girişimcilik ($r=,608$; $p<0.01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Tablo 4.9'daki bulgular dikkate alındığında aracı değişkenli regresyon analizi ve düzenleyici değişkenli regresyon analizinin koşullarının sağlandığı söylenebilir. Zira bağımsız değişken ile bağımlı değişken, bağımsız değişken ile aracı değişken, aracı değişken (ve aynı zamanda düzenleyici değişken) ile bağımlı değişken arasında anlamlı ilişkiler gözlenmiştir (Baron ve Kenny, 1986).

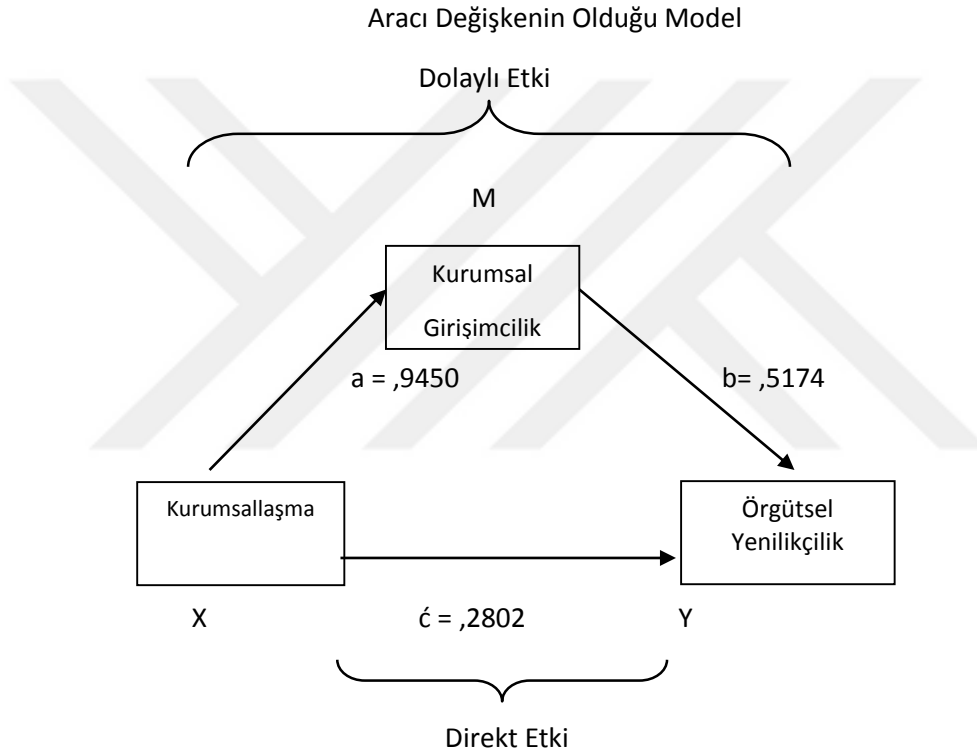
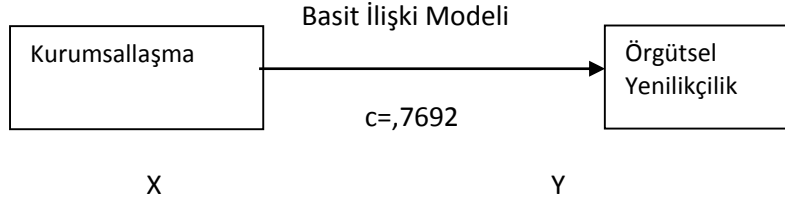
Tablo 4. 9. X Kuşağı Açısından Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Aritmetik Ort.	Std. Sapma	1	2	3
1.Kurumsallaşma	3,98	,267	1		
2.Kurumsal_Girisimcililik	4,03	,363	,696**	1	
3.Orgusel_Yenilikcilik	4,19	,394	,521**	,608**	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

X kuşağı çalışanlarına göre Aracı değişkenli Regresyon analiz analizi bulgularına göre model istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=,4846$; $F_{(1-142)}= 133,5325$; $p<0.01$). Modeldeki belirleyici değişkenler örgütsel yenilikçilikteki varyanstaki değişimin %48.46'sını açıklamaktadır. Bu modelde hem kurumsallaşma ($\beta=,2802$; $p<0.05$) hem de kurumsal girişimcilik ($\beta=,5174$; $p<0.05$) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bulgulara göre X kuşağı çalışanları açısından **H1** ve **H3** hipotezleri kabul edilmiştir.

X kuşağı açısından katılımcıların kurumsallaşma (3.98), kurumsal girişimcilik (4.03) ve örgütsel yenilikçilik (4.19) algı ortalamaları Tablo 4.9'da görüleceği üzere farklılaşmaktadır. X kuşağı açısından **H7** hipotezi desteklenmektedir.



Şekil 4. 3. X Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimciliğin Aracılık Rolü

Araştırma bulgulara göre regresyon modelinde kurumsallaşmanın (X) örgütsel yenilik üzerinde etkisinde bir azalış olduğu ($\hat{c} < c$) için kurumsal girişimcilik tam aracı rolü oynamaktadır (Şekil 4.3).

Ayrıca aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek için Hayes (2017) göre %95 güven aralığında 5000 Bootstrap yeniden örnekleme sahip parametrik olmayan yeniden örnekleme metodu yardımıyla aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiştir. X kuşağı açısından kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde tam aracılık rolü oynamaktadır. Çünkü BootLLCI ile BootULCI değerlerinin sıfırı (0) kapsamadığı görülmektedir ($\beta = ,4890$; %95 CI [,2438 ile , 7852]). Aracı

değişkenin modele dâhil edilmesiyle bağımlı değişkenin varyansının ilave olarak %9.59'unu açıklandığı gözlenmiştir. Dolayısıyla X kuşağı çalışanları açısından **H5 hipotezi** kabul edilmiştir.

X Kuşağı çalışanlarının perspektifinde kurumsal girişimciliğin kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayıp oynamadığına ilişkin olarak Model II tasarlanmıştır. Tablo 4.10'de Düzenleyici Değişkenli Regresyon analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 4. 10. X Kuşağına Göre Kurumsallaşma ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Kurumsal Girişimciliğin Düzenleyici Rolü

Bağımsız Değişkenler	Model II					
	St. beta	SE	t değeri	p	LLCI	ULCI
Sabit	,1424	,0281	5,0710	,0000	,0869	,1979
Kurumsal Girişimcilik (KG)	,4349	,1092	3,0045	,0001	,2190	,6507
Kurumsallaşma (K)	,0543	,1476	,3681	,7134	-,2375	,3461
KG*K	-,2727	,3232	-,8436	,4003	-,9117	-,3663
R ²	,4301					
Tahmini standart hata	,0907					
F ₍₃₋₁₄₀₎	9,2466			0,000		
Model II'deki Düzenleyici Etki						
Kurumsal Girişimcilik Değerleri	St. Beta	SE	t değeri	P	LLCI	ULCI
M-1SS (-,3633) Düşük	,1534	,1434	1,0699	,2865	-,1301	,4368
M (0,0000) Orta	,0543	,1476	,3681	,7134	-,2375	,3461
M+1SS (,3633) Yüksek	-,0447	,2249	-,1989	,8427	-,4894	,3999
R ² Değişim	,0414					
F ₍₁₋₁₄₀₎	,7117			,4003		

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik (OY) *p< 0.05. **p< 0.01.

X Kuşağı çalışanlarına göre K ile OY arasındaki ilişkide KG düzenleyici etkisini test eden **Model II** istatistiksel açıdan anlamlıdır (R²=,4301; F₍₃₋₁₄₀₎= 9,2466; p< 0,01). Modelde belirleyici değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın %43.01'ini açıklamaktadır. Bu modelde kurumsal girişimcilik örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir (β= ,4349; t₍₁₄₀₎= 3,0045, p<0.01). Ancak kurumsallaşmanın örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir (β= ,0543; t₍₁₄₀₎=,3681, p>0.05). Aynı şekilde KG*K etkileşim terimi (β= -,2727; t₍₁₄₀₎= -,8436, p>0.05) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki gözlenmiştir. Ayrıca düzenleyici etki ile ilgili LLCI ile ULCI değerleri sıfırı kapsadığı için X Kuşağı çalışanları açısından Kurumsal

girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici rolü oynamamaktadır. Bu bulguya göre X kuşağı çalışanları açısından da **H6 hipotezi** ret edilmiştir. Öte yandan araştırmada X kuşağı çalışanları açısından kurumsal girişimciliğin boyutları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkilere dair korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre kurumsal girişimciliğin boyutlarından stratejik yenileme ($r= .526$; $p<0.01$), risk ($r= .457$; $p<0.01$) ve proaktiflik ($r=.539$; $p<0.01$) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Tablo 4. 11. X Kuşağı Açısından Kurumsal Girişimcilik Boyutları ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri İle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Aritmetik Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
1.Stratejik yenilik	4,03	,432	1			
2.Risk	4,07	,468	,521**	1		
3.Proaktiflik	4,01	,407	,532**	,649**	1	
4.Orgusel Yenilikçilik	4,19	,394	,526**	,457**	,539**	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Çalışmada X kuşağı açısından kurumsal girişimciliğin boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri basit doğrusal regresyon yardımıyla analiz edilmiştir. Model III’ ün X kuşağı açısından istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görölmektedir ($R^2=.375$; $F_{(3, 140)}= 27,964$; $p< 0,01$). Bu modelde belirleyici değişkenler olan kurumsal girişimciliğin boyutlarının örgütsel yenilikçilikteki varyansın %37.5’ini açıklamaktadır. Araştırma bulgularına göre kurumsal girişimciliğin boyutlarından stratejik yenilik ($\beta= .312$; $t_{(140)}= 3,807$, $p<0.01$) ve proaktifliğin ($\beta= .314$; $t_{(140)}= 3,409$, $p<0.01$) örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Oysa risk boyutunun ($\beta= .091$; $t_{(140)}= .995$, $p>0.05$) örgütsel yenilikçiliği pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Tablo 3.10). Bu bulgulara göre X Kuşağı çalışanları açısından **H4 hipotezi stratejik yenilik ve proaktiflik açısından kabul edilirken, risk boyutunda ret edilmiştir.**

Tablo 4. 12. X Kuşığı Açısından Kurumsal Girişimciliğin Boyutlarının Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerine Dair Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Model III Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	,132	,026		5,003	,000
Stratejik Yenilik	,285	,075	,312	3,807	,000
Risk	,077	,077	,091	,995	,322
Proaktiflik	,304	,089	,314	3,409	,001
R ² = ,307; Düzeltilmiş R ² =,375; F (3-140)= 27,964, p=,000 *p< 0.05. **p< 0.01.					

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik

Araştırmada X kuşağı çalışanları açısından kurumsallaşmanın boyutları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkilerin analiz edildiği korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.13'te sunulmuştur. Bulgulara göre X kuşağı açısından formalleşme (r= ,403; p<0.01), özerklik (r= ,470; p<0.01), profesyonelleşme (r= ,237; p<0.01), şeffaflık (r= ,350; p<0.01), sosyalleşme (r= ,289; p<0.01) ve tutarlılık (r= ,412; p<0.01) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 4. 13. X Kuşığı Açısın Kurumsallaşmanın Boyutları ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisine Dair Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Aritmetik Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Formallesme	4,12	,472	1						
2.Ozerklik	4,05	,464	,389**	1					
3.Profesyonel	3,81	,402	,255**	,472**	1				
4.Şeffaflık	3,95	,439	,317**	,216**	,248**	1			
5.Sosyalleşme	4,00	,321	,336**	,401**	,237**	,280**	1		
6.Tutarlılık	4,01	,336	,294**	,428**	,341**	,271**	,586**	1	
7.Örgütsel Yenilikçilik	4,19	,394	,403**	,470**	,237**	,350**	,289**	,412**	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 4.14’de görüldüğü gibi X Kuşağı çalışanları açısından kurumsallaşmanın boyutlarının bağımsız değişken ve örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak girdiği Model IV’ün istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmektedir ($R^2 = ,353$; $F_{(6-137)} = 12,444$; $p = ,000 < 0.05$). Modeldeki kurumsallaşmanın boyutları bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçilikteki varyansın %35.3’ünü açıklamaktadır. Bulgulara göre formalleşme ($\beta = ,193$; $t_{(140)} = 2,462$, $p < 0.05$), özerklik ($\beta = ,318$; $t_{(140)} = 3,675$, $p < 0.01$), şeffaflık ($\beta = ,196$; $t_{(140)} = 2,612$, $p < 0.01$) ve tutarlılığın ($\beta = ,238$; $t_{(140)} = 2,667$, $p < 0.01$) örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna karşın profesyonelleşme ($\beta = -,073$; $t_{(140)} = -,913$, $p > 0.05$) ve sosyalleşmenin ($\beta = -,081$; $t_{(140)} = ,919$, $p > 0.05$) örgütsel yenilikçilik üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre X kuşağı çalışanları açısından **H2** hipotezi **formalleşme, özerklik, şeffaflık ve tutarlılık** boyutlarında desteklenirken, **profesyonelleşme ve sosyalleşme** boyutlarında desteklenmemiştir.

Tablo 4. 14. Y Kuşığı Açısından Kurumsallaşman Boyutlarının Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model IV Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlamlılık Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
(Sabit)	,115	,027		4,224	,000		
Formellesme	,161	,066	,193	2,462	,015	,768	1,302
Ozerklik	,270	,073	,318	3,675	,000	,632	1,582
Profesyonel	-,072	,078	-,073	-,913	,363	,736	1,359
Seffaf	,176	,067	,196	2,612	,010	,839	1,192
Sosyal	-,100	,109	-,081	-,919	,360	,604	1,655
Tutarlılık	,280	,105	,238	2,667	,009	,591	1,693

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilik, $R^2 = ,353$; Düzeltilmiş $R^2 = ,325$; $F_{(6-137)} = 12,445$; Durbin-Watson= 1,523; $p = ,000 < 0.01$;

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$.

4.2 Nitel Araştırmaya Yönelik Bulguları

Araştırma kapsamında katılımcılarla yapılan mülakatlar, web siteleri ve ikincil veri kaynaklarının incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde belirtilmektedir.

4.2.1 İşletmelerin Özellikleri

Araştırma kapsamında 10 küresel doğan işletmenin girişimcileriyle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin küresel doğan işletme özelliği taşımalarına ilişkin bilgiler Tablo 4.15’te belirtilmektedir.

Tablo 4. 15. Küresel doğan işletmelerin özellikleri

İşletmeler	Kuruluş Tarihi	İhracata Başlama Tarihi	İhracat/Satış Oranı	İhracat Yapılan Ülke Sayısı	Çalışan Sayısı	Net Satış Hasılatları (TL)
İşletme A	2014	2015	%50	5	36	400 Bin
İşletme B	2013	2016	%30	3	78	5 Milyon
İşletme C	2010	2011	%89	20	153	15 Milyon
İşletme D	2009	2010	%51	10	83	1 Milyon
İşletme E	2009	2011	%60	5	126	10 Milyon
İşletme F	2001	2003	%25	3	103	2 Milyon
İşletme G	2000	2000	%40	9	76	900 Bin
İşletme H	1998	2000	%58	7	30	150 Bin
İşletme I	1993	1994	%76	15	61	750 Bin
İşletme J	1990	1993	%50	17	176	17 Milyon

Küresel doğan işletmeler, kuruluşları itibariyle veya kuruluşlarından çok kısa süre sonra (genelde üç yıl veya daha az) ihracat faaliyetlerini icra eden işletmelerdir (Rennie, 1993; Knight ve Cavusgil, 1996; Moen ve Servais, 2002; Sullivan Mort ve Weerawardena, 2006; Kuivalainen vd., 2007; Cavusgil ve Knight, 2009). Tablo 4.15’te araştırma kapsamına alınan işletmelerin tümünün kuruluş yılları itibariyle veya en geç üç yıl içerisinde ihracata başladıkları görülmektedir. İşletmelerin genelde üç yıl içerisinde küresel pazarlara ihracat yaptıkları görülürken sadece G işletmesinin kurulur kurulmaz ihracata başladığı belirlenmiştir.

Küresel doğan işletmelerin yıllık toplam satışlarının ihracata oranları en az %25 olması gerekmektedir (Luostarinen ve Gabrielsson, 2006; Sullivan Mort ve Weerawardena, 2006; Kuivalainen vd., 2007; Moen vd., 2008; Cavusgil ve Knight, 2009). Tablo 4.13’te araştırma kapsamına alınan işletmelerin tümünün yıllık satışlarının ihracatlarına oranları %25 veya daha fazla olduğu görülmektedir. İşletmelerin yıllık satışlarının ihracata oranı en düşük

%25’le F işletmesi olduğu görülürken en fazla oranın ise %89 ile C işletmesine olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak genelde işletmelerde bu oranlarının ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir.

Küresel doğan işletmeler, genelde KOBİ olma özellikleri taşımakta ve yüksek teknoloji kullanarak düşük sermaye ile faaliyet gösterdikleri görülmektedir (Bell vd., 2001: 173; Andersson ve Wictor, 2003: 249; Cavusgil vd., 2011: 13). Ar ve İskender (2005) Türkiye’de işgören sayısı 1-250 arası olup, toplam makine ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 Milyar TL’yi aşmayan işletmelerin KOBİ olarak nitelendirildiğini belirtmektedir. Bu çerçevede işletmelerin net satış hasılatları belirlenmiştir. Satış rakamlarına göre en yüksek satışı J işletmesi (17 Milyon TL.) yaparken en düşük satışın H işletmesi (150 Bin TL.) tarafından yapıldığı görülmektedir. Diğer yandan işletmelerin işgören sayılarına bakıldığında en az istihdamı H işletmesi sağlarken en çok istihdamı 176 işgörenle J işletmesinin sağladığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma kapsamındaki işletmelerin tümünün KOBİ oldukları belirlenmiştir.

4.2.2 Nitel Analiz Sonuçları

Araştırma kapsamında katılımcılardan elde edilen veriler Voyant Tools programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Girişimcilerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek araştırmaya özgü kelime bulutları ve ağ yapıları elde edilmiştir. Kelime bulutları her soru için ayrı ayrı oluşturularak yorumlanmıştır. Nitel verilerin analizi sürecinde katılımcılardan uluslararasılaşma nedenlerini, yenilikçiliğe sevk eden unsurlarını ve rekabetçi üstünlüklerini belirtmeleri istenmiş ve elde edilen veriler Voyant Tools programı aracılığıyla incelenerek kelime bulutları oluşturulmuştur. Kelime bulutlarında merkeze en yakın ve fontu büyük olan kelimeler katılımcılar tarafından en çok vurgulanan kelimeler olarak yorumlanmaktadır.

İşletme G: “Biz zaten kurulduğumuz anda yurtdışına açılmıştık. Daha üretime başlamadan ihracat siparişleri almıştık. Uluslararası pazarlar kendi pazarımız gibidir. Bir telefonla sipariş veriliyor. Bizde ürettiğimiz ürünleri gönderiyoruz.”



Şekil 4.6 incelendiğinde işletmeleri yenilik yapmaya sevk eden en önemli nedenler belirlenmeye çalışılmıştır. Kelime bulutundan da görüleceği üzere en önemli etkenin yenilik olduğu görülmektedir. Katılımcılardan elde edilen 145 adet cevap incelendiğinde katılımcılar yenilik yapma nedenlerinden bahsederken; 30 kez *yenilik*, 29 kez *risk alma*, 29

kez rekabet üstünlüğü, 25 kez ürün geliştirme, 22 kez fikir üretme, 20 kez AR-GE faaliyetlerinden ve 15 kez de teknoloji kelimelerini kullanmışlardır.

McDougall vd. (1994) uluslararası girişimcilik yönelimi boyutunda proaktif davranmanın, yenilikçi ve risk alma kavramlarının önemli olduğunu belirterek uluslararasılaşma eğiliminin bu üç boyutta incelenmesinin gerekliliğini belirtmektedir. İşletmelerin uluslararası pazarlarda proaktif, yenilikçi ve risk alma eğilimli davranışlar sergilemeleri onların küresel işletmeler olduğunun göstergesidir. Bu çerçevede katılımcılar yenilikçilik faaliyetleri ile risk almaya önem verdiklerini belirtmişlerdir.

İşletme C: *“Yenilikçilik olmazsa olmazımızdır. Müşteri sürekli aynı ürünü satın almak istemez. Yenilik ve değişiklik yapacaksın ürün ki müşteriyi cezbedesin”* ifadesini kullanırken diğer katılımcılar da yenilikçiliğin üretimlerinde ve masraf kalemlerinde büyük paya sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Jantunen vd. (2005) ve Kropp vd. (2006) araştırmalarında, kuruluşlarından kısa süre sonra ihracat yapan işletmelerin risk alma becerilerinin yüksek olmasından dolayı kısa sürede ihracat yapma eğiliminde olduklarını belirtmektedirler. Bu çerçevede J işletmesi: *“İlk kuruluş yıllarımızda risk alma konusunda daha cesur davranıyorduk. Şimdi risk almada daha temkinliyiz.”* ifadesini kullanırken F işletmesi: *“Risk vazgeçilmez bir fırsat aracımızdır. Zaten ticaret risk olarak yapılır. Risk almazsak ticarete ne işimiz var.”* ifadesini kullanmıştır.

Alan yazında küresel doğan işletmeler yüksek teknoloji kullanarak üretim yapan, küçük işletmeler olarak belirtilmektedir (Knight ve Cavusgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997). Bu çerçevede katılımcıların AR-GE ve teknolojiye vurgu yapmaları önemli bir husus olarak görülmektedir.



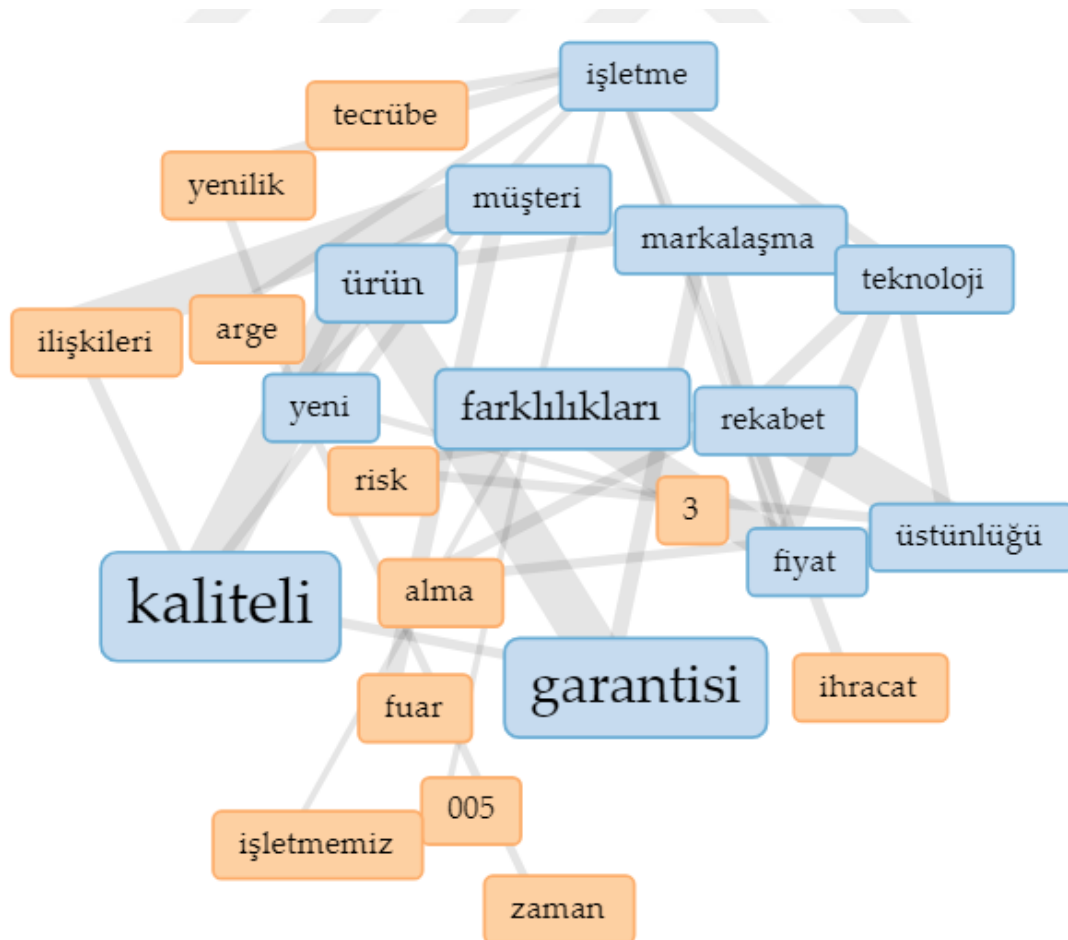
Şekil 4. 6. İşletmelerin rekabetçi üstünlükleri (Kelime Bulutu)

Şekil 4.7 incelendiğinde işletmelerin rekabetçi üstünlükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Kelime bulutunda da görüleceği üzere en önemli etkenin kaliteli ürün olduğu görülmektedir. Katılımcılardan elde edilen 160 adet cevap incelendiğinde işletmelerin rekabetçi üstünlüklerinden bahsederken; 30 kez *kaliteli ürün* üretimi, 28 kez *fiyat* üstünlüğü, 26 kez *ürün garantisi*, 20 kez *markalaşma*, 16 kez *müşteri ilişkileri*, 15 kez yüksek *teknoloji* ile üretim faaliyetleri ve 13 kez de *fuarlara* katılım kelimelerini kullanmışlardır.

Bhuiyan vd. (2005) ile Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığa vurgu yaparak, müşteriler için kaliteli ürün ve hizmet üretmenin üstün değer oluşturma noktasında işletme performansı artırttığını belirtmektedir. Müşteri odaklı faaliyet gösteren işletmeler müşteri memnuniyetini kazanmak için etkili ve etkin bir biçimde davranışlarını oluştururlar. Araştırma kapsamında katılımcılardan işletmede rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri için kaliteli ürün üretimi, ürün garantisi, müşteri ilişkileri gibi kavramlara önem verdikleri görülmektedir. Bu kapsamda işletmelerin tümü müşterilerini memnun etmenin önemli olduğu vurgulamaktadır.

İşletme I: “Müşteri ilişkilerine önem vermekteyiz ancak bütün müşterileri de %100 memnun etmek güçtür. Ancak biz yaptığımız feedback çalışmaları ile müşterilerden sürekli işletmemiz hakkında görüş istemekteyiz.”

Yli- Renko vd. (2001) ile Crick ve Jones (2000) yazarlara göre fuar ve benzeri katılımların uluslararasılaşmış işletmelerin sosyal şebekeleri olarak nitelendirmekte ve bu gibi faaliyetlerin rekabet üstünlüğünde rakiplerine karşı rekabette fark sağlayacağını belirtmektedirler. Araştırma kapsamında katılımcılar fuarlara katılım faaliyetlerine önem verdiklerini belirtmektedirler. Bu çerçevede İşletme A: *“Fuarlara katılarak hem farklı ülkeler görmüş oluyoruz hem de müşteri profilimizi tanıyoruz. Bu sayede gelecekte ne gibi yenilikler yapabileceğimiz hakkında da fikir sahibi oluyoruz.”* şeklinde görüşlerini ifade ederken İşletme H: *“Önceleri fuarlara katılıyorduk bu konuda devlet desteği de mevcuttu. Ancak şu an devlet fuarlara destek vermemektedir. Hal böyle olunca eskisi gibi fuarlara katılamıyoruz. Ancak bu fuarlardan tamamıyla vazgeçtiğimiz anlamına gelmemektedir.”* şeklinde görüş bildirmiştir.



Şekil 4. 7. Açık uçlu sorulara verilen cevapların ağ haritası

Knight ve Cavusgil (2004)'in de ifade ettikleri gibi küresel doğan işletmeler müşteri memnuniyet ve tatminin sağlama aşamasını tamamladıktan sonra pazar odaklı olma yoluna adım atarlar. Bu çerçevede işletmeler müşteri memnuniyetine odaklanır. Sekil 4.8 ağ haritasında görüleceği üzere elde edilen bulgularda küresel doğan işletmelerin kaliteli ürün üretme, ürün garantisi, markalaşma, ürün farklılaştırma ve müşteri ilişkileri gibi müşteri odaklı kavramlara önem verdikleri görülmektedir. Buna ek olarak bu terimlerin kalın çizilerle ve şeklin ortasında konumlanması küresel doğan işletmelerin müşteri odaklı işlem yaparak müşterilerin memnuniyetlerini daha çok ön planda tuttukları şeklinde yorumlanabilecektir.

Holstein ve Kelly (1992) ve Knight ve Cavusgil (1996) yenilikçiliği uygulayabilen işletmeler, kendilerine özgü ürün ve hizmet üreterek farklı pazarlarda faaliyet gösterirler. Ağ haritasında görüleceği üzere küresel doğan işletmeler yenilikçi faaliyetlere de önem vermektedir. Bu çerçevede yenilikçilik küresel işletmelerin en önemli silahlarıdır. Şekil 4.8 ağ haritasında görüleceği üzere araştırma kapsamında irdelenen işletmelerin AR-GE ve yenilik kavramlarını vurguladıkları görülmekle birlikte bu işletmelerin yenilikçilik faaliyetlerine önem verdikleri sonucuna ulaşılabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmelerinin küresel gayri safi hasılanın yılda %70-90 ve Türkiye’de %80-90’ını oluşturmalarına rağmen, bu işletmelerin yaşadıkları en önemli sorunlarının sürdürülebilirlik sorunu olduğu bilinmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin sürdürülebilirliği konusu farklı araştırmalarla ele alınmakta, özellikle aile işletmeleri üzerine yapılan bu çalışmalar uygulama için de büyük önem taşımaktadır. Alan yazındaki söz konusu araştırmalarda aile işletmelerinin sorunları farklı yönleriyle ele alınmaktadır. Yapılan araştırmalara göre İngiltere’de aile işletmelerinin yalnızca %24’ünün ikinci kuşağa geçtiği belirlenirken bunların ancak % 14’ünün ise üçüncü kuşağa geçtiği görülmektedir (Bjuggren ve Sund, 2000). Türkiye’de ise aile işletmelerinin %70’i üçüncü kuşağa ulaşamamaktadır (Şanal, 2011: 116). Neubauer (2003) dünya genelinde aile işletmelerin %25’inin ikinci kuşak tarafından, %5-15 işletmenin ise üçüncü kuşak yöneticileri tarafından yönetildiği belirtilmektedir. Aile işletmelerinin söz konusu sürdürülebilirlik sorunu, bu işletmeler üzerine yapılan araştırmaları önemli kılmaktadır.

Aile işletmelerinin dış çevre şartlarına uyum sağlamak suretiyle sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri için kurumsallaşmaları önem taşımaktadır. Stafford vd. (2010: 453) aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ile ilgili olarak aile ve işletme kavramlarının birlikte irdelenmesi gerektiğini belirtmekte, bu çerçevede her iki kavram arasındaki bağlantının kurumsallaşması üzerinden kurulabileceğini ileri sürmektedir. Kurumsallaşma ile aile işletmelerindeki uygulamalar nesnel kurallara bağlanarak örgüt içi ilişkiler ve roller standart hale gelmektedir. Kurumsallaşan işletmelerin aldıkları kararların duygusallıktan ve aile bağları gibi sübjektif yargılardan değil, nesnel, objektif ve verilere dayalı bilimsel süreçlere uygun olacağı beklenmektedir. Kurumsallaşma ile birlikte aile işletmelerinde görülen duygusal kararların yerini objektif, nesnel ve bilimsel süreçlere bırakacağı varsayılmaktadır.

Bu varsayıma göre kurumsallaşmayı başaran aile işletmelerinde genelde ikinci kuşaklarda görülmeye başlayan rol çatışmaları ve belirsizlikler görülmeyecek, kayırmacılık (nepotizm) gibi olumsuz durumların yaşanmayacağı ileri sürülmektedir.

Kurumsallaşmanın, aile işletmelerine belirli standartlar getirmenin yanı sıra işletmede örgütsel yenilikçilik ve kurumsal girişimcilik olgularını da teşvik edeceği beklenmektedir. Bu çerçevede yenilikçiliğin işletmede uygulanmasıyla kurumsal girişimciliğin de güçleneceği düşünülmektedir. Kurumsal girişimcilik örgüt içerisindeki kişisel girişimlerden ziyade daha makro düzeyde ve örgütün tümünü kapsayacak şekilde girişimcilik faaliyetlerinde bulunma ve örgütsel olarak stratejik yenilenme, risk alma ve proaktif bir şekilde eyleme geçme faaliyetleri mümkün olabilmektedir. Buna ek olarak kurumsal girişimcilik ile işletmeler yeni ürün, hizmet, düşünce, pazar, teknoloji, süreç ve farklı iş alanları oluşturmaya yönelik çaba ve girişimlerde bulunacaklardır (Zahra, 1991; 1996: 1715). Bu çerçevede kurumsal girişimcilik ile yenilikçilik faaliyetlerinin gelişecek olması, örgütlerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü de artıracak umulmaktadır.

Bu çalışmada kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik ilişkilerinin küresel doğan aile işletmeleri bağlamında X ve Y kuşakları açısından analiz edilmesi amaçlanmıştır. X ve Y kuşakları algılarına göre küresel doğan aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik örgütsel yenilikçiliği nasıl ve ne yönde etkilemektedir? sorusunun cevabına ulaşmak için uzun süren detaylı bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sorusunu cevaplayabilmek için Konya ilinde faaliyet gösteren ve küresel doğan işletme özelliği gösteren aile işletmelerinin sahipleri (girişimciler) ile profesyonel yöneticilerden toplanan veriler analiz edilmiştir.

5.1. Araştırma Sonuçları ve Tartışmalar

Küresel doğan aile işletmelerinin profesyonel yöneticileri ile işletme sahiplerinden toplanan verilerin analiziyle elde edilen bulgular yorumlanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda gösterilmiştir;

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek ve evli olduğu görülmektedir. Kadınların çalışma hayatına kazandırılması için desteklenmeleri yararlı olacaktır. Araştırma kapsamına alınan katılımcıların yaşlarının 38-45 yaş aralığında

yoğunlaşmaktadır. Ağırlıklı olarak lisans mezunu oldukları görülmektedir. Kuşakları belirlemek amacıyla 1981 yılı ve öncesinde doğan katılımcıların X kuşağına mensup oldukları kabul edilirken, bu tarihten sonra doğanlar Y kuşağı bireyleri olarak görülmüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğunun X kuşağı bireyleri olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç göre Türkiye’de ikinci kuşağa geçebilen işletme sayısının oldukça az olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgular:

1. Araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunun otomotiv sektöründe faaliyet gösterdikleri görülmektedir. İşletmelerin faaliyet süreleri göz önüne alındığında genellikle 31-40 yıl arasında faaliyet gösterdikleri görülmekte iken; 40 yıl üzeri işletmeye rastlanılamamıştır. Buna göre Konya örneğindeki aile işletmelerinin faaliyet sürelerinin düşük olduğu anlaşılmaktadır.
2. Araştırma kapsamındaki işletmelerin işgören sayılarına bakıldığında 101-250 arasında işgörenin çalıştığı işletmelerin çoğunlukta olduğu belirlenmiştir.
3. İşletmelerin yıllık ihracatının satışlara oranı incelendiğinde genel olarak yıllık ihracatın satışlara oranının %36-%50 arasında yoğunlaştığı görülmektedir.
4. İşletmelerin yönetim pozisyonundaki aile yöneticileri oranı yaklaşık %40, işletme yöneticilerinin aile bireylerine oranı %31-%50’dir.
5. İşletmelerin yöneticileri incelendiğinde toplam yöneticilerin %75’i aile üyesi yöneticilerden oluşurken, profesyonel yöneticilerin oranının %25 olduğu görülmekle birlikte bu oranın yetersiz olduğu düşünülmektedir.
6. Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin yöneticilerinin genelde işletmeyi kuran girişimcinin çocukları olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin %25’inin kurucu girişimci ile bağının olmadığı görülmektedir. İşletme yöneticilerinin kuşakları göz önüne alındığında; işletmelerin %87’sinin 2. kuşağa geçtiği belirlenmiştir.

Kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik ilişkileri hakkında yerli ve yabancı alan yazında çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Karpuzoğlu, 2002; Fındıkçı, 2005; Baraz, 2006; Bilgin, 2007; Danişman ve Erkocaoğlu, 2007; Hacısalihoğlu, 2007; Özler ve Gümüştekin, 2007; Türk, 2007; Zehir ve Eren, 2007; Apaydın, 2008; Bulut vd., 2008; Demirkan, 2008; İçin, 2008; Karabulut, 2008; Şahman vd., 2008; Apaydın, 2009; Arslan, 2009; Erkocaoğlu ve Özgen, 2009; Kiracı ve Alkara, 2009; Kurt, 2009; Paksoy vd., 2009; Tavşancı, 2009; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Aşan, 2010; Büte, 2010; Aksay, 2011; Kebeci, 2011; Özeren, 2011; Şanal, 2011; Erdirençelebi, 2012; Özdemir, 2012; Tunç, 2012; Yılmaz,

2012; Güleş vd., 2013; Kobanoğlu, 2013; Uzun, 2013; Cevher, 2014; Günay, 2014; Kurtuldu, 2014; Onağ, 2014; Taşkın, 2014; Vatansever Toyman, 2014; Zencir ve Kozak, 2014; Sönmez, 2015; Turhan, 2016; Arman, 2018; Candan, 2018; Çalışkan, 2018) ve gerekse yabancı alan yazında (Meyer ve Rowan, 1977; Kimberly, 1979; Zucker ve Rosenstein, 1981; Rowan, 1982; Burgelman, 1983; Scott, 1987; Buller ve McEvoy, 1989; Kieser, 1989; Russell, 1989; Guth ve Ginsberg, 1990; Oliver, 1991; Zahra, 1991; Jones ve Butler, 1992; Sundbo, 1992; Palmer vd., 1993; Zahra, 1993; Stopford ve Baden-Fuller, 1994; Holm, 1995; Greenwood ve Hinings, 1996; Selznick, 1996; Zahra, 1996; Dacin, 1997; Barringer ve Bluedorn, 1999; Tolbert ve Zucker, 1999; DiMaggio ve Powell, 2000; Zahra ve Garvis, 2000; Carpenter ve Feroz, 2001; Lawrence vd., 2001; Carney ve Gedajlovic, 2002; Greenwood vd., 2002; Painter, 2002; Scott, 2003; Duane Ireland vd., 2006; Hayton ve Kelley, 2006; Lassen vd., 2006; Leca ve Naccache, 2006; Youtie vd., 2006; Heinonen ve Toivonen, 2007; Holt vd., 2007; Hung vd., 2007; Rutherford ve Holt, 2007; Brown vd., 2009; Feller vd., 2009; Iyamu, 2009; Lawrence vd., 2009; Çavuş ve Demir, 2011; Gómez-Haro vd., 2011; Lawrence vd., 2011; Powell ve DiMaggio, 2012; Kuratko vd., 2015; Palmer ve Biggart, 2017). Ancak bu çalışmalar X ve Y kuşakları çerçevesinde ele alınmamıştır. Bu çerçevede araştırma kapsamında elde edilen ve aşağıda belirtilen bulguların alandaki boşluğu belli ölçülerde dolduracağı düşünülmektedir.

X ve Y kuşakları çerçevesinde araştırma bulguları şunlardır:

1. Y Kuşağı çalışanları açısından kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
2. Y kuşağı açısından kurumsal girişimciliğin kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde tam aracılık rolü oynadığı, ancak kurumsal girişimciliğin, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici rolü oynamadığı saptanmıştır.
3. Y Kuşağına göre kurumsal girişimciliğin boyutlarından risk ve proaktifliğin örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yine bu kuşak açısından kurumsallaşmanın boyutlarının örgütsel yenilikçiliği anlamlı şekilde etkilemediği tespit edilmiştir.
4. X kuşağı açısından bakıldığında hem kurumsallaşma hem de kurumsal girişimciliğin örgütsel yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.
5. X kuşağı açısından kurumsal girişimcilik, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde tam aracılık rolü oynadığı, ancak kurumsal girişimciliğin, kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici rolü oynamadığı gözlenmiştir.

6. X kuşağı açısından kurumsal girişimciliğin boyutlarından stratejik yenilik ve proaktifliğin örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir. X kuşağı bulgularına göre formalleşme, özerlik, şeffaflık ve tutarlılığın örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın nitel analiz bulgularına göre küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmalarında olumlu ve olumsuz bazı etkenler bulunmaktadır. Olumlu etkenler arasında tecrübe sahibi olmak, yabancı dil bilmek, yurt dışı fuarlara katılmak bulunurken; olumsuz etkenler arasında yurt içi ve dışı fiyat farklılıkları, yurt içi nakit akışındaki dalgalanmalar olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte girişimcinin tecrübe, yabancı dil becerisi ve ihracat bilgisi gibi etkenler işletmedeki girişimci özelliğinin uluslararasılaşmada önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan iç pazardaki fiyat istikrarsızlıkları ve nakit akışındaki dengesizlik işletmelerin dış pazarlara açılmasında etken olduğu belirlenmiştir. Bu noktada işletmeler dış etkenlerden olumsuz yönde etkilenmeleri sonucunda dış pazarlara açılarak olumsuzlukları giderme yoluna gitmektedir. Kaynak bağımlılığı teorisi ile eşgüdümlü olarak elde edilen araştırma bulgusuna göre işletmelerin tümü özellikle küresel doğan işletmeler dış çevreden etkilenmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin yenilik yapma etkenleri arasında risk alma, rekabet üstünlüğü elde etme, ürün geliştirme, fikir üretme, AR-GE faaliyetleri ve teknoloji üretme olarak belirlenmiştir. Kaynak bağımlılığı teorisine göre işletmeler dış kaynaklara göre değişerek uyum sağlamaya çalışırlar. Bu çerçevede işletmeler ürün ve fikir geliştirme yoluna giderek dinamik bir kabiliyet elde etmeyi arzularlar (Teece vd., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000). Bu sonuçlar ilgili alan yazınla uyum göstermektedir. İşletmelerin rekabetçi üstünlükleri olarak kaliteli mal-hizmet üretme, fiyat üstünlüğü sağlama, ürün garantisi, markalaşma, pozitif müşteri ilişkileri, yüksek teknoloji ve fuarlara katılım belirlenmiştir. Bu sonuçlar alan yazında yapılmış benzer çalışmalarla (Narver ve Slater, 1990; Yli-Renko vd., 2001; Bhuian vd., 2005) benzerlik göstermektedir.

5.2 Araştırma Kısıtları ve Öneriler

Aile işletmeleri gerek ülke ekonomilerinde ve gerekse Türkiye’de önemi gittikçe artmakta olan ve araştırmacılar tarafında ilgi gören bir çalışma alanıdır. Aile işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi ile bu işletmeler diğer kuşaklara aktarılacaktır. Başarılı bir şekilde yönetilmeyen, yönetim kademesinde sürekli sorunlar yaşayan aile işletmelerinin yok olması

kaçınılmazdır. Bu olumsuz durumun yaşanmaması amacıyla aile işletmelerinin belirli standart ve kurallar çerçevesinde faaliyet göstermeleri gerekir. Aile işletmelerinin kurumsallaşması amacıyla öncelikle aile ilişkilerinin daha sonra işletme yönetiminin kurumsallaşması gerekmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında temel amaç aile birliğinin korunması yoluyla kurumsallaşmayı başarmak olmalıdır (Kiracı ve Alkara, 2009; Şanal, 2011).

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecine girmesiyle birlikte işletmeler yapısal yönden de değişmeye başlayacaklardır. İşletme yapısında görülecek bu değişim öncelikle yönetim kademesinden başlanmalıdır. Aile işletmelerinde değişimin en önemli yürütücüsü aile bireyleri olmakla birlikte, aile bireylerinin tutarlı ve kararlı davranışlar sergileyerek kurumsallaşmayı işletmeye benimsetmeleri gerekliliği aşikârdır. Kurumsallaşma ile gelen değişimin kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçiliği etkileyecektir.

Araştırma bulgularının kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik konuları hakkında araştırma yapacak kişilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular alan yazınla benzerlik göstermektedir.

Araştırma bulguları ışığında aile işletmeleri yöneticilerine ve gelecekte yapılacak çalışmalarda şu hususlara dikkat etmeleri önerilebilir:

- Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanması için kurumsallaşmaya önem verilmeli, kurumsal girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetleri teşvik edilmelidir.
- Kurumsallaşma ile işletmeler standartlaşacak ve bu sayede alışlagelmiş kurallar yerine daha objektif bir yönetim sergilenerek işletme performansı artacaktır. Bu nedenle kurumsallaşma teşvik edilmelidir.
- Kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin artmasıyla örgüt yapısı daha esnek ve dinamik bir yapı kazanarak işletmeler yenilikçiliğe daha çok yönelecektir.
- Aile işletmeleri yönetici ve işgörenlerine kurumsallaşma hakkında eğitimler verilmek suretiyle aile bireylerinin kurumsallaşma algıları olumlu olarak etkilenmelidir. Bu sayede işletmenin kurumsallaşmaya geçiş süreci hızlandırılabilir.
- Kurumsallaşma aşamasında işletme dışından bağımsız bir kuruluş belirlenerek kurumsallaşma hakkında danışmanlık alınabilir. Bu sayede yönetici ve işgörenlerin kurumsallaşmaya olan direnci yumuşatılabilir.

- Kurumsallaşmanın önemi hakkında yapılacak çalışmaların teşvik edilerek geliştirilmesi ve diğer örgütsel davranış konuları ile ilişkilendirilmesi gerekliliği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel kısıtı, araştırmanın zaman ve maliyet nedeniyle sadece Konya ilinde faaliyet göstermekte olan küresel doğan aile işletmeleri yönetici ve girişimcileri ile sınırlı tutulmasıdır. Bu nedenle konu hakkında yapılacak değerlendirmeler sadece Konya ili ölçeğinde geçerli olmaktadır. Bu çerçevede çalışma diğer işletmelerle yapılması yönünde araştırmacılara yol gösterici fikirler sunabilir. Buna ek olarak konuyla ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda örneklemin geliştirilmesinde fayda olacağı düşünülmektedir. Çalışma kapsamında elde edilen bulguların geçerli olup olmadığı, küresel doğan işletme özelliği göstermeyen ve aile işletmeleri olmayan diğer işletmelerle çalışma yapılması sonucunda elde edilecek bulguların, bu çalışma sonucu elde edilen bulgularla karşılaştırılması sonucu görülebilecektir.

KAYNAKÇA

- Adigüzel, O, Tanriverdi, H ve Özkan, DS. (2011). Mesleki profesyonellik ve bir meslek mensupları olarak hemşireler örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 235.
- Adler, PS ve Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89.
- Adner, R ve Levinthal, D. (2001). Demand heterogeneity and technology evolution: implications for product and process innovation. *Management science*, 47(5), 611-628.
- Ağdelen, Z ve Erkut, H. (2008). Firma Kurumsal ve Yönetmel Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi. *GAU Journal of Social&Applied Sciences*, 3(6), 37-55.
- Akingüç , GB. (2002). Aile İşletmelerin Yapısı ve Geleceği. , *İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, No:18.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Aktan, CC ve Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. *Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk*, 11-36.
- Aktepe, C, Üner, M ve Koçak, A. (2011). Küresel doğan işletmelerin öncülleri: Türkiye’deki bilgi teknolojisi yoğun işletmeler üzerinde nitel bir araştırma. *Iktisat İşletme ve Finans*, 26(301), 59-90.
- Aldrich, HE ve Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual review of sociology*, 2(1), 79-105.
- Ali, A, Krapfel JR, R ve Labahn, D. (1995). Product innovativeness and entry strategy: Impact on cycle time and break- even time. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association*, 12(1), 54-69.
- Almor, T, Hashai, N ve Hirsch, S. (2006). The product cycle revisited: Knowledge intensity and firm internationalization. *Management International Review*, 46(5), 507-528.
- Alpkan, L, Ergün, E, Bulut, Ç ve Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace*: John Wiley & Sons.
- Altheide, DL. (1987). Reflections: Ethnographic content analysis. *Qualitative sociology*, 10(1), 65-77.
- Altınbaş, Z. (2013). Kurumsal girişimcilik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Mücevherat sektöründe bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.
- Altuntaş, G ve Dömez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(1).

- Amabile, TM, Conti, R, Coon, H, Lazenby, J ve Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*, 24(2), 209-231.
- Anderson, GS. (2000). Minimum and maximum development rates of some forensically important Calliphoridae (Diptera). *Journal of Forensic Science*, 45(4), 824-832.
- Andersson, S ve Wictor, I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: born globals–the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 249-275.
- Andrews, J ve Smith, DC. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research*, 174-187.
- Ankara Sanayi Odasi. (2005). Aile şirketleri: Değişim ve süreklilik. *ASO Yayını: Ankara*.
- Antoncic, B ve Hisrich, RD. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B ve Prodan, I. (2008). Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms. *Technovation*, 28(5), 257-265.
- Apaydin, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 119-143.
- Apaydin, F. (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri. *Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze*.
- Apaydin, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1): 1-22.
- Appleyard, DR, Field JR, AJ, Cobb, SL ve Lima, AF. (2010). *Economia Internacional-6: AMGH Editora*.
- Ar, AA ve Iskender, H, (2005), Türkiye’de Kobi’ler ve Kobi’lerde Planlama, Uygulama ve Denetim, 13.07.2018 tarihinde <https://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/06.htm> adresinden erişilmiştir.
- Arikan, R. (2007). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama: Asil Yayın Dağıtım*.
- Arman, M. (2018). Firmaların Kurumsal Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 277-291. DOI: 10.30794/pausbed.441763.
- Arslan, Y. (2009). Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aspelund, A, Koed Madsen, T ve Moen, Ø. (2007). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1423-1448.
- Aşan, C. (2010). Aile şirketlerinin performansında kurumsallaşmanın ve kültürün etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul*.
- Atli, H ve Kartal, B. (2014). Küresel Doğan İşletmelerde Girişimcinin Bireysel Özelliklerinin Erken Uluslararasılaşmadaki Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(39).
- Atli, H. (2017). Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde örgütsel kabiliyetleri ve bunların ihracat performansına etkileri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.
- Aykan, E. (2009). Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayii Örneği. *Kayseri, Erciyes Üniversitesi, Doktora Tezi*.

- Aytaç, M ve Öngen, B. (2012). Doğrulamalı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5(1), 14-22.
- Aytaçlı, B. (2012). Durum çalışmasına ayrıntılı bir bakış. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-9.
- Bagozzi, RP. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment. *Journal of Marketing Research*, 375-381.
- Baki, A ve Gökçek, T. (2012). Karma yöntem araştırmalarına genel bir bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 1-21.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Banbury, CM ve Mitchell, W. (1995). The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic management journal*, 16(S1), 161-182.
- Bandura, A. (1978). Social learning theory of aggression. *Journal of communication*, 28(3), 12-29.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian journal of social psychology*, 2(1), 21-41.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Baraz, B. (2006). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri. . 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. Editör Tamer Koçel. İstanbul (14-15 Nisan 2006): 120-129.
- Baregheh, A, Rowley, J ve Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Barişik, S. (2001). Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü. *Verimlilik Dergisi*, 7-24.
- Barnes, LB ve Hershon, SA. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barney, J, Wright, M ve Ketchen JR, DJ. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Baron, RM ve Kenny, DA. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barringer, BR ve Bluedorn, AC. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic management journal*, 20(5), 421-444.
- Barry, B. (1989). The development of organization structure in the family firm. *Family Business Review*, 2(3), 293-315.
- Bates, R ve Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International journal of training and development*, 9(2), 96-109.
- Bauer, MW. (2000). Classical content analysis: A review. *Qualitative researching with text, image and sound*, 131-151.
- Beckhard, R ve Dyer JR, WG. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational dynamics*, 12(1), 5-12.
- Beğendik, B. (2013a). Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecine etki eden girişimcilik yönelimi boyutları ve girişimci özellikleri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 454-474.

- Beğendik, B. (2013b). *Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecine etki eden girişimcilik yönelimi boyutları ve girişimci özellikleri*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 331225.
- Beğendik, B. (2017). Dimensions of Entrepreneurial Orientation and Entrepreneur's Characteristics That Affect The Internationalization Process of Turkish Born Global Firms. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 454-474.
- Bell, J, Deans, K, Ibbotson, P ve Sinkovics, R. (2001). Towards the "internationalization" of international marketing education. *Marketing Education Review*, 11(3), 69-79.
- Berg, BL ve Lune, H. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *H. Aydın, Çeviri Editörü*.
- Berkup, SB. (2015). Sosyal ağlarda bireysel mahremiyet paylaşımı: X ve Y kuşakları arasında karşılaştırmalı bir analiz. *Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir*.
- Bhuian, SN, Menguc, B ve Bell, SJ. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of business research*, 58(1), 9-17.
- Bilgin, N. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği*: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilkey, WJ ve Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 8(1), 93-98.
- Bingöl, D. Ü. Sığı, A. Tunçay ve E. Coşkun (2010), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak 'Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli': Aras Kargo Örneği". *Dördüncü Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları içinde*, 53-67.
- Birincioğlu, N. (2015). *Aile İşletmelerinin Sürekliliklerine İlişkin Bir Model Önerisi: Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği*.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic management journal*, 18(3), 207-229.
- Bjuggren, P ve Sund, L. (2000). *Organisation of successions of small and medium sized enterprises within the family*. Paper presented at the Proceedings.
- Blumentritt, TP, Keyt, AD ve Astrachan, JH. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs: An exploratory study of good principals. *Family Business Review*, 20(4), 321-335.
- Bowen, NK ve Guo, S. (2011). *Structural equation modeling*: Oxford University Press.
- Brislin, RW. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International journal of psychology*, 11(3), 215-229.
- Brown, HS, De Jong, M ve Lessidrenska, T. (2009). The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship. *Environmental politics*, 18(2), 182-200.
- Buller, PF ve Mcevoy, GM. (1989). Determinants of the institutionalization of planned organizational change. *Group & Organization Studies*, 14(1), 33-50.
- Bulut, Ç, Aktan, B, Yılmaz, S ve Fiş, AM. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. *Journal of Yaşar University*, 3(10), 1389-1520.
- Burgelman, RA. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349-1364.
- Buyukbalci, P ve Boukari, Z. (2017). *The Relationship Between Management Models and Organizational Innovativeness*. Paper presented at the 12th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE 2017.

- Bülbül, H ve Demirer, Ö. (2008). Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual Ve Serperf'in Karşılaştırmalı Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), 181-198.
- Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 4.
- Byrne, BM. (2013). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*: Psychology Press.
- Candan, A. (2018). *Kobilerde Kurumsallaşma Süreçleri Kurumsallaşmanın Kobilere Etkileri ve Perakende Mağazacılık Sektöründe Örnek İşletme Modeli*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,
- Carney, M ve Gedajlovic, E. (2002). The co-evolution of institutional environments and organizational strategies: The rise of family business groups in the ASEAN region. *Organization studies*, 23(1), 1-29.
- Carpenter, VL ve Feroz, EH. (2001). Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments' decisions to adopt generally accepted accounting principles. *Accounting, organizations and society*, 26(7-8), 565-596.
- Carroll, AB. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Cavusgil, ST. (1980). On the Internationalization Process of Firms', *European Research* 8 (November), 273–281. *Google Scholar*.
- Cavusgil, ST ve KNIGHT, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise*: Business expert press.
- Cavusgil, ST, Knight, G ve Üner, MM. (2011). *Türkiye'de küresel doğan işletmeler*: Detay Yayıncılık.
- Cavusgil, T, Knight, GA ve Riesenberger, JR. (2008). *International business: Strategy, management, and the new realities*: Pearson Education India.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir? *Journal of International Social Research*, 7(32).
- Ceyhan, İF. (2010). İç Denetim ve Kurumsallaşma. *Kırıkkale Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Chen, C-J ve Huang, J-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- Chen, Y. (2006). Marketing innovation. *Journal of Economics & Management Strategy*, 15(1), 101-123.
- Chittoor, R ve DAS, R. (2007). Professionalization of management and succession performance—A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Cohen, L, Manion, L ve Morrison, K. (2002). *Research methods in education*: Routledge.
- Cohen, L. (2007). Experiments, quasi-experiments, single-case research and meta-analysis (Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. in Eds) *Research methods in education*.(6th eds.). In: London: Routledge Falmer.
- Cohen, WM ve Levinthal, DA. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Cooper, AC. (1981). Strategic management: New ventures and small business. *Long range planning*, 14(5), 39-45.
- Coupland, D, (1989), The Young and Restless Work Force Following the Baby Boom: Generation X, 10.04.2018 tarihinde <http://joelclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>: adresinden erişilmiştir.

- Coviello, NE ve Munro, HJ. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61. doi:doi:10.1108/03090569510095008
- Covin, JG ve Slevin, DP. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, JG ve Slevin, DP. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Creswell, JW ve Clark, VLP. (2007). Designing and conducting mixed methods research.
- Creswell, JW. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*: Sage Publications.
- Creswell, JW. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*, Çeviren: Mesut BÜTÜN, Selçuk Beşir DEMİR: Siyasal Kitabevi.
- Crick, D ve Jones, MV. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal of international marketing*, 8(2), 63-85.
- Cumming, BS. (1998). Innovation overview and future challenges. *European journal of innovation management*, 1(1), 21-29.
- Czinkota, MR. (1982). Export development strategies: US promotion strategies. In: New York: Praeger Publishers.
- Çağliyan, V. (2009). *Yenilikçilik, tedarikçi katılımı ve işletme performansı üzerine değer zinciri yönetimi temelli bir yaklaşım: otomotiv sektöründe görgül bir araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü,
- Çakan, S. (2018). *Aile İşletmelerinde Strateji Belirleme Sürecinin Karar Modelleri Açısından İncelenmesi*
- Çalışkanel, SŞ. (2018). Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma sorunları - Türkiye genelinde üretim yapan aile işletmeleri üzerine bir araştırma, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Çatıkkaş, Ö. (2013). “Eğitim Alanı: Kurumsal Yönetim İlkeleri”, Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi Yayınları.
- Çavuş, MF. (2006). *İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayiinde bir uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Çavuş, MF. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), 229-244.
- Çavuş, MF. ve Demir, Y. (2011). Institutionalization and corporate entrepreneurship in family firms. *African Journal of Business Management*, 5(2), 416-422.
- ÇELİK, A, Danacı, TCE. ve Onay, M. (2015). Uluslararasılaşmanın markalaşmadaki itici gücü: İnci Akü üzerine bir çalışma, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi Cilt 11, Sayı 43, Ocak 2015, ISSN 1300-0845, ss. 47-69 DOI: 10.14783/od.v11i43.5000070102.
- Çetin Aydın, G ve Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?, *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(4), 1-15.
- Çetin, O. (2012), Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, 01.01.2019 tarihinde <https://oguzcetin.gen.tr/nitel-bir-arastirma-teknigi-gorusme.html> adresinden erişilmiştir.
- Çiçek, R ve Demirer, Ö. (2009). Geleneksel uluslararasılaşma teorisine karşı çıkan yeni bir uluslararasılaşma modeli: Global doğan işletmeler. *Akademik Bakış*, 16, 1-12.
- Çini, MA. (2016). *Aile işletmelerinde paydaşların önceliği teorisi: İşletme performansı ve sürdürülebilirliğine etkisi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Dacin, MT. (1997). Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. *Academy of management journal*, 40(1), 46-81.

- Dailey, RC, Reushling, TE ve DE Mong, RF. (1976). Uncertainty and the family corporation. *Journal of General Management*, 4(2), 60-67.
- Daloğlu, ES. (2013). Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz. *İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans*.
- Danişman, A ve Erkocaoğlu, E. (2007). Kurumsal girişimcilik ve firma performansı: İMKB’de işlem gören firmalar üzerinde bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, 22(260), 80-101.
- Danneels, E ve Kleinschmidt, EJ. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION*, 18(6), 357-373.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational dynamics*, 12(1), 47-56.
- De Ruyter, K ve Scholl, N. (1998). Positioning qualitative market research: reflections from theory and practice. *Qualitative market research: An international journal*, 1(1), 7-14.
- De Vries, MFK. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.
- Deal, JJ, Altman, DG ve Rogelberg, SG. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.
- Dekker, J, Lybaert, N, Steijvers, T ve Mercken, R. (2010). Developing a new typology of family firms based on professionalization and formalization.
- Demirdaş, G. (2017). *Uluslararasılaşma modeli olarak küresel doğan işletmeler: Balıkesir ili ihracatçı işletmeleri üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Anabilim Dalı,
- Demirkan, M. (2008). Türkiye’deki Özel Dış Kliniklerinin Kurumsallaşma Düzeyinin Finansal Yapılarına Etkileri ve Anket Çalışması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deneçli, C ve Deneçli, S. (2012). Nabza göre şerbet kuşağına göre etkinlik: eğlencenin pazarlanması ve kuşaklar. *Pi Dergisi*.
- Dess, GG, Lumpkin, G ve McGee, JE. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 85-102.
- Dewar, RD ve Dutton, JE. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433.
- Dimaggio, P ve Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Dimaggio, PJ ve Powell, WW. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (pp. 143-166): Emerald Group Publishing Limited.
- Donaldson, T ve Preston, LE. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, 20(1), 65-91.
- Donnelley, RG. (1988). The family business. *Family Business Review*, 1(4), 427-445.
- Drucker, PF. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.

- Duane Ireland, R, Kuratko, DF ve Morris, MH. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of business strategy*, 27(1), 10-17.
- Dunning, JH. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, JH. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International journal of the economics of business*, 8(2), 173-190.
- Dyer, WG. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Ecer, HF ve Canitez, M. (2005). *Uluslararası pazarlama: teori ve uygulamalar*: Gazi Kitabevi.
- Eisenhardt, KM. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, KM ve Martin, JA. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10- 11), 1105-1121.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metodlarına giriş: Nitel, nicel ve eleştirel kuram metodolojileri*: Anı Yayıncılık.
- Ekonomia (2018). *Aile İşletmeleri, Avantajları, Dezavantajları ve Aile Anayasası*, 28 Kasım 2018 tarihinde <http://ekonomia.co/aile-isletmeleri-avantajlari-dezavantajlari-ve-aile-anayasasi/> sayfasından erişilmiştir.
- Emshoff, JR ve Freeman, RE. (1978). *Stakeholder management*: Wharton Applied Research Center.
- Ercan, İ ve Ismet, K. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erdoğan, N. (2007). Aile işletmeleri: yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi. İGİAD Yayınları.
- Erdil, O, Çiğirim, E ve Gök, M. (2004). Aile işletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kültür Üniversitesi, İstanbul Google Scholar*.
- Erdirençlebi, M. (2012). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında kuşaklar arası farklılıklar*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon: (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*: Beta Yayıncılık.
- Eren, M. (2006). Şirket girişimciliğine etki eden faktörler ve şirket girişimciliği ile işletme performansı ilişkisi üzerine bir saha araştırması. *Basılmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Erkocaoğlu, E ve Özgen, H. (2009). Kurumsal Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 203-214.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi Ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(31), 199-223.
- Ettlie, JE, Bridges, WP ve O'keefe, RD. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management science*, 30(6), 682-695.
- Faiz, E. (2013). Uluslararası girişimcilik yöneliminin proaktiflik boyutu: Küresel doğan işletmeler üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Faiz, E ve Üner, MM. (2015). Uluslararası Girişimciliğin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(4).
- Feller, J, Finnegan, P, Hayes, J ve O'reilly, P. (2009). Institutionalising information asymmetry: governance structures for open innovation. *Information Technology & People*, 22(4), 297-316.

- Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9), 767-783.
- Findikçi, İ. (2005). Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma. 4. Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Findikçi, İ. (2017). Aile Şirketleri. *Aile Şirketleri*, 6. Basım, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Firat, M, Yurdakul, İK ve Ersoy, A. (2014). Bir eğitim teknolojisi araştırmasına dayalı olarak karma yöntem araştırması deneyimi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 64-85.
- Fiş, AM ve Cetindamar, D. (2009). *Unlocking the relationship between corporate entrepreneurship and performance*. Paper presented at the Management of Engineering & Technology, 2009. PICMET 2009. Portland International Conference on.
- Fornell, C ve Larcker, DF. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Fraenkel, JR, Wallen, NE ve Hyun, HH. (2011). *How to design and evaluate research in education*: New York: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Freeman, S ve Cavusgil, ST. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of international marketing*, 15(4), 1-40.
- Ganitsky, J. (1989). Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel' s case. *International marketing review*, 6(5).
- Garcia, R ve Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association*, 19(2), 110-132.
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic management journal*, 8(5), 425-440.
- Gilbert, JT. (1994). Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons*, 37(6), 16-23.
- Glesne, C. (2013). Nitel Araştırmaya Giriş (Çeviri Editörleri: Ali Ersoy & Pelin Yalçınoglu). 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gómez-Haro, S, Aragón-Correa, JA ve Cordon-Pozo, E. (2011). Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. *Management Decision*, 49(10), 1677-1693.
- Gordon, RS. (2006). *The nextgen librarian's survival guide*: Information Today, Inc.
- Gökçe, S, (2010), İnovasyon Kavramı Ve İnovasyonun Önemi, 23.12.2018 tarihinde http://fka.gov.tr/sharepoint/userfiles/Icerik_Dosya_Ekleri/FIRAT_AKADEMI/%C4%B0NOVASYON%20KAVRAMI%20VE%20%C4%B0NOVASYONUN%20%C3%96NEM%C4%B0.pdf adresinden erişilmiştir.
- Gravett, L ve Throckmorton, R. (2007). *Bridging the generation gap: How to get radio babies, boomers, Gen Xers, and Gen Yers to work together and achieve more*: Red Wheel/Weiser.
- Greenwood, R ve Hinings, CR. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.
- Greenwood, R, Suddaby, R ve Hinings, C. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of management journal*, 58-80.
- Guth, WD ve Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5-15.

- Güler, D. (2009). Küresel işletmelerin tutundurma faaliyetlerinin Gazi ve Bilkent üniversitesi öğrencilerinin satın alma davranışları üzerindeki etkileri: Coca Cola ve Pepsi örneği. *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Güleş, HK, Aricioğlu, MA ve Erdirençelebi, M. (2013). *Ali Akkanat ile aile işletmeleri üzerine söyleşi: aile işletmeleri: kurumsallaşma, sürdürülebilirlik, uyum: Gazi Kitabevi*.
- Gümüştekin, GE. (2005). KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunları: kütahya seramik sanayi örneği. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 71-93.
- Günay, A. (2014). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma: Isparta iş adamı dernekleri üyeleri üzerine bir araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Güngör AK, B. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın*.
- Güngördü, A ve Yilmaz, KG. (2016). Uluslararası Ticaret ve Yatırım Teorisi Olarak Eklektik Paradigma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Eylül 2016(20 (3)), 1003-1020.
- Güven, S. (2006). *Toplum biliminde araştırma yöntemleri*: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Hacisalihoğlu, U. (2007). İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı ile İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Haghighi, E. (2017). Uluslararasılaşma sürecinde küresel doğan işletmelerin analizi: Un ve unlu ürünler sanayi örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Hair, JF, Black, WC, Babin, BJ, Anderson, RE ve Tatham, RL. (2006). Multivariate data analysis (Vol. 6). In: Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hartline, MD, Maxham III, JG ve McKee, DO. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of marketing*, 64(2), 35-50.
- Harvey S, JJ. (1999). What can the family contribute to business? Examining contractual relationships. *Family Business Review*, 12(1), 61-71.
- Hassan, MU, Shaukat, S, Nawaz, MS ve Naz, S. (2013). Effects of innovation types on firm performance: An empirical study on Pakistan's manufacturing sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(2), 243-262.
- Hayes, AF. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*: Guilford Publications.
- Hayton, JC ve Kelley, DJ. (2006). A competency- based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Hedlund, G ve Kverneland, A. (1985). Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management & Organization*, 15(2), 41-59.
- Heinonen, J ve Toivonen, J. (2007). Approaching a deeper understanding of corporate entrepreneurship-focusing on co-evolutionary processes. *Journal of Enterprising Culture*, 15(02), 165-186.
- Hisrich, R ve Peters, M. (1995). Entrepreneurship–Starting, Developing and Managing a New Enterprise, Richard D., Inwin. *INC, USA*.
- Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative science quarterly*, 398-422.
- Holstein, WJ ve Kelly, K. (1992). Little companies, big exports. *Business Week*, 13(April), 70-72.

- Holt, DT, Rutherford, MW ve Clohessy, GR. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 40-54.
- Hornsby, JS, Naffziger, DW, Kuratko, DF ve Montagno, RV. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship theory and practice*, 17(2), 29-37.
- Howe, N ve Strauss, W. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company, 538.
- Howe, N ve Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*: Vintage.
- Hu, LT ve Bentler, PM. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Hung, KH, Gu, FF ve Yim, CKB. (2007). A social institutional approach to identifying generation cohorts in China with a comparison with American consumers. *Journal of international business studies*, 38(5), 836-853.
- Iyamu, T. (2009). *The factors affecting institutionalisation of enterprise architecture in the organisation*. Paper presented at the Commerce and Enterprise Computing, 2009. CEC'09. IEEE Conference on.
- İduğ, M. (2017). *Aktörlerin Gözünden Aile İşletmelerinin Kurumsallaşamama Sebeplerinin İncelenmesi*. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- İçin, İ. (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İstanbul.
- İslam, MA, Cheong, TW, Yusuf, DHM ve Desa, H. (2011). A Study on'Generation Y'Behaviours at Workplace in Penang. *Journal of Applied Sciences Research*, 7(11), 1802-1812.
- İslamoğlu, AH ve Alniaçık, Ü. (2009). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.
- İşcan, ÖF. (2002). Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı-büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama. *Unpublished PhD Dissertation*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jain, V ve Pant, S. (2012). Navigating Generation Y for Effective Mobile Marketing in India: A Conceptual Framework. *International Journal of Mobile Marketing*, 7(3).
- Jantunen, A, Puumalainen, K, Saarenketo, S ve Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Johanson, J ve Wiedersheim- PAUL, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Johanson, J ve Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J ve Wiedersheim-Paul, F. (1999). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *The internationalization of the firm*, 27-42.
- Johnson, B ve Turner, LA. (2003). Data collection strategies in mixed methods research. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 297-319.
- Johnson, B ve Christensen, L. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*: Sage.
- Johnson, M ve Johnson, L. (2010). *Generations, Inc.: From boomers to linksters--Managing the friction between generations at work*: AMACOM Div American Mgmt Assn.

- Jones, GR ve Butler, JE. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of management*, 18(4), 733-749.
- Jones, NE. (2012). Exploratory study of conflict and the family business agreement.
- Jung, DI, Chow, C ve Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kalkan, VD. (2006). Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi: Kesişim Ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(16).
- Kalyoncuoğlu, S ve Üner, MM. (2010). Küresel Doğan İşletme Kavramı Ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 1-42.
- Kalyoncuoğlu, S ve Üner, MM. (2010b). Küresel Doğan İşletme Kavramı Ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 1-42.
- Kaplan, B. (2015). Uluslararası girişimci KOBİ'lerde e-pazarlama odaklılık ve web sitesi kullanımı: Küresel doğan işletmeler üzerine bir araştırma. In. Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı.
- Karabulut, K. (2008). *Kurumsallaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ve Bir Örnek Olay Çalışması*.
- Karadal, H (Ed.) (2016). *Girişimcilik* (Vol. 4. Baskı): Beta Yayıncılık.
- Karcioğlu, F. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*. Ankara: Ekev Yayıncılık: Veritas akademik.
- Karpuzoğlu, E. (2000). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayınları, 4. In: Baskı.
- Karra, N ve Phillips, N. (2004). Entrepreneurship goes global. *Ivey Business Journal*, 69(2), 1-6.
- Kaya, A. (2007). Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi. *Konya: Eğitim Kitabevi*.
- Kayacan, E. (2016). X Ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kayış, A. (2018). *Yerel Yönetimlerde Kurumsal Duygusal Hafızanın Yenilikçilik Ve Kurum Performansı Üzerine Etkisi*.
- Kebeci, T. (2011). Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı Ve Kurumsallaşma. *İkinci Adam Yayınları*.
- Keleş, HN. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2).
- Keleş, HN. (2013). GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİNİN KUŞAK FARKINA GÖRE İNCELENMESİ. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(26), 23-43.
- Kieser, A. (1989). Organizational, institutional, and societal evolution: Medieval craft guilds and the genesis of formal organizations. *Administrative science quarterly*, 540-564.
- Kimberly, JR. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of management journal*, 22(3), 437-457.
- Kimberly, JR ve Evanisko, MJ. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of

- technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.
- Kiraci, M ve Alkara, İ. (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-Eskişehir örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.XI, S.I, 2009)*.
- Kizi, Gİ. (2015). *Küresel işletmelerin marka yerelleşmesi: Coca-Cola Kırgızistan örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Knight, G ve Cavusgil, S. (1996). The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory. . In (Vol. Vol. 8): *Advances in International Marketing Series*.
- Knight, GA ve Cavusgil, ST. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Kobanoğlu, MS. (2013). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*. Erzurum.
- Koberg, CS, Detienne, DR ve Heppard, KA. (2003). An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 21-45.
- Koçak, FA. (1997). Bir İhracat Karar Süreci Modeli Denemesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52(01).
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. *Istanbul, Turkey: 15. Basım Beta Yayım Dağıtım*.
- Kofman, F ve Senge, PM. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational dynamics*, 22(2), 5-23.
- Konaklıoğlu, E. (2011). *Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasını Etkileyen Kurucu Ve/Veya Yönetici Özellikleri*. (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of management review*, 24(2), 308-324.
- Köker, AR. (2008). *Örgütlerarası ağların yenilik derecesi üzerindeki etkileri: Ostim ve Ankara organize sanayi bölgelerinde bir çalışma*. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Doktora programı,
- Kropp, F, Lindsay, NJ ve Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International marketing review*, 23(5), 504-523.
- Kuivalainen, O, Sundqvist, S ve Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253-267.
- Kupperschmidt, BR. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- Kupperschmidt, BR. (2001). Understanding net generation employees. *Journal of Nursing Administration*, 31(12), 570-574.
- Kuratko, DF, Hornsby, JS ve Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245-253.
- Kurt, B. (2009). *Örgüt kültürünün aile şirketlerinin kurumsallaşmasında rolü*. DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü,

- Kurt, M. (2001). Bilişim teknolojilerinin küresel işletmelerde rekabet odaklı kullanımı. *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 101908.
- Kurtuldu, A. (2014). Sağlık işletmelerinde kurumsal girişimcilik ve performansa etkisi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- Kurtuluş, K. (2010). Araştırma yöntemleri. *İstanbul: Türkmen Kitabevi*.
- Lam, A. (2004). Organizational Innovation. *University Library of Munich, Germany, MPRA Paper*, DOI: 10.1007/978-1-4020-6071-7_5.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*: Harvard Business Review Press.
- Lassen, AH, Gertsen, F ve Riis, JO. (2006). The nexus of corporate entrepreneurship and radical innovation. *Creativity and Innovation Management*, 15(4), 359-372.
- Lawrence, T, Suddaby, R ve Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of management inquiry*, 20(1), 52-58.
- Lawrence, TB, Winn, MI ve Jennings, PD. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of management review*, 26(4), 624-644.
- Lawrence, TB, Suddaby, R ve LECA, B. (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*: Cambridge university press.
- Leca, B ve Naccache, P. (2006). A critical realist approach to institutional entrepreneurship. *Organization*, 13(5), 627-651.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Lewin, AY, Sakano, T, Stephens, CU ve Victor, B. (1995). Corporate citizenship in Japan: Survey results from Japanese firms. *Journal of Business Ethics*, 14(2), 83-101.
- Liesch, P ve Knight, G. (1999). Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383-394. .
- Lumpkin, GT ve Dess, GG. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, GT ve Dess, GG. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- Luostarinen, R ve Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801.
- Mackenzie, SB ve Podsakoff, PM. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- Madsen, TK ve Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International business review*, 6(6), 561-583.
- Madsen, TK, Knudsen, T ve Campus, O. (2003). *International new ventures: a new organizational form?* Paper presented at the Conference Proceedings: The Sixth McGill Conference on International Entrepreneurship: Crossing Boundaries and Researching New Futures”, University of Ulster, Magee Campus.
- Maes, J. (2004). The search for corporate entrepreneurship: a clarification of the concept and its measures.
- Makaroğlu İ. ve Mercan, H. (2014). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi Bölgesinde Bir Uygulama* (T., K. Ed.). İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Manimala, MJ, Jose, P ve Thomas, KR. (2005). Organizational design for enhancing the impact of incremental innovations: A qualitative analysis of innovative cases in the

- context of a developing economy. *Creativity and Innovation Management*, 14(4), 413-424.
- Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic review*, 57(3), 378-404.
- March, JG. (1996). Continuity and change in theories of organizational action. *Administrative science quarterly*, 278-287.
- Marshall, C ve Rossman, GB. (2014). *Designing qualitative research*: Sage publications.
- Maruyama, G. (1997). *Basics of structural equation modeling*: Sage.
- Mccrindle, M ve WOLFINGER, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*: The ABC of XYZ.
- Mcdougall, PP. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of business venturing*, 4(6), 387-400.
- Mcdougall, PP, Shane, S ve Oviatt, BM. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.
- Mcmillan, JH. (2000). *Essential assessment concepts for teachers and administrators* (Vol. 1): Corwin Press.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic management journal*, 13(S2), 99-118.
- Mengi, Z. (t.y.). İş Başarısında Kuşak Farkı, 10.11.2018 tarihinde <https://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html> adresinden erişilmiştir.
- Menteş, A. (2009). *Kurumsal yönetim ve Türkiye analizi*: Derin Yayınları.
- Merriam, SB ve Tisdell, EJ. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*: John Wiley & Sons.
- Meşe, B. (2005). “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması”, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Üniversitesi, SBE, Kocaeli.
- Meydan, CH ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*: Detay Yayıncılık.
- Meyer, JW ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Miles, J ve Shevlin, M. (2007). A time and a place for incremental fit indices. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 869-874.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D ve Friesen, PH. (1983). Strategy- making and environment: the third link. *Strategic management journal*, 4(3), 221-235.
- Moen, O ve Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of international marketing*, 10(3), 49-72.
- Moen, O, Sorheim, R ve Erikson, T. (2008). Born global firms and informal investors: examining investor characteristics. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 536-549.
- Mustakallio, M, Autio, E ve Zahra, SA. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.
- Nada, N, Kholeif, M, Elbadawy, A ve Yanik, T. (2010). *An integrated innovation management framework*. Paper presented at the PROCEEDINGS of INTERNATIONAL WORKSHOP ON INNOVATION & ENTREPRENEURSHIP CONGRESS 2010 NOVEMBER 11-12, 2010.

- Narver, JC ve Slater, SF. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.
- Nasution, HN, Mavondo, FT, Matanda, MJ ve Ndubisi, NO. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336-345.
- Neubauer, H. (2003). The dynamics of succession in family businesses in western european countries. *Family Business Review*, 16(4), 269-281.
- Neuman, WL. (2013). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches (7th ed.). Essex, UK: Pearson Education.
- Nordqvist, M, Sharma, P ve Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.
- Nunnally, JC. (1976). Psychometric theory—25 years ago and now. *Educational Researcher*, 4(10), 7-21.
- O'connor, GC ve Demartino, R. (2006). Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms. *Journal of product innovation management*, 23(6), 475-497.
- Ocak, M. (2014). Bazı öncülleri ve sonuçları bağlamında kurumsal girişimcilik: Görgül bir araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara*.
- Okuyan, F ve Kapçak, BC, (2016), Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik, Adnan Menderes Üniversitesi, 12.08.2018 tarihinde <http://eytepe.com/2017/10/22/nitel-arastirmalarda-gecerlik-ve-guvenirlik/> adresinden erişilmiştir.
- Oldham, GR ve Hackman, JR. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative science quarterly*, 66-83.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Olson, EM, Walker JR, OC ve Ruekert, RW. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *The Journal of Marketing*, 48-62.
- Onağ, AO. (2014). *Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi*.
- Oslo Manual, O. (2005). The measurement of scientific and technological activities. *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*.
- Önder, Ş ve Kaya, E. (2018). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarında Kurumsal Yönetim Yapılarının Etkisi: BİST 100 Üzerine Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(78), 155-170.
- Öneren, M. (2012). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Özdemir, C. (2012). Resmi ve Özel Okulların Kurumsallaşma Düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1).
- Özer, PS, Eriş, ED, Neczan, Ö ve Özmen, T. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Eemik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(38).
- Özeren, E. (2011). *Örgüt kültüründe yeni bir boyut olan sıklık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi: Türk ve İtalyan mermer sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*. DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,

- Özgener, Ş. (2003). Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(20).
- Özkan Canbolat, E ve Çeliksoy, E. (2018). Kurumsal Kuramın Varsayımlarına Kamu Kesiminde Uyum Bağlamında Bir Eleştiri: Türkiye'de Sağlık Kurumları Örneği. *Journal of Turkish Court of Accounts/Sayıstay Dergisi*(109).
- Özkara, B ve Kerim, Ö. (1998). Kurumsal Diskurun Rasyonel Temelleri, Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonelite Tartışması, Eskişehir, XVII. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 788.
- Özler, H ve Gümüştekin, GE. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 437-450.
- Painter, CN. (2002). *Early leader effects on the process of institutionalization through cultural embedding: The cases of William J. Donovan, Allen W. Dulles, and J. Edgar Hoover*. Virginia Tech,
- Paksoy, HM, Soysal, A ve Özçalıcı, M. (2009). Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 1(1).
- Palmer, DA, Jennings, PD ve Zhou, X. (1993). Late adoption of the multidivisional form by large US corporations: Institutional, political, and economic accounts. *Administrative science quarterly*, 100-131.
- Palmer, DA ve Biggart, NW. (2017). Organizational institutions. *The Blackwell companion to organizations*, 257-280.
- Patton, MQ. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*: Sage.
- Peçen, Ü. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçi Düzeyi Üzerine Etkileri; ABD Firmaları Ve Türk Firmaları Karşılaştırması. *TC Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze*.
- Peşelioğlu, İ. (2007). Avrupa Birliği Perspektifinde Türkiye Ekonomisinde Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Uygulama İmkanları. *TC Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir*(s 126).
- Peter, JP. (1981). Construct validity: A review of basic issues and marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 133-145.
- Pişkinsüt, Ş. (2013). *E., Doğuştan Küresel İşletmelerde Girişimciye Ait Özelliklerin Yurt Dışı Pazarlara Erken Açılmaya Etkisi: Sektörel Bir Karşılaştırma*, . (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Polat, G. (2018). *Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Finansal Performansları Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Polder, M, Leeuwen, GV, Mohnen, P ve Raymond, W. (2010). Product, process and organizational innovation: drivers, complementarity and productivity effects.
- Powell, WW ve Dimaggio, PJ. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*: University of Chicago Press.
- Powell, WW ve Dimaggio, PJ. (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*: University of Chicago Press.
- Poza, EJ. (2013). *Family business*: Cengage Learning.
- Reid, R, Dunn, B, Cromie, S ve Adams, J. (1999). Family orientation in family firms: A model and some empirical evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(1), 55-67.

- Reid, SD. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of international business studies*, 12(2), 101-112.
- Rennie, MW. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*(4), 45-53.
- Rhee, J, Park, T ve Lee, DH. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.
- Riddle, LA ve Gillespie, K. (2003). Information sources for new ventures in the Turkish clothing export industry. *Small Business Economics*, 20(1), 105-120.
- Rowan, B. (1982). Organizational structure and the institutional environment: The case of public schools. *Administrative science quarterly*, 259-279.
- Ruekert, RW, Walker JR, OC ve Roering, KJ. (1985). The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. *The Journal of Marketing*, 13-25.
- Russell, RD. (1989). How organisational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2(3), 7-15.
- Rutherford, MW ve Holt, DT. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429-446.
- Saral Kobal, K ve Aşkun Yıldırım, O. (2016). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunlar üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 97-120. doi: 10.14783/od.v12i46.1000010006
- Sathe, V. (1989). Fostering entrepreneurship in the large, diversified firm. *Organizational Dynamics*, 18(1), 20-32.
- Sayer, S ve Ülker, A. (2014). Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi. *Engineer & the Machinery Magazine*(657).
- Schumacher, R ve Lomax, RG. (1996). A beginner's guide to SEM. *Mahwah, NJ: Lawrence*.
- Schumpeter, JA. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. 3d Ed: New York, Harper [1962].
- Scott, WR. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.
- Scott, WR. (2003). Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and corporate change*, 12(4), 879-894.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism" old" and" new". *Administrative science quarterly*, 270-277.
- Senge, P. (1994). Building learning organizations. *The training and development sourcebook*, 379.
- Senge, PM. (1998). The practice of innovation. *Leader to leader*, 1998(9), 16-22.
- Seymen, OA, Bolat, T ve Güney, S. (2005). Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik. *Nobel Dağıtım, Ankara*.
- Shanker, MC ve Astrachan, JH. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Shepherd, DA ve Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 25-39.
- Shepherd, DA. (2009). Grief recovery from the loss of a family business: A multi-and meso-level theory. *Journal of business venturing*, 24(1), 81-97.

- Si, S. & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320.
- Sikorski, D ve Menkhoff, T. (2000). Internationalisation of Asian business. *Singapore Management Review*, 22(1), 1.
- Simmonds, K ve Smith, H. (1968). The first export order: a marketing innovation. *European Journal of Marketing*, 2(2), 93-100.
- Slater, SF ve Narver, JC. (1998). Customer- led and market- oriented: let's not confuse the two. *Strategic management journal*, 19(10), 1001-1006.
- Song, M ve Thieme, RJ. (2006). A cross-national investigation of the R&D–marketing interface in the product innovation process. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 308-322.
- Song, XM ve Montoya- Weiss, MM. (1998). Critical development activities for really new versus incremental products. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association*, 15(2), 124-135.
- Sorescu, AB, Chandy, RK ve Prabhu, JC. (2003). Sources and financial consequences of radical innovation: Insights from pharmaceuticals. *Journal of marketing*, 67(4), 82-102.
- Sönmez, Y. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri. *İstanbul, AZ Kitap*.
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66.
- Stafford, K, Bhargava, V, Danes, SM, Haynes, G ve Brewton, KE. (2010). Factors associated with long-term survival of family businesses: Duration analysis. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 442-457.
- Staggenborg, S. (1988). The consequences of professionalization and formalization in the pro-choice movement. *American sociological review*, 585-605.
- Steiger, JH. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 893-898.
- Stewart, CG. (2010). *The Family Business Constitution: A Roadmap for Business Continuity & Family Harmony*. Tsim Sha Tsui: Family Legacy Asia (HK) Limited.
- Stone, PJ, Dunphy, DC ve Smith, MS. (1966). The general inquirer: A computer approach to content analysis.
- Stopford, JM ve Baden- Fuller, CW. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 15(7), 521-536.
- Sullivan Mort, G ve Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International marketing review*, 23(5), 549-572.
- Sundbo, J. (1992). The tied entrepreneur: On the theory and practice of institutionalisation of creativity and innovation in service firms. *Creativity and Innovation Management*, 1(3), 109-120.
- Şahman, İ, Tengilimoğlu, D ve Oğuz, I. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-23.
- Şanal, M. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik üzerine bir araştırma. *Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana*.

- Şanal, M ve Kaya, AF. (2018). Etnik Girişimci İşletmelerde Kurumsallaşma ve Belirsizlikten Kaçınma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 115-126.
- Şengün, Hİ. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma. *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Tabachnick, BG ve Fidell, LS. (2007). *Using multivariate statistics*: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme süreci ve çokuluslu işletmelerin küreselleşme sürecine etkisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 33-47.
- Takay, BA ve Tüzün, İK. (2015). Kadın Girişimciler Schumpeter'in Girişimcisi Olursa. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 249-259.
- Tanaka, JS. (1993). Multifaceted conceptions of fit in structural equation models. *Sage focus editions*, 154, 10-10.
- Tanzer, M. (1995). Globalizing the economy: The influence of the International Monetary Fund and the World Bank. *Monthly Review*, 47(4), 1.
- Taş, A, Cevrioğlu, E ve Bolel, B. (2017). Uluslararasılaşma Modellerinin Türk Firmalarının Uluslararasılaşma Eğilimlerini Açıklama Gücü Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 155-180.
- Taşkin, G. (2014). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı*.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma*. DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü,
- Tavşancıl, E ve Aslan, E. (2001). İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri: İstanbul. *Epsilon Yayınevi*.
- TDK, (t.y.-a), Kuşak nedir?, 18.02.2018 tarihinde http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c194cc45a6276.87781365 sayfasından erişilmiştir.
- TDK, (t.y.-b), Kurumsallaşma nedir?, 07.05.2018 tarihinde http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c1d6e54368024.77517156 sayfasından erişilmiştir.
- TDK, (t.y.-c), Yenilikçilik nedir?, 07.05.2018 tarihinde http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c1f74ed65a188.15013151 sayfasından erişilmiştir.
- TDK, (t.y.-d), Aile nedir?, 09.09.2018 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c12b95eba32e6.24229806 sayfasından erişilmiştir.
- Teece, DJ, Pisano, G ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tekin, H. (1991). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*: Yargı Yayınevi.
- Thompson, VA. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 1-20.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship:: antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526-533.

- Tidd, J, Bessant, J ve Pavitt, K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*: John Wiley and Sons Ltd.
- Tolbert, PS ve Zucker, LG. (1994). Institutional analyses of organizations: Legitimate but not institutionalized.
- Tolbert, PS ve Zucker, LG. (1999). The institutionalization of institutional theory. *Studying Organization. Theory & Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi, 169-184.
- Toruntay, H. (2018). Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma.
- Tulgan, B ve Martin, CA. (2001). *Managing Generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties*: Human Resource Development.
- Tunç, O, (2012), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, 17.12.2018 tarihinde <http://www.yenimakale.com/aile-sirketlerinde-kurumsallasma.html>, adresinden erişilmiştir.
- Turhan, R. (2016). *Nepotizm, Kronizm Ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim Bilimi ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,
- Tushman, ML ve Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.
- Tutar, H., Yıldız, G. & Yilmazer, A. (2012). Aile İşletmelerinde Aile Değerleri Kurumsallaşmayı Engeller mi?. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 119-134.
- Tutar, H. (2013). *Davranış Bilimleri Kavramlar ve Kuramlar, Birinci Baskı*: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2015). *İşletme yönetimi, 3. Baskı*: Seçkin Yayıncılık.
- Türk, U. (2007). KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması). *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi. SBE, Sakarya.
- Türkbay, Ö. (2018). *Aile İşletmelerinde Anayasalar Ve Getirdikleri Bağlayıcı Kuralların Etkisi*. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi,
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543-559.
- Uzun, E. (2013). Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşmaya bakış açıları ve stratejik öngörülerinde kurumsallaşmanın yeri, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Ünalp, A. (2007). Küresel işletmeler ve küresel işletmelerde farklılıkların yönetiminde kültürel farklılıkların önemi. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler, İzmir.
- Üner, M, Ahmet, A, Aktepe, E, Bingöl, D, Tengiz, Ü, Abdullah, E, Nurettin, P, Yalçiner, K, Cemalettin, A ve Aydıntan, B. (2008). Genel İşletmecilik. *Ankara: Detay Yayıncılık*.
- Üner, MM, Kocak, A, Cavusgil, E ve Cavusgil, ST. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, 22(5), 800-813.
- Van D. L. S., J, Adhikari, A ve Tondkar, RH. (2005). Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(2), 123-151.
- Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative science quarterly*, 24(4), 520-526.

- Vatansever Toylan, N. (2014). *Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Stratejik İttifaklarda Örgütler Arası İlişki Unsurlarının Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Ven, AVD ve Engleman, R. (2004). *Central Problems In Managing Corporate Innovation and Entrepreneurship: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol: 7, 47-72.
- Vicir, S. (2007). Yenilik Çeşitleri. In: Url adresi: http://paribus.tr.googlepages.com/s_vicir. pd adresinden.
- Walker JR, OC. (1996). The adaptability of network organizations: Some unexplored questions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 75-82.
- Wallace, JE. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative science quarterly*, 228-255.
- Wan, D, Ong, CH ve Lee, F. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation*, 25(3), 261-268.
- Wang, CL ve Ahmed, PK. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*, 7(4), 303-313.
- Weber, RP. (1990). *Basic content analysis*: Sage.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource- based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wey Smola, K ve Sutton, CD. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.
- Wheaton, B, Muthen, B, Alwin, DF ve Summers, GF. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological methodology*, 8, 84-136.
- Williams, KC ve Page, RA. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 37-53.
- Yalçın, A. (2018). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Yenilikçilik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Ankara.
- Yazıcı, S. (2000). Rekabetçi Avantaj Sağlamada Yaratıcılık ve Yenilik. *Verimlilik Dergisi*, S, 3.
- Yazicioğlu, İ. ve KOÇ, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(21), 497-507.
- Yazicioğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*: Detay Yayıncılık.
- Yiğit Seyfi, Ü. (2016). *X ve Y kuşaklarının ruhsal zeka özellikleri ile çalışma algıları üzerine bir analiz*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).
- Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemi (8. baskı). *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Yıldırım, MH ve Erdem, AT. (2016). Küreselleşme ve Küresel Doğan İşletmeler: Konya Karatay Organize Sanayi Bölgesinde Nitel Bir Araştırma.
- Yılmaz, N. (2012). *Stratejik perspektifte yenilikçilik ve kurumsal girişimcilik temelli büyüme: Türkiye şeker sektörü örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

- Yin, RK. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.
- Ylirenko, H, Autio, E ve Sapienza, HJ. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology- based firms. *Strategic management journal*, 22(6- 7), 587-613.
- Youtie, J, Libaers, D ve Bozeman, B. (2006). Institutionalization of university research centers: the case of the National Cooperative Program in Infertility Research. *Technovation*, 26(9), 1055-1063.
- Zahra, SA. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, SA. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of business venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra, SA. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of management journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, SA ve Garvis, DM. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 469-492.
- Zedeck, S ve Mosier, KL. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240.
- Zehir, C ve Eren, M. (2007). Örgütsel faktörlerin kurumsal girişimcilik ve iş performansı üzerine etkileri: Türk otomotiv sektörü üzerine bir alan araştırması. *Journal of American Academy of Business*, 10(2).
- Zemke, R, Raines, C ve Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of boomers, gen Xers, and gen Yers in the workplace*: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Zencir, E ve Kozak, MA. (2014). Birinci Sınıf Restoranların Kurumsallaşma Durumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1).
- Zerenler, M, Türker, N ve ŞAHİN, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 653-667.
- Zucker, LG ve Rosenstein, C. (1981). Taxonomies of institutional structure: Dual economy reconsidered. *American sociological review*, 869-884.

EK-1: SORU FORMU

Değerli Katılımcı, bu soru formu **akademik bir çalışma** için hazırlanmıştır. Her soru için size en çok uyan sadece bir seçenek işaretlenmelidir. Cevaplarınız **GİZLİ TUTULACAKTIR**. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Himmet KARADAL & Ahmet Tuncay ERDEM

Yaşınız: ₁ () 18-27 ₂ () 28-38 ₃ () 39-45 ₄ () 46-55 ₅ () 55'ten fazla
Cinsiyetiniz: ₁ () Kadın ₂ () Erkek Medeni Haliniz: ₁ () Bekar ₂ () Evli
Eğitim Düzeyiniz: ₁ () İlköğretim ₂ () Lise&Dengi ₃ () Önlisans ₄ () Lisans ₅ () Lisansüstü
Mesleğiniz: Unvanınız:
İşletmedeki deneyiminiz: ₁ () 5 yıldan az ₂ () 5-10 yıl ₃ () 11-15 yıl ₄ () 16-20 yıl ₅ () 21 yıl ve üzeri

İşletmeniz kuruluşundan itibaren 3 yıl içinde ihracat yaptı mı: ₁ () Evet ₂ () Hayır
İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör: ₁ () Metal-Makine ₂ () Otomotiv ₃ () Tekstil ₄ () Madencilik ₅ () Gıda ₆ () İnşaat&yapı ₇ () Diğer.....
İşletmenin çalışan sayısı: ₁ () 10'dan az ₂ () 11-50 ₃ () 51-100 ₄ () 101-250 ₅ () 250'den fazla ise:
İşletmenin faaliyet süresi: ₁ () 3 yıldan az ₂ () 3-5 ₃ () 6-10 ₄ () 11-15 ₅ () 16-25 ₆ () 26-35 ₇ () 36-50 ₈ () 50 yıldan fazla
İşletmede üretime göre ihracat oranı: ₁ () %25'den az ₂ () %26-%35 ₃ () %36-%50 ₄ () %51-%75 ₅ () %75'den fazla
İşletmenin faaliyet gösterdiği pazar: ₁ () Konya ₂ () Komşu iller ₃ () Belirli bölgeler ₄ () Türkiye ₅ () Yurtdışı
İşletme yönetiminde aile üyesi yaklaşık oranı? ₁ () %10 ₂ () %11-%30 ₃ () %31-%50 ₄ () %51-%80 ₅ () %81 'den fazla
İşletmede pozisyonunuz nedir? ₁ () Kurucu-Girişimci ₂ () Aile üyesi ve yönetici ₃ () Aile Üyesi Olmayan Yönetici
İşletme sahibi ile yakınlık dereceniz ₁ () Kendisi ₂ () Çocuğu ₃ () Kardeşi ₄ () Anne-Baba ₅ () Aile bağım yok
İşletmeniz şu an kaçınıcı nesille yönetiliyor? ₁ () 1. nesil ₂ () 2. nesil ₃ () 1. ve 2. nesil birlikte ₄ () Fikrim yok
Belirtmek isterseniz işletmenizin adı: Web Sayfası: www.....

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.
KURUMSALLAŞMA

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim Yok, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

1	İşletmemizin çok sayıda yazılı kural ve politikası vardır.	1	2	3	4	5
2	İşletmemizin herkesin ulaşabileceği “kurallar ve prosedürler” ile ilgili el kitabı vardır.	1	2	3	4	5
3	İşletmemizde her görev için yazılı iş tanımları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
4	İşletmemizde herkesin performansı hakkında yazılı kayıt tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
5	İşletmemizde yeni işe giren herkese formal bir oryantasyon programı yapılır.	1	2	3	4	5
6	İşletmede çalışanların karar ve eylemlerinde toplum yararı gözetilmektedir.	1	2	3	4	5
7	İşletme çalışanları mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	1	2	3	4	5
8	İşletmede çalışanlar mesleklerine bağlıdır.	1	2	3	4	5
9	İşletmemizde çalışan profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	1	2	3	4	5
10	İşletmede hiç kimse, birbirinin yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale etmez.	1	2	3	4	5
11	İşletmede, yaptığım işe birden fazla aile üyesi karışır.	1	2	3	4	5
12	Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapma şekil ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
13	İşletmede profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	1	2	3	4	5
14	İşletmede uzmanlaşma vardır.	1	2	3	4	5
15	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	1	2	3	4	5
16	İşletmemiz profesyoneldir.	1	2	3	4	5
17	İşletmede çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
18	İşletmede aile üyelerinin istihdamı ailenin ana hedefidir.	1	2	3	4	5
19	Geçmişte, işletmede aile üyelerinden biri istihdam edilecekse ancak beceri ve tecrübeleri işletmenin ihtiyaçlarına uygun olduğu takdirde istihdam edilirdi.	1	2	3	4	5
20	Aileniz şartlar kabul edilebilirse, işletmede aile dışı hissedarların olması konusunda tartışmaya açık olabilmektedir.	1	2	3	4	5
21	İşletmede, açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur.	1	2	3	4	5
22	İşletmede, her bir iş ve işlem için standartlar belirlenmiştir.	1	2	3	4	5

23	İşletmede, yazılı çalışma prosedürleri bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
24	İşletmenin açık ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
25	İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermelerini beklemektedir.	1	2	3	4	5
26	İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	1	2	3	4	5
27	İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel kurallara uygun davranmalarını beklemektedir.	1	2	3	4	5
28	İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
29	İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	1	2	3	4	5
30	İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	1	2	3	4	5
31	İşletme eylemlerinden doğan olumsuz sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	1	2	3	4	5
32	İşletmemiz, sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim, sağlık, çevre vs.) karşılamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
33	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	1	2	3	4	5
34	İşletmemizin iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	1	2	3	4	5
35	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	1	2	3	4	5
36	İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.	1	2	3	4	5
37	İşletme benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	1	2	3	4	5
38	İşletmede vizyon, misyon ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	1	2	3	4	5
39	İşletmede uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	1	2	3	4	5
40	İşletmede ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.
KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim Yok, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

1	İşletmede iş birimleri arasında artan koordinasyon ve iletişimi sağlamak amacıyla birimler tekrar düzenlenir.	1	2	3	4	5
2	İşletmede iş birimlerinin verimliliğini artırmak amacıyla birkaç	1	2	3	4	5
3	İşletme uluslararası faaliyetlerini geniş ölçüde genişletmiştir.	1	2	3	4	5
4	İşletme araştırma ve geliştirmeye (endüstri ortalamalarının üzerinde) yoğun bir şekilde harcama yapmaktadır.	1	2	3	4	5
5	İşletme piyasaya çok miktarda yeni ürün kazandırmaktadır.	1	2	3	4	5
6	İşletmede risk almak olumlu bir özellik olarak algılanmaktadır.	1	2	3	4	5
7	İşletmede öngörülen risklerin alınması ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
8	İşletmede temel kararlar alınırken, nispeten riskli sayılabilecek liberal bir yaklaşım sergilenmektedir.	1	2	3	4	5
9	İşletme ürün geliştirmeye önem vermektedir.	1	2	3	4	5
10	İşletme yeni ürün geliştirme faaliyetlerine önem vermektedir.	1	2	3	4	5
11	İşletmede üretilen yeni ürün miktarı her geçen gün artmaktadır.	1	2	3	4	5
12	İşletme endüstrideki teknolojik gelişmelere öncülük etmektedir.	1	2	3	4	5
13	İşletme yeniliği artırmak için bölüm ve birimleri yeniden	1	2	3	4	5
14	İşletmemiz yeni ürün, yönetim teknikleri ve süreç teknolojilerini sektöre tanıtmakta öncü rol oynamaktadır.	1	2	3	4	5
15	İşletmede yeni fikirlerin veya ürünlerin tanıtılmasında diğer rakiplerin önüne geçme eğilimi güçlüdür.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim Yok, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

1	Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından ilk üretilen ürün olarak algılanmaktadır.	1	2	3	4	5
2	Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, işletmemiz son 5 yıl içinde daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	1	2	3	4	5
3	İş süreçlerimizi sürekli geliştirmekteyiz.	1	2	3	4	5
4	İşletmemiz son 5 yılda birçok yeni yönetim yaklaşımı	1	2	3	4	5
5	İşletme yeni şeyler yapmada alışılmadık yeni çözümler geliştirme	1	2	3	4	5
6	İşletme çalışanlarını orijinal ve yeni metodlarla düşünmeye ve davranmaya teşvik etmekteyiz.	1	2	3	4	5
7	İşletmede oluşan bir problem geleneksel yöntemlerle çözülemezse, yeni bir yöntem bulunma yoluna gidilir.	1	2	3	4	5

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

EK-2: Y KUŞAĞI AÇISINDAN ARACI DEĞİŞKENLİ REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4
Y = zoryen
X = zkur
M = zkurgir

Sample size
63

Outcome: zkurgir

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	,4860	,2362	,0614	18,8650	1,0000	61,0000

Model				
	coeff	se	t	p
constant	,0643	,0358	1,7959	,0775
zkur	,7219	,1662	4,3434	,0001

Outcome: zoryen

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	,4104	,1685	,1223	6,0773	2,0000	60,0000

Model				
	coeff	se	t	p
constant	,0166	,0518	,3198	,7503
zkurgir	,4484	,1807	2,4824	,0159
zkur	,2503	,2683	,9329	,3546

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: zoryen

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	,2882	,0830	,1326	5,5249	1,0000	61,0000

Model				
	coeff	se	t	p
constant	,0454	,0526	,8631	,3914
zkur	,5740	,2442	2,3505	,0220

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y			
Effect	SE	t	p
,5740	,2442	2,3505	,0220

Direct effect of X on Y			
Effect	SE	t	p
,2503	,2683	,9329	,3546

Indirect effect of X on Y				
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
zkurgir	,3237	,1615	,0503	,6984

Partially standardized indirect effect of X on Y				
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	

zkurgir ,8581 ,4129 ,1081 1,7325

Completely standardized indirect effect of X on Y
Effect Boot SE BootLLCI BootULCI
zkurgir ,1625 ,0758 ,0236 ,3238

Ratio of indirect to total effect of X on Y
Effect Boot SE BootLLCI BootULCI
zkurgir ,5639 6,6850 ,0594 1,9130

Ratio of indirect to direct effect of X on Y
Effect Boot SE BootLLCI BootULCI
zkurgir 1,2932 43,0288 -2,4283 145,5368

R-squared mediation effect size (R-sq_med)
Effect Boot SE BootLLCI BootULCI
zkurgir ,0710 ,0440 ,0067 ,1838

Normal theory tests for indirect effect
Effect se Z p
 ,3237 ,1532 2,1134 ,0346

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: The Johnson-Neyman method is available only for Models 1 and 3

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

EK-3: Y KUŞAĞI AÇISINDAN DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLİ REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 1
Y = zoryen
X = zkur
M = zkurgir

Sample size
63

Outcome: zoryen

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4268	,1822	,1223	4,7174	3,0000	59,0000	,0051

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,1293	,0486	2,6579	,0101	,0319	,2266	
zkurgir	,4420	,1982	2,2295	,0296	,0453	,8387	
zkur	,2506	,2495	1,0045	,3192	-,2486	,7498	
int_1	-,9174	,7449	-1,2316	,2230	-2,4080	,5731	

Product terms key:

int_1 zkur X zkurgir

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0137	1,5169	1,0000	59,0000	,2230

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

zkurgir	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,2813	,5087	,3804	1,3374	,1862	-,2524	1,2698
,0000	,2506	,2495	1,0045	,3192	-,2486	,7498
,2813	-,0074	,2600	-,0286	,9773	-,5278	,5129

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

***** JOHNSON-NEYMAN TECHNIQUE *****

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/zkur zkurgir zoryen.
BEGIN DATA.

-,1894	-,2813	-,0914
,0000	-,2813	,0049
,1894	-,2813	,1013
-,1894	,0000	,0818
,0000	,0000	,1293
,1894	,0000	,1767
-,1894	,2813	,2550
,0000	,2813	,2536
,1894	,2813	,2522

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=zkur WITH zoryen BY zkurgir.

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
zkur zkurgir

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

EK-4: X KUŞAĞI AÇISINDAN ARACI DEĞİŞKENLİ REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4

Y = zoryen

X = zkur

M = zkurgir

Sample size

144

Outcome: zkurgir

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6962	,4846	,0685	133,5325	1,0000	142,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,0045	,0237	-,1902	,8494	-,0513	,0423
zkur	,9450	,0818	11,5556	,0000	,7833	1,1066

Outcome: zoryen

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6235	,3887	,0966	44,8318	2,0000	141,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0402	,0281	1,4292	,1552	-,0154	,0957
zkurgir	,5174	,0997	5,1913	,0000	,3204	,7145
zkur	,2802	,1353	2,0712	,0402	,0127	,5477

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: zoryen

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5214	,2719	,1143	53,0241	1,0000	142,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0378	,0306	1,2381	,2177	-,0226	,0982
zkur	,7692	,1056	7,2818	,0000	,5604	,9780

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,7692	,1056	7,2818	,0000	,5604	,9780

Direct effect of X on Y

	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
--	--------	----	---	---	------	------

	,2802	,1353	2,0712	,0402	,0127	,5477
--	-------	-------	--------	-------	-------	-------

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
zkurgir	,4890	,1411	,2438	,7852

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
zkurgir	1,2386	,2573	,8029	1,8016

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
zkurgir	,3315	,1043	,1528	,5515

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
zkurgir	,6357	,3518	,3467	1,1516

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
zkurgir	1,7449	802,4293	-8,7036	24,0033

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
zkurgir	,2533	,1487	,0283	,5479

Normal theory tests for indirect effect

	Effect	se	Z	p
	,4890	,1036	4,7207	,0000

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

EK-5: X KUŞAĞI AÇISINDAN DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLİ REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 1
Y = zoryen
X = zkur
M = zkurgir

Sample size
144

Outcome: zoryen

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6558	,4301	,0907	9,2466	3,0000	140,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,1424	,0281	5,0710	,0000	,0869	,1979
zkurgir	,4349	,1092	3,9834	,0001	,2190	,6507
zkur	,0543	,1476	,3681	,7134	-,2375	,3461
int_1	-,2727	,3232	-,8436	,4003	-,9117	,3663

Product terms key:

int_1 zkur X zkurgir

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0414	,7117	1,0000	140,0000	,4003

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
zkurgir	-,3633	,1534	1,0699	,2865	-,1301	,4368
	,0000	,0543	,3681	,7134	-,2375	,3461
	,3633	-,0447	,2249	-,1989	-,8427	,3999

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

***** JOHNSON-NEYMAN TECHNIQUE *****

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/zkur zkurgir zoryen.
BEGIN DATA.

-,2676	-,3633	-,0567
,0000	-,3633	-,0156
,2676	-,3633	,0254
-,2676	,0000	,1278
,0000	,0000	,1424
,2676	,0000	,1569
-,2676	,3633	,3123
,0000	,3633	,3003
,2676	,3633	,2884

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=zkur WITH zoryen BY zkurgir.

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
zkur zkurgir

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

EK-6: ETİK KURUL BELGESİ

- Karar 2018/218:** Yürütücülüğünü Cemile KÜTMEÇ YILMAZ'ın yaptığı "Yaşlı Bireylerin Yaşlanma Sürecine Uyumu İle Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/218 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.
- Karar 2018/219:** Yürütücülüğünü Cemile KÜTMEÇ YILMAZ'ın yaptığı "Geriatrik Sağlığı Geliştirme Ölçeği (GHP): Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/219 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.
- Karar 2018/220:** Yürütücülüğünü Gülsüm ALTINDAL'ın yaptığı "İlkokul 3. Sınıf Matematik Dersinde Yaratıcı Drama Yönteminin Öğrencilerin Başarılarına, Tutumlarına ve Öğrenmelerinin Kalıcılığına Etkisi" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/220 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.
- Karar 2018/221:** Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Uğur GÜRLEVİK'in yaptığı "Bariatrik Cerrahi Hastalarının Uzun Dönem Göz Ön ve Arka Segment Bulgularının Değerlendirilmesi" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/221 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.
- Karar 2018/222:** Yürütücülüğünü Ahmet Tuncay ERDEM'in yaptığı "Kurumsal Girişimcilik Düzeyi İle Kurumsallaşma Arasındaki İlişki Bağlamında Örgütsel Yenilikçiliğin Aracılık Etkisi ile X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Rolü: Küresel Doğan Aile İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/222 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.
- Karar 2018/223:** Yürütücülüğünü Doç. Dr. Sedef CANBAZOĞLU BİLİCİ'nin yaptığı "Yavaş Geçişli Animasyon Etkinliklerinin 6. Sınıf Öğrencilerinin Bitki ve Hayvanlarda Üreme, Büyüme, Gelişme Ünitesindeki Kavramsal Öğrenmelerine ve Fen Bilimleri Dersine Yönelik Tutumlarına Etkisi" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/223 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.
- Karar 2018/224:** Yürütücülüğünü Abudujiang MAILIY'AMU'nun yaptığı "Siyasal Pazarlama Uygulamalarının Y Kuşağı Üzerindeki Etkisi" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/224 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.
- Karar 2018/225:** Yürütücülüğünü Adem BİÇER'in yaptığı "Özel Öğrenme Güçlüğü Olan Öğrencilere Yönelik Fen Eğitimi" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/225 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.
- Karar 2018/226:** Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Emel BAHADIR YILMAZ'ın yaptığı "Cerrahi Kliniklerinde Yatan Hastaların Depresyon Düzeyleri İle Profesyonel Yardım Arama Tutumları ve Psikolojik İyi Oluş Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/226 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.
- Karar 2018/227:** Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Emel BAHADIR YILMAZ'ın yaptığı "Hemşirelik Öğrencilerinin Kadına Yönelik Şiddete İlişkin Tutumları" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/227 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.
- Karar 2018/228:** Yürütücülüğünü Nesibe ÖLGER'in yaptığı "Ortaokul Öğrencilerinin İnfomal Muhakemelerinde İnanç Yanlılıkları" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/228 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.
- Karar 2018/229:** Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin MUTLU'nun yaptığı "3. Basamak Acil Servisteki Ürolojik Vakaların Değerlendirilmesi" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/229 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

EK-7: ÖZGEÇMİŞ

Özgeçmiş

Adı Soyadı : Ahmet Tuncay ERDEM

Doğum Yeri : Konya

Doğum Tarihi : 02.07.1983

Medeni Durum : Evli (2 Çocuk Sahibi)

Öğrenim Durumu

Derece	Okul Adı	Program	Yıl
Lisans	Aksaray Ü. İktisadi İdari Bil. Fak.	İşletme Bölümü	2008
Yüksek Lisans	Aksaray Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü	İşletme A.B.D.	2013
Doktora	Aksaray Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü	İşletme A.B.D.	2019

İş Deneyimi	2003-2004 Erdem Bilgisayar Tic. – Aksaray 2004-2005 Hasan ALTINDAL (SMMM) – Aksaray 2006- HALEN S.Ü. Hukuk Fakültesi Muhasebe Servisi –V.H.K.İ. - Konya
Yabancı Dil	İngilizce (YDS 2014 Sonbahar: 72,50 & YÖKDİL 2018 Sonbahar: 73,75)
Akademik Deneyimler	International EMI Entrepreneurship and Social Science Congress Lefkoşa (27-29 April 2018) – Koordinatörlük Pozisyonu 2 nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, Cappadocia (09-11 November 2018) – Koordinatörlük Pozisyonu European Journal of Managerial Research (EUJMR) Dergisi ISSN: 2602-4179 http://dergipark.gov.tr/eujmr - Editör Yardımcılığı (Devam Ediyor) International Journal of Arts & Social Studies (ASSTUDIES) Dergisi ISSN: 2667-436X https://asstudies.com/index.php?sayfa=1 - Editör Yardımcılığı (Devam Ediyor)
İletişim Bilgileri	Selçuk Üniversitesi Alaeddin Keykubat Kampusu Hukuk Fakültesi Selçuklu/KONYA İş : 0332 223 32 33 Cep Tel: 0544 845 91 10 E-Mail : ahmeterdem@selcuk.edu.tr

YAYINLAR

Yüksek Lisans Tezi	ERDEM, Ahmet Tuncay (2013). Lojistik Yönetimindeki Müşteri Memnuniyetinin Bir Kargo Şirketi Bağlamında İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD.
Doktora Tezi	ERDEM, Ahmet Tuncay (2019). “X ve Y Kuşakları Açısından Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin Analizi: Küresel Doğan Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD.

A-YAYINLAR VE ATIFLAR	
A.3. ISI DIŞINDAKİ DİĞER ULUSLARARASI İNDEKSLER KAPSAMINDAKİ DERGİLERDE YAYINLAR	
A.3.1.1.	Karadal, H., Abubakar, A. M., & ERDEM, A. T. (2018). “Boreout, Kariyer Uyumluluğu ve Aile-İş Zenginleştirme Etkileşimi: Selçuk Üniversitesi Örneği”. <i>Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi</i> , 18(35), 41-63.
A.3.1.2.	Karadal, H. & ERDEM, A. T. (2018). “Boreout Sendromunun Kariyer Uyumluluğu ve Kariyer İyimserliği Arasındaki İlişki Bağlamında Analizi Üzerine Bir Uygulama”, Vol:4, Issue:18; pp:30-38 (ISSN:2149-8598)
A.3.1.3.	ERDEM, A. T. (2017). “Kurumsal Girişimcilik Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi”. <i>European Journal of Managerial Research Dergisi (EUJMR)</i> (2017): 1-8
A.3.1.4.	Yıldırım, M, ERDEM, A. T. (2016). “Küreselleşme ve Küresel Doğan İşletmeler: Konya Karatay Organize Sanayi Bölgesinde Nitel Bir Araştırma”. <i>İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi 1</i> (2016): 12-28. DOI: 10.25204/iktisad.292102
A.3.1.5.	Karadal, H. & ERDEM, A. T. (2016). “The Analysis Of Perceptions Of Organizational Justice, Organizational Citizenship and Organizational Trust: A Case Study Of Selçuk University”, <i>Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal</i> , Sayı: VOL1S1
A.8. ALANINDA ULUSAL YAYINEVLERİ YA DA KURULUŞLARCA TÜRKÇE BASILMIŞ BİLİMSEL YAYINLAR	
A.8.2.1.	Karadal, H, Saldamlı, A., Abubakar, A. M. ve ERDEM, A.T. (2018). <i>International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress, 27-29 April 2018, Lefkosa. Abstract Book</i> , IBSN: 978-605-81563-0-2
A.8.2.2.	Karadal, H, ERDEM, A.T. ve Şahin Karadal, M. (2018). <i>2nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, 09-11 November 2018, Abstract Book</i> , IBSN: 978-605-81563-1-9
A.8.2.3.	Karadal, H, ERDEM, A.T. ve Şahin Karadal, M. (2018). <i>2nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, 09-11 November 2018, Full Text Book</i> , IBSN: 978-605-81563-2-6
A.8.3.1.	Karadal, H. & ERDEM, A. T. (2017). “Kadın Girişimciliği: Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma”, <i>Yönetim ve Organizasyon Makaleleri Kadın Akademisyenlere Armağan</i> , Ed: Esra Gökçen Kaygısız, Reyhan Ayşen Wolf, Eğitim Yayınevi, s. 231-248. Giresun. IBSN: 978-975-2475-30-4
B-BİLİMSEL TOPLANTILAR	
B.1. ULUSLARARASI KONGRE/KONFERANS/ SEMPOZYUM / ÇALIŞTAY vb.	
B.1.4.1.	Karadal, H. & ERDEM, A.T. (2015). “Kadın girişimciliğinin geliştirilmesine ilişkin bir uygulama”, <i>Necmettin Erbakan Ün., Uluslararası Katılımlı Sosyal Yaşam ve Kadın Sempozyumu</i> , s. 210-223. (Tam Metin)
B.1.4.2.	Karadal, H., ve ERDEM, A.T. (2016). “272. Selçuk Üniversitesi’ndeki Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algılarının Ölçülmesi, 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi İstanbul Üniversitesi, s.701-7014. (Tam Metin)
B.1.4.3.	Karadal, H. & ERDEM, A.T. (2018). “Duygusal Emek İle İş Tatmini İlişkisinde, Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Konya İli Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”, <i>1st International Economics and Business Symposium (ECONBUSS)</i> , (Tam Metin).
B.1.5.1.	Karadal, H., ERDEM, A.T. , Fettahloğlu, Ö. ve Özçınar, M. F. (2017). “Boreout Sendromunun Kariyer Uyumluluğu ve Kariyer İyimserliği Üzerine Etkisi: Selçuk Üniversitesi Örneği”, <i>1.st International Symposium of Silk Road Academic Studies</i> , , s. 276, Nevşehir. (Özet bildiri)
B.1.5.2.	Karadal, H., ve ERDEM, A.T. (2016). “1036-A Sudy On The Origin Of Environmental Problems Of Women Enterpreneurs, 1. INTERNATIONAL WOMEN'S CONGRESS November 14-16.2016 – (Özet bildiri) Yıldırım Bayezit Üniversitesi Ankara /TURKEY, p.85 http://www.internationalwomencongress.org/tr/BILDIRI-CAGRISI.html (Özet bildiri)
B.1.5.3.	Karadal, H, Abubakar, A. M., ERDEM, A. T. ve Duman, N. (2018). <i>Boreout Ölçeği Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerliliği Araştırması, International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress, 27-29 April 2018, Lefkosa (Özet bildiri)</i>
B.1.5.4.	Karadal, H. ve ERDEM, A. T. (2018). <i>Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Uygulama, 2nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, 09-11 November 2018, Cappadocia. (Özet bildiri)</i>
B.1.5.5.	Karadal, H. ve ERDEM, A. T. (2018). <i>Kariyer Uyumluluğu Ve Kariyer İyimserliği İlişkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi: Konya İli Özel Üniversitesi Örneği, 2. Uluslararası İpek Yolu Akademik Çalışmalar Sempozyumu, (Özet bildiri)</i>
B.1.6.1.	ERDEM, A.T. (2015). “Lojistik, Lojistik Faaliyetinde Müşteri Memnuniyetinin Bir Kargo Şirketi Bağlamında incelenmesi”, <i>III. Uluslararası Aksaray Şereflikoçhisar Berat Cömertoğlu Öğrenci Sempozyumu</i> .

B.2. ULUSAL KONGRE/KONFERANS/SEMPOZYUM/ÇALIŞTAY VB
B.2.1.1. Akolaş, A. & ERDEM, A.T. (2015). “Lojistik, lojistik yönetimi ve lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetinin bir kargo şirketi bağlamında incelenmesi: Yurtiçi Şirketi Örneği, Aksaray 14.Ulusal İşletmecilik Kongresi, 8-12.
B.2.1.2. Karadal, H. & ERDEM, A.T. & Akyazı, T. E. (2015). “Sosyal sermaye üzerine yapılan çalışmaların içerik analizi yöntemiyle incelenmesi”, Mersin II. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu, 256-260.
C-DERGİ EDITÖRLÜĞÜ, YAYIN KURULU ÜYELİĞİ VE HAKEMLİK
C.3.2.1. European Journal of Managerial Research (EUJMR) Dergisi ISSN: 2602-4179 http://dergipark.gov.tr/eujmr - Editör Yardımcılığı (Devam Ediyor)
C.3.2.2. International Journal of Arts & Social Studies Dergisi ISSN: 2667-436X https://asstudies.com/index.php?sayfa=1 - Editör Yardımcılığı (Devam Ediyor)
D-ARAŞTIRMA-GELİŞTİRMEYE DAYALI BİLİMSEL FAALİYETLER
D.3.5. <i>En İyi Bildiri Ödülü</i> ; International EMI Entrepreneurship and Social Science Congress Lefkoşa (27-29 April 2018)
F-DİĞER BİLİMSEL FAALİYETLER
F.1.3.1. International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress, 27-29 April 2018, Lefkosa
F.1.3.2. 2 nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, 09-11 November 2018, Cappadocia.