

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYALBİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İÇ GİRİŞİMCİLİK İKLİMİ VE
KURUMSALLAŞMA ALGISI İLE İŞ TATMİNİ
VE BAĞLILIK DÜZEYİ ARASINDAKİ
İLİŞKİLER

Uğur HACISALİHOĞLU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Lütühak ALPKAN

GEBZE

2007

ÖZET

İÇ GİRİŞİMCİLİK İKLİMİ VE KURUMSALLAŞMA ALGISI İLE İŞ TATMİNİ VE BAĞLILIK DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Uğur HACİSALİHOĞLU

İstanbul genelinde Tekstil Sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerine anket yöntemi kullanılarak yapılan bu araştırmada, şirket içi girişimcilik ortamı boyutlarının, yöneticilerin kurumsallaşma algıları da dikkate alınarak iş tatmin ve bağlılık düzeylerine olan etkileri incelenmektedir. Araştırmada şirket içi girişimcilik ortamı sağlandığı taktirde iş tatmini ve bağlılığın artacağı, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan firmalarda bu duyguların daha da güçlü olacağı ileri sürülmektedir. Araştırma sonuçlarının, kurumsallaşma düzeyi dikkate alınmadığında şirket içi girişimcilik ortamı boyutlarının iş tatmini ve duygusal bağlılık ile olumlu bir ilişki içinde olduğu yönündeki hipotezleri desteklediği, ancak dışsal ödüllere ilişkin hipotezlerimizi desteklemediği görülmüştür. Firmanın kurumsallaşma düzeyi dikkate alındığında ise yapılan araştırma, tüm şirket içi girişimcilik boyutlarının iş tatminini ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu yönündeki hipotezleri desteklememektedir. Bununla birlikte içgirişimcilik ortamı boyutlarından proje desteği ve dışsal ödüller ile bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu çerçevede elde edilen bulgular, şirket içi girişimcilik, iş tatmini, duygusal bağlılık ve kurumsallaşma bağlamında değerlendirilmekte, yöneticilere ve diğer araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

SUMMARY

RELATIONSHIP BETWEEN INTRAPRENEURIAL CLIMATE, INSTITUTIONALIZATION PERCEPTION AND JOB SATISFACTION AND COMMITMENT LEVEL

Uğur HACISALİHOĞLU

Taking the managers' perceptions about institutionalization into consideration, in this study the effects of intrapreneurship climate factors on levels of job satisfaction and commitment are examined through survey method on textile companies operating in Istanbul. In the research, it's suggested that job satisfaction and commitment increase and become stronger in companies with a high institutionalization level as the intrapreneurial climate is established. Ignoring the institutional level, research results support the hypothesis that there is a affirmative correlation between intrapreneurial climate factors and job satisfaction, emotional commitment, however the results don't support hypothesis regarding extrinsic rewards. As the institutionalization level is concerned, it has been observed that the research doesn't support hypothesis about the correlation existing between intrapreneurial factors and job satisfaction. Besides, any relationship has not been observed between commitment and project support and extrinsic rewards which are intrapreneurship climate factors. Findings derived in this context, are evaluated in aspects of intrapreneurship, job satisfaction, emotional commitment and institutionalization and several suggestions are put forward for the managers and other researchers.

TEŐEKKÖR

“İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algıları ile İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiler” konulu tez çalışmamı hazırladığım süre boyunca; ilgi, tecrübe ve yardımlarını esirgemeyen çok değerli danışman hocam Sn. Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN’a , bana her konuda destek olan Arş. Gör. Çağrı Bulut’a, uygulama aşamasında yardımcı olan kuzenim Hülya HACISALİHOĞLU’na, maddi ve manevi desteklerini her zaman hissettiğim aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ÇİZELGELER DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. ÇALIŞANLARIN İŞE VE KURUMA KARŞI TUTUMLARI	3
2.1. İş Tatmini	3
2.2. Duygusal Bağlılık	7
3. İÇ GİRİŞİMCİLİK	11
3.1. Kavramın Tanımı	11
3.1.1. Girişimcilik İle İç Girişimcilik Farkı	12
3.1.2. İç Girişimciliğin İşletmelere Faydaları	14
3.1.3. İç Girişimcilik İkliminin Oluşturulması	15
3.1.4. İç Girişimcilik İkliminin Önündeki Engeller	18
3.2. Girişimcilik İkliminin Boyutları	21
3.2.1. Üst Yönetimin Fikir Ve Proje Desteği	23
3.2.2. Riski Tolere Etme	24
3.2.3. Kaynak Tahsisi	26
3.2.4. Uygun Ödül Sistemlerinin Kullanılması	26
3.2.4.1. İçsel Ödüller	27
3.2.4.2. Dışsal Ödüller	27
4. KURUMSALLAŞMA	29
4.1. Kurumsallaşmanın Tanımı ve Önemi	30
4.2. Kurumsallaşmayı Engelleleyen Unsurlar	32
4.3. Kurumsallaşmanın Faydaları	35
4.3.1. İş Tatmini Üzerindeki Faydaları	39
4.3.2. Duygusal Bağlılık Üzerine Faydaları	41

5. METODOLOJİ VE UYGULAMA	48
5.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	48
5.2. Kullanılan Ölçekler	48
5.2.1. İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık	48
5.2.2. Kurumsallaşma	49
5.2.3. Girişimcilik İklimi	49
5.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	49
5.4. Verilerin Toplanması Aşaması	50
5.4.1. Araştırma Örnekleme	50
5.4.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi	51
5.4.3. Verilerin Toplanması	51
6. ANALİZ VE BULGULAR	52
6.1. Verilerin Analizi	52
6.2. Faktör Analizleri	52
6.2.1. İş tatmini ve Duygusal Bağlılık	52
6.2.2. Kurumsallaşma	53
6.2.3. Girişimcilik İklimi	54
6.3. Güvenilirlik Analizi	58
6.4. Tüm Değişkenlere Ait Kolerasyon Katsayıları	59
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	66
7.1. Araştırmanın Sonuçları	66
7.1.1. İş Tatmini Üzerindeki Etkiler	66
7.1.2. Duygusal Bağlılık Üzerine Etkiler	67
7.2. Genel sonuçlar ve Yöneticilere öneriler	68
7.3. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler	70
KAYNAKLAR	71
EKLER	
EK1:Anket Formu	84
EK2:Ankete Katılan Şirketler Listesi	88
ÖZGEÇMİŞ	90

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	Sayfa
Tablo 3.1. Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle Bunları Ortadan Kaldıracak Stratejiler	19
Tablo 6.1. Bağımlı Değişkenler (İş tatmini ve Duygusal Bağlılık) için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	53
Tablo 6.2. Moderatör Değişken (Kurumsallaşma) için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	54
Tablo 6.3. Bağımsız Değişkenler (Girişimcilik İkliminin Boyutları) için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	55
Tablo 6.4. Birleştirilmiş Faktörlerin (Değişkenlerin) Tanımlayıcı İstatistikleri ve Alfa Güvenilirlik Katsayıları	59
Tablo 6.5. Değişkenler Arasındaki birebir ilişkiler için Korelasyon Analizi Sonuçları	60
Tablo 6.6. Kurumsallaşma algısının düşük (ortalamanın altında) olduğunda Değişkenler Arasındaki birebir ilişkiler için Korelasyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 6.7. Kurumsallaşma algısının yüksek (ortalamanın üstünde) olduğunda Değişkenler Arasındaki birebir ilişkiler için Korelasyon Analizi Sonuçları	61

ÇİZELGELER DİZİNİ

<u>Çizelge</u>	Sayfa
Çizelge 4.1. Araştırma Hipotezlerinin Listesi	43
Çizelge 6.1. Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi	62

1. GİRİŞ

Büyük organizasyonlarda bulunan çalışanların arasındaki içsel girişimcilik ikliminin gerekli bileşenleri için yapılan araştırma 30 yıldan fazla süredir araştırmacıların dikkatini çekmektedir. (Khandwalla, 1977; Pinchot, 1985; Stevenson and Jarillo, 1990, Covin and Slevin, 1998; Zahra, Kuratko and Jennings 1999; Dess et al., 2003). Yeniliğin bütün organizasyonların rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için hayati bir önem taşıdığı, günümüzün global rekabetçi çevresinde şirket girişimciliği, bütün kar amaçlı işletmeler için önemli bir stratejik yönelimdir (Zahra and Pearce, 1994). Bu nedenle küçük ve büyük ölçekli işletmelerdeki yöneticilerin uygun ve yaratıcı iç girişimcilik ortamını oluşturmaları en önemli öncelikleridir. Şirket girişimciliği özellikle büyük işletmeler için önemlidir. Küçük işletmelerde patron ya da üst yönetim girişimcilik ruhu gösterirken, büyüklerde, daha yayılmış girişimci firmalar, şirket girişimciliğini, girişimci ortam ya da genel atmosferin bir türü olarak varsayar. Böylece, firma performansının önemli ölçüde artması, büyük firmaların ölçek ekonomisinden kaynaklanan doğal avantajının yerini fırsat ekonomisi ya da organizasyonun eğitim ve yenilik kapasitesinin aldığı varsayımıyla birlikte büyük ölçekli firmalarda bireysel çalışanların girişimcilik faaliyetlerine (Pinchot,1985), dayanmaktadır.

Günümüzde yönetim anlayışı, genel olarak tüm ekonomileri etkileyen globalleşmenin de etkisiyle eski dönemlere göre oldukça değişmiştir. Gittikçe kendini gösteren yoğun rekabet ortamı işletmeleri, yaşamlarını sürdürebilmek için bir çok yenilik yapmaya itmiştir. İşletmeler global pazarlarda konumlarını koruyabilmek için yoğun bir çaba içerisindeyler. İşletmecilikteki değişim anlayışı artık günümüzde esnek, yenilikçi, yerel pazar sınırlarına hapis olmamış, araştırmaya önem veren, ekip çalışmasına olanak sağlayan, istikrarı arayan, kaynakları rasyonel şekilde değerlendiren, müşteri odaklı ve insana değer veren bir çalışma anlayışına ulaşmaktadır (Koçel, 2005). Bu tespit çerçevesinde, işletmeler, uluslararası değişikliklere paralel olarak, rekabet üstünlüğü yaratacak şekilde yönetim anlayışlarını, kalite arayışlarını

iyileştirip güçlendirmelidir. Günümüzde artık kurucu liderin kişisel becerileri, risk anlayışı, kişisel karizmasını ve kişisel yönetim anlayışını temel alan bir işletme yönetim anlayışı önemini yitirmektedir. Rekabetin bu kadar yoğun olduğu bir dönemde işletmelerin bu yönetim anlayışıyla başarılı olabilmeleri oldukça zor görülmektedir. Şirketler yeni koşullara uyum göstererek değişmelidirler. Bu değişimi de ancak kurumsallaşma sayesinde yakalayabilirler.

Bu çalışma şu şekilde devam etmektedir. İlk olarak çalışanların işe ve kuruma karşı davranış tutumları olan iş tatmini ve bağlılık tanımları, tarihsel gelişimi göz önüne alınarak yapılmış, kendi alt boyutları incelenmiştir. Devamında iç girişimciliğin ve girişimcilik ikliminin tanımları yapılmış, önemi ve boyutları incelenerek, iç girişimcilik ve gerekli olan örgütsel iklim hakkında bilgi verilmiştir. Tüm iç girişimcilik iklimini etkileyen unsurlar tek tek incelenerek davranışsal sonuçlar üzerine etkileri tartışılmış, ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Ayrıca kurumsallaşma kavramı ve önemi belirtilmiş ve işletmelerde kurumsallaşma üzerine gösterilen direnç ve engeller tartışılmıştır. Kurumsallaşmanın faydaları iş tatmini ve bağlılık kapsamında incelenmiş ve girişimcilik iklimini etkileyen unsurların kurumsallaşmayla bu davranışsal sonuçlara nasıl bir etki ettiği konusunda hipotezler geliştirilmiştir. Sonrasında, uygulamalı araştırmamızın metodolojisi ve bulgularımız açıklanmıştır.

Bu bulguların yanında araştırmanın sonuçları tartışılmış ve hem yöneticiler ve iç girişimciler hem de akademisyenler için öneriler sunulmuştur.

2. ÇALIŞANLARIN İŞE VE KURUMA KARŞI TUTUMLARI

2.1. İŞ TATMİNİ

İnsanlar çalışma hayatına başladıklarında günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda sadece ekonomik olarak değil, psikolojik olarak da durumunu yakından etkileyen, işinden beklentilerini karşılayan insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmininin insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemi oldukça büyüktür. İş tatmini; çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanı sıra, verimlilik, etkinlik ve üretkenlik gibi, iş ile ilgili davranışlar üzerindeki etkisi nedeniyle, sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken konulardan biri olmuştur (King et al., 1982).

İş tatmini tanım olarak bireyin, işi olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur. Genel anlamıyla “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” şeklinde tanımlanan (Berry, 1997) iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. İş tatmini işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Kişisel, duygusal ve sosyal nitelikli bir kavram olan tatmin, başka bir birey tarafından doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru anlatır. Tatmin bireyin mutlu olmasını ve yaşamından, işinden, ilişkilerinden ve çevresinden hoşnutluk duymasını ifade etmektedir (Davis, 1982).

İş tatmini kişinin iş ve iş şartlarına karşı geliştirdiği bir tutum (Luthans, 1994) olmakla birlikte, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider and Snyder,1975). Bu anlamda, iş

tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır (Luthans,1994).

İş tatminine yönelik farklı yaklaşımların ortak noktası, bu kavramın çok boyutlu olarak ele alınmasıdır (Bell and Weaver, 1987). Maslow insan ihtiyaçlarını, fizyolojik, güvenlik, aidiyet, değer ve yaratma/başarma olmak üzere derecelendirmiş ve alt seviye ihtiyaçlar tatmin edilmeden, arkasından gelen ihtiyaçların tatminin gecikeceğini savunmuştur (Eren, 1993). Herzberg (1974) ise çift faktör kuramında, iş tatminini etkileyen, içsel (başarma, tanınma, otonomi vb.) ve dışsal (para, güvenlik, fiziksel çalışma şartları vb.) faktörlere dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, iş tatmini yalnız içsel unsurların doyumu ile sağlanabilir. Dışsal unsurlar ise bulunmamaları halinde tatminsizliğe yol açarlarken, varlıkları iş tatmininin sağlanması için yeterli olmamaktadır. İş tatminin çok boyutlu bir kavram olduğuna ilişkin genel kabule ek olarak, pek çok araştırmacı, iş tatmininin durumsal şartlardan etkilendiği görüşündedir (Quarstein et al., 1992). Örneğin Quarstein ve arkadaşları, iş tatmin ve tatminsizliğinin durumsal oluşumlar (olumlu:çay kahve molaları, olumsuz: kötü yemekler) ve durumsal özelliklerin (ücret, çalışma şartları vb. durağan faktörler) bir fonksiyonu olduğunu savunmaktadır. Buna göre tüm içsel ve dışsal unsurlar, durumsal şartların ve birbirleri ile etkileşimlerinin sonucunda iş tatmini ve tatminsizliğine yol açabilmektedir. Ancak, her ne kadar Herzberg'in teorisinin yorumlanmasında bazı problemler olsa da Quarstein et al., da teorilerinde eğitim durumu, cinsiyet ve yaş gibi faktörler göz ardı etmişlerdir .

İş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutu vardır (Luthans, 1994).

1-İşin kendisi: İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi

2- Ücret: Diğer organizasyonlarla karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi

3- Yükselme fırsatı: Hiyerarşide yükselme olanağının bulunması

4- Yönetim: Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması

5- İş arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri

Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 1993). Örgüt içinde çalışanların tatminlerinin sağlanması, yönetimin başlıca görevlerinden biridir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat, tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Tietjen et al., 1998).

Çalışanın beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel olanaklar önemli rol oynamaktadır. Çalışma ortamına bağlı olan iş tatmini, örgütün sağladığı faktörlerin bütününe karşı çalışanın tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de iş tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genelde tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan bütünlük etkilemektedir (Davis, 1988).

İşe yönelik örgütsel düzenlemeler, çalışanların etkili ve verimli kullanmaları için tasarlanacak olan programların geliştirilmesinde önemlidir. Burada, ilgili işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak olan çalışanlarda aranması gereken nitelikler ortaya konulur. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı yaratılabilir. Rasyonel bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre sorumlulukların net bir şekilde

saptanmasıyla örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Şeffaf ve standart düzenlemelerin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu kabul edilmektedir (Bruce and Blackburn, 1992).

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışanların davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını kişilerarası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, çalışana verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirlemektedir (ERDEM, 1996). Ayrıca iş güvencesi, işin niteliği, iş disiplini, ücret, eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de iş tatmini üzerinde belirli bir etkiye sahiptirler. İş tatmininin, işi tutkuyla yapmak gibi bireysel, kararlara katılmak gibi toplumsal etkenlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır (Yıldırım, 1995).

Çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışanların psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren, 1996). Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmakta, bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir (Miner, 1992).

İş tatmini ile güdüleme arasında da bir ilişki mevcuttur. Genellikle iş tatmini, güdülemeye zemin hazırlamakta ve onu etkilemektedir. İş tatmini düşük olan çalışanları güdülemek oldukça zordur. Düşük iş tatmininde güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermemektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır. İş tatmini ile başarı

arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi bir çok destekleyici unsurun da olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek çalışanların, iş tatmini düşük olanlara oranla daha fazla başarımla sağlama güdüsü olduğu yadsınamaz. Gösterilen performansa göre ödül veriliyorsa ve eşitlik kuramında açıklandığı gibi adil algılanıyorsa, iş tatmini gerçekleşir ve örgütsel başarımın oluşması söz konusudur. Burada örgüt yöneticilerinin stratejilerinin kabul edilebilir olması gerekmektedir (Davis et al., 1989).

Davranış bilimciler, çalışanın işe olan ilgisinin artırılarak, iş tatminine ulaşması için yeni güdüleme yaklaşımlarının gerektiğine inanmışlar ve giderek duygusallaşan çalışanların ortaya çıkaracağı sorunların çözümlenmesi için iş tatminine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu çerçevede işin yeniden düzenlenmesi ve tasarımı, işlerin ilginç biçime dönüştürülerek çalışanların tatminlerinin artırılması düşünülmüştür (ATAAY,1987).

2.2. DUYGUSAL BAĞLILIK

Günümüzün rekabetçi piyasa ortamında, bağlı çalışan, gerekli ve değerli bir örgütsel kaynaktır (Chen, 2004). Örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla tanımlanan bağlılık, iş çevresine değer katan ve örgüte pozitif etkileri olan bir faktör olarak kabul edilmektedir (Marchiori and Henkin, 2004). Çalışan bağlılığının önemli olmasının bir nedeni de, bağlılığın çalışanların işyerlerindeki zamanı nasıl geçirecekleri üzerinde bir etkisinin olmasıdır. Bağlılığın yapısındaki değişikliklere yön veren şartların çalışan morali, motivasyonu, performansı ve nihayet örgüt başarısı üzerinde etkisi vardır.

Bağlılık genel olarak çalışanların örgütün bir üyesi olarak kalmayı istek derecesi, örgütün amaç ve kurallarını kabul etmeleri ve bu doğrultuda çalışmayı arzulamaları olarak tanımlanmaktadır (Mowday, Steers and Porter,

1979). Bu bağıllık, bireylerin organizasyona karşı hissettikleri psikolojik bağıllıktır ve işe duyulan ilgi, sadakat ve organizasyon değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır.

Bağıllık, kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür. Bu tür bağıllığın öğeleri ise; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanma ve onları kabullenme, örgüt yararına daha fazla çaba harcama isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duyma olarak belirlenmiştir (Porter et al., 1974).

Duygusal bağıllıkta temel olarak üzerinde durulan, örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanmak ve bunları kabullenmek; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olmak ve örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koymaktır (Swales, 2002). Çalışanları örgüte bağlayacak pek çok unsur olmakla birlikte; ücret, prim gibi maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel yaşam – iş yaşamı arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim politikaları, işyerindeki eğitim ve gelişme olanakları gibi konular bu noktada önemli olmaktadır (Stum, 1999).

Farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak gelişen duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık boyutlarının psikolojik yapıları ve ortaya çıkış nedenleri birbirinden farklıdır. Biz çalışmamızda yalnızca Duygusal Bağıllık üzerinde duracağız.

Duygusal bağıllık kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır (Mir et al., 2002). Duygusal bağıllık, insanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar (Wiener, 1982). Duygusal bağıllık, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir

bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir (Mowday et al., 1979).

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler istedikleri için örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Meyer and Allen, 1997).

Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter et al., 1974). Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

1. Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
2. Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
3. Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.

Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir (Hall et al., 1970). Örgütsel katılım ise, kişinin örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımında bulunmasıdır. Ayrıca örgüte katılım, örgüt üyeleriyle ilişkide bulunmayı içermektedir. Bağlılık bu şekilde ele alındığında örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir (Mowday et al., 1979).

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin genellikle kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli şekillerde sınıflandırılabilmesi ileri sürülmektedir. Bu faktörlerden iş yaşantıları, çalışanın iş rolünde kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarına ilişkin yaşantılardır (Allen and Meyer, 1990).

Duygusal bağıllık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, çalışma arkadaşlarına, mesleğe ve örgüte bağıllıkla elde edilen tatminle alakalı bulunmaktadır (Mathieu and Zajac, 1990). Hartmann (2000) ise, duygusal bağıllığın ait olma ve örgüte bağıllık duygularını kullandığını belirttikten sonra, bu bağıllık türünün ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleriyle ilişkilerini ortaya koymaktadır (Hartmann, 2000).

3. İÇ GİRİŞİMCİLİK

Şirket girişimciliği konusundaki literatürün çoğunluğu iç girişimcilikle ilgilidir. Son yıllarda iç girişimcilik konusu oldukça popüler bir hale gelmiştir. Bununla birlikte kavramla tam olarak ne anlatılmak istendiği konusunda kesin bir fikir birliği de bulunmamaktadır. Bazı yazarlar şirket girişimciliği kavramını, büyümek için küçük işletmelerin satın alınması anlamında kullanırken, Schollhammer 1982, iç girişimciliğin mevcut işletmelerdeki girişimciliğe ilişkin faaliyetler olarak kullanılmasını önermiştir.

İç girişimcilik, teori ile uygulama arasındaki eksiklikleri kapatmaktadır. İşletmelerin varolan iç yapıları genellikle finansman, üretim ve pazarlama açısından başarıya ulaşabilecekleri bir düzeydedir. Ancak, bürokratik yapılar, kısa dönem karlarına verilen önem ve fazlasıyla katılmış organizasyon yapıları yaratıcılığı engellemekte, yeni ürün ve işlerin gelişmesini önlemektedir. Bu engelleyici faktörleri göz önüne alan şirketler, iç girişimcilik birimleri kurarak bu sorunları ortadan kaldırmayı hedeflemektedirler.

3.1. Kavramın Tanımı

İç girişimciliğin bilgi alanından önce girişimcilik kavramı kısaca tartışılmalıdır. Sharma ve Chrisman (1999), mevcut literatürde bulunan "girişimcilik" kavramları arasında en çok iki belirgin tanıma güvenildiğini saptamışlardır. Gartner, 1988, gibi bazı yazarlar, ekonomik süreçlere odaklanarak Girişimciyi, faizden, kiradan ya da ücret kazançlarından daha çok getiriye araştırmak için yeni organizasyonlar kuran üretim faktörlerinin kurucuları, sahipleri ve yöneticileri gibi kişiler olarak tanımlamaktadırlar. Diğerleri ise, bireysel özellikler üzerine odaklanarak girişimciyi yenilik adına bireysel risk alan, yeni ürünler, süreçler, pazarlar, organizasyon biçimleri ya da kaynak temini yaratan kişiler olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlara dayanarak, üretim faktörlerinin ne kurucusu ne de sahibi olan fakat risk alıp,

işletme sahibinin kurulmuş imkanlarıyla yenilik yapan ve maaşla çalışan orta düzey yöneticilerle ilgili olarak son zamanlarda yeni bir kavramsallaştırma ortaya çıkmıştır (Antoncic and Hisrich, 2001). Bir taraftan şirket sahibine ekonomik kazanç açısından bağlı olan bununla beraber diğer taraftan da riskli ve yenilikçi projeleri başlatmak ve yürütmek için oldukça özerk olan bu biçim, şirket girişimcisi (Burgelman, 1983) ya da iç girişimci (Pinchot, 1985) olarak adlandırılmıştır. İçgirişimcilik (Pinchot, 1985), şirket girişimciliği (Slevin and Covin, 1990; Dess et al., 2003), iç girişim ya da şirket girişimi (Zahra, 1996; Hornsby, Naffziger, Kuratko and Montagno, 1993) ve şirket içi girişimcilik (Schollhammer 1982) gibi terimler, bir başkası tarafından kurulmuş mevcut organizasyonlar içinde girişim faaliyetlerinde bulunan maaşla çalışan yenilikçi kişilerin bağlılık olgusunu tanımlamak için eş anlamlı olarak kullanılmışlardır.

İç girişimcilik “iş yapısı içinde varolan girişimcilik” olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir tanımla, iç girişimciler, yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip bu yenilikleri ürünlerde, servislerde, yönetim programlarında ve yeni plan ve programlarda kullanabilen kişilerdir (Peters and Hisrich, 1985). İç girişimciler; küçük, orta yada büyük ölçekli organizasyonlarda girişimci uygulamalar ortaya koyabilmektedir. İç girişimci, kurulmuş işletmelerde yönetimde, satışta ya da üretimde yeni ve değişik yöntemleri geliştirmektedir. Bu durum kurulu düzende varolan organizasyonların vizyonunu değiştirme ya da yeni ve değişik kollara yayılmak şeklinde olabilmektedir (Slevin and Covin, 1990). Kişinin iç girişimci sayılabilmesi için karar verme yetki ve sorumluluğunu kayıtsız olarak elde etmesi gerekir.

3.1.1. Girişimcilik İle İç Girişimcilik Farkı

Girişimci ve iç girişimcinin özellikleri her ne kadar birbirinin aynı gibi gözükse de aldıkları sorumluluklar ve karar verebilme sınırları birbirinden farklıdır. Her ikisinin de aldıkları risk sonucunda katlanmaları gereken kayıp

ya da kazandıkları ödülün boyutları farklıdır. Bu farklılık aldıkları sorumluluk ve yetkiden kaynaklanır. İç girişimciyi kısıtlayan işletme çemberiyken, girişimcinin oyun alanı daha geniştir (Arıkan ve Erkan, 2001). İç girişimci varolan kurulu düzende yenilikçi girişimler yapabilen ve bunları yapabilmek için belli başlı riskleri göze alabilen kişidir. Diğer bir anlatımla, iç girişimciler mevcut bir işletmedeki kurulu dinamiklerle çalışmak durumundadırlar. İşletmenin yapısı, süreçler, prosedürler ve kültür gibi değişkenlerden etkilenirler. Çalıştıkları işletmedeki entegrasyon ve koordinasyona girişimcilere göre daha fazla önem verme durumundadırlar (Kuratko, Hodgetts, 1998).

Son yıllarda kurumlarda iç girişimcilik örneklerine daha çok rastlanırken, işletmeler sınırlarını iç girişimciler için genişletmek durumunda kalmışlardır. Çünkü iç girişimci ancak kendisine verilen yetki ve sorumluluk dahilinde hareket edebilir. Bunun farkında olan kurumlar çalıştırdıkları personele bu yönde yetki verirken bazen kurumun kalıplaşmış kuralları yada prosedürleri iç girişimci için ciddi bir engel olabilir.

Aşağıda girişimcinin ve iç girişimcinin farklılık taşıyan özellikleri sıralanmıştır (Morris, Kuratko, 2002).

- Girişimci geliştirici iken iç girişimci güçlendiricidir.
- Girişimcinin savaşı pazara yönelik iken iç girişimcinin savaşı şirket kültürüne yöneliktir. Girişimci pazardaki engellerin üstesinden gelmeye çalışırken, iç girişimci daha iyiye yönelik şirket içi engellerin üstesinden gelmeye çalışır.
- Girişimcinin çoğu zaman kaynakları sınırlıdır, kendisi fon yaratmak zorunda kalır. İç girişimci ise var olan fonları kullanır.
- Girişimcinin katlandığı risk işletmeyi ilgilendirirken, iç girişimcinin katlandığı risk kariyeri ile ilgilidir.

İç girişimcilerin genellikle, girişimci ile geleneksel yönetici arasında bir profile sahip oldukları söylenebilir. Buna örnek olarak; temel motivasyon faktörleri açısından, iç girişimcinin, geleneksel yöneticideki gibi kurum ödülleri alabilme arzusuna girişimcinin özgürlük anlayışı doğrultusunda sahip olması, faaliyetlerinde geleneksel yöneticinin aksine yetki vermekten çok girişimci kimliğindeki direkt katılımı benimsemesi, girişimci gibi hata ve başarısızlıktan kaçmama ancak bunu, aynı zamanda kuruma göstermeme çabaları, geleneksel kalıptaki hiyerarşi düzeni içerisinde karşılıklı ilişkileri tercih etmesi gösterilebilir. Bununla birlikte iç girişimci bir yandan sorunları işletme sistemi içerisinde çözme eğilimi gibi geleneksel yönetici özelliklerini gösterirken, diğer yandan örneğin fırsatları dikkatlice değerlendiren geleneksel yöneticinin tersine, kabul edilebilir riskleri üstlenme yolunu tercih ederek girişimci gibi hareket etmektedir (Berber, 2000).

3.1.2. İç Girişimciliğin İşletmelere Faydaları

İç girişimcilikle sağlanan yenilik ve farklılık işletme açısından önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu, farklılaşma, maliyet liderliği, değişime ayak uydurma, örgütsel öğrenme gibi farklı şekillerde gösterebilir. İç girişimcilikle firmanın esneklik kabiliyeti artmaktadır. Hiper rekabet ortamı açısından yaratıcılık, esneklik ve hız gibi konular önemli hale gelmiştir. Büyük örgütler hantal yapıları ve bürokrasi gibi nedenlerle bu amaçlara ulaşmakta zorlanmaktadırlar. Bu nedenle iç girişimcilik, büyük ölçeklerinden dolayı kaybettikleri esneklik ve yenilik yapma kabiliyeti gibi sorunlarla başa çıkmakta yardımcı olmaktadır (Thornberry, 2001).

İç girişimcilik, yeni üretim metotları ve süreçleri geliştirme konularında firmaları destekleyen bir süreçtir (Antoncic and Hisrich, 2001). İç girişimcilik, firma kaynaklarını etkin kullanımını sağlamaktadır. İş tatminini arttırmakta kalifiye işgücü devir hızını azaltarak örgüt devamlılığını da sağlamaktadır. Aynı zamanda iç girişimcilik firmaların finansal ve finansal olmayan

performansını arttırmaktadır (Zahra 1991). Özetle iç girişimcilik firmaların performansını iyileştirmelerinde, rekabet avantajı sağlamalarında, kendilerini sağlamalarında önemli katkıları olan bir süreçtir. Ekonominin iyi veya kötü olduğu zamanlarda, şirketlerin özellikle belirsiz ve fırtınalı zamanlarda rekabetçi kalabilmeleri için yenilik şarttır. Organizasyonların çoğu, şirket girişimciliğine rehabet ve yoğun bürokrasiye karşı bir mücadele yolu olarak bakmaktadır (Thornberry, 2001).

3.1.3. İç Girişimcilik İkliminin Oluşturulması

Kurulmuş bir örgütte “yapı” yenilik faaliyetlerinin ortaya çıkması ve başarıyla uygulanması açısından oldukça önemli bir unsurdur. Bir işletme büyüdükçe yönetim kademelerinin sayısı artar ve buna bağlı olarak; çalışanların rolleri kesin bir şekilde belirlenir, süreçler standartlaştırılır ve örgüt biçimsel kurallara göre yönetilmeye başlar. Ayrıca bu tür organizasyonlarda esneklik, yaratıcılık ve risk alma konusundaki istek de azalır (Christensen, 2005). Literatürde fonksiyonel veya bürokratik olarak tanımlanan bu tür yapılar, iç girişimciliğin mantığıyla uyum sağlamayan organizasyonlardır. Buna karşın daha esnek örgüt yapılarının iç girişimciliği olumlu yönde etkiledikleri düşünülmektedir (Fry, 1996).

Geleneksel örgüt kültürü tutucu karar verme eğilimli örgüt iklimine ve ödüllendirme sistemine sahiptir. Rasyonel karar verme amacıyla ve kararı haklı kılacak düzeyde yeterli veriye ulaşmak genel esastır. Riskli kararlar yeterli bilgiye ulaşıp ikna olununcaya kadar ertelenmektedir. Geleneksel örgüt kültürü, iç girişimsel kültürden farklıdır. Geleneksel örgüt kültüründe yol gösterici ilke verilen talimatlara uyulması, hata yapılmaması, başarısız olmama, talimatlara uyma, inisiyatif almamaktır. Bu sınırlandırıcı çevre iç girişimsel kültürün ruhunu oluşturan yaratıcılık, esneklik, bağımsızlık ve risk almaya ortam yaratmamaktadır. İç girişimsel örgüt çevresi yeni şeyler yaratma çabalarını desteklemektedir (Stevenson, Gumpert 1985).

İki örgüt kültürünün paylaştığı norm ve değerler de farklıdır. Geleneksel organizasyonları hiyerarşik, kurulu prosedürler, raporlama sistemleri, otorite ve sorumluluk sınırları, talimatlar, emirler, standardize saatler ve kontrol mekanizması şekillendirmektedir. İç girişimsel örgüt kültürü ise bunun tam tersi bir yapılanmadır. Hiyerarşik örgüt yapısı yerine ağlar (network), ekip çalışması, sponsorlarla çevrili basık organizasyon yapısı söz konusudur. Yakın çalışma ilişkileri güven atmosferinin gelişmesine, vizyon ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmasına yardımcı olmaktadır. Görevler zorunlu bir iş olmaktan ziyade, eğlenme ve zevk alma aracıdır. Engeller koymak yerine fonksiyonel alanlar ve bölümler arası karşılıklı fikir alış verişi yapma eğilimi vardır (Berber, 2000).

Bir firmanın çalışanlarının davranışlarını belirleyen örgüt kültürü iç girişimcilik faaliyetlerini de etkilemektedir. Girişimciliği teşvik eden bir firma kültürü, geleneksel bir örgüt kültüründen farklı olarak yenilikçi ve yaratıcı olmayı, risk almayı ve fırsatları kovalamayı vurgulamaktadır. Özellikle yöneticilerin risk almalarına tolerans gösterilirse girişimcilik faaliyetleri bundan olumlu yönde etkilenecektir (Hornsby et al , 2002). Kısaca risk almayı, yaratıcı ve yenilikçi olmayı, öğrenmeyi, değişimi destekleyen ve çalışanların hata yaptıklarında ağır bir şekilde cezalandırılmadıkları bir örgüt kültürü iç girişimcilik çalışmalarını olumlu yönde etkilemektedir (Carrier, 1996).

Önceki araştırmalara göre, çalışanların bireysel girişim potansiyellerini uyandırmaları için girişimci bir ortam gereklidir. Örneğin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik gibi özelliklerin gelişimi için, yeni fikirler (Fry, 1987) ve projeler (Pinchot, 1985) için üst yönetimin desteği (Stevenson and Jarillo, 1990), riski tolere etme (Lumpkin and Dess, 1996, 2001), ve kaynak tahsisi (Covin and Miles, 1999) gibi belli unsurlar gereklidir.

Bu araştırmalarda çoğunlukla organizasyon seviyesinde girişimcilik üzerine, firmaların girişim yönelimi ve duruşu, çeşitli performans kriterleri üzerine girişimci yöneliminin sonuçları, organizasyonların şirket girişimciliği faaliyetleri ve organizasyonun yapısıyla iç girişimcinin uyumu üzerine

odaklanmıştır. Teşvikler de bu çalışmaların içinde tartışılmıştır (Pinchot, 1985; Fry, 1987; Carrier, 1996). Yine de muhtemelen daha yüksek verimliliğe ve yenilikçiliğe bağlı olan bağlılık ve iş tatmini üzerine iç girişimcilik ortamının etkilerinin incelendiği çalışmalar şaşkıncı şekilde oldukça nadirdir.

Bir işletmede iç girişimcilik faaliyetlerinin başarıyla uygulanması ve iç girişimcilikten beklenen faydanın sağlanması ise iç ve dış çevre koşullarının girişimcilik çabalarını destekler nitelikte olmasına bağlıdır. İç girişimcilik başarısı üzerine dış çevrenin önemli bir etkisi vardır. Yapılan araştırmalar rekabetçi, dinamik, heterojen bir dış çevrenin şirket girişimciliğini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Zahra 1991, Antoncic and Hisrich 2001). Dinamik bir dış çevre firmayı yenilik yapmaya ve farklı olmaya zorlarken bir taraftan da firmaya yeni fırsatlar sunmaktadır. Heterojenlik ise hizmet sunulan pazarda müşteri ihtiyaçlarının farklılığını belirtir. Bu da işletmeye ek yenilikler ve Pazar geliştirme çalışmaları yapma konusunda yeni fırsatlar sağlar (Zahra 1991). Bu unsurların yanında teknolojik ilerleme, endüstrinin büyümesi ve yeniliğe olan talebin artması gibi çevresel faktörlerin de şirket girişimciliğini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Görüldüğü gibi dış çevresel faktörler girişimcilik çabalarını etkilemektedir. Ancak dış çevre faktörleri kadar örgütün iç çevresinin de iç girişimcilik için uygun olması gerekmektedir. Yaratıcılığı, yenilikçiliği, risk almayı, değişimi destekleyen örgüt kültürü, esnek örgüt yapısı, üst yönetimin desteği, uygun bir ödüllendirme sistemi, etkin bir iletişim ve kaynakların tahsisi gibi içsel çevre faktörleri de iç girişimciliği önemli derecede etkilemektedir (Zahra, 1996; Hornsby, Naffziger, Kuratko and Montagno, 1993).

İç girişimcilik için uygun ortamın yaratılmasında birinci adım bu yöndeki çabaları zorla değil özendirerek artırmaktır. Yöneticiler iç girişimciliği özendirmek için katı kurallar yerine parasal ödüller gibi teşvikleri kullanmalıdır (Stevenson and Jarillo, 1990).

İkinci önemli adım insan kaynakları politikalarının düzenlenmesidir. Özellikle yöneticiler işletmenin bulunduğu sektörü tanımak için yeterli bir süre boyunca aynı görevde kalmalıdır. Rotasyon sistemi özel bir şekilde ve belirli görevler için uygulanmalıdır. Bu uygulama yöneticilerin iç girişimcilik için gerekli bilgi birikimi sağlamalarında önemli bir unsurdur (Peters and Waterman, 1982).

Üçüncü önemli adım iç girişimcilik projelerine verilen desteğin uzun dönemli düşünülmesi gerekliliğidir. Hatalar herhangi bir aşamada ortaya çıkabilecektir. Ancak öğrenme sürecinin bu hatalarla işlediği unutulmamalıdır (Covin and Miles, 1999).

Son ve en önemli adım analizler üzerine değil kişiler üzerine risk almaktır. Analizler destekleyici özelliğe sahip olmalı zorlayıcı olmamalıdır. İç girişimcilikte kişisel yaratıcılığın ve güvenin önemli olduğu unutulmamalıdır (Lumpkin and Dess, 1996).

3.1.4. İç Girişimcilik İkliminin Önündeki Engeller

Günümüzde birçok işletme iç girişimciliğin artan önemini fark etmektedir. İç girişimciliğe yönelen bu ilgi, sayısı hızla artan rakipler, geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin yetersiz kalması, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmesi, artan uluslararası rekabet, verimlilik ve etkinliğin artırılmak istenmesi gibi nedenlerle giderek yükselmektedir. Bu engeller genellikle verimsiz yönetim tekniklerinin yeni işletmelerin gelişme aşamalarında uygulanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Geleneksel yönetim biçimleri çalışanların iç girişimcilik çabalarını engelleyecek şekilde etki yaratabilmektedir (Kuratko, Hodgetts, 1998).

Aşağıdaki tabloda geleneksel yönetim teknikleri ve olumsuz etkileriyle bunları ortadan kaldıracak stratejiler gösterilmiştir (Kuratko, Hodgetts, 1998).

Tablo 3.1

Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle Bunları Ortadan Kaldıracak Stratejiler Kaynak: Kuratko, Hodgetts, 1998.

Geleneksel Yönetim Teknikleri	Olumsuz Etkiler	Çözüm Stratejileri
Hatalardan korunmak için standart süreçlerin uygulanması.	Yaratıcı çözümler engellenir, kaynaklar boşa harcanır.	Her duruma özgü kurallar oluşturmak.
Kaynakları sadece etkinlik sağlamak için kullanmak.	Rekabet gücünün kaybı ve piyasa payının düşmesi.	Faaliyetleri piyasa payı gibi daha önemli noktalarda yoğunlaştırmak.
Kontrol etmeye çalışmak yerine planlamak.	Varsayımları değiştirebilecek koşulların ihmal edilmesi.	Öğrenme sürecini yansıtacak şekilde planları değiştirmek.
Uzun dönemli planlar yapmak.	Ulaşılamaz hedeflerin belirlenmesi sonucu kaynak kaybı oluşması.	Ana hedefin belirlenmesinden sonra ara hedeflerin belirlenerek her birinin yeniden değerlendirilmesi.
Fonksiyonel yönetim.	İşletme ya da girişimci başarısızlığı	Girişimcileri hem yönetsel hem de disiplinler arası olacak şekilde desteklemek.
Risk üstlenmeme.	Fırsatların kaçırılması.	Küçük adımlarla ilerleme.

DEVAMI

Geleneksel Yönetim Teknikleri	Olumsuz Etkiler	Çözüm Stratejileri
İşletmeyi olası tüm maliyetlere rağmen korumaya çalışmak.	İşletme tehlikeli duruma geldiğinde yeni girişimlerin boşa gitmesi.	Yenilikleri yaratabilecek döngünün sağlanması ve makul risklerin üstlenilmesi.
Yeni adımlarda önceki deneyimleri değerlendirmek.	Piyasa ve rekabetle ilgili yanlış kararların alınması.	Kendi kendine öğrenen stratejilerin kullanılması ve varsayımların test edilmesi.
Rekabetçi çalışanların özendirilmesi.	Yenilikçilerin kaybedilmesi.	Geleneksel çalışanlarla yenilikçilerin ayrılması.

Yukarıdaki tabloda belirtilen engelleri anlamak iç girişimcilik açısından çok önemlidir. Çünkü bu engeller diğer motive edici faaliyetleri etkisiz kılmaktadır. İç girişimcilik olgusunun başarılı olabilmesi için bu engellerin anlaşılması ve alternatif yönetim biçimlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Yüksek teknolojiye dayalı ekonomik yapının oluşması geçmiş yıllarda olmadığı kadar rekabetin güçlenmesine neden olmaktadır. Bugün için gelinen noktada değişim ve yenilikler piyasa ölçeğinde giderek artmaktadır. Yetenekli çalışanların girişimci olmak üzere işletmelerden ayrılmaları iki önemli gelişmenin sonucudur. Bunlardan birincisi, girişimciliğin statü sembolü oluşu, ekonomik bağımsızlık sağlaması ve tanınma şansı yaratmasıdır. Bu durum girişimciliği genç çalışanlar için cazip hale getirmektedir (Thornberry, 2001). İkinci olarak, özellikle gelişmiş ülkelerde yeni girişimcileri gerek yönetsel gerekse de finansal olarak destekleyen risk sermayesi finansman modelinin gelişmesidir. Böylece sermaye piyasaları yeni girişimcilerin projelerini

destekleyecek hale gelmiştir. Bu gelişme yenilikçi, fikirleri olan insanların büyük ölçekli işletmeleri terk etmelerine ve kendi işletmelerini kurmalarına olanak sağlamıştır (Eser, 1990).

Literatür, yöneticilerin girişim faaliyetlerini kolaylaştıran isteklilik ve kabiliyetlerini sınırlamakta olan birkaç unsura da dikkat çekmektedir. Bazı yöneticiler yeniliğe ve deneyime biraz zaman ayıracak iş planları talep etmektedirler. Yenilik için kaynaklara ulaşım sık sık kısıtlanmakta ve orta yöneticiler bu kaynaklara ulaşabilmek için oldukça ter dökmektedirler (Covin and Miles, 1999). Yine üstlerinin dikkatini çekebilmek ve fikirlerini desteklemeleri yönünde ikna edebilmek için oldukça çaba harcamaktadırlar. Şirket içerisinde farklı gruplar arasında çıkan bölgesel çekişmeler de kaygılarını arttırmaktadır. Bütün bu çetin mücadeleler, yöneticilerin girişimcilik faaliyetleri için cesaret ve destek amacı taşıyan çabalarını bastırmaktadır (Stevenson and Jarillo, 1990). Özetle yaklaşık son yirmi yıldır yapılan stratejik yönetim konusunda yapılan araştırmalar, yöneticilerin girişimcilik faaliyetleri üzerine yaygın bir etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Kendilerine getirilen örgütsel ve politik sınırlara rağmen gösterdikleri bu çaba firmaları için ne kadar değerli olduklarının önemli bir göstergesidir.

Bu gelişmeler sonucunda modern işletmeler iç girişimciliği geliştirebilecek yollar aramaya başlamışlardır. Bu arayışa girmeyen işletmelerin durgunluk, personel kaybı ve gerileme gibi sonuçlarla karşılaşacağı anlaşılmıştır (Kuratko, Hodgetts, 1998).

3.2. Girişimcilik İkliminin Boyutları

Araştırmacılar, girişimcilik yöneliminin etkilerini ve geçmişini ve iç girişimcilik ikliminin finansal ve pazar performansına organizasyonel etkililiğine özel vurgu yapan çalışmalarda bulunmaktadır. Buna rağmen yönetimin desteği, kaynakların tahsisi ve risk almaya tolerans gibi iç

girişimcilik faktörlerinin davranışsal sonuçları (bağlılık ve iş tatmini) hakkında henüz ne kavramsal ne de deneysel bir çalışma bulunmamaktadır.

İşletme içinde iç girişimciliği desteklemek; yenilik ve değişimleri gerçeğe taşıyarak pazarda rekabet avantajı sağlamak ve girişimci ruhunu taşıyan bu bireylerin değişim ve yenilik getirme arzularını kendi başlarına küçük işletmelere yönelerek kısıtlı olanaklarla kullanmaları yerine, işletmenin sunduğu kaynaklarla daha avantajlı biçimde işletmenin yararına gerçekleştirmelerine olanak tanımaktır.

Büyük şirketlerde bulunan yüksek motivasyonları sağlanmış içgirişimci grubun, yenilik yapmak ve birlikte başarılı olabilmek için üst düzey yöneticilerin yeteneklerini arttırdıkları görünmektedir. Aksi taktirde bilgisini, yaratıcılığını ve iş gücü cesaretini kullanmayan tek başına girişimci veya üst yönetim, rakip firmalar ve onların girişimcileriyle tek başlarına rekabet etmeye mahkum olmaktadır. Bu nedenle, büyük organizasyonlardaki liderler, organizasyon içindeki iç girişimcilerini ve bunların girişim potansiyellerini çekmek, uyandırmak, geliştirmek ve elde tutmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da yeni fikirler ve projeler için yönetimin desteğini, kaynak tahsisini ve risk almaya tolereli olmayı içeren uygun bir girişim iklimiyle mümkündür (Hornsby, Kuratko and Zahra, 2002).

Yukarıda bahsedilen, yönetimin proje desteği, fikir desteği, kaynak tahsisi ve risk almaya tolerans gibi örgütsel unsurların varlığı, organizasyon içerisinde güçlü bir girişimci ortam yaratacaktır. Bu unsurlar çalışanların girişimciliğin içeriğini algılamalarını geliştirmeleri için zorunludur. Eğer çalışanlar organizasyon içinde destekleyici bir hava hissetmezlerse içgirişimcilik muhtemelen ortaya çıkmayacaktır (Kuratko, Montagno and Hornsby, 1990).

3.2.1. Üst Yönetimin Fikir Ve Proje Desteği

Şirket yöneticiliği üzerinde etkili olduğu düşünölen diğer bir unsur da üst yönetimin desteğidir. Burada temel düşünce, yenilikler üzerinde tüm çalışanların rolü olduğuna inanmak ve bütün çalışanları yenilik yapma konusunda teşvik etmektir. Çalışanlar destekleyici yönetimi, kendilerine her türlü kaynağı sağlayan bir sponsor olarak görürler (Christensen, 2005). Yönetimin desteği, yeni fikir ve projelerin desteklenmesi, yenilik için zamanı da içeren kaynakların tahsisi ve örgüt yapısı ve sisteminin girişimciliği destekleyici yönde yeniden yapılandırılması gibi birden çok şekilde ortaya çıkabilir (Hornsby et al, 2002).

Başarılı girişim çabalarının üst yönetimin desteği olmadan, kendiliğinden gelişmesini beklemek oldukça zordur. Yönetim desteği, yöneticilerin girişim teşebbüslerini kolaylaştırma ve özendirme konusunda istekliliklerini ifade eder (Kuratko, Montagno and Hornsby, 1990). Yönetimin desteği kendini fikir ve/veya proje geliştirmede gösterir. Üst yönetimin girişimci projeler için gönüllü olması hiyerarşi içinde daha alt kademelerdeki çalışanların stratejik planların hazırlanmasına katılımlarını gerektirir. Çalışanların şirket bağlılığı organizasyondan organizasyona değişirken, planlama süreçlerine çalışanın katılımı organizasyonun bütün bölümlerinden farklı bakış açılarını ve perspektifleri maksimize ederek fırsatları tanımayı kolaylaştırmaktadır (Kemelgor, 2002). Barringer ve Bluedorn'un (1999) deneysel bulgularına göre çalışanların stratejik planlara katılım derinliği, girişim yönelimi ve kontrol mekanizmalarıyla ilişkilidir.

Yönetimin desteği orta düzey yöneticileri girişimcilik faaliyetleri konusunda istekli davranmalarını destekler ve yardımcı olur. Bu, yenilikçi fikirleri desteklemek, gerekli kaynak ve uzmanlığı sağlayarak, girişimcilik faaliyetlerini kurumsallaştıracak v.b gibi bir çok şekilde olabilir (Burgelman, 1983).

Yeni fikirler desteklenmeli, hatalara karşı cesaretlendirilmelidir. İç girişimcilik yapısını kurmak isteyen bir işletmede yeni ürünler meydana getirilirken ortaya çıkan hata ve yenilgilere olanak verecek bir ortam yaratılmalıdır. Ekip çalışması yaklaşımının desteklenmesi gerekir. Farklı düşüncelerin yaratacağı sinerji dikkate alınmalıdır. Farklı yaklaşımların birleşmesiyle tamamen yeni ve yaratıcı bir sürecin oluşması desteklenmelidir (Lumpkin and Dess, 1996).

H_{1a} : Üst yönetimin fikir desteği sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin İş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1b}: Üst yönetimin fikir desteği sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{2a}: Üst yönetimin proje desteği sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin İş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{2b}: Üst yönetimin proje desteği sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.2.2 Riski Tolere Etme

İç girişimcilik ikliminin oluşturulmasında önemli konulardan biri de deneme yanılmanın teşvik edilmesidir. Başarılı mal ve hizmetler bir anda ortaya çıkmayıp, zamanla gelişmektedir. Uzun soluklu doğrularla ve hatalarla dolu, yoğun gayretlerin ürünüdür. Başarısızlığı tolere etmeyen, fırsat tanımayan geleneksel işletme yapısıyla yaratıcılığın ortaya çıkması ve yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi mümkün değildir. Yenilikçi ve başarılı olmuş işletmelerin ortak özelliğinden biri yönetimin çalışanlarının başarısızlıklarına

olan tutumlarıdır. Başarısızlıkları tolere etmeyen ya da katı bir şekilde cezalandırma yoluna giden işletmelerin işletme içinde yaratıcı bir ortam ya da örgüt kültürü oluşturması düşünülemez. Başarısızlığın üst yönetim tarafından tolere edilmesi çalışanların motivasyonu, risk almada istekliliği ve verimliliği üzerinde olumlu etkisi vardır (Gupta, MacMillan and Surie, 2004).

Üst yönetim çalışanlarına bireysel yenilikçi fikirlerini ileri sürmeleri için otorite yetkisi verebilir ama yine de riske edilen tahsis edilmiş kaynakları ve yenilikçi süreci kontrol etmek isterler (Sundbo, 1999). Daha da ötesi ilişki içinde başlangıçta kurulan, risk almaya inanmanın psikolojik sözleşmesi, yerine getirilmeyebilir (Robinson1996). Girişimci iklimin yaratılması için yönetimin destekleyici davranışlarıyla cesaretlendirilen iç girişimciler, dürüstlüklerinin kabulüne ve başarısız tecrübelerinden elde ettikleri öğrenim ve kazanımlara güvenilmesine dayanarak bazı hatalarının tolere edileceğini (MacMillan, Block and Narasimha, 1986; Lumpkin and Dess, 1996), bekleyeceklerdir. Aksi takdirde, muhafazakar ve riskten çekinilen davranışlar girişim cesaretini ve hayal kırıklığı içindeki çalışanların yenilikçi potansiyellerini kaçınılmaz bir şekilde azaltacaktır (Gupta, MacMillan and Surie, 2004).

H_{3a}: Üst yönetimin Riski tolere etme derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin İş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{3b}: Üst yönetimin Riski tolere etme derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.2.3 Kaynak Tahsisi

Kurulmuş bir örgütte girişimciliğin ortaya çıkması, yenilik için gerekli kaynakların sağlanmasına bağlıdır. Projelerin bir maliyeti bu maliyetler için de finansal kaynaklara ihtiyaç vardır. Ancak başlı başına fon tahsisi yeterli olmayıp yönetimin desteği de gerekmektedir (Christensen, 2005). İç girişimcilik açısından önemli olan diğer bir kaynak da zamandır. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için zamana ihtiyaç vardır. Bu sebeple işletmeler çalışanlarına gerekli zamanı tahsisi etmektedirler. Araştırmacılara göre diğer bir önemli kaynak da bilgi kaynağıdır. Bilgi sadece yenilik için gerekli temel bir araç değil aynı zamanda işletmelerin rekabet avantajının da önemli bir parçasıdır (Christensen, 2005). Girişimcilik faaliyetleri için kaynaklara ulaşmak oldukça önemlidir. Bu kaynaklar zamanı da içerir. Bu doğrultuda yöneticiler yenilikçi faaliyetleri için kaynaklara ulaşabileceklerini bilmelidirler. Bu da genellikle risk almayı ve deneyimi cesaretlendirecektir.

H_{4a}: Üst yönetimin Kaynak Tahsisi sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin İş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{4b}: Üst yönetimin Kaynak Tahsisi sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.2.4 Uygun Ödül Sistemlerinin Kullanılması

İç girişimcilik ortamının sağlanabilmesi için uygun bir ödüllendirme sistemi olmalıdır. Yeni girişimin oluşmasında çaba harcayan iç girişimci, çabası ve enerjisi karşılığında kesinlikle ödüllendirilmeyi hak etmektedir. Eğer ödüllendirme sistemi yeterince etkin bir şekilde çalışmıyor ya da çalıştırılmıyorsa, bu durum işletmeye olumsuz olarak yansıtacaktır. Ödüller sonuca dayalı olmalıdır. Ödül sistemleri diğerlerini de risk alıp başarılı olmak konusunda güçlendirmeli ve teşvik etmelidir. İç girişimcilik faaliyetlerini

destekleyecek ödüller amaca ve sonuca dayalı, geri beslemeye yönelik, kişisel sorumluluğu vurgulayan ödüller olmalıdır. Uygun bir ödüllendirme sistemi yöneticileri, girişimcilik faaliyetleri konusunda risk alma istekliliğini de arttıracaktır (Morris, Kuratko, 2002).

3.2.4.1. İçsel Ödüller

İçsel ödüller, çalışanların değerli bir şeyleri başarmış olma duygusudur. Uygun ödüllerin kullanılması da çalışanların girişim faaliyetlerinde ortak riskleri üstlenmelerinde istekliliklerini arttırmakta (Kuratko, Montagno, Hornsby, 1990) ve bağlılık konusunda çalışanların işbirliğini oldukça dengelemektedir (Kanter, 1977).

H_{5a}: Üst yönetimin İçsel ödülleri sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin iş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{5b}: Üst yönetimin İçsel ödülleri sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.2.4.2. Dışsal Ödüller

Düzenli ücret ödemeleri, ikramiye ve prim, kar paylaşımı, iş güvencesi, terfi, sorumlulukları arttırma, otonomi, işle ilgili projeleri gerçekleştirmeleri için çalışanlara boş zaman verme, araştırmaları için finansal kaynak sağlama, patentler için telif hakkı verme gibi kontrol edilebilen ödüllerin iç girişimcilik açısından çalışanları motive ettiği düşünülür (Christensen, 2005). Açık hedefler koyan ve sonuca odaklanmış bir ödüllendirme sistemi çalışanları risk almaları konusunda motive eder (Hornsby et al., 2002). Burada önemli olan ödüllerin zamanında verilmesi ve yeniliğin önemine uygun olmasıdır.

Bağlılık ve iş tatmini, içeriğini ve iş sonuçlarını geliştiren ve daha tatmin edici olmasını sağlayan iş dizaynı ve ödül sistemlerinden de etkilenmektedir. Bu nedenle teorisyenler girişim faaliyetlerini destekleyen etkili bir ödüllendirme sisteminin belirli amaçları kar ve performans geribildirimlerini dikkate alması gerektiğinin, bireysel sorumluluğa (Latham and Locke, 1979) ve sonuca dayalı güdülemeye vurgu yapması gerektiğinin üzerinde durmaktadırlar (Hornsby, Kuratko and Zahra, 2002). İnsanlar, teşvik ve ikramiye gibi önem verdikleri dışsal ödüllere yol açacağı ihtimalini hissettikleri işleri yapmak için motive edilirler.

H_{6a}: Üst yönetimin dışsal ödülleri sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin İş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{6b}: Üst yönetimin dışsal ödülleri sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

4. KURUMSALLAŞMA

Günümüz yönetim anlayışı, tüm dünyayı saran globalleşmenin de etkisiyle eski dönemlere kıyasla oldukça değişmiştir. 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra gittikçe kendini gösteren yoğun rekabet ortamı işletmeleri, devamlılıklarını sağlayabilme adına bir çok yeni arayışa ve yeniliğe zorlamıştır. İşletmeler gerek yerel gerekse küresel pazarlarda yer bulabilmek için çok yoğun çaba harcamak durumundadırlar. İşletmecilikteki değişim anlayışı artık günümüzde esnek, yenilikçi, yerel pazar sınırlarını aşan, araştırmaya ve yenilenmeye önem veren, ekip çalışmasına olanak sağlayan, istikrarlı bir büyümenin peşinde koşan, kaynakları rasyonel şekilde değerlendiren, müşteri odaklı ve insana değer veren bir çalışma anlayışına ulaşmaktadır. Bu tespit çerçevesinde, işletmeler, uluslararası değişikliklere paralel olarak, rekabet üstünlüğü yaratacak şekilde yönetim anlayışlarını, kalite arayışlarını iyileştirip güçlendirmelidir. Günümüzde artık kurucu liderin kişisel becerileri, risk anlayışı, kişisel karizmasını ve kişisel yönetim anlayışını temel alan bir işletme yönetim anlayışı önemini yitirmektedir. Rekabetin bu kadar yoğun olduğu bir dönemde işletmelerin bu yönetim anlayışıyla başarılı olabilmeleri oldukça zor görülmektedir. Şirketler yeni koşullara uyum göstererek değişmelidirler.

İşletme yönetimi için bu kadar önemli olan değişim, aile işletmeleri olarak nitelendirilen ve kendine özgü pek çok özelliği olan işletmeler için çok daha fazla öneme sahiptir. Her şeyden önce belirtilmelidir ki; Dünyada ve Türkiye’de küçük ve orta ölçekli şirketlerin (ortaklıkların) önemli bir kısmı aile şirketi özelliklerine sahiptir. Ancak buna rağmen aile şirketi olarak kurulan şirketlerin çok azının üçüncü jenerasyona geçtiği, dördüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise isimlerinden söz edilebilecek kadar nadir olduğu da bilinmektedir. Üstelik günümüzde üçüncü jenerasyona geçmesi söz konusu olan aile şirketlerinin 1940’lı yıllarda (rekabetin çok daha sınırlı olduğu bir ortamda) kuruldukları düşünülürse, zamanımızda kurulan aile şirketlerinin yoğun rekabetçi işletmecilik anlayışı çerçevesinde gelecek nesillere başarılı

ve karlı bir şekilde intikal etmelerinin ne denli zorlaştığı daha da net biçimde ortaya çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2004). Aile şirketlerinin kuruluşu ve gelişim aşamasında yaşanan başlıca problemlere bakıldığında “kurumsallaşamama” eğiliminin öncelik aldığı görülebilir. Aslında aile şirketi olmayan kurumların da başlıca sorunu kurumsallaşamamaktır. Ancak aile şirketlerinde belirli bir sistematığe geçiş süreci diğerlerine göre daha zor olabilmektedir, çünkü girişimci büyük zorluklarla kurup geliştirdiği, adeta evladı gibi baktığı kurumu paylaşmada, başkalarının inisiyatifine bırakmada ciddi zorluklar çekmektedir.

4.1. Kurumsallaşma Tanımı Ve Önemi

Kurumsallaşma genel olarak bir şirketin kişisel tarz ve yeteneklere bağlı olmaktan ziyade kabul edilmiş ortak kurullarla, standartlarla, prosedürlerle çalışma alışkanlığını yerleştirmesi, kendisine özgü kültür oluşturması, bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi şeklinde tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2001). Kurumsallaşma, şirketin davranış ve tutumlarının belirli ilke ve politikalara göre belirlenmesidir. Bununla birlikte kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir (Orru, Biggart and Hamilton 1991). Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır (Jepperson 1991) Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre, bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir (Kondra, 1998).

Di Maggio ve Powel'a göre ise kurumsallaşma tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların topluluklar içerisinde nasıl standart hale geldiğini ya da kuralımsı bir nitelik kazandığını araştırmaktadır (Ulukan, 2005). Örneğin bir

işletmede, personelin birbirine hitap ve selamlama biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri vb. eylemler davranış tarzları kurumsallaşmış olabilir. Benzer şekilde işletme kurucusunun personele karşı tutumu, aile bireylerinin birbirleriyle ilişkileri kurumsallaşabilir. Buradaki kritik unsur davranışların, eylemlerin tekrarlanarak alışkanlık haline gelmesidir (Ulukan, 2005).

Kurumsallaşma hedefine ulaşmış firmaların başarıları, organizasyonel benzerlik ile sağlanan güven ve sürekliliğe bağlı olmaktadır. Organizasyonel alanda oluşan bu benzerlikler, başarıyı ve kuruluşların hayatta kalmasını desteklemekte, kuruluşların kabul görmesini sağlamaktadır. Kurumsallaşma sürecinde kuruluşlar zaman içinde benzerliğe itilmektedir. Bu açıdan kurumsallaşma; kurumları birbirine benzeten sınırlama süreci olarak da görülmektedir (Mizruchi and Fein, 1999).

Kuruluşlar, yaşam evrelerinin ilk aşamasında belirsizliği ortadan kaldırmak için tanınmış bir çevre oluşturmaktadırlar. Bu çevre; benzer hizmet ve ürün üretenler, tedarikçiler, tüketiciler ve düzenleyici örgütlerden oluşmaktadır (Powell and Di Maggio, 1991). Kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleri, kabul gören yapı ve süreçler konusunda baskı yaratmaktadırlar. Kuruluşlar, çevresel baskılara gerektiğinde faaliyetlerini değiştirerek veya stratejiler geliştirerek cevap vermektedirler. Bunun için kuruluşlar, etkin bir iletişim ağı oluşturarak, çevrelerindeki yerleşmiş ve rasyonelleşmiş örgütsel iş kavramlarını, kendi uygulama ve prosedürleriyle bir araya getirmeye ve buna göre kurallar geliştirmeye yönelmektedirler. Kuruluşların zamanla değişen yapısal özellikleri, bir süre sonra sabitleşerek, çevreleri tarafından kabul görmekte ve süreklilik kazanmaktadırlar (Ruef, 1998).

Kurumsallaşma sürecinde kuruluşların çevresel faktörlere bağlı olarak, örgüt yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmeleri, amaçlarına uygun, dinamik ve çevreye karşı duyarlı, esnek bir yapı geliştirmeleri için yapılması gereken çalışmalar yönetim kademesinden başlamalıdır

(Steidlmeier 1993). Yöneticilerin örgütü yönetmedeki başarısı kurumsallaşma sürecini etkilemektedir.

4.2. Kurumsallaşmayı Engelleyen Unsurlar

İşletmecilik ve işletme yönetimi literatürü incelendiğinde aile şirketlerinin devamlılıklarını uzun dönemler sürdürememelerinin nedenlerinin, gerek ülkemiz gerekse diğer ülkelerdeki şirketler açısından hemen hemen aynı noktalara dayandığı ve genel anlamda kurumsallaşamama olarak adlandırılabilirdiği görülebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004). Ayrıca, işin sahiplerinin işin başında olmaları; patronların yer yer profesyonel kişilerle yarışması; aile içi sorunların işe yansıtılması, son olarak da “ikinci kuşağın” karşılaştığı sorunlar aile şirketleri için bir yandan avantajlar sağlarken diğer yandan da dezavantajlı bir durumla karşılaşmalarına neden olmaktadır (Neubauer, 2003; Mustakallio et al., 2002).

Gerekli olan değişim sürecinde bazı işletmeler yaşamlarına devam ederken, bazılarının yaşamları kurumsallaşamamaları yüzünden kısa sürmektedir. Bunun en önemli nedenleri; değişen çevre koşullarına gösterilen direnç, yeniliğe ve değişime açık olmayan yönetim anlayışı, stratejik düşünceden yoksun olma, iyi bir bilgi sisteminin kurulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara uyulmamasıdır (Sherwood, 2005).

Kurumsallaşmada karşılaşılan en önemli engellerden biri de örgüt içi uyumun sağlanamamasıdır. Yöneticiler, örgütlerinin geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımını sağlayarak tespit etmek ve bu önceliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak için çaba göstermelidirler. Aksi takdirde, çalışanların amacı ile örgütün amacı farklı olabilecektir. Bunun sonucu olarak istenen verim ve katılımcılık sağlanamayacaktır (Hendrick, 2003). Örgüt içi uyumun sağlanmasında öncelikle, örgütün mevcut durumunun ele alınması, amaçlarının saptanması, amaca ulaşmak için yapılması gerekenlerin

belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için kuruluş tarafından, organizasyon şemasının oluşturulması; iş yapma sisteminin ve iş akışlarının yazılı hale getirilmesi; iş profillerinin hazırlanması; işin yapılmasına yönelik prosedürlerin, el kitaplarının ve talimatların hazırlanması; etkin raporlama sisteminin kurulması; iş etüt ve analizlerinin yapılarak iş değerlendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması; görev ve sorumlulukların tanımlanması ve yetkilerin belirlenerek yazılı hale getirilmesi; kariyer planlarının yapılması; her türlü bilginin yazılı hale getirilmesi ve bunların sürekli olarak güncelleştirilmesi gerekmektedir (Steidlmeier 1993). Kurumsallaşma her şeyin bir kurala bağlandığı bir sistem olarak yanlış algılanması da örgüt çalışanları açısından kurumsallaşmaya bir direnç göstermelerine sebep olmaktadır.

Aile şirketlerinin genelinde rastlanılan tek patron hakimiyeti, babaerkil yapı, kararların modern işletmecilik anlayışına göre değil, genellikle aile içi dengelere göre alınması, biçimsel ve profesyonel yapının eksikliği...vb. unsurlar aile şirketlerinin bir kurum niteliği kazanmasını engellemekte ya da zorlaştırmaktadır (Chua et al, 2003). Aile işletmelerinde sorunlar genellikle belirli bir büyüklüğe ulaştığı zaman başlamaktadır. Belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin yapılarının karmaşık olduğu inkar edilemez. Bununla birlikte, aile şirketlerinin mülkiyet yapılarından, aile ilişkilerinden ve işletme stratejilerinden kaynaklanan sorunları, işletme sistemlerinin daha da kompleks bir yapıya bürünmesine neden olur (Müftüoğlu, 2002). Buna rağmen şirketi kuran patron eskiden kalma alışkanlıklarıyla her şeyi denetim altında tutmak istemekte, tek adamlığını tehlikeye atacak girişimlere çoğu zaman kapalı olmaktadır. Kurucunun değişime direnç göstermesi kurumsallaşma sürecinde önemli bir engeldir. Teknoloji, iş yapma biçimi değiştiği için çoğunlukla eski yöntemler işe yaramamaktadır. Teknoloji geliştikçe iş yapma biçimi değişebilir. Örneğin elektronik ticaret, internet vb. değişimler hammadde almayı, mal satmayı, kısaca iş hayatını değiştirmiştir. Kurucunun hayatta olduğu aile işletmelerinde, genellikle kurucu kendi birikimini dayattığı için o işletme değişime direnç göstermekte, sıkıntılar yaşamaktadır (Akdoğan, 2000). Diğer yandan Aile işletmelerinde

profesyonellerin istihdamında sorunlar yaşanmakta gerçek bir profesyonel yöneticinin talep ettiği ücretleri kurucu, yüksek bulmaktadır. Kurumsallaşmayı şirketi tamamen profesyonellere terk etmek, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilmek, herkesin sözüne göre hareket etmek, bir sürü danışman toplamak, şirketin sırlarını dışarıya aktarmak gibi çok yanlış bir düşünceyle hareket eden işletme sahibi, bu nedenlerle kurumsallaşmaya sıcak bakmamaktadır (Pazarcık, 2004).

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan önemli diğer bir sorun ise aile ilişkilerinin kurumsallaşamamasıdır. Bu ancak örgütsel değerlerle aile değerlerinin karşı etkileşimleriyle mümkün olmaktadır. Bir şirketin devamlılığını sağlayan en büyük etken güçlü değerlere ve örgüt kültürüne sahip olmasıdır. Aile şirketlerine bakıldığında; şirketlerin hangi aile değerlerini örgütsel değer haline getirmeleri, hangilerini getirmemeleri konusunda etkili karar alamamalarından dolayı aile değerleriyle, örgütsel değerlerin uyum sağlayamaması önemli bir sorun olarak görülmektedir (Leenders and Waarts, 2003).

Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için şirketteki kurumsal kültüründe mutlaka süreci desteklemesi, kurumsallaşmaya uygun bir zemin hazırlaması gerekmektedir. Bu nedenle aile şirketlerindeki yöneticilerin aile ve şirket kültürü arasındaki dengeyi doğru kurmak, aile kültürüne ait hangi değer ve inançların şirkette yaşatılması, hangilerinin iş süreçlerine aktarılmaması gerektiğini belirleyip buna uygun davranış kalıpları geliştirmek gibi kritik sorumlulukları bulunmaktadır (Kırım, 2003).

Aile şirketlerinde, aile bireyleri tarafından ortaklaşa paylaşılan inanç, değer, tutum ve kurallar işletme ortamına da taşındığından güçlü bir kurum kültürünün oluşumu kolaydır. Ancak kimi zaman aileden getirilen inanç, değer, tutum ve kurallar örgütteki işlerin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesine engel olmaktadır. Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesi, önemli

pozisyonlara aile statüsü yüzünden yetenekleri olmamasına karşın ailedeki statüsü yüzünden önemli pozisyonlara getirilen kişilerin örgütte yol açtığı zararlar ya da gerekli değişime karşı direnen köklü aile kültürü gibi nedenler aile şirketlerinde kültür unsurunun olumsuz boyutlarıdır (Erben, 2004).

4.3. KURUMSALLAŞMANIN FAYDALARI

Başarılı işletmeler, kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağını düşünüp aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabilecekleri fikrini savunarak geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarını devam edecekleri yanılığısına düşebilmekte, globalleşen dünyada değişime direnip başarısızlığa uğrayabilmektedirler. Bu nedenle, süreklilik için aile şirketi, geçmiş başarılarına sonsuz güven yerine, değişime hazır hale gelmelidir (Mustakallio et al., 2002). Bunun yanında, sürekli bir başarı için 'kurumsal' bir yapı oluşturmak aile işletmeleri için artık bir zorunluluktur. Kurumsal yapı, ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Oysa, kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değil, tam tersine, patronların işin başında olmasında ve diğer çalışanlarla ortak bir çalışma ruhu kurulması demektir (Hendrick, 2003).

Yaşayan tüm organizmalar gibi şirketlerin de varlık amacı, öncelikle kendi varlığını koruyup geliştirmek, ardından da kendi gücünü ortaya çıkarmak ve bunu erişebileceği en üst düzeye yükseltip geliştirmektir. Şirketler kurumsallaşarak, hissedarlara kazanç sağlayan, müşterilerine iyi hizmet veren ve kendi amaçlarına ulaşmalarını sağlayan işletme olarak sektörlerinde kalıcı olmak isterler. Kurumsallaşarak uzun ömürlü olmak, işletmelerin kendi elindedir. Öğrenme yeteneğini farkındalık ve değişimle geliştiren kurumlar yaşamaya devam ederler (Sorenson,1999). Kurumsallaşma, durağanlıktan ve muhafazakarlıktan farklı olarak, hızlı bir şekilde koşullara kendini adapte ederek cesur kararlar veren, denemeyi

denemekten korkmayan, yanlış yaparım korkusu yerine ders çıkararak ve sektöründe doğru odaklanma becerisini gösterebilme yetisini kazanmayla mümkündür (Çapan, 2005).

Kurumsallaşma aynı zamanda sistemleşme ve kurullaşma sürecidir (Robins, 1990). Vizyon, misyon, ilke ve değerler yol gösterici, sınırlayıcı üstün kavramlardır; ancak doğrudan uygulanamamaktadırlar. Bu kavramlar, firmadaki sistemler ve işleyiş kurallarında canlılık kazanır (Karofsky, 1995). Bir firma kurumsallaşarak, faaliyetlerini sistemleştirmekte ve uygulamalarını belirli kurallar çerçevesinde yapmaktadır. Faaliyetlerin sistemleştirilmiş olması, firma faaliyetleri ile ilgili her konuda politikaların belirlenmiş olması ve bu politikaların uygulamaya yön verecek şekilde yönetmelik, genelge gibi prosedürlerle sistematik bir şekilde düzenlenmiş olması demektir. Uygulamaların belirli kurallar çerçevesinde yapılması ise, belirtilen prosedürlere firma yönetimi dahil tüm çalışanların uyması demektir. Kurumsallaşmış şirketlerde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir ve görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır (Piecke et al., 1990). Aile üyesi çalışanlara görev dağıtımını yapılırken yetenek ve bilgi seviyeleri göz önüne alınmaktadır.

Kurumsallaşmış şirketlerde birimler arası iyi bir iletişim ve işbirliği mekanizması vardır. Kurumsallaşma, örgüt içi bilgi akışının sağlayarak birimlerin sistemli ve etkin çalışmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede, işletmenin bilgiye dayalı bir sistem içinde sürekli araştırma yapılarak ve yenilikler takip edilerek başarıya daha kolay ulaşması mümkün olmaktadır. Bilgiye dayalı yönetim, çalışanların belirli amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşma ve öğrendiklerini üstlendikleri işlere uygulama süreçlerini içermektedir. Bilgi temelli sistemler yoluyla kuruluşlar yaşamlarını uzun yıllar sürdürebilmektedirler (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun 2000).

Kurumsal yapıya kavuşmuş şirketlerde aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulmaktadır. İşletmenin aileden ve aile üyelerinden bağımsız kendine has bir tarzı ve kimliği vardır (Carlock, 2001). Kurumsallaşmış bir

şirkette finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilerek, faaliyetlerini belirli kişilerin varlığına bağlı olmadan sürdürebilmekte ve bu faaliyetlerini geliştirebilmesini sağlayan bir yönetim ve organizasyon yapısı oluşturmaktadır (Koçel, 2005). İşletmeler kurumsallaşarak ailenin kayıtsız harcamalarına karşı korunmakta ve şirketin kasası patronun cebi olmaktan çıkmaktadır.

Kurumsallığa ulaşmış işletmelerde aile dışı profesyonel yöneticilerin sorumluluk alanları belirlenmiştir. Kurumsallaşmış firmalar, varlıklarının devamını yetenekli profesyonellerde görmektedirler (Sonfield and Lussier, 2004). Bu nedenle de kurumsallaşmış firmalarda insan kaynağına oldukça önem verilmektedir. En iyi kariyer yönetimi uygulamaları da kurumsallaşmış firmalarda görülmektedir. Çünkü firmanın uzun dönemli hedeflerine ulaşmasının, firma kültürünü benimsemiş nitelikli çalışanlarla mümkün olabileceği iyi anlaşılmaktadır.

Kurumsal aile işletmeleri değişime açıktır. Yapılması gereken değişimi planlamak ve yönetmektir. Değişim bir süreç olup, değişim yönetimi şirketlerin geleceği açısından oldukça önem taşımaktadır (Gersick et al.,1999). Artan rekabet ortamında başarılı bir değişim sürecinin planlaması ve sürdürülmesi, günümüzde şirketlerin üst yönetimlerinin en önemli sorumluluklarından biri haline gelmiştir. Şirketin sağlıklı büyümesi, sürekliliklerinin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Değişim yöneticilerin bir taraftan daha dinamik, daha hızlı karar alma mekanizması kurmasını sağlarken, diğer yandan kriz zamanlarında karşılaşılan güçsüzlükleri ortadan kaldırarak hızlı ve doğru kararlar alınmasına olanak sağlamaktadır (Ateş, 2005).

Kurumsal işletmelerde yönetimin bir sonraki nesle geçişini planlayan önceden hazırlanmış bir devir planı bulunmaktadır. Devir süreci uzun bir süreçtir ancak planı hazır olmayan şirketler devir zorunlu hale geldiğinde oldukça karmaşık bir sürece girmektedirler. Devir planı, işletmeyi devralacak potansiyel gelecek nesil yöneticileri belirleme, devredilen üyenin atama işlemi

ve devretmenin tüm paydaşlara duyurulması gibi konuları içermektedir (Günver, 2004). Aile şirketlerinde süreklilik ve devretme en önemli konulardan biridir. Aile şirketi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki neslin yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkündür. Bu süreç aile ve şirket için oldukça kritiktir. Aile şirketi kurumsallaşarak yaşanacak olan akraba kayırma, aile içi kavgalar, girişimciye bağlı yönetim, finansman ve rekabet gibi problemleri ve bu tür şirketlerin varlıklarını sürekli kılabilmelerinin önündeki bu önemli engelleri ortadan kaldırmaktadır (Handler, 1994).

Kurumsal aile işletmelerinde aile üyelerinin şirketteki sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen bir aile anayasası vardır. Bir kimliğe kavuşan işletme için aile anayasası hazırlamak onu geleceğe emin ve sağlıklı adımlarla taşıyacak olan bir kılavuz, kural koyucu olarak işletmelerin uzun ömürlü olmalarını sağlamaktadır (Fındıkçı, 2005). Pek çok işletme için bazı ortak maddeleri olsa da anayasalar her şirket için ayrı ayrı hazırlanmaktadır. Uzmanlar her ailenin kendine has bir yapısı olması ve farklı sorunlara sahip olmasından dolayı farklı çözüm yollarını içeren maddeler hazırlamaktadırlar. Kısaca tanımlamak gerekirse Aile Anayasası; şirketleri geleceğe taşıyabilmek için gerekli olan tüm yönetim kurallarını ortaya koyan, ileride çıkabilecek olası sorunları ve çatışmaları öngörerek baştan önlemler alan yazılı kurallar bütünüdür. Aile üyelerine işletme içinde ve aile içinde çeşitli kısıtlamalar getirerek bütünlük sağlamayı amaçlamaktadır. Anayasa güvencesi altında aile üyeleri arasında eşitlik sağlanarak işletme kuralları konmakta, profesyonel bir kurumsal kimlik çatısı altında eşitlik ilkesi çerçevesinde işletmelerini geleceğe taşırlarken aile meclisi toplantıları ile aile içi ilişkileri de güçlenmektedir.

Kurumsallaşmış işletmelerde aile içi problemlerin şirkete yansımaları engellemek için bir aile meclisi bulunmaktadır. Aile işletmesi büyüdükçe işletmeye daha çok üyenin katılımı gerekli olmakta ve bunun sonucu olarak da formal yönetim yapılarına olan gereksinim de artmaktadır (Brown, 1997). Aile meclisi, aile iletişiminin etkili bir biçimde sağlanması ve işle ilgili daha

etken kararların alınabilmesini sağlayan bir yapıdır. İletişim, örgütlerin faaliyetlerini yerine getirmesinde kritik bir öneme sahiptir. Aile meclisinin temel hedefi, aile üyelerinin değerlerini, gereksinimlerini ve şirketten beklentilerini saptamak ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyacak bir platform oluşturmaktır (Fındıkçı, 2005).

4.3.1. İş Tatmini Üzerindeki Faydaları

Kurumsal bir yapıya kavuşmanın ilk adımı çalışan tatmini ve bununla birlikte dolaylı olarak müşteri tatminini sürekli bir hale getirmekten geçmektedir. Çalışanların memnuniyetini sağlamadan müşterileri mutlu etmeye çalışmak işletmeyi bir noktada tıkanıklığa götürmektedir. Bu konuda atılması gereken en önemli adım, çalışanların motivasyonunu yükseltmek ve korumaktır.

İşinden ve iş yerinden memnun olan çalışanların daha fazla örgütüne bağlılık gösterdiği ve bu çalışanların üretkenliklerinin arttığı, işlerini ve kurumu sahiplendiği gözlenmekte ve sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri görülmektedir. Aile çıkarları ile şirket çıkarları uyuşmadığı zaman ortaya çıkacak olan çatışmaların dolayısıyla iş tatmininin azalmasının ve motivasyonsuzluğun önüne geçmek için şirketler kurumsallaşma ihtiyacı içindedirler (Karpuzoğlu, 2004). Kurumsallaşma sağlanarak personel seçiminde akrabalık bağlarından ziyade, işin gereklerine uygun bir adil seçim ve yerleştirme sistemi kurulmakta ve iş tatmini sağlanmaktadır. Yine aile dışı çalışanlar açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirilmektedirler. Kurumsal şirketlerde aile üyeleri de performans denetimine tabii tutulmaktadır. Bütün şirket çalışanlarının aile üyesi olması zorunluluğu olmadığını, çalışan aile üyelerinin ücretlerinin ise piyasa koşullarına ve performansa göre belirlenmesi şirket içinde iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşü alınarak çalışanlara yönetim tarafından aile üyesi olmasalar da şirketin bir üyesi olduğu hissettirilerek tatmini arttırmak mümkündür.

Bir sonraki kuşak şirketin yönetimini almak için gerekli eğitimden geçmektedir. En iyi adayın seçilmesi ve eğitilmesi sürecin önemli bir parçasıdır (Ward, 1987). Varisin kariyerine nail olması, bireysel ve yaşamsal ihtiyaçların firma içerisinde sağlanması fırsatlarının verilmesi, şirkette tatminkar bir çalışma oluşması için hayati önemdedir. Özellikle varisler kariyer ihtiyaçlarına nail olmak, kendileri olmak, keşfetmek, dengeyi aramak şanslarının verilmesini isterler (Handler, 1989). Artık günümüzde insan kaynaklarını örgütlerinin en önemli sermayelerinden biri olarak gören kurumsallaşmış örgütler, işgören tatmininin sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak için büyük çaba harcamaktadırlar.

H1c. Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin fikir desteği sağlama derecesine yönelik algıları ile İş tatmin düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H2c. Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin proje desteği sağlama derecesine yönelik algıları ile İş tatmin düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H3c. Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin riski tolere etme derecesine yönelik algıları ile İş tatmin düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H4c. Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin kaynak tahsisi sağlama derecesine yönelik algıları ile İş tatmin düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H5c. Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin içsel ödülleri sağlama derecesine yönelik algıları ile İş tatmin düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H6c. Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin dışsal ödülleri sağlama derecesine yönelik algıları ile İş tatmin düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

4.3.2. Duygusal Bağlılık Üzerine Faydaları

Çalışanların şirkete bağlılıklarını artırmak için, anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmek gerekmektedir. Çalışanlara adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşılması, değer verirken onların yaratıcılıklarını geliştirme yönünde tutum sergilenmesi ve yönetim kademesi ile çalışanlar arasında rahat bir iletişim mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir. Kuruluşların çalışanlarına verdiği değerler sayesinde şirket kültürü gelişmekte, güçlenmekte, aynı zamanda kurumsallaşma düzeyi artmaktadır.

Kurumsallaşmada yöneticilere düşen en büyük görev; şirket içindeki uyumun yaratılmasını sağlamaktır. Yöneticiler, şirketlerinin geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımını sağlayarak tespit etmek ve bu önceliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak için çaba göstermeli, amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınmalıdır. Aksi takdirde, çalışanların amacı ile örgütün amacı farklı olabilecektir. Bunun sonucu olarak istenen verim ve katılımçılık sağlanamayacaktır.

Aile ruhu şirkette hüküm süren tutumları, normları ve değerleri belirlemektir. Aile üyelerinin belirttiği değerler çalışanlar için bir ortak amaç yaratarak, bağlılık ve kimlik oluşumuna yardımcı olacaktır. İyi yönetilen aile şirketlerinde, çalışanlar kendilerini ailenin bir parçası gibi hissederler. Üst düzey yönetime girmek daha kolay olur. Burada daha az bürokrasi ve böylece daha çabuk ve etkili karar verme bulunmaktadır (De Vries and Kets, 1993).

Şirket kültürü, değişen çevre koşullarında amaçların unutulmamasını sağlayan, yol gösterici bir kontrol aracıdır. Öte yandan şirket kültürü, şirket için neyin önemli olduğunu belirlemekte, bireylerin davranış biçimlerini ortaya koymakta, bireyler arası etkileşim biçimini belirlemekte, örgüte bağlılık hissi yaratarak, örgütsel kimliği oluşturmakta, ortak inanç ve değerlere bağlılık yaratmaktadır.

Kurumsallaşmış şirketlerde eğitim faaliyetleri sürekli dir. Aile dışı çalışanlar da belirli eğitimlere tabii tutulmaktadır. Bu eğitimin düzenli olarak gerçekleştirilmesi, çalışanları bilinçlendirmekte ve bağlılık duygusunu artırmaktadır (Akat ve Atılğan 1992).

H1d. Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin fikir desteği sağlama derecesine yönelik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H2d. Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin proje desteği sağlama derecesine yönelik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H3d. Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin riski tolere etme derecesine yönelik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H4d. Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin kaynak tahsisi sağlama derecesine yönelik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H5d. Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin içsel ödülleri sağlama derecesine yönelik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H6d. Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin dışsal ödülleri sağlama derecesine yönelik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

ÇİZELGE 4.1

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN LİSTESİ

Girişimcilik İkliminin Boyutları ile İş Tatmini arasındaki ilişkilerle ilgili Hipotezler Grubu

H_{1a} : Üst yönetimin **fikir desteği** sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin **İş tatmin düzeyleri** arasında olumlu bir ilişki vardır.

H2a: Üst yönetimin **proje desteği** sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin **İş tatmin düzeyleri** arasında olumlu bir ilişki vardır.

H3a: Üst yönetimin **Riski tolere etme** derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin **İş tatmin düzeyleri** arasında olumlu bir ilişki vardır.

H4a: Üst yönetimin **Kaynak Tahsisi** sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin **İş tatmin düzeyleri** arasında olumlu bir ilişki vardır.

H5a: Üst yönetimin **İçsel ödülleri sağlama** derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin **İş tatmin düzeyleri** arasında olumlu bir ilişki vardır.

H6a: Üst yönetimin **dışsal ödülleri sağlama** derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin **İş tatmin düzeyleri** arasında olumlu bir ilişki vardır.

Girişimcilik İkliminin Boyutları ile Duygusal Bağlılık arasındaki ilişkilerle ilgili Hipotezler Grubu

H1b: Üst yönetimin **fikir desteği** sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin **duygusal bağlılık düzeyleri** arasında olumlu bir ilişki vardır.

H2b: Üst yönetimin **proje desteği** sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin **duygusal bağlılık düzeyleri** arasında olumlu bir ilişki vardır.

H3b: Üst yönetimin **Riski tolere etme** derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin **duygusal bağlılık düzeyleri** arasında olumlu bir ilişki vardır.

H4b: Üst yönetimin **Kaynak Tahsisi** sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin **duygusal bağlılık düzeyleri** arasında olumlu bir ilişki vardır.

H5b: Üst yönetimin **İçsel ödülleri** sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin **duygusal bağlılık düzeyleri** arasında olumlu bir ilişki vardır.

H6b: Üst yönetimin **dışsal ödülleri** sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin **duygusal bağlılık düzeyleri** arasında olumlu bir ilişki vardır.

Girişimcilik iklimi faktörleri ile İş Tatmini arasındaki ilişkiler üzerine Kurumsallaşmanın etkileri

H1c. Firmanın **kurumsallaşma** düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin **fikir desteği** sağlama derecesine yönelik algıları ile **İş tatmin düzeyleri** arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H2c. Firmanın **kurumsallaşma** düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin **proje desteği** sağlama derecesine yönelik algıları ile **İş tatmin düzeyleri** arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H3c. Firmanın **kurumsallaşma** düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin **riski tolere etme** derecesine yönelik algıları ile **İş tatmin düzeyleri** arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H4c. Firmanın **kurumsallaşma** düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin **kaynak tahsisi sağlama** derecesine yönelik algıları ile **İş tatmin düzeyleri** arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H5c. Firmanın **kurumsallaşma** düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin **içsel ödülleri sağlama** derecesine yönelik algıları ile **İş tatmin düzeyleri** arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H6c. Firmanın **kurumsallaşma** düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin **dışsal ödülleri sağlama** derecesine yönelik algıları ile **İş tatmin düzeyleri** arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

Girişimcilik iklimi faktörleri ile Duygusal Bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine Kurumsallaşmanın etkileri

H1d. Firmanın **kurumsallaşma** düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin **fikir desteği sağlama** derecesine yönelik algıları ile **duygusal bağlılık düzeyleri** arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H2d. Firmanın **kurumsallaşma** düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin **proje desteği sağlama** derecesine yönelik algıları ile **duygusal bağlılık düzeyleri** arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H3d. Firmanın **kurumsallaşma** düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin **riski tolere etme** derecesine yönelik algıları ile **duygusal bağlılık düzeyleri** arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H4d. Firmanın **kurumsallaşma** düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin **kaynak tahsisi sağlama** derecesine yönelik algıları ile **duygusal bağlılık düzeyleri** arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H5d. Firmanın **kurumsallaşma** düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin **içsel ödülleri sağlama** derecesine yönelik algıları ile **duygusal bağlılık düzeyleri** arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

H6d. Firmanın **kurumsallaşma** düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin **dışsal ödülleri sağlama** derecesine yönelik algıları ile **duygusal bağlılık düzeyleri** arasındaki olumlu ilişki daha da artar.

5. METODOLOJİ VE UYGULAMA

5.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir. 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Anket sorularının anlaşılabilmesi için açık ve anlaşılır bir dil kullanılmasına özen gösterilmiştir. Yabancı kaynaklardan alınan ölçekler dilimize özenle çevrilmiş ve dilimize adapte edilerek anketimizde kullanılmıştır. Çevrilmiş olan sorular orijinal metinlerle tekrar karşılaştırılarak çeviride muhtemel hataların olmaması için gerekli hassasiyet gösterilmiştir.

Anketteki ölçekler oluşturulurken gerekli literatür araştırması yapılmış ve yararlanılan kaynakların güncel olmalarına dikkat edilmiştir. Ölçeklerin içsel güvenirliklerin bulunması amacıyla Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı hesaplanmıştır. İlgili katsayılar korelasyon analizi tablosunda gösterilmiştir.

5.2. Kullanılan Ölçekler

5.2.1. İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık

Üç soruluk iş tatmin ölçeği Çekmecelioğlu (2005) ten alınmıştır. Ölçek Smith, Kendall ve Hulin (1969) ile Hackman ve Oldham (1975) çalışmalarından uyarlanarak dilimize Çekmecelioğlu (2005) tarafından adapte edilmiştir. Yirmi

soruluk bağıllık ölçeği ise Allen ve Meyer (1997) den alınmıştır. (İş tatminini ve Duygusal bağıllığı ölçmek için kullanılan ölçeğimizdeki sorular için Bkz. Faktör analizi ve EK1:Anket formu)

5.2.2. Kurumsallaşma

Kurumsallaşmanın ölçülmesi için 6 sorulu yeni bir ölçek oluşturulmuş ve anketimizde uygulanmıştır. (Oluşturulan bu ölçekteki sorular için Bkz. Faktör analizi ve EK1:Anket formu)

5.2.3. Girişimcilik İklimi

Hornsby, Kuratko ve Zahra'nın (2002) şirket girişimciliğinin ölçülmesi için oluşturduğu ve kendi ampirik çalışmalarında kullandıkları istatistiksel olarak geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulmuş olan CEAI skalası Türkçe diline adapte edilerek kullanılmıştır. Ödüllendirmenin ölçülmesi amacıyla ise 10 soruluk yeni bir ölçek oluşturulmuştur. (Üst yönetimin fikir ve proje desteği, riski tolere etme, kaynak tahsisi ve ödüllendirme gibi faktörleri ölçmek için kullandığımız bu ölçeklerle ilgili sorular için Bkz. Faktör analizi ve EK1:Anket formu)

5.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Araştırmalarda kullanılacak anket formunun düzeni geri dönüş oranını açısından önemli olmaktadır. Bu nedenden dolayı anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına

kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına ve firmalardan alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri eklenmiştir.

Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuş ve değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle kısaca ifade edilmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak, cevaplayanın soruları yanıtız bırakması yada aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiş olup, her bir anket sorusunun basit, anlaşılır ve kısa cümlelerle ifade edilmesine dikkat edilmiştir.

5.4. Verilerin Toplanması Aşaması

Araştırma verilerinin toplanmasına geçmeden önce veri toplama yönteminin nasıl olacağı bu araştırmanın örneklem kitlesi göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. Daha sonra ise verilerin toplanması aşamasına geçilmiştir.

5.4.1. Araştırma Örnekleme

Uygulamalı araştırmamız Türkiye'nin uluslararası ticarete önemli bir role sahip olan tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapılmıştır. Araştırmamıza konu olan firmalar ise İstanbul ili genelinden seçilmiştir. Firmaların %98 i imalatçı firmalar olup hazır giyim ve konfeksiyon alanında gerek iç piyasa ihtiyacını karşılayan gerekse yurt dışına ihracat yapmakta olan firmalardır.

5.4.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anketle veri toplama yöntemi gerek düşük maliyetli olması gerekse bilginin kolayca özetlenmesi açısından sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

5.4.3. Verilerin Toplanması

Anketler hazırlandıktan sonra sektöründe öncü 100 e yakın firmanın bir kısmına elden verilmiş bir kısmına ise elektronik posta yoluyla dağıtılmıştır. Elektronik posta yoluyla ulaştırılan firmaların geri dönüş zamanı uzaması endişesi nedeniyle telefon bağlantıları kurulmuş gerekli hassasiyetin gösterilmesi rica edilmiştir. İlk bir haftanın sonunda anketlerin önemli bir kısmı geri dönmüş yine de daha fazla veriye ulaşabilmek için 1 hafta süre daha beklenilmiştir. Beklenen süre zarfında geri dönen anketlerle birlikte 69 adet firmadan 100 adet anket veri havuzuna aktarılmıştır. Bu da bize yaklaşık olarak %70 geri dönüşüm oranını vermektedir. Verilerimiz orta düzey yöneticilerin algılarına yönelik oldukları için birkaç firmadan birden çok orta düzey yöneticiye ulaşılmıştır. Bu nedenle verilen cevapların agrege edilebilmesi için her bir anket geldiği firmaya bir numara verilerek kodlanmıştır. Geri dönen anketler veri havuzuna anket kodlarıyla girilmiştir.

6. ANALİZ VE BULGULAR

6.1. Verilerin Analizi

Çalışmamıza katılan 69 firmanın 100 orta düzey yöneticisinden cevap alınmış olup, bu anketler üzerinden analizler yürütülmüştür.

Verilerin analizinde, SPSS 14 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, faktör analizi, güvenilirlik testleri, ve korelasyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

6.2. Faktör Analizleri

Girişimcilik iklimi boyutlarıyla, iş tatmini ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçebilmek ve kurumsallaşma düzeyinin bu ilişkiyi nasıl etkilediğini araştırabilmek için araştırmada kullanılan tüm bu değişkenlere keşifsel faktör analizleri yapılmıştır. Öncelikle Bağımlı değişkenler olarak İş tatmini ve duygusal bağlılık üzerine daha sonra moderatör değişken olarak kurumsallaşma üzerine en son da bağımsız değişkenler olarak İç girişimcilik faktörleri üzerine analizler yapılmıştır. Bu analizler sırasıyla aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

6.2.1. İş tatmini ve Duygusal Bağlılık

İş tatmini ve duygusal bağlılık üzerine yapılan faktör analizi sonucunda beklendiği gibi iki faktör elde edilmiştir. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 6.1'de görülmektedir. Bu durum, değişkenleri

ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 6.1. Bağımlı Değişkenler (İş tatmini ve Duygusal Bağlılık) için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktörler ve Yükleri	
	Duygusal bağlılık	İş Tatmini
Firmanın problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	,889	
Çalıştığım firmadan dışarıda gururla bahsediyorum	,854	
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu firmada geçirmekten mutluluk duyarım	,853	
Bu firma benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor	,779	
İşim bana başarıya duygusu veriyor		,940
İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum		,917
İşim tatmin edicidir		,904

Açıklanan Toplam Varyans: %79,95

6.2.2. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma ile ilgili keşifsel faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek faktör elde edilmiştir. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 6.2'de görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 6.2. Moderatör Değişken (Kurumsallaşma) için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör ve Yükleri
Sorular	Kurumsallaşma
Çalışanlarımızın gözünde kurumumuz tam bir bürokratik yapı olarak kabul edilir	,825
Çalışanların iş tanımları açık ve yazılı olarak mevcuttur	,742
Gündelik uygulamaların, standart faaliyet prosedürleri ile uyumlu olması beklenir	,718
Çalışanlarımız kendi işleri ile ilgili kararlar alırken kendi kurallarını geliştiremezler	,702
Çalışanlarımızın inisiyatif kullanarak kurumsal kural ve prosedürleri ihlal edip etmedikleri sürekli kontrol edilir	,690
Çalışanlarımız herhangi bir konuda karar vereceklerinde organizasyon el kitabı, prosedür ve talimatlar gibi önceden hazırlanmış yazılı dokümanlara başvururlar	,689

Açıklanan Toplam Varyans: %53,15

6.2.3. Girişimcilik İklimi

Girişimcilik İklimi ile ilgili yapılan faktör analizi sonucunda yönetimin desteği; fikir ve proje desteği olmak üzere iki faktör olarak ayrılmıştır. Yine analiz sonucunda Ödüllendirme sistemi de beklenildiği gibi içsel ve dışsal ödüller diye iki faktör olarak elde edilmiştir. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 6,3'te görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 6.3. Bağımsız Değişkenler (Girişimcilik İkliminin Boyutları) için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Yükleri						
Sorular	İçsel Ödüller	Fikir Desteği	Riski Tolere Etme	Proje Desteği	Kaynak Tahsisi	Dışsal Ödüller
Nezaretçim işimle ilgili gösterdiğim performans gerçekten iyiyse beni takdir eder.	,868					
Yöneticilerim işimle ilgili engelleri kaldırırılar	,754					
İşimde iyi performans gösterirsem amirim işle ilgili sorumluluklarımı artırır	,728					
Aldığım ödüller yaptığım işe bağlıdır	,727					
Göze çarpan bir iş yaptığımda yöneticim bunu patrona söyler	,673					
İşimle ilgili bir çok fırsat bulunmaktadır	,622	,413				
Firmamızda çalışanların öne sürdüğü yeni iş yapma yöntemleri hızlı bir şekilde uygulamaya koyulur		,819				
Firmamızda süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili fikirler hızlı bir şekilde uygulamaya koyulur		,753				

DEVAMI

Faktörler ve Yükleri						
Sorular	İçsel Ödüller	Fikir Desteği	Riski Tolere Etme	Proje Desteği	Kaynak Tahsisi	Dışsal Ödüller
Firmamızın geleceği için çalışanların yeni fikir üretmeleri cesaretlendirilir		,731				
Yönetimimiz yeni öneri ve fikirlerimize her zaman açıktır	,418	,684				
Firmamızda kendi faaliyetleri ile ilgili yaratıcı fikirleri öne süren çalışanlar yöneticiler tarafından sık sık desteklenmektedir		,581				
Firmamızda risk alma eylemi olumlu bir davranış olarak algılanmaktadır			,860			
Kişisel risk alanlar projeleri ister başarılı ister başarısız olsun projelerinin en iyisi olması konusundaki hevesleriyle tanınırlar			,774			
Firmamızda çalışanlar hesaplanmış ve makul riskler alma hususunda desteklenir			,736			

DEVAMI

Faktörler ve Yükleri						
Sorular	İçsel Ödüller	Fikir Desteği	Riski Tolere Etme	Proje Desteği	Kaynak Tahsisi	Dışsal Ödüller
Yenilikçi projeleri yürütmüş olan bireyler sonuçta başarısız bile olsalar, yeni proje üretmeleri için desteklenirler			,611			
(YD)Yenilikçi projelerin yürütülmesinde departmanlar arası engeller ortadan kaldırılmıştır				,761		
(YD) Firmamızda yeni fikir ve projelerin yürütülmesinde departmanlar arası iletişim sağlanmıştır				,721		
Firmamızda başarısı kesin olmayan irili ufaklı birçok proje desteklenmektedir			,474	,718		
(YD) Firmamızda yeni fikir ve projelerin geliştirilmesinde farklı departmanlardan fikir alışverişi teşvik edilmektedir				,708		
Başarılı yenilik projesi sunan çalışanlara gereken insan gücü tahsis edilir					,786	

DEVAMI

Faktörler ve Yükleri						
Sorular	İçsel Ödüller	Fikir Desteği	Riski Tolere Etme	Proje Desteği	Kaynak Tahsisi	Dışsal Ödüller
Birçok yöneticinin yenilik süreci hakkında bilgisi ve tecrübesi vardır					,780	
Başarılı yenilik projesi sunan çalışanlara gereken fiziksel kaynaklar tahsis edilir					,733	
Başarı kazananlara ikramiye verilir						,813
Başarılı çalışanlara yan haklar (telefon, otomobil, vb. ile giderleri gibi) verilir						,807
Sürekli başarıya prim verilir						,734

Açıklanan Toplam Varyans: %75,60

6.3. Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri (Tablo 6.4) analiz edilmiştir.

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir (Kerlinger, 1986). Alfa değerinin 0,70'ten yüksek olması bir ölçeğin içsel güvenilirliği için yeterli düzeyde kabul edilmektedir. (Streiner, 2003).

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 6.4'te ilgili değişkenler ve alfa güvenlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 6.4. Birleştirilmiş Faktörlerin (Değişkenlerin) Tanımlayıcı İstatistikleri ve Alfa Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbah's Alfa	Ortalama	Std. Sapma
FİKİR DESTEĞİ	0,8941	3,5930	,69780
PROJE DESTEĞİ	0,8686	3,5500	,68237
RİSKİ TOLERE ETME	0,9159	3,5850	,76146
KAYNAK TAHSİSİ	0,8831	3,5283	,74913
İÇSEL ÖDÜLLER	0,8666	3,5308	,60015
DIŞSAL ÖDÜLLER	0,7229	3,2683	,69182
KURUMSALLAŞMA	0,8206	3,5010	,68032
DUYGUSAL BAĞLILIK	0,9400	3,6875	,71317
İŞ TATMİNİ	0,9197	3,6333	,70830

Çalışmamıza katılan 100 adet yönetici, çalıştıkları kurumda kurumsallaşma derecesinin ortalama olarak 5 üzerinden 3,5 yani ortanın biraz üzerinde olduğunu vurgularken, bunların %49'u kurumlarındaki kurumsallaşma düzeyini bu ortalamanın altında görürken, %51'i de üstünde görmektedir.

Tablo 6.4 incelendiğinde; anketin güvenilirlik dağılımının, yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Fikir desteğinin $\alpha=0,8941$, proje desteğinin $\alpha=0,8686$, Riski Tolere etme $\alpha=0,9159$, kaynak tahsisi $\alpha=0,8831$, içsel ödüller $\alpha=0,8666$, Dışsal ödüller $\alpha=0,7229$, kurumsallaşmanın $\alpha=0,8206$, duygusal bağlılık $\alpha=0,9400$, iş tatmininin $\alpha=0,9197$ 'dir. Buna göre, ilgili değişkenlerdeki ölçümlerde $\alpha>0,72$ ile 0,94 arasında olduğundan bu değişkenler içsel tutarlılığa sahiptir denilebilir.

6.4. Tüm Değişkenlere Ait Kolerasyon Katsayıları

Tablo 6.5'te modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Ayrıca Tablo 6.6 da kurumsallaşma

algısının düşük olduğu durumda, Tablo 6.7’de ise kurumsallaşma algısının yüksek olduğu durumda korelasyon analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 6,7’de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerimizde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır (Yılmaz, 1999).

Tablo 6.5 ve 6.7’deki korelasyon katsayılarına bakıldığında, ikili seviyedeki incelenen değişkenlerin bir çoğunun arasında $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ düzeyine göre anlamlılık seviyesinde olduğu hipotezlerimizde öne sürülen yönde doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 6.5. Değişkenler Arasındaki birebir ilişkiler için Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. FİKİR DESTEĞİ								
2. PROJE DESTEĞİ	,571(**)							
3. RISKİ TOLERE ETME	,610(**)	,628(**)						
4. KAYNAK TAHSİSİ	,577(**)	,633(**)	,595(**)					
5. İÇSEL ÖDÜLLER	,553(**)	,436(**)	,529(**)	,491(**)				
6. DIŞSAL ÖDÜLLER	,360(**)	,260(**)	,412(**)	,239(*)	,284(**)			
7. KURUMSALLAŞMA	,308(**)	,253(*)	,407(**)	,270(**)	,225(*)	,185		
8. DUYGUSAL BAĞLILIK	,356(**)	,254(*)	,329(**)	,302(**)	,486(**)	,078	,422(**)	
9. İŞ TATMİNİ	,291(**)	,243(*)	,236(*)	,323(**)	,443(**)	,071	,095	,304(**)

**** 0.01 hata payıyla anlamlı korelasyon; * 0.05 hata payıyla anlamlı korelasyon**

Bu tabloya göre; fikir desteği, duygusal bağlılık ve iş tatminiyle 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Proje desteği ise bu iki değişkenle 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Riski tolere etme bu iki değişkenle 0,05 düzeyinde anlamlıyken, kaynak tahsisi ve içsel ödüller 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Dışsal ödüllerin ise iş tatmini ve duygusal bağlılık değişkenleri arası herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Aşağıdaki tablolarda ise Kurumsallaşma algısının düşük ve yüksek olduğu durumlarda değişkenler arası ilişkiler ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Tablo 6.6 Kurumsallaşma algısının düşük (ortalamanın altında) olduğunda Değişkenler Arasındaki birebir ilişkiler için Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. FİKİR DESTEĞİ								
2. PROJE DESTEĞİ	,725(**)							
3. RISKİ TOLERE ETME	,696(**)	,696(**)						
4. KAYNAK TAHSİSİ	,623(**)	,716(**)	,613(**)					
5. İÇSEL ÖDÜLLER	,506(**)	,563(**)	,534(**)	,600(**)				
6. DIŞSAL ÖDÜLLER	,268	,298(*)	,450(**)	,275	,209			
7. KURUMSALLAŞMA	,262	,246	,358(*)	,214	,348(*)	,164		
8. DUYGUSAL BAĞLILIK	,245	,259	,210	,199	,529(**)	-,053	,311(*)	
9. İŞ TATMİNİ	,412(**)	,426(**)	,345(*)	,463(**)	,654(**)	,077	,203	,510(**)

** 0.01 hata payıyla anlamlı korelasyon; * 0.05 hata payıyla anlamlı korelasyon

Tablo 6.7. Kurumsallaşma algısının yüksek (ortalamanın üstünde) olduğunda Değişkenler Arasındaki birebir ilişkiler için Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. FİKİR DESTEĞİ								
2. PROJE DESTEĞİ	,229							
3. RISKİ TOLERE ETME	,395(**)	,478(**)						
4. KAYNAK TAHSİSİ	,476(**)	,483(**)	,536(**)					
5. İÇSEL ÖDÜLLER	,664(**)	,250	,559(**)	,357(*)				
6. DIŞSAL ÖDÜLLER	,491(**)	,163	,311(*)	,152	,393(**)			
7. KURUMSALLAŞMA	,293(*)	,195	,350(*)	,293(*)	,328(*)	,092		
8. DUYGUSAL BAĞLILIK	,489(**)	,171	,419(**)	,397(**)	,461(**)	,214	,474(**)	
9. İŞ TATMİNİ	,147	-,003	,141	,178	,176	,087	,300(*)	,072

** 0.01 hata payıyla anlamlı korelasyon; * 0.05 hata payıyla anlamlı korelasyon

Kurumsallaşma algısının yüksek olduğu durumda (ortalamanın üzerinde) değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analiz tablosuna baktığımızda, fikir desteği, proje desteği, riski tolere etme, kaynak tahsisi, içsel ve dışsal ödüller gibi değişkenlerle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yine bu değişkenlerden proje desteği ve dışsal ödüller ile

duygusal bağıllık arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, fikir desteği,riski tolere etme, kaynak tahsisi ve içsel ödüller ile duygusal bağıllık arasında 0,01 düzeyinde bir korelasyonun olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 6.1: Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi:

HİPOTEZ NUMARASI VE METNİ	KABUL / RED DURUMU (Tablo 6.5'e göre)
Girişimcilik İkliminin Boyutları ile İş Tatmini arasındaki ilişkilerle ilgili Hipotezler Grubu	
H_{1a} : Üst yönetimin Fikir desteği sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin İş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul: Fikir desteği ile İş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H_{2a} : Üst yönetimin Proje desteği sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin İş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul: Proje desteği ile İş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H_{3a} : Üst yönetimin Riski tolere etme derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin İş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul: Riski tolere etme ile İş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H_{4a} : Üst yönetimin Kaynak Tahsisi sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin İş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul: Kaynak tahsisi ile İş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H_{5a} : Üst yönetimin İçsel ödülleri sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin İş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul: İçsel ödülleri sağlama ile İş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H_{6a} : Üst yönetimin Dışsal ödülleri sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin İş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Red: Dışsal ödülleri sağlama ile İş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

HİPOTEZ NUMARASI VE METNİ	KABUL / RED DURUMU (Tablo 6.5'e göre)
Girişimcilik İkliminin Boyutları ile Duygusal Bağlılık arasındaki ilişkilerle ilgili Hipotezler Grubu	
H_{1b} : Üst yönetimin Fikir desteği sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul: Fikir desteği ile Duygusal Bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H_{2b} : Üst yönetimin Proje desteği sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul: Proje desteği ile Duygusal Bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H_{3b} : Üst yönetimin Riski tolere etme derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul: Riski tolere etme ile Duygusal Bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H_{4b} : Üst yönetimin Kaynak Tahsisi sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul: Kaynak tahsisi ile Duygusal Bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H_{5b} : Üst yönetimin İçsel ödülleri sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul: İçsel ödülleri sağlama ile Duygusal Bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H_{6b} : Üst yönetimin Dışsal ödülleri sağlama derecesine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları ile bu orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	Red: Dışsal ödülleri sağlama ile Duygusal Bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Girişimcilik iklimi faktörleri ile İş tatmini arasındaki ilişkiler üzerine kurumsallaşmanın etkileri (Kurumsallaşma yüksek olduğunda)

HİPOTEZ NUMARASI VE METNİ	KABUL / RED DURUMU (Tablo 6.7'ye göre)
Girişimcilik İkliminin Boyutları ile İş Tatmini arasındaki ilişkilerle ilgili Hipotezler Grubu	
H1c: Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin fikir desteği sağlama derecesine yönelik algıları ile İş tatmin düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.	Red: Kurumsallaşma algısı yüksek olduğunda fikir desteği ile iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
H2c: Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin proje desteği sağlama derecesine yönelik algıları ile İş tatmin düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.	Red: Kurumsallaşma algısı yüksek olduğunda proje desteği ile iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
H3c: Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin riski tolere etme derecesine yönelik algıları ile İş tatmin düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.	Red: Kurumsallaşma algısı yüksek olduğunda riski tolere etme ile iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
H4c: Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin kaynak tahsisi sağlama derecesine yönelik algıları ile İş tatmin düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.	Red: Kurumsallaşma algısı yüksek olduğunda kaynak tahsisi ile iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
H5c: Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin içsel ödülleri sağlama derecesine yönelik algıları ile İş tatmin düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.	Red: Kurumsallaşma algısı yüksek olduğunda içsel ödülleri sağlama ile iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
H6c: Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin dışsal ödülleri sağlama derecesine yönelik algıları ile İş tatmin düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.	Red: Kurumsallaşma algısı yüksek olduğunda dışsal ödülleri sağlama ile iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Girişimcilik iklimi faktörleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine kurumsallaşmanın etkileri (Kurumsallaşma yüksek olduğunda)

HİPOTEZ NUMARASI VE METNİ	KABUL / RED DURUMU (Tablo 6.7'ye göre)
Girişimcilik İkliminin Boyutları ile Duygusal Bağlılık arasındaki ilişkilerle ilgili Hipotezler Grubu	
H1d: Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin fikir desteği sağlama derecesine yönelik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.	Kabul: Kurumsallaşma algısı yüksek olduğunda fikir desteği ile duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H2d: Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin proje desteği sağlama derecesine yönelik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.	Red: Kurumsallaşma algısı yüksek olduğunda proje desteği ile duygusal bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
H3d: Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin riski tolere etme derecesine yönelik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.	Kabul: Kurumsallaşma algısı yüksek olduğunda riski tolere etme ile duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H4d: Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin kaynak tahsisi sağlama derecesine yönelik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.	Kabul: Kurumsallaşma algısı yüksek olduğunda kaynak tahsisi ile duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H5d: Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin içsel ödülleri sağlama derecesine yönelik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.	Kabul: Kurumsallaşma algısı yüksek olduğunda içsel ödülleri sağlama ile duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
H6d: Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik orta kademe yöneticilerin algıları yüksek olursa, bu kademe yöneticilerin Üst yönetimin dışsal ödülleri sağlama derecesine yönelik algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki olumlu ilişki daha da artar.	Red: Kurumsallaşma algısı yüksek olduğunda dışsal ödülleri sağlama ile duygusal bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasının amacı, orta kademe yöneticilere sağlanan iç girişimcilik ortamının yöneticilerin iş tatmin düzeylerini ve çalıştıkları firmaya olan bağlılıklarını, firmanın kurumsallaşma düzeyini de dikkate alarak araştırmaktır.

Bu bölümde araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizler neticesinde elde edilen sonuçlar özetlenmekte ve ileri sürülen hipotezler anlatılmaktadır. Bununla birlikte hem akademisyenler hem de uygulamacılar için öneriler sunulmakta, gerçekleştirilen araştırmanın kısıtları açıklanmaktadır.

7.1. Araştırmanın Sonuçları

İstanbul ili genelinde 69 tekstil firmasından 100 orta düzey yöneticiye yönelik yaptığımız araştırmada, yöneticilerin firmanın kendilerine sağladığı şirket içi girişimcilik ortamının iş tatminleri ve firmaya olan bağlılıklarını nasıl etkilediği ve firmanın kurumsallaşma düzeyinin yüksek olmasının bu algılarını yine ne yönde etkilediğine yönelik hipotezler araştırılmış ve elde edilen bulgular yöneticilere, akademisyenlere ve uygulamacılara bilgiler sağlamaktadır. Elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

7.1.1. İş Tatmini Üzerindeki Etkiler

Yapılan araştırmanın korelasyon analizleri sonucunda hipotezlerimiz test edilmiş olup önemli bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre kurumsallaşma düzeyi dikkate alınmadığında şirket içi girişimcilik ortamının üst yönetimin fikir desteği, proje desteği, riski tolere etme, kaynak tahsisi gibi boyutlarıyla iş tatminini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülürken

yine bu boyutlardan uygun ödüllerin sağlanmasında içsel ödüllerin iş tatminiyle pozitif bir ilişki içinde olduğu dışsal ödüller ile ise iş tatmini arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu da yöneticilerin bir şeyi başarma duyguları ve üstleri tarafından takdir edilmeleri gibi içsel ödüllerin, prim, terfi, ikramiye, yan haklar gibi dışsal ödüllerden pozitif yönde daha anlamlı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermektedir.

Firmanın kurumsallaşma düzeyi dikkate alındığında ise ortaya çıkan bulgular oldukça önemlidir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan firmalardan alınan sonuçların analiz bulgularına göre bu firmalarda çalışan orta düzey yöneticilerin tüm şirket içi girişimcilik boyutlarının iş tatmini ile pozitif yönde anlamlı herhangi bir ilişki içinde olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında ise kurumsallaşmış bir şirkette işlerin rutinleşmesi önemli bir yer tutmaktadır.

7.1.2. Duygusal Bağlılık Üzerine Etkiler

Elde edilen korelasyon analizi sonucuna göre şirket içi girişimcilik ortamı boyutlarından üst yönetimin fikir desteği, proje desteği, riski tolere etme ve kaynak tahsisinin yöneticilerin duygusal bağlılıkları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Uygun ödüllerin sağlanması boyutunda ise yine iş tatmininin de olduğu gibi içsel ödülleri sağlama ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişki görülürken prim, ikramiye gibi dışsal ödüllerin bağlılık ile bir ilişkisi bulunamamıştır. Buradan da anlaşıldığı üzere içsel ödüller yöneticiler için dışsal ödüllere göre daha büyük önem taşımaktadır.

Firmanın kurumsallaşma düzeyi bağlılık açısından dikkate alındığında ise iş tatmini ile ilgili çıkan sonuçlardan farklı olduğu gözlenmiştir. İş tatmininde bu düzeyin yüksek olmasıyla anlamlı bir ilişki bulunamamışken, kurumsallaşma düzeyinin algısının yüksek olduğu durumda, çalışanların bağlılıklarının iç girişimcilik ortamı boyutlarından proje desteği ve dışsal ödüllerini sağlama dışında, fikir desteğiyle, riskin tolere edilmesiyle ve kaynak

tahsisıyla aralarında pozitif yönde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında ise kurumsallaşma düzeyinin yüksek olan firmalarda işlerin rutin ancak belirli ve düzenli olduğu önemli bir yer bulmaktadır.

7.2. Genel Sonuçlar ve Yöneticilere Öneriler

Bu tez çalışması çalışanların davranışsal sonuçları olan iş tatmini ve bağlılıkları üzerine etki eden şirket içi girişimcilik ortamının kurumsallaşma düzeyi de göz önünde bulundurularak İstanbul genelinde hazır giyim ve konfeksiyon imalatına yönelik ihracat yapan 69 firmada 100 orta düzey yönetici üzerinde yapılan anket uygulaması ve bu uygulama ile ilgili istatistiksel analiz ve değerlendirmeleri kapsamaktadır.

Bu uygulama sonucunda elde edilen önemli sonuçlardan biri orta düzey yöneticilere sağlanan şirket içi girişimcilik ortamının boyutlarından olan dışsal ödülleri sağlamanın yöneticilerin iş tatmini üzerinde olumlu yönde önemli bir etkisinin olmamasıdır. Herzberg'in (1974) çift faktör kuramında da ortaya koyduğu gibi , iş tatmini yalnız içsel unsurların doyumu ile sağlanabilir. Dışsal unsurlar ise bulunmaması halinde tatminsizliğe yol açarlarken, varlıkları iş tatmininin sağlanması için yeterli olmamaktadır. Bu da yöneticilerin çalışma hayatlarında öncelikle başarıya duyulan ve takdir edilmelerinin önemli olduğu, bundan dolayı da üst düzey yöneticilerin astlarını teşvik etmek amacıyla dışsal ödüllere verdikleri önemden daha fazlasını içsel ödüllere vermeleri gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır. Çalışan bir insan işinden haz aldığı sürece işinde başarılıdır. Yöneticilerin tatmin düzeylerini düşürülmemesi için diğer ortam unsurlarının sağlanması orta düzey yöneticilerin projelerine önem verilmesi yenilikçi fikirlerinin desteklenmesi gerekli kaynakların tahsis edilmesi, hata yapmalarına karşı tolereli olup ağır cezalarla cezalandırılmaması ve başarılı çalışmalarından dolayı takdir edilmeleri gerekir. Yöneticilerin kurumsallaşma algılarının yüksek olduğu firmalarda işlerin rutinleşmesi girişimci bir ortam yaratılması açısından

yöneticilerin iş tatminlerini olumlu yönden etkilememesi önemlidir. Ancak işlerin rutin olduğu kadar belirli ve düzenli olması yöneticilerin firmalarına olan bağlılıkları konusunda olumlu etkileri kurumsallaşmanın önemli bir sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Yapılan bu uygulamanın sonucunda, dışsal ödülleri sağlamanın dışında diğer şirket içi girişim ortamı boyutlarının orta düzey yöneticilerin firmalarına olan duygusal bağlılıkları arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. Yine bu sonuçtan hareketle çalışanların firmalarına bağlılıkları için içsel ödüllerin dışsal ödüllere çok daha fazla önemli olduğunu söyleyebiliriz. Üst yönetim astlarına desteğini yeni fikirleri destekleyerek, projelerine firma stratejilerinde yer vererek, yenilikçi fikir ve projeleri için gerekli kaynak tahsisini sağlayarak, başarısız olmaları halinde cesaretlerini kırmadan tolereli olarak, cezalandırmayarak, başarılarını takdir ederek, önlerindeki engelleri kaldırarak bu yöneticilerinin firmalarına olan bağlılıklarını arttırabileceklerini söyleyebiliriz. Aynı şekilde kurumsallaşma algısının yüksek olduğu firmalarda bu tür bir ortamı yaratarak orta düzey yöneticilerinin duygusal bağlılıklarını arttırabilirler. Analiz sonucunda proje desteği ve dışsal ödüllerin kurumsallaşma algısının yüksek olması durumunda bağlılığı etkilemediği sonucu ortaya çıkmış ancak diğer ortam unsurlarının önemi tespit edilmiştir.

Sonuç olarak bu çalışmanın amacı, bir model kurarak şirket içi girişimcilik ortamı boyutlarının iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerine etkilerini firmadaki yöneticilerin kurumsallaşma algılarını da dikkate alarak ortaya koymaktır. Bu çalışma firmadaki üst düzey yöneticilerin astlarının iş tatmin düzeylerini ve duygusal bağlılıklarını şirket içi girişimcilik ortamını kurarak nasıl arttırabilecekleri, hangi girişimcilik ortamı unsurlarının bu konuda etkili olduğu, bu ortamı nasıl oluşturacakları, kurumsallaşma düzeyinin bu algıları nasıl etkilediği açısından, hem akademisyenler hem de uygulamacılar için önemli sonuçlar ortaya koymuştur.

7.3. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

İç girişimcilik iklimi boyutlarının orta düzey yöneticilerinin iş tatmini ve bağlılık üzerine etkilerini araştıran çalışmamız ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçlarının yanında bazı kısıtlamalara da sahiptir. İlk olarak maddi imkanların kısıtlı olması İstanbul bölgesinin dışına ulaşım sorunları nedenleriyle anket uygulamamız İstanbul ili genelinde ulaşılabilen ihracat yapan imalatçı tekstil firmalarına uygulanmıştır. Bu firmalar aynı zamanda iç piyasanın belli bir ihtiyacını da karşılayan sektörlerinde önemli bir yere sahip hazır giyim ve konfeksiyon imalatı yapan firmalardır.

Araştırmamızda orta düzey yöneticilerin firmalarına yönelik kurumsallaşma düzeyi algılarının yüksek olduğu firmaların sayısı çalışmaya katılan 69 firmanın yaklaşık olarak yarısıdır. Bu oranın düşük olması ülkemizde kurumsallaşma anlayışının henüz tam oturmadığının bir sonucudur. Yeni yapılacak araştırmaları ileride sayıları muhtemel olarak artacak olan kurumsal düzeyi yüksek firmalara yapılması daha farklı sonuçlar getirecektir.

Yine araştırmamız sektör olarak yalnızca tekstil sektöründe uygulanmış olması araştırmamızı sektör olarak kısıtlamıştır. Daha genel bir araştırmayla kurumsallaşma düzeyi yüksek yenilikçi fikirlere açık daha değişik sektörlerde bu tür uygulamaların yapılması sanayimize daha çok katkıda bulunacağı oldukça önem arz etmektedir.

KAYNAKLAR

Akat, İ. ve Atılgan T., (1992), 2000 Yılına Doğru Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: İzmir ve Hinterlandında İmalat Sanayiinde Kurumlaşmaya Yönelik Bir Eğilim ve Saptama Araştırması Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü, Ankara, T.O.B.B. Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Dizisi 4.

Akdoğan A., (2000), Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 16.

Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, 1-18.

Antoncic, B., Hisrich, R.D., (2001), Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation Journal of Business Venturing 16, 495-527

Arıkan, S., ve Erkan, V., (2001), İç Girişimcilik, Vergi Dünyası

Ataay, İ. D. (1987), İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, MESS Yayını, Eğitim Kitapları Dizisi:19

Ateş, Ö., (2005), Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayınları.

Barringer, B.R. and Bluedorn, A.C., (1999), The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, Strategic Management Journal 20: 421-444

Bell, R.C. and Weaver, J.R. (1987), The Dimensionality And Scaling Of Job Satisfaction, Journal Of Occupational Psychology, 60: 147-155.

Berber, A., (2000), Girişimci ile Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci, İ.Ü. Fakültesi Dergisi, C:29, Sayı:1/Nisan

Berry, L. M. (1997), Psychology at Work. San Francisco: McGraw Hill Companies Inc.

Brown, J.S., (1997), Research That Reinvents the Corporation, Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings. Edited by Michael L. Tushman and Philip Anderson. New York, NY: Oxford University Pres; pp. 342-352.

Bruce, W. L. ve Blackburn, J. W. (1992), Balancing Job Satisfaction and Performance. Quorum Books, Connecticut.

Burgelman, R.A. (1983), Corporate Entrepreneurship And Strategic Management: Insights From A Process Study. Management Science, 29, 1349-1364.

Carlock, R. S., Ward, J. L., (2001), Strategic Planning for Family Business. New York, NY, Palgrave.

Carrier, C. (1996), Intrapreneurship in Small Business: an Exploratory Study, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall

Chen, L.Y. (2004), Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Job Performance At Small And Middle Sized Firms Of Taiwan, Journal Of American Academy Of Business, 5, 432-438.

Christensen, K. (2005), Enabling Intrapreneurship: The Case Of A Knowledge-Intensive Industrial Company, European Journal Of Innovation Management, No 3, vol 8, pp 305-322.

Chua, J.H., J.J Chrisman And P. Sharma (2003), Succession And Nonsuccession Concern Of Family And Agency Relationship, Family Business Review, Jun, 16,2; Abi/Inform Global, 89.

Covin, J.G. and Miles, M.P., (1999), Corporate Entrepreneurship And The Pursuit Of Competitive Advantage Entrepreneurship Theory Practice 23 (3), 47-64 (Spring)

Covin, J.G., And Slevin, D. P. (1991), A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior Entrepreneurship Theory And Practice, 7-25

Covin, J.G. and Slevin, D. P. (1998), Adherence To Plans, Risk Taking, And Environment As Predictors Of Firm Growth, The Journal Of High Technology Management Research, 9(2), 207-237

Çapan, S., (2005), İşletmelerde Kurumsallaşma ve Sinerjik Yönetim Sisteminin Uygulaması, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 50, İstanbul.

Çekmecelioğlu, H.G., (2005), Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt 6, sayı 2

Davis, K. (1988), İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, Çev: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Davis, Keith (1982), İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, (Çeviren Kemal Tosun V.D.) 5. İstanbul:İstanbul Matbaası

Davis, R.C. Ve Fuley A.C. (1989), Principles Of Management, Alexander Hamilton Institute Press, New York.

De Vries M., Kets, F.R., (1993), The Dynamics Of Family-Controlled Firms: The Good And The Bad News, Organizational Dynamics, Winter, Vol.22, Issue 3.

Dess, G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J. and Lane, P.J., (2003), Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship, Journal of Management 29(3) 351-378

Erben G. S., (2004), Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul.

Erdem, F. (1996), İşletme Kültürü, Friedrich- Naumann Vakfı Yayını, Ankara.

Eren, E. (1993), Yönetim Ve Organizasyon. 2nci Baskı, Bata Yayıncılık, İstanbul.

Eren, E. (1996), Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Fındıkçı, İ., (2005), Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Fry, A., (1987), The Post It note: An Intrapreneurial Success, SAM Advanced Management Journal, 52, 4-9 (summer).

Gartner, W.B. (1988), Who is an Entrepreneur? is the Wrong Question. American Journal of Small Business, 12(4), 11-32.

Gersick, K. E., Landsberg, I., Desjardins, M., Dunn, B., (1999), Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. Family Business Review, 12 (4): 287-297, December .

Gupta, V., MacMillan, I. and Surie, G. (2004), Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct, *Journal of Business Venturing* 19: 241-260

Günver, B. A., (2004), Aile İşletmelerinin Geleceği, İç. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (Editor: Tamer Koçel), İstanbul, 17-18 Nisan 2004, S. 169-177.

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975), Development Of The Job Diagnostic Survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), Pp.159 170.

Hall, D. T., Schneider, B. and Nygren, H. T. (1970), Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol:15, 176-190.

Handler , W., (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review* , 2(3): 257-276.

Handler, W., (1994), Succession in Family Business: A Review of the Literature, *Family Business Review*, 7: 273-286.

Hartmann, L. C., (2000), Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol:8, Issue:1: 89-109.

Hendrick, Francois M.M. (2003), Family, farm and factory: Labor and family in the transition from protoindustry in 19th-century Twente, the Netherlands, *History of the Family*, 8: 45-69

Herzberg, F. (1974), Motivation – Hygiene Profiles, *Organizational Dynamics*, 3(2):18-30.

Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. Kuratko, D.F., and Montagno, R.V., (1993), An interactive model of the corporate entrepreneurship process, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29-37

Hornsby, S., Kuratko, F., and Zahra S. A. (2002), Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing* 17: 253–273

Jepperson, L. R. (1991), *Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism*. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 6: 143-163.

Kanter, R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York

Karofsky P. L., Mills B., (1995), *Joining The Family – Working With Family Business*, CPA Journal, C.6, June,

Karpuzoglu, E., (2001), *Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Karpuzoğlu E., (2004), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, Dördüncü Baskı, İstanbul, Ağustos.

Kemelgor, B., (2002), *A Comparative Analysis Of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in The Netherlands And The USA*, *Entrepreneurship and Regional Development*, 14: 67-87

Kerlinger, F.N., (1986), *Foundation of Behavioral Research*, Orlando, FL

Khandwalla, P.N., (1977), *The Design of Organization*, New York: Navard Press

Kırım, A., (2003), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. Sistem Yayıncılık: 293. Yönetim Dizisi. İstanbul: Kurtiş Matbaacılık

King, M., Murray, M.A. and Atkinson, T. (1982), Background, Personality, Job Characteristics and Satisfaction With Work in A National Sample, *Human Relations*, 35(2): 119-133.

Koçel, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10.B Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

Kondra, Z. A. (1998), Organizational Diversity and Change in Institutional Theory. *Organization Studies*, 19, 5, Winter, 743-767.

Kuratko F. Donald, Hodgetts M. Richard, (1998), *Entrepreneurship*, Fourth Edition, The Dreyden Press, Orlando.

Kuratko, D.F., Montagno, R.V. and Hornsby, J.S. (1990), Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment, *Strategic Management Journal* , 11: 49-58

Latham G. P and Locke, E. A. (1979), Goal Setting – A motivational Technique that works, *Organizational Dynamics*

Leenders M., Waarts E., (2003), Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation, *European Management Journal*, Vol.21, No.6.

Lumpkin, G.T., and Dess, G.G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.

Lumpkin, G.T., Dess, G.G., (2001), Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing* 16, 429-451

Luthans F., (1994), *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc.

MacMillan, I.C., Block, Z., and Narasimha, P.N.S. (1984), Obstacles and experience in corporate ventures. In J.A. Hornaday et al., eds., *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.

Marchiori, D.; Henkin, A. (2004), Organizational Commitment Of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions, *Medical Teacher*, Vol.26, no.4: 353-358.

Mathieu, J. E. And Zajac, D. M., (1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol:108, No:2,:171-194.

Meyer J.P., Allen, N.J. (1997), *Commitment In Workplace, Theory, Research and Application*, London, Sage Publications.

Miner, J.B., (1992), *Industrial - Organizational Psychology*, McGraw-Hill Int, Singapore.

Mir, A., Mir and Mosca, R. and Joseph, B. (2002), *The New Age Employee: An Exploration Of Changing Employee – Organization Relations*, *Public Personel Management*, Vol. 31, No. 2, Summer, 187-200.

Mizruchi, S. M., Fein, L. C., (1999), The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of The Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44, December.

Morris H. Michael, Kuratko F. Donald, (2002), *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt, Inc., Orlando.

Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W., (1979), The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:14: 224-247.

Mustakallio, M et al. (2002), Relations and Concractical Governance in Family Firms: Effects on Strategic ; Family Business Review, Sep, 15,3; ABI/INFORM Global, 205.

Müftüoğlu, T., (2002), Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Ankara: Turhan Kitabevi.

Neubauer, H. (2003), The Dynamics of Succession in Family Business in Western Countries, Family Business Review, Dec, 14:4, ABI/INFORM Global, 269.

Orru, M., N. W. Biggart Ve G.G. Hamilton. (1991), Organizational Isomorphism in East Asia. W.W. Powell and P. J. DiMaggio. The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago: University of Chicago Press, 15: 361-389.

Pazarçık, O., (2004), Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişi. I. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul 17-18 Nisan 2004: 33-40

Peters P. M., Hisrich, R. , (1985), Entrepreneurship: Starting, Developing And Managing A New Enterprise, Third Ed, Richard D. Irvin Inc.,

Peters, T.J., Waterman, R.H., (1982), In Search of Excellence: Lessons from America’s Best Run Companies. Harper and Row, New York.

Piecke, H. B, ve Royce, A.L. (1990), Small business Management, 6th ed., John-Wiley&Sons, Inc., USA.

Pinchot, G, (1985), Intrapreneuring: Why You Don’t Have to Leave the Corporation to Become and Entrepreneur, New York, NY Harper and Row Publishers.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R.T., Boullian, P. U., (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. ,Vol. 15: 603-609.

Powell, W.W. , and Dimaggio., P. J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 15: 361-389.

Quarstein, V.A., Mcaffee, R.B. ve Galssman, M. (1992), The situational occurrences theory of job satisfaction, *Human Relations*, 45 (8): 859-873.

Robins, S. (1990), *Organization Theory, Structure, Design and Application*, USA: Prentice-Hall International Inc, 29.

Ruef, M. ve Scott, W. R. (1998), A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, 4, December, 23: 877- 904.

Schneider, B., and Snyder, R. (1975), Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate, *Journal Of Applied Psychology*,60(3): 318-328.

Schollhammer, H. (1982), Internal Corporate Entrepreneurship, In C. A. Kent, D. L. Sexton, And K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. 209-229.

Sharma, P., and Chrisman, J. J. (1999), Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 11-27

Sherwood, B. (2005), *Advice for the Family Business' Next Generation: The Odds are Against You*, Sherwood Business Management Corp., 47

Slevin, D.P. and Covin, J.G., (1990), Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure *Sloan Management Review*; winter; 31, 2

Smith, P. C., Kendall, L., and Hulin, C. L. (1969), *The Measurement Of Satisfaction In Work And Retirement*. Chicago: Rand McNally

Sonfield, Matthew and Lussier, Robert N., (2004), First-,Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison, *Family Business Review*, 17,3: 189-202

Sorenson, R. L. (1999), Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. *Family Business Review*, 12 (4), December.

Steidlmeier, P. (1993), Institutional Approaches in Strategic Management. *Journal of Economic Issues*, XXVII, 1, March, 189-211

Stevenson, H. H., and Gumpert, D. E. (1985), The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2): 85-94.

Stevenson, H.H. and Jarillo, J.C., (1990), A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11: 17-27 (special issue).

Streiner, D. L. (2003), Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80: 99-103.

Stum, David L. (1999), Workforce commitment: strategies for the new work order, *Strategy & Leadership*, Vol. 27, Num. 1, Jan-Feb, 5-7.

Sundbo, J. (1999), Empowerment of employees in small and medium-sized service firms, *Employee Relations*, 21 No. 2:105-127.

Swales, S. (2002), Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures, *International Journal Of Management Reviews*, Vol. 4, Iss. 2: 155-178.

Thornberry, N. (2001), Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron?, European Management Journal, Vol. 19 No. 5: 526-533

Tietjen, M.A. ve Myers, R.M. (1998), Motivation and Job Satisfaction, Management Decision, MCB University Press, 36(4):226-231.

Ulukan, C., (2005), Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.5, No:2.

Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., Ersun, O., (2000), Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-4.

Ward, J.I., (1987), Keeping the Family Business Healthy, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Wiener, Y. (1982), Commitment in organization a normative view, Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3:418-428.

Yıldırım, S. (1995), Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 50, No:1-2, Ocak-Haziran

Yılmaz, C., (1999), Salesforce Cooperation: The impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University

Zahra, S. A., Kuratko, D. F. and Jennings, D. F., (1999), Guest Editorial: Entrepreneurship and the Acquisition of Dynamic Organizational Capabilities Entrepreneurship: Theory and Practice Spring vol. 23, 3: 3

Zahra, S. and Covin, J., (1995), Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship-Company Performance Relationship in Established Firms: A Longitudinal Analysis. Journal Of Business Venturing 10: 43-58

Zahra, S.A. (1996), Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact Of Industry Technological Opportunities. *Academy Of Management Journal*, 39(6):1713-1735.

Zahra, S.A., (1991), Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *J. Bus.Venturing* 6: 259-286.

Zahra, S.A., and Pearce, J.A. II (1994), Corporate Entrepreneurship in Smaller Firms: The Role Of Environment, Strategy and Organization. *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 3(1): 31-44