

**T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERİN “GENÇ KALMASI” ALGISI: ADANA-MERSİN BÖLGESİNDEKİ
İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA**

Mine KEVSER ÇELİK


**Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK**

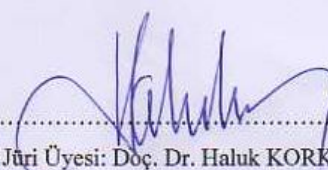
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN-2012

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

"İşletmelerin Genç Kalması Algısı: Adana – Mersin Bölgesindeki İşletmelerde Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.


.....
Jüri Başkanı: Prof. Dr. Ünal AY


.....
Tez Danışmanı - Jüri Üyesi: Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK


.....
Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.


2.1.10.2012
Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Adana-Mersin bölgesindeki farklı sektörlerden örgütlerin yöneticilerinin, bir şirketin “genç kalmasından” ne algıladıklarını belirlemektir. Tezin bir diğer amacı da, genç kalma algılamasının yöneticilerin yaş, pozisyon, eğitim, işletme büyüklüğü ve işletmenin yaşı gibi özelliklerine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemektir.

Bir örgütün genç kalabilmesi, başta o örgütün yapısı, yönetim anlayışı, liderlik, yönetsel uygulamalar ve örgüt kültürü gibi birçok değişkene bağımlılık göstermektedir. Bu çalışmada, literatürde genelde dağınık biçimde yer alan bu değişkenlerin, belirli başlıklar altında yapılandırılmasına çalışılmıştır. Bu yapı, 46 sorudan oluşan bir anket ile sorgulanmıştır

Araştırmanın bulguları işletme sahibi ve yöneticilerin, genel olarak bir işletmenin genç kalmasının, onun daima kârlı olması, uzun ömürlü olması, sürekli büyümesi ve yüksek rekabet gücüne sahip olması anlamına geldiğini düşündüklerini göstermiştir. Bu kapsamda, yaşı 50’den fazla olanların, genç kalmanın uzun ömürlü olma anlamına geldiği fikrine, yaşı 40’dan az olanlara nazaran istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılıkla daha fazla katıldıkları görülmüştür. Yöneticilerin eğitim düzeyi arttıkça, işletmenin genç kalmasının uzun ömürlü olma, sürekli büyüme ve rekabet gücü elde etme olarak algılanması fikri de güçlenmektedir. Eğitim düzeyi ile genç kalma algısı arasındaki etkileşim kapsamında bir diğer önemli bulgu ise, eğitim durumu ne olursa olsun tüm katılımcıların, genç kalma olgusunun “kâr etmek” ile doğrudan bağlantılı olduğu konusunda fikir birliği içinde olmalarıdır. İşletmenin genç kalmasının algılanmasında, katılımcıların işletme içindeki pozisyonlarına göre aralarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. İşletmenin yaşı arttıkça genç kalmanın “rekabet gücü” değişkeni ile daha çok bağlantılı olduğu konusunda bir algı oluştuğu görülmektedir. Genç kalma algısını etkileyen faktörlere ilişkin genel bir inceleme yapıldığında ise, işletme yaşı arttıkça, kâr merkezli yapılanmaya doğru gidildikçe (yapı), işletmenin esnekliği arttıkça ve işletme sürekli değişim gösterdikçe genç kalan bir işletme olarak düşünüldüğü görülmüştür. Oluşturulan modelin, genç kalma algısının yüzde 45.7’sini açıklayabildiği anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Genç Kalan Şirket, Sürdürülebilirlik, Genç Kalma Algısı

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to determine the “young organization” perception of the managers and owners of the companies in the Adana-Mersin region. Another basic objective of the study is to understand if there are differences between the perceptions depending on the age, position, and education level of the participants.

Remaining young is dependent on many variables such as structure, management philosophy, managerial processes, and organizations culture of an organization. In this study these variables are grouped under specific concepts to develop a structure to investigate the perception of remaining young. A 46-question questionnaire was developed to collect data.

The findings of the research have shown that the managers and owners of the companies perceive “remaining young” as always being profitable, long life, continuous growth and high level competitive advantage. In this context those who are older than 50 have an opinion more than those who are under 40 that remaining young means long life for an organization. As the education level of the managers increase they tend to perceive strongly that remaining young means long life, continuous growth and high level competitive advantage. One more finding is that all participants, regardless of their level of education, agree on the idea that remaining young is being profitable.

There is no statistically significant difference between the perceptions of different level managers in organizations. As the age of the organization increases there is a common understanding that remaining young highly correlates with the competition power of the organization. In addition, profit-center type structure, flexibility, and continuous change are the other basic variables which affects the concept of remaining young. Finally, the model constructed for this research is able to explain the “remaining young” phenomenon of an organization by approximately 47 percent.

Key Words: Remaining Young, Young Organizations, Sustainability.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın planlanmasında, yapılandırılmasında ve gerçekleştirilmesinde çok önemli yönlendirici, bilgilendirici ve teşvik edici desteği ve katkıları olan tez danışmanım Doç. Dr. Haluk Korkmazıyürek' e teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Araştırmanın planlanması aşamasında, kavramsal yönlendirmeleri ve literatür desteği için İİBF Dekanı sayın Prof. Dr. Süleyman Türkel' e, araştırmanın gerçekleştirilmesinde ve istatistik konularda yardımını esirgemeyen ve kıymetli zamanlarını bu çalışmaya ayıran Arş.Gör. Elife Yılmaz'a çok teşekkür ederim. Ayrıca, tezin özellikle istatistik analizinde ve sonuçların yorumlanmasında çok önemli ve değerli katkılar sağlayan Fatih Çetin'e ne kadar teşekkür etsem azdır.

Gerek yüksek lisans ve gerekse bu çalışmam süresince, bana desteklerini ve anlayışlarını hiç eksik etmeyen canım annem ve babama ve sevgili eşime sonsuz teşekkürler ederim.

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>ŞEKİL</u>	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 1 : Yeni İşletmelerin Ortalama Ömür Süresi 1977-2001	4
Şekil 2: Genç Kalma Algısının Ana Boyutları	32
Şekil 3: Genç Kalma İle İlgili Özellikler	33
Şekil 4: Yönetmel Süreçler ve Uygulamaların Alt Boyutları	33

TABLolar LİSTESİ

<u>TABLO</u>	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 1: Firmaların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları (%)	5
Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonucu (Cronbach Alfa)	35
Tablo 3: Ölçekte Kullanılan Boyutların Güvenilirlik Değerleri (Parantez içindeki rakamlar anketteki ilgili soru numaralarıdır)	37
Tablo 4: Ankete katılanların yaş gruplarına göre dağılımı	38
Tablo 5: Ankete katılanların eğitim düzeylerine göre dağılımları	39
Tablo 6: Ankete katılanların işletme içindeki pozisyonlarına göre dağılımları	39
Tablo 7: Ankete katılanların işletmelerinin yaşlarına göre dağılımları	40
Tablo 8: Anket katılanların işletmelerin yıllık satış hacimlerine göre dağılımları	40
Tablo 9: Ankete katılanların işletmelerinde çalışan sayısına göre dağılımları	41
Tablo 10: Genç Kalma Algısının Boyutları	42
Tablo 11: Algı Boyutu Dışındaki Değişkenlere İlişkin Bulgular	43
Tablo 12: Bağlıntı Analizi Sonuçları	44
Tablo 13: Genç Kalma Algısı: Yaş Gruplarına Göre Analiz (1:Yaşı 40'dan az olanların sayısı; 2: Yaşı 50'den fazla olanların sayısı)	46
Tablo 14: Genç Kalma Algısı: Eğitim Düzeylerine Göre Analiz (2:Ortaokul ve lise; 3: Üniversite, 4: Yüksek Lisans)	48
Tablo 15: Genç Kalma Algısı: Eğitim Düzeylerine Göre Analiz (1:Lisans ve altı N=76; 2: Lisansüstü-Yüksek Lisans ve Doktora, N=24)	50
Tablo 16: Genç Kalma Algısı ve İşletmenin Yaşam Süresi (1:5 yıldan az; 2:5-10 yıl; 3:11-15 yıl; 4:16-20 yıl, 5:21-30 yıl; 6:31-40 yıl; 7:41-50 yıl; 8:51 yıl ve üstü)..	51
Tablo 17: Genç Kalma ve İşletme Yaşı (Grup 1: 10 yıl ve daha genç; Grup 2: 20 yıl ve üstü)	53
Tablo 18: Genç Kalma Algısını Etkileyen Faktörler	55

İÇİNDEKİLER

<u>KONU</u>	<u>SAYFA NO</u>
BİRİNCİ BÖLÜM	
GİRİŞ	
1.1. Araştırmanın Amacı	1
1.2. Araştırmanın Yöntemi	2
1.3. Araştırmanın Kapsamı	2

İKİNCİ BÖLÜM

GENÇ KALAN ORGANİZASYONLAR HAKKINDA LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

2.1. Örgütün “Genç Kalması” Kavramı	3
2.2. Genç Kalan Organizasyonların Temel Özellikleri	6
2.2.1. Örgüt Yapısı İle İlgili Özellikler:	8
2.2.2. Liderlik Tarzı ve Yönetim Anlayışı İle İlgili Özellikler	9
2.2.3. Yönetimsel Süreçler ve Uygulamalar İle İlgili Özellikler	12
2.2.3.1. Planlama Süreci	12
2.2.3.2. Esneklik ve Uyum	15
2.2.3.3. Örgütsel Değişim	18
2.2.3.4. Kurumsallaşma	19
2.2.3.5. Teknoloji ve Yenilikçilik	21
2.2.3.6. İnsan Kaynakları	23
2.2.4. Örgüt Kültürü	24
2.3. Sürdürülebilirlik ve Genç Kalma	26
2.4. Genç Kalmanın Yetkinlikleri/Koşulları	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN “GENÇ KALMASI” ALGISI: ADANA-MERSİN BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırma Modeli	32
3.2. Araştırmanın Yöntemi	34
3.3. Pilot Uygulama	35
3.4. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi	36
3.5. Araştırmanın Bulguları	38
3.5.1. Betimleyici İstatistikler	38
3.5.2. İşletmenin “Genç Kalması” Algısına İlişkin Bulgular	41
3.5.3. Algı Boyutu Dışında Sorgulanan Değişkenlere İlişkin Bulgular	42
3.5.4. Değişkenler Arasındaki Bağlılıklar	43
3.5.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Varyans Analizleri	45
3.5.6. Genç Kalma Algısını Açıklayan Faktörlere İlişkin Çoklu Regresyon Analizi ..	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Giriş	57
4.2. Araştırma Modeli ve Uygulama	57
4.3. Bulgular	58
4.4. Diğer Araştırmalar İçin Öneriler	60
KAYNAKÇA	61
EK-A: Anket Formu	66

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı:

Bu çalışmanın amacı, Adana-Mersin bölgesindeki farklı sektörlerden örgütlerin yöneticilerinin, bir şirketin “genç kalmasından” ne algıladıklarını ve bir örgütün genç kalabilmesi için hangi faktörleri önemli ve öncelikli gördüklerini belirlemektir.

Bir örgütün genç kalmasından algılananın ne olduğu önemli bir konudur. Kimine göre genç kalmak sürekli yüksek karlılığı ifade ederken kimine göre de sürekli büyümeyi ifade edebilir. Ayrıca, günümüzün etkili kavramlarından biri olan sürdürülebilirliğin de genç kalmak ile yakından ilişkisi olduğu düşünülebilir.

Bir örgütün genç kalabilmesi, başta o örgütün yapısı, orada hakim olan yönetim anlayışı, liderlik, yönetsel uygulamalar ve örgüt kültürü gibi birçok değişkene bağımlılık göstermektedir. Bu çalışmada, literatürde genelde dağınık biçimde yer alan bu değişkenlerin, belirli başlıklar altında gruplandırılmasına ve böylece yapılandırılmasına çalışılmıştır. Yöneticilerin, örgütlerinin genç kalma çabası sürecinde, bu değişkenlerden hangilerinin daha önemli ve öncelikli olduğu konusundaki düşünceleri, onların alacağı kararları doğrudan etkileyebilecektir. Bu nedenle, bu tezde, söz konusu değişkenlerin yöneticiler nezdindeki önem ve öncelik derecelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Tezin bir diğer amacı da, genç kalma algılamasının yöneticilerin yaş, pozisyon, eğitim, işletme büyüklüğü ve işletmenin yaşı gibi özelliklerine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaçla, ankete verilen cevapların söz konusu değişkenler açısından görünümü analiz edilecektir.

Bu araştırmayı farklı sektörlerde yer alan örgütler üzerinde uygulamanın en temel gerekçesi, her sektörde genç kalabilen (uzun süre yaşayabilen) örgütlerin olduğu gerçeğidir. Örneğin, PwC şirketinin 2010-2011 aile şirketleri araştırma raporunda, Türkiye’de 100 yaşını geçmiş 20 şirketin sektörlere dağılımına bakıldığında gıda, bankacılık, temizlik, tekstil ve nakliyat gibi farklı sektörlerde yer aldıkları görülmektedir.

1.2. Araştırmanın Yöntemi:

Bu tez çalışmasında öncelikle organizasyonların genç kalması kavramı ve genç kalmayı etkileyen faktörler hakkında bir literatür incelemesi yapılmıştır. Bu incelemede elde edilen bulgulara dayalı olarak, yöneticilerin bir organizasyonun “genç kalmasından” ne algıladıklarını ve organizasyonun genç kalabilmesi için hangi faktörleri önemli ve öncelikli gördüklerini belirlemek amacıyla bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu model kapsamında, genç kalan organizasyonun temel özellikleri, organizasyon yapısı, liderlik tarzı ve yönetim anlayışı, yönetsel süreçler ve uygulamalar ve örgüt kültürü olmak üzere beş ana boyut incelenmiştir. Yöneticilerin bu boyutlar hakkındaki değerlendirmelerini belirlemek amacıyla, Adana ve Mersin bölgesindeki şİşletmeleri ve kurumları kapsayan bir anket uygulaması yapılmıştır.

1.3. Araştırmanın Kapsamı:

Bu alışma, Adana-Mersin bölgesinde yer alan kurum, kuruluş ve şirketlerde yapılmıştır. Araştırma kapsamında bir anket hazırlanmış ve birim, bölüm, genel müdür yardımcısı ve genel müdür düzeyindeki yöneticilere uygulanmıştır. Bundan amaç, organizasyonun genç kalmasını sağlama sorumluluğunun temelde yöneticilere ve liderlere ait olduğunun kabul edilmesidir. Anketin, sektör veya şirket ayırımı yapılmaksızın, kamu ve özel organizasyonlardaki yöneticilere uygulanmasının ana nedeni, genç kalma olgusunun tüm organizasyonlar için geçerli bir kavram olmasıdır.

Tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm olan Giriş bölümünde tezin amacı ve kapsamı ile ilgili genel bilgiler sunulmuştur. Konu hakkındaki literatür araştırması ikinci bölümde yer almaktadır. Uygulamayı kapsayan üçüncü bölümde, literatür bulgularında dayalı olarak bir araştırma modeli tasarlanmış ve bu modeli uygulamak üzere bir anket geliştirilmiştir. Tezin son bölümünde de sonuç, değerlendirme ve öneriler yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

GENÇ KALAN ORGANİZASYONLAR HAKKINDA LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Bir organizasyonun genç kalması, genel bir bakışla, onun, sürekli değişen koşullar altında, misyonunu etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi anlamı taşımaktadır. Genç kalmak, rekabet ortamında mücadele eden bir özel sektör şirketi için kârlılığını sürdürmek anlamına gelebilir. Bu kavram, rekabet ile bir ilişkisi olmayan ve sadece hizmet sunmakla yükümlü olan bir devlet kurumu için de bir anlam ifade edebilir. Böyle bir kurum için genç kalmanın anlamı, gelişen teknolojiye uyum sağlayarak, hizmetlerini daha etkin ve belki de özel sektörle yarışabilecek şekilde daha verimli olarak sunmaya devam edebilmek olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin “genç kalmaktan” ne algıladıklarını ve bir örgütün genç kalabilmesi için hangi faktörleri önemli ve öncelikli gördüklerini belirlemektir. Bu kapsamda, gerek genç kalma kavramının ve gerekse bunu sağlayacağı düşünülen faktörlerin neler olduğunu belirlemeye yönelik bir literatür araştırması yapılmıştır. İlgili literatürün yapısal bir şekilde incelenmesini sağlamak için de bir tipoloji geliştirilmeye çalışılmıştır.

Literatür incelemesine temel oluşturan tipoloji kapsamında, öncelikle “örgütün genç kalması” kavramının ne anlama geldiği üzerinde durulmuştur. Genç kalmayı etkileyen faktörler kapsamında ise örgüt yapısı, liderlik tarzı ve yönetim anlayışı, yönetsel süreçler ve örgüt kültürü olmak üzere dört ana boyut belirlenmiştir. Bu boyutlardan yönetsel süreçler boyutu, kapsam ve önem açısından ayrıca ele alınmış ve alt boyutları belirlenmiştir. Bu alt boyutlar planlama, esneklik ve uyum, örgütsel öğrenme ve değişim, kurumsallaşma, teknoloji ve yenilikçilik ve insan kaynaklarına yaklaşım olmak üzere altı grupta incelenmiştir.

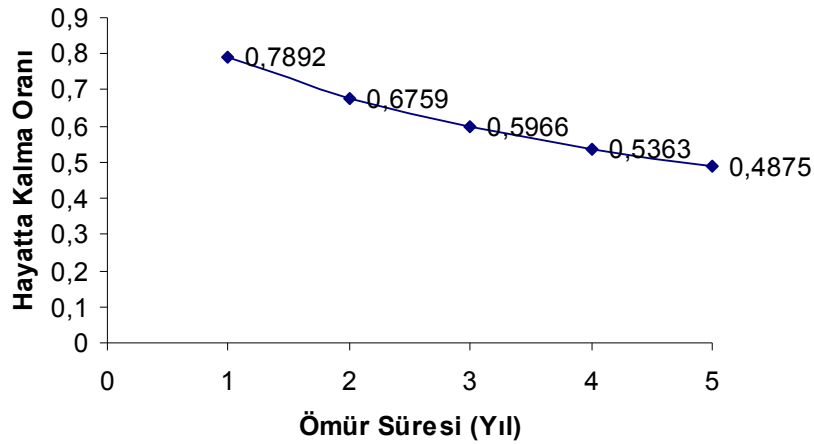
2.1. Örgütün “Genç Kalması” Kavramı

Genç kalma kavramı, değişen şartlara uyum sağlamak olarak görülebileceği gibi, rekabet gücünü veya kârlılığı devam ettirebilmek olarak da görülebilir. Bununla birlikte, genç kalma ile firmaların yaşam süreleri arasındaki bağlantıya dikkat çeken yaklaşımlar da bulunmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmanın sonuçları, yeni kurulan firmaların hayatta kalma oranlarının, Şekil 1’de görüldüğü üzere, 1977’den günümüze doğru gittikçe azalmakta olduğunu göstermektedir (Stangler ve Kedrosky, 2010: 5). Buna göre kurulan firmaların

yarısından biraz azı (yüzde 48.75'i), beş yaşı ve üzerine çıkabilmekte, diğerleri ekonomiden çekilmek zorunda kalmaktadır.

Kurumlar, kökenleri önceki nesillerde olan belirleyici genetik faktörlerin şekillendirici gücü ve geçmiş olayların birikimini yansıtmaya bağlamında, uluslara benzerler (Collins ve Porras, 1999, 22). Bu nedenle, şirketlerin ömürleri de bu genetik faktörler ve yansıtmaya gücü ile bağlantılı olacaktır. Şirket ömürlerine ve bu konudaki beklentilere yönelik bir araştırmada, S&P Endeksi'nde belirtilen başlıca sonuçlar aşağıdaki maddelerde görülmektedir:

- Ortalama şirket ömrü beklentisi; 1930'larda 90 yıl, 1990'ların sonunda 25 yıldır,
- Halka açık bir şirketin herhangi bir 10 yıllık dönemde batma olasılığı, 1960'lar ve 1990'lar arasındaki döneme göre günümüzde 2 kattan fazladır,
- Yüksek performanslı bir şirketin sektör liderliğinden indirilmesi olasılığı 1970-1990 arasında 3 kat yükselmiştir (Capital, Ocak 2010, Yıl:18, Sayı:2010/1, s.142-148)



Şekil 1 : Yeni İşletmelerin Ortalama Ömür Süresi 1977-2001

Aynı araştırmada, 1977 yılından itibaren, firmaların yaş gruplarına göre dağılımı da Tablo 1'de görüldüğü gibi bulunmuştur. Buna göre, örneğin 25.yılıda firmaların yüzde 40'ına yakın bir bölümünü beş yaşına kadar olan yeni firmalar oluştururken, 20 yıldan daha fazla ancak 30 yıldan az yaşlı olan firmaların oranı yüzde 12.24 düzeyindedir. 40.yılıda ise, 35-40 yıllık olan firmalar ancak yüzde 8 civarında olmaktadır.

Tablo 1: Firmaların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları (%)

Yaş Grubu	10.Yıl	25.Yıl	40.Yıl
0-5	67.31	39.47	33.71
6-10	32.69	19.17	16.37
21-25	n/a	12.24	10.46
35-40	n/a	n/a	8.02

Kaynak: Stangler ve Kedrosky (2010: 6)

Bartelsman, Scarpetta ve Schivardi tarafından yapılan ‘‘Şirketlerin Demografisi ve Hayatta Kalmaları’’ başlıklı araştırmada da, Finlandiya ve İngiltere’de ilk yılda başarısız olan şirketlerin sayısının ABD’dekilerden oldukça yüksek olduğu saptanmış olup ayrıca, diğer ülkelerin de bu konuda benzer özellikler gösterdikleri ifade edilmiştir (Capital Online, 1 Mayıs 2003). Türkiye’de yapılan bir araştırmada da, yüz yılı aşan asırlık şirket sayısının sadece 20 adet olduğu belirtilmektedir (PwC, 2010-2011 Küresel Aile Şirketleri Araştırma Raporu).

Yine Türkiye’de yapılmış olan ‘‘uzun ömürlü şirket’’ konulu bir araştırmada, Türkiye’de genelde ortalama şirket yaşının 18.2 olduğu bulunmuştur (Capital Online, 1 Mayıs 2003) . Bu araştırmada ayrıca daha yaşlı şirketlerin kimya ve metal sektörlerinde ağırlıkta olduğu ve bu sektörleri gıda, makine, otomotive finansın izlediği belirtilmektedir. Bunun yanı sıra aynı araştırmada, şirketin yaşam süresinin uzatılmasının, değişime ayak uydurmakla ilgili olduğu vurgulanmakta ve bu uzun ömürlü şirketlere örnek olarak İş Bankası, Eczacıbaşı, Koç ve Sabancı Holding gösterilmektedir.

Arie De Geus’un yaşayan şirketler başlıklı makalesinde, genç yaşta ölen şirketler ve yaşayan şirketler hakkında aşağıda söyledikleri, şirketlerin genç kalması olgusuna nasıl bakılması gerektiği hakkında bir fikir vermektedir (De Geus, 1998: 99-100):

‘‘..politika ve uygulamaları iktisadın düşünce ve diline fazlasıyla bağımlı olduğu için, birçok şirket genç yaşta ölmektedir. Yöneticiler, şirketlerin herhangi bir işkolunda yaşamak için faaliyet gösteren bir insanlar topluluğu olduğunu unutup, sadece mal ve hizmet üretimine odaklanmaktadır. Bunun tersine, yaşayan şirketlerin yöneticileri kendilerini uzun vadeli bir girişimin kâhyası olarak görürler. Öncelikleri, kurumun öngörülemeyen bir dünyada uzun vadede hayatta kalabilmesi konusundaki adanmışlıklarını yansıtır. Özenli bahçıvanlar gibi, mevcut dalların ölmesine izin

vermeden büyümeyi ve yenilenmeyi teşvik ederler. Kâr konusundaki yaklaşımları, insanların oksijen konusundaki yaklaşımlarına benzer – yaşamak için gereklidir ama hayatın amacı değildir. İş alanları konusunda dramatik bir değişiklik yapmak gerektiğinde, eldeki varlıklardan vazgeçebilirler. Ve sürekli yeni fikirler arayışı içindedirler....”

2.2. Genç Kalan Organizasyonların Temel Özellikleri:

Şirketlerin genç kalması kavramını açıklamak amacıyla, literatürde bu olguyu nitelendiren birçok kavram ile karşılaşılmaktadır. Bu kavramlar arasında uzun ömürlü olmak başarılı olmak, çeviklik, hızlılık, vizyoner olmak, değişikliklere uyum sağlamak gibi literatürde sıkça rastlanılan ve yaygın kullanılan özellikler yer almaktadır. Bununla birlikte, A.B.D.’de yapılan bir araştırmada, günümüzde de kullanılan çalışanların şirkete ortak olması, toplam kalite yönetimi, sürekli değişim, ortak vizyon ve ortak değerler gibi kavramların, bazı durumlarda 1800’lere kadar uzanan eski bir takım uygulamaların güncelleştirilip, yeni ambalajlarla ortaya konan kavramlar olduğu ifade edilmektedir (Collins ve Porras, 1999:38).

Yine de, şirketlerin genç kalması olgusunu bilinen kavramlar kullanılarak açıklamaya çalışmak yararlı olacaktır. Bu kapsamda, şirketin genç kalması, büyüklüğü ve hızlılığı ve dolayısıyla çevikliği ile de bağlantılı olarak ele alınabilir. Sektörlerinin “köpekbalıkları” olarak nitelendirilen büyük ve hızlı şirketlerin iş hayatındaki en güçlü şirket türü olduğu ifade edilmektedir (Sekman ve Utku, 2009:27). Türkiye’de çevik olduğu düşünülen şirketlere Turkcell, Arçelik, Ülker, Vestel, Coca Cola, Unilever, Garanti, Pfizer, Koç, Yapı Kredi, Beko ve Efes Pilsen (Sekman ve Utku, 2009:49), dünyadan ise Wal-Mart, Dell, Microsoft ve Zara örnek gösterilmektedir (Sekman ve Utku, 2009:51). Benzer şekilde Jennings ve Haughton da, başarıya ulaşacak şirketlerin büyük değil, hızlı olmaları gerektiğine dikkat çekmekte, başarının sadece birkaç yıllık hızlı büyüme, başarılı mali tablolar ve sektörde liderlik değil, aynı zamanda “kalıcı” ve “uzun ömürlü şirket” olmak anlamına da geldiğini belirtmektedirler (Capital Online, 1 Mayıs 2003). OECD’nin yaptığı dünya şirket ömürlerinin ortaya koyduğu bir araştırma da, uzun ömürlü şirket olma sırrının büyük değil, hızlı olmaktan geçtiğini ortaya koymuştur (Capital Online, 1 Mayıs 2003).

Türkiye’de varlığını birkaç nesildir devam ettiren, yaşı 100-200 sınırını aşmış özel işletme sayısı oldukça düşüktür. 18 Ocak 1990 tarihli Dünya Gazetesi’nin “Asırlık Şirketler” ekine göre, 200 yaşın üzerinde olan işletmeler şunlardır:

- Cağaloğlu Hamamı (1774)
- Ali Muhittin Hacı Bekir (1777)
- Çukurova Gıda Sanayi (1783),

100 yaşın üzerinde olan işletmeler ise:

- İskender Kebapçısı (1867)
- Kuru Kahveci Mehmet Efendi (1871)
- Vefa Bozacısı (1876)
- Komili (1878)
- Güllüoğlu (1885)
- Hacı Şakir (1887)
- Abdullah Efendi Lokantası (1888)
- Pera Palas (1888)
- Tuzcuoğlu (1893)
- Konyalı (1897)

Bu şirketlerin ortak özelliklerinden en önemlisi, genellikle yöresel karakterlerini korumaları, yeni piyasalara açılarak büyümeleri veya bundan bilinçli olarak sakınmaları, dünyadaki değişikliklere ayak uyduramamış olmaları ve ancak küçük ölçeklerde yöresel işletme olarak kalmak suretiyle varlıklarını nispeten uzun bir süre koruyabilmeleridir (Dilbaz, 2005). Dilbaz'ın bu iddiasındaki "...dünyadaki değişikliklere ayak uyduramamış olmaları..." ifadesinde yer alan "ayak uyduramama" saptamasının çok iddialı bir saptama olduğu, hangi yöndeki değişikliklere neden uyum sağlanmadığı sorusunun cevabının açık bir şekilde verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Genç kalma aynı zamanda başarılı olma ile de ilgilendirilebilir. Collins ve Porras'a (1999: 306-307) göre, en başarılı şirketlerin temel ayırt edici özelliği, gelişimi teşvik ederken aynı anda değer verilen bir öz ideolojiyi korumaları ve öz ideolojilerine uygun olmayan her şeyde değişiklik yapmalarındır. Ancak, aynı yazarlar (20-21) başarılı firmaları diğer firmalardan ayırt edecek özelliklerin, karşılaştırma grubu olmadığı sürece bilinmeyeceğine, kritik olan konunun bir grup şirketin ortak özelliğinin ne olduğu değil, bu firmalarda temelde farklı olanın ne olduğunun anlaşılması gerektiğine dikkat çekmektedirler.

1983 yılında İstanbul Sanayi Odası'nın büyük şirketler listesinde yer alan ilk 200 şirketin 75'inin 2005'te ilk 200 arasında yer alamaması da, başarı yönetiminin önemini göstermektedir. Başarı yönetimi, başarıya ulaşmaktan daha zordur. Başarıyı devam ettirme zorunluluğu, yeni bir meydan okuma olarak şirket yönetiminde gerilim ve huzursuzluk doğurur. Çalışanlar, başarının yarattığı ferahlığı yaşarken, yönetim yeni ve daha iddialı hedeflerin peşine düşmek zorundadır. Çünkü eldekini korumak için alınacak önlemler zirvede kalmaya yetmez. Sürdürülebilir başarı için yönetim, pazar payını büyütmek ve uzun vadeli bir dinamizm oluşturmak üzere şirketi yeniden örgütler (www.finansalforum.com).

Bir örgütün genç kalması, ayakta kalmasıyla aynı anlamı taşır. Bu da onu güncel tutan dinamiklere bağlıdır. Sayısız şirket, yeni büyüme kaynakları bulamadığı için piyasa değerinin aynı seviyede kaldığını ya da düştüğünü görmüştür (Slywotzky ve Drizik, 2010:49-74).

Bir şirketin karlı ve hızlı büyüyüp uzun süre hayatta kalması, kurumsal ataletten (tembellikten) korunup, çevik şirket olmasıyla mümkündür (Sekman ve Utku, 2009:30). Çeviklik bir yönü ile risk almayı da ifade edebilir. En başarılı olan şirketlerin stratejik risk yönetimini benimseyen şirketler olduğu ve risk yönetiminden uzak durmanın, bazı şirketleri krizlerden korumuş olabileceği, ancak büyüebilecekleri kadar hızlı büyümelerini de engellemiş olduğu belirtilmektedir (Buehler, Freeman ve Hulme, 2010).

2.2.1. Örgüt Yapısı İle İlgili Özellikler:

Bu çalışmada, örgütsel yapının örgütün genç kalmasını etkileyen bir değişken olarak ele alınmasının başlıca nedeni, yapı ile etkinlik arasında etkileşimin olması ve örgütsel etkinliğin de genç kalma ile ilişkili olmasıdır. Chandler (aktaran Pugh ve Hickson, 1996:21). yapısal düzenlemelerin sadece günlük faaliyetlerdeki etkinliğini değil aynı zamanda örgütün uzun vadedeki sağlığını da etkilediğini belirtmektedir.

Literatürde örgütün birçok değişik tanımları yapılmıştır. Örneğin Barnard (1994), örgütü “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğundan ortaya çıktığını öne sürmüştür.

Schein (1970) örgütü “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin ussal eşgüdümü”, Etzioni (1964) “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler”, March ve Simon (1958) ise “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlamışlardır.

Yapılan tanımlarda örgütün çeşitli özellikleri vurgulanmakla birlikte, bir örgütte yapının şekillendirilmesini etkileyen yapısal tasarım, büyüklük, teknoloji, amaçlar ve çevre olmak üzere beş ana değişken olduğu belirtilmektedir (Galbraith, 1977). Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003).

Ichak Adizes (1999) firmaların gençlik ve çeviklik yetenekleri kapsamında organizasyonun yapısı üzerinde önemle durmakta ve genç kalabilmek için firmanın kâr merkezli departmanlara ayrılması gerektiğini vurgulamaktadır. Nitekim, işletmeler büyüyüp bir ülkenin sınırlarını aştığı andan itibaren farklı kültürlerle, toplumlara uyum sağlamak zorunluluğu ortaya çıktığı ve bu amaçla örgütsel yapı, çokuluslu işletmeciliğin gereklerine uygun olarak planlanmakta ya da yeniden örgütlenmektedir (Uslu, 2006).

Yeniden örgütlenmenin ya da süreçleri yeniden yapılandırmanın güncel kavram olarak ifadesi “reengineering” olarak ifade edilebilir. Firmaların geleceğe yönelik bir plana sahip olmaları veya oluşturabilmeleri için sadece durum analizi yaparak firmanın zayıf yanlarını ortaya koymaları ve bunları giderecek düzeltici eylemler tasarlamaları yetmez. Örgütün aynı zamanda nereye ulaşmak istediğini ve ulaşmak istediği noktaya nasıl ulaşabileceğini de sorgulayarak “reengineering” (değişim mühendisliği) çalışmaları yapması da gerekir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2006:111).

2.2.2. Liderlik Tarzı ve Yönetim Anlayışı İle İlgili Özellikler:

Liderlik, örgütlerin genç kalmasını etkileyen önemli bir değişken olarak rol oynamaktadır. Rivera (2010) örgütlerin genç, hızlı ve esnek kalmalarını sağlayacak şekilde yenilenebileceğini ve güçlendirilebileceğini belirtmektedir. Rivera’ya göre liderler, bu amaç

doğrultusunda, dinamik, değişken ve zorlayıcı çevre ile baş edebilmek için gerekli stratejik değişiklikleri yapmayı sağlayacak şekilde, çalışanların davranışlarını etkileyebilecek ve onları yönlendirebilecek gerekli koşulları oluşturmak zorundadırlar. Bu koşulları oluşturmanın başında dışarıdan sürekli yeni bilgilerin alınması ve statükonun sürekli zorlanarak değişim için enerji sağlanması gelmektedir.

Organizasyonun kullandığı bir teknoloji ya da potansiyel bir ilişkisi ne kadar güçlü olursa olsun, hiçbir dijital strateji, şirket kültürü denen yerinden oynamaz kütle karşısında doğru organizasyon ve liderlik olmadan başarılı olamaz (Li, 2010: 14). Liderin en önemli sorumluluklarında birisi de organizasyonuna vizyon oluşturmak ve çalışanları bu vizyon doğrultusunda motive edebilmektir. Collins ve Porras (1999: 57) vizyoner bir şirket kurmak için atılabilecek en önemli adımlardan birinin, bir eyleme geçmek değil öncelikle bakış açısında bir değişiklik yapmak olduğuna dikkat çekmektedir. Vizyoner bir şirket, sürekli hedeflerinin peşinden giden; heyecan verici iş alanlarıyla gelişebilen ve öz hedefiyle yönlendirilmekte olan şirkettir (108-109). Üretkenliği artırmak için lider, çalışanların bağlılığını artıracak, yaratıcılığını geliştirecek, işlerinden heyecan duyacağı, başarılarıyla gururlanacağı ve iş arkadaşlarına katkıda bulunacağı sağlıklı ortamlar oluşturmalıdır (Tunçer, Sayıştay Dergisi, Sayı:80, 62).

Şevket Sabancı'ya göre (aktaran Sekman ve Utku, 2009:114) liderler hem dışarıya hem aşağıya hem de ileriye bakabilmelidirler. Bu tanımlamada “dışarı” müşteri ve rakipleri ifade etmekte ve kurumun kaderini belirleme gücüne sahip olduklarına dikkat çekilmektedir. “Aşağı” ise organizasyonun içini anlatmakta ve değerlerin orada yaratıldığı ve işlerin orada yapıldığı vurgulanmaktadır. Liderler aynı zamanda, ileriye de bakarlar, çünkü gelecek ilerde. Başarı, geleceğe ayak uydurmaktan geçmektedir.

Gelişen iletişim teknolojileri, çalışanların kendi sorumluluklarını kendilerinin yönetmesine, ki buna günümüzde güçlendirme (empowerment) denilmektedir, ancak merkezi kontrolün de sağlanmasına olanak vermektedir. Li'ye göre (2010, 34-35), yeni teknolojiler sayesinde kontrolü bırakabilmek ancak yine de yönetimi elde tutabilmek, geçmiş bugünden farklı kılan özelliktir. Daha etkin ve ucuz iletişim araçları, çalışanların yanı sıra müşterilerin de yakından izlenebilmesini sağlamaktadır. Çalışanlarla ve müşterilerle kurulan bu etkileşimin temel sonucu işletmelerde açık liderlik olarak ifade edilmektedir. Açık liderlik; kontrol etme ihtiyacından vazgeçecek özgüvene, alçakgönüllülüğe sahip olmak ve hedeflere erişmek üzere

kendilerini adamları için insanları yüreklendirmektir. Bu yeni ilişkileri anlamak ve yönetebilmek ise yönetim anlayışında değişiklikler gerektirmektedir. Bu değişikliklerin oluşacağı başlıca alanlar şunlardır:

- Müşteri ve çalışanların gücünü kabul etmek,
- Güven geliştirmek için sürekli paylaşmak,
- Merakı ve alçakgönüllülüğü desteklemek,
- Açıklığı hesap verilebilirliğe dayandırmak,
- Başarısızlıkları bağışlamak.

Açık stratejiyi, herkesin kabul ettiği bir anahtar stratejiye bağlamak, daha açık olmaya doğru zor geçiş için gerekli yönetsel, finansal ve duygusal desteği sağlama almak olur. Çünkü açık olmak zordur ve dolayısıyla her türlü yardıma ihtiyaç duyma anlamı taşır (Li, 2010: 90). Açıklık stratejisinin kurumun genel stratejik hedefleriyle uyumlu olması önemlidir. Bunu uygulamak ve açıklık stratejisini yaratmak üzere

- Hangi stratejik hedefe öncelik verileceğinin saptanması,
- Bu hedefi desteklemek için öğrenme sistemlerinin kurulması,
- Hangi açık güdümlü amacın en yararlı olacağını saptanması,
- Açık olma ihtiyacının derecesini ölçülmesi,
- Açık olma yeteneğinin derecesinin ölçülmesi

ile bir eylem planı bu çerçevede hazırlanmalıdır (Li, 2010: 92-93).

Her lider, şirketin yaşam eğrisi boyunca tutum ve davranışını sürekli değiştirmek zorundadır. Bir şirketi yönetmenin tek bir modeli olamaz. Farklı zamanlara göre liderler esnek olmalıdır. Sonuçta sadece liderlik değil şirket içinde amaç, ödül, yapı, strateji ve vizyon gibi dinamikler de firmanın yaşam eğrisindeki yerine göre değişkenlik içerebilmektedir (Capital, 1 Aralık 2011). Lider, fonksiyonunu icra ederken süreç ve kişisel özellik boyutlarında etkileşim içinde bulunur. Süreç açısından liderlik, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmeyi, özellik olarak liderlik ise, grup üyelerini başarılı bir biçimde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olmayı ifade etmektedir (Tunçer, Sayıştay Dergisi, Sayı:80,60).

Capital dergisinin 2006'dan itibaren her yıl düzenli olarak gerçekleştirmiş olduğu "CEO'ların Gözde Şirketleri Araştırması" na 2012 yılı itibarı ile 176 CEO katılım göstermiştir. Araştırmaya katılan tüm C'lara, kendi şirketleri dışında, en çok CEO'su olmak istedikleri şirket sorulmuştur. Araştırma sonuçları, liderleri cezbeden faktörlerin neler olduğunu da

ortaya koymuştur.CEO'ların yüzde 17,1'i, çalışmak istediği şirkette kendisi için en önemli kriterin "global vizyon" olduğunu, yüzde 14,7'si "yönetim kalitesi", yüzde 14,1'i "kurumsal itibar", yine yüzde 14,1'i "rekabet gücü" ve yüzde 12,32'si "inovasyon becerisi" ile öne çıkan diğer tercih kriterleri arasında bulunmaktadır (Capital, 1 Şubat 2012).

2.2.3. Yönetmel Süreçler ve Uygulamalar İle İlgili Özellikler:

Adhizes (1999), bir firmayı esnek ve kontrollü yapan birçok etken olduğunu, bunların başında da yöneticilerin geldiğini belirtmektedir. Yöneticilerin temel fonksiyonları planlamak, organize etmek, uygulamak, koordine ve kontrol etmektir (Koçel, 2010:99-105). İşletmeler, ekonomik, sosyal, hukuksal ve teknolojik çevrelerdeki hızlı değişimlere uyabilmek ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı küresel rekabette başarılı olup ayakta kalabilmek için pek çok "yeni" ve güncel yönetim tekniklerinden yararlanmaktadır (Koçel, 2010). Bu fonksiyonların yanı sıra, yöneticilerin risk alma ile ilgili tutumları firmanın durumunu şekillendirmede etkili olmaktadır. Adhizes (1999) yöneticilerin risk almaya hazır girişimciler gibi davrandıkları ve yaratıcı oldukları durumlarda firmaların esnek ve aynı zamanda kontrollü olabileceğini ifade etmektedir. Slywotzky ve Drizik (2010: 49-74) ise yöneticileri, gelecek hakkında daha sistematik düşünmeye zorlayan stratejik risk yönetiminin, büyüme fırsatlarını saptamada da yöneticilere yardımcı olduğunu ve bu sayede şirketin daha atılgan bir biçimde konumlandırabileceğini söylemektedir. Genellikle pazara yeni giren bir firmanın daha fazla risk alabildiği ve daha yaratıcı olduğu söylenebilse de liderlik tarzının burada çok önemli olduğuna dikkat çekilmekte ve liderin kendi tarzını firmanın yaşam eğrisi üzerindeki yerine göre şekillendirebilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Adhizes, 1999). Örneğin, henüz genç bir firma için girişimci lider profili gerekli olabilirken, olgunluk döneminde yönetici ya da liderin, verimlilik için çalışan, organize etme yeteneğine sahip, bilgi sistemine bakabilecek, maliyet hesabından anlayan olması önem kazanacaktır.

2.2.3.1. Planlama Süreci:

Yönetmel süreçler ve uygulamalar boyutunun önemli bir alt boyutunu teşkil eden planlama, bu çalışmada stratejik planlama ve karar verme bütünü olarak ele alınmıştır. Planlamanın geleceğe bakmakla özdeş olması, bu faaliyeti, "belirsizlik"(uncertainty) ile ilişkili hale getirmektedir. Planlama gelecekte ulaşılmak istenen nokta veya durumların belirlenmesi olduğuna göre, bu nokta veya duruma doğru giderken işletme içi ve dışı koşulların nasıl

gelişeceğini tam olarak bilmek mümkün değildir. Gelecekteki şartların ne olacağını bugünden bilinememesi planlamayı bir çeşit "geleceği tahmin" işi haline getirmektedir (Koçel, 2010:156). Hemen her başarılı stratejik planın temelinde; öğrenmek, diyalog, destek ve inovasyondan oluşan dört amaç yatmaktadır (Li, 2010: 57).

Liderlere danışmanlık hizmeti veren ABD'li The Ken Blanchard Companies'in idari başkan yardımcısı Scott Blanchard'a (2009) göre, çok uzun yıllardır faaliyet gösteren şirketlerin gerektiğinde verimli olmadıkları alanlardan çıkma kararları vermesi, icra kurulu başkanlarının da o günkü gerçekleri görerek şirketi o gerçeğe göre konumlandırması gerekmektedir. Bu ifade, genç kalan şirketlerin stratejik karar verme yeteneğini yansıtmakta olup, dünyada 100 yılı aşkın süre ayakta kalan dev şirketlerin varlığı dikkate alındığında. 100 yıl ayakta kalmanın bir şans işi olmadığını ifadesidir. Bununla birlikte Blanchard, 100 yıllık şirketlerin en önemli sorunlarından birinin bir ağaca benzemeye başladıkları olabileceğine ve ağaçların yaşlandıkça dalların sayısının artmasına ve ağırlaşmasına bağlı olarak esnekliğini veya uyumlu tepki gösterebilme gücünü kaybettiklerine dikkat çekmektedir. Blanchard, mevcut şartlara uygun olarak ağacı budamak ve gençleştirmek gerektiğini belirtmekte ve böylece hastalıklı dallardan kurtularak yukarı doğru çıkmaya devam etmenin mümkün olabileceğini vurgulamaktadır.

Şirketlerin, başarı için yıllık planlar yapmaları gerekmektedir. Bu plan uyarınca, tüketicilerin öngörülen istekleri ve beklentileri bir süzgeçten geçirilmelidir. Burada da kilit nokta yine, bu istek ve ihtiyaçları doğru anlamaktır. Bu alandaki değişimleri sürekli takip etmek için ise düzgün analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda, işletmenin kendi politik, teknolojik, sosyal, ekonomik ve coğrafi çevresindeki değişimleri dikkate alan planlar oluşturulmalıdır. Böylece planlama, analizlere dayalı olarak yapılmalı ve süreç sonunda net plan hedefleri ortaya konulmalıdır.

Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için hangi stratejinin en iyi olduğunu ve onu başarıyla uygulamak için hangi sürecin kullanılması gerektiğini kararlaştırmak, şirketin karşı karşıya olduğu belirsizlik düzeyine son derece bağlıdır. Courtney, Kirkland ve Viguerie'e göre (2010: 156-158) belirsizliğin dört düzeyi vardır:

Düzyey 1: yeterince net bir gelecek

Düzyey 2: alternatif gelecekler

Düzyey 3: gelecekler yelpazesi

Düzeş 4: gerçek belirsizlik

Belirsizlik düzeşü yükseldikçe işletmenin planlama sürecinde değişiklik yapma ve şartlara süratle uyum sağlama, bir başka deyişle tepki gösterebilme yeteneğine ihtiyaç artacaktır. Bu yeteneğin oluşması, planlama sürecinde kararların nasıl alındığı ile de bağlantılı olmaktadır. Açık karar alma, enformasyon paylaşmaya benzer şekilde, sadece şirketler arasında değil, şirketler içinde de önemli farklılıklar göstermektedirler. Yönetici düzeyinde karar alma tarzı, ekip düzeyindekilerden farklıdır. Li'ye (2010: 57) göre karar alma tarzları merkezi, demokratik, uzlaşıcı ve dağıtılmış olmak üzere dört başlık altında toplanabilir ve bu tarzlardan herhangi birinin diğerinden üstün olmadığı kesindir. Başka bir deyişle, durumun gerektirdiğı karar verme tarzı bu dört tarzdan herhangi biri olabilir.

Çevik bir yöneticiden beklenen en önemli şey, hızlı karar almasıdır. Sorunları çözmek ve fırsatları yakalamak için en önemli hareket, zamanında ve hızlı kararlar alabilmektir. Yönetici, hızlı kararlar alarak ya da karar alma yetkisi vererek, çalışanlarına hız ve esneklik kazandırabilir (Sekman ve Utku, 2009:111).

Planlama sürecinde esneklik ve uyumun bir diğer boyutu ise astlardan gelen değişiklik tekliflerinin ne derece dikkate alındığıdır. Li (2010: 28-29), başarının en büyük göstergesinin açık zihniyete sahip yöneticilerin doğru zamanda, doğru yerde ve doğru ölçüde kontrolü müşterilere, çalışanlara ve ilgili diğer paydaşlara bırakmaları olduğunu söylemektedir. Bu kapsamda, müşterilere sadece bir alışveriş unsuru olarak değil, işletmenin ömür devri boyunca değerlendirilebilecek bir ilişki kaynağı olarak da bakmak gerekmektedir. Bir müşterinin sadece alışveriş unsuru olarak görülmesi durumunda onun işletmeye yaşam boyu değeri 74,89 dolarken, müşteri ilişkileri yönetimi süreçleriyle onların öngörülerinden yararlanmak, sorularına cevaplar bulmak ve ortaya koydukları yeni fikirlerden faydalanmak suretiyle yaratılan ek değer, müşterinin değerini 101,48 dolara yükseltmektedir (Li, 2010: 118).

İşlerin yapılmasında kontrolü ilgili paydaşlara bırakmanın bir başka yönü ise güvenle ilgilidir. Açık olabilmek için, kontrol etme ihtiyacını bırakmak gerekir ancak kontrolün astlara bırakılmasının yaratacağı boşluğu doldurmak için, kontrolün bırakıldığı, gücün teslim edildiğı insanların sorumlu davranışlarına güvenilmeli ve bu güven duygusu geliştirilmelidir (Li, 2010: 38).

2.2.3.2. Esneklik ve Uyum:

Genç kalma yetisinin bir başka boyutu da, işletmenin değişen çevresel koşullara süratle uyum göstermesini sağlayan esnekliği olmaktadır. Bu kapsamda Adhizes (1999) esnek ya da genç olabilmenin, yaş ya da büyüklükle bir ilgisi olmadığını, bir firmanın esnek olması durumunda ona genç gözüyle bakılabileceğini vurgulamaktadır. İnternetin hızla yayıldığı, gümrük duvarlarının kalktığı, değişim ve belirsizliğin arttığı, öngörülebilirliğin azaldığı, müşteri taleplerinin karmaşıklaştığı, teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bir dünyada hızlılık ve esneklik (yani kurumsal çeviklik) şirketler arası rekabette kimin ayakta ve hayatta kalacağını belirlemektedir (Sekman ve Utku, 2009: 5).

Esneklik ve uyum aynı zamanda şirketin çevikliği ile de ilgilidir. Yapılan bir araştırmada, çevik şirketlerin beş temel özelliğinden bahsedilmektedir (Capital, Ocak 2010, 142-148):

1. Performans: Organizasyonel hidrolıklar, kurumsal öncelikleri bireysel hedeflere dönüştürür. Ödül, teşvik primidir.
2. Şeffaflık: Ödüllendirme sistemine duyulan güveni pekiştirir. İcraat için baskı kurar. Çalışanların etkin olmayan kestirme yollara başvurma riskini azaltır.
3. Formalitesizlik (Formalite: Hiyerarşiye aşırı hürmet):
 - Çalışanlardan farklı yorumlar gelmesi
 - Saygılı itirazlarda bulunulması
 - Kendi performanslarını dürüstçe tartışabilmeleri
 - Beklenmedik verileri gün ışığına çıkarmak
4. Ortaklık:
 - Açık ofis; birbirini görme, etkileşim
 - Açık ofis; kalleşliğin, saklanmanın ve dedikoduların azalması
 - Sık rotasyon, yöneticilerin kendi çevrelerine duygusal bağlanmalarını engeller
 - Alınan kararlarda işbirliği
5. Maliyet Bilinci:
 - Disiplinsiz büyüme ve acımasız tasarruf tedbirleri arasında gelişler-gidişler
 - Fırsatlardan faydalanmak için gazı köklemek
 - Tersine döngüde ise freni köklemek
 - DUR-KALK yaklaşımı yanlıştır

Bir başka çalışmada da çevik şirketleri diğerlerinden ayıran karakteristik özelliklerin şunlar olduğu belirtilmektedir (Sekman ve Utku, 2009, 42-44):

1. Hızlılık
2. Esneklik
3. Müşteri odaklılık
4. Keskin gözlem gücü
5. Hızlı kararlar alabilme
6. Değişime ve denemeye yatkınlık
7. Teknoloji kullanımı
8. Süreç ve insan performansını sürekli ölçme
9. Eylem ve uygulama odaklılık
10. Sonuç odaklılık

Çevik şirketler; hızlı hareket edebilen, dinamik çalışanlarıyla, tutkulu patronlarıyla ve esnek yapılarıyla, piyasadaki değişiklikleri hemen algılayıp hızlı karar alma ve değişimlere anında tepki verebilme yetenekleri sayesinde, yeni şartlara çok çabuk adapte olabilen şirketler olarak tanımlanmaktadır (Sekman ve Utku, 2009, 3-4). Aynı yazarlara göre, çevikliğin bir özelliği olan hızlılık, şirketin faaliyetlerini yürütürken, fırsatları kovalarken, sorunları çözerken ve değişime cevap verirken süratli olması, esneklik ise, piyasadaki değişiklikleri görebilme, yeni şartlara ve müşteri beklentilerine hemen adapte olabilme becerisidir (s.35). Piyasa şartlarında büyük olan değil, çevik çalışan, yeni şartlara uyum sağlayan, işini yeni şartlara “adapte edebilen”, başka bir ifadeyle çevresel değişikliklere karşı esneklik gösterebilip hızlı tepki verebilen şirketler ayakta kalabilmektedir (s. 22). Garanti Bankası’nın, internetin, bankacılığı nasıl etkileyeceğini rakiplerinden erken (ön)görerek, internet bankacılığında öncü olması, bugün bu bankada, bankacılık işlemlerinin yüzde 50’sinden çoğunun internet üzerinden yapılıyor olması, teknolojik boyutta bir kurumsal çeviklik örneğidir (Sekman ve Utku, 2009:36). Çevik şirketler, hızlı ve esnek olamadığı için diskalifiye olmuş markaları satın alarak yutabilmektedir. Örneğin, Sabancı Tikveşli’yi ve Piyale’yi, Beko Grundig’i satın alarak yeniden canlandırmıştır (s.13).

Çeviklik, müşterileri ve hizmetlerini zenginleştirmek, değişimi/belirsizliği yönetmek, kaynakları arttırmak ve rekabet için yeniden yapılanmaktır. Yönetim danışmanı Miltos Kambourides’e göre çeviklik; değişmekte olan küresel ortama uyum sağlayabilmek ve küreselleşmenin gereksinimlerini karşılayabilmek için, bir şirketin yanlışlarını mümkün

olduğu kadar çabuk düzeltebilme yeteneği iken, Cheshire Henbury ve Paul T. Kidd'e göre; şirketin stratejiler, organizasyon, teknoloji, çalışanlar, ortaklar, tedarikçiler, dağıtımıcılar ve hatta müşteriler gibi iç ve dış parçalarını iş ortamındaki öngörülemez olaylara, belirsizliğe ve değişime karşı yeniden yapılandırma ve değiştirme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (aktaran Sekman ve Utku, 2009:36).

100 yıllık şirketler de genç olabilir. Önemli olan esneklik ve kendini kontrol yeteneklerini sürdürebilmeleridir. Esnek ya da genç olabilmenin yaş ya da büyüklükle bir ilgisi yoktur; bir organizasyon, sorunlarını çözme konusunda kendisini ne derece güçlü hissediyorsa o derece gençtir (Adhizes, 1999: 261). Literatürdeki örgütsel esneklik ile ilgili tanımlar incelendiğinde, vurgulanan temel kavramlar ve görüşler şunlardır (www.genelbilge.com):

1. Çevrenin değişimin en uygun cevap verebilmesi,
2. Yöneticinin esnek davranabilmesi,
3. Müşteri beklentilerine cevap verebilmek için, kendi iç deneyimini kullanma ve geliştirebilme,
4. Esnekliğin, çevreye adapte olmayı ön plana çıkaran bir sebep olması,
5. Örgütsel esneklik için kararlılığın ve esnekliğin organizasyonda aynı anda olması gerektiği,
6. Yöneticinin doğru zamanda ve doğru kararları alması ve organizasyonun doğru zamanda doğru yöne yönelebilmesi,
7. Esnekliğin, değişen çevredeki teknolojiye ve yeni ürünlere cevap verebilmesi için öğrenen yapı ve süreç temelli yaklaşıma dayanan bir yetkinlik olması,
8. Çevredeki değişime cevap vermede, organizasyon içyapı ve süreçlerin uyum gösterme yeteneğinin olması.

Ceylan'a göre (2001), örgütsel esneklik için sadece yönetsel yeteneklerin çeşitliliğinin sağlanması yeterli değildir. Bununla birlikte teknoloji, yapı ve kültür gibi organizasyonel koşulların örgütsel esnekliği başarabilmek için tasarlanması gerekir. Birçok firma, örgütsel esneklik için, sadece organizasyon yapısını değil, aynı zamanda örgüt kültürünü de değiştirmeye çalışmaktadır.

Başarılı işletmeler, esnekliğin özel bir boyutu üzerine odaklanma yerine, yeni iş şartlarını karşılayabilmek için rekabetçi hedeflerini hızlı bir şekilde ayarlama kabiliyeti veren stratejik bir esneklik anlayışına ihtiyaç duyarlar. Stratejik esneklik, üretim stratejilerinin gelişimini

destekleyerek değişen dış koşullara, işletmenin hızlı cevap vermesini sağlar (Aytekin, Kaya, Özkan, 2006: 81). Hızlı ve esnek olmak; değişimden korkmamayı, kendini düzenli olarak yenilemeyi, belirsizliğin getirdiği fırsatlardan yararlanıp tehlikelerden korunmayı, rekabet üstünlüğü sağlamayı, müşteri beklentilerini doğru okuyabilmeyi sağlayabilmektedir. Kurumsal çevikliği ve çevik şirket olmayı değerli yapan da budur (Sekman ve Utku, 2009: 7).

2.2.3.3. Örgütsel Değişim:

Bu araştırmanın kapsamı açısından örgütsel değişimin araçsallığı, değişimin örgütün genç kalmasının sağlanmasıdaki yeri, rolü ve önemi açısından ortaya çıkmaktadır. Değişim, organizasyonun stratejilerinde, yapısında, teknolojisinde, insan kaynaklarında ve süreçlerinde değişiklikler yaparak varlığını devam ettirmesini sağlama çabalarının bütünüdür. Lewin'in (1951) örgütsel değişim modeline göre değişim çözümlenme, değişim ve dondurma olmak üzere üç temel aşamada gerçekleşen bir süreçtir. Andrew Pettigrew ise değişimi bir sorun çözümlenme süreci olarak ele almakta ve (1) sorunun oluşması, (2) sorunla ilgili bilgilerin toplanması ve sorunun anlaşılması, (3) sorunu çözmek için planlama ve uygulama ve (4) değişimin stabil hale getirilmesi olmak üzere dört aşamalı bir süreç olarak görmektedir (Pugh ve Hickson, 1996:193-194). Bir işletme için genç kalmanın zıddının yaşlanma ve atalet olduğu düşünöldüğünde, değişimin asıl hedefinin ataleti ortadan kaldırarak örgütsel yaşlanmanın önlenmesi olduğu söylenebilir.

Günümüzde örgütleri değişime zorlayan faktörler o denli güçlüdür ki, değişim olgusu örgütler için artık bir zorunluluk haline gelmiştir ve yeni koşulların etkisiyle değişim çabaları süreklilik kazanmaktadır. Örgütsel değişim, örgütün çevresiyle birlikte örgütün tümünü ilgilendiren bir olgudur. Çevre koşullarına bağlı olarak, değişim hızının arttığı günümüzde, faaliyette bulunan işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek, arzuladıkları performansa ulaşabilmek için örgütsel değişime ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel değişim, örgütlerin verimlilik ve etkinliği ve dolayısıyla yaşaması ve büyümesi için zorunlu ve kaçınılmazdır (Uslu, 2006). Örgütü değişime zorlayan başlıca nedenler arasında ürünlerinin ve hizmetlerinin ömür devirlerinin sonuna doğru yaklaşmaları, rakiplerin yeni hamleleri, düzenleyici örgütlerin kararları, önemli tedarikçilerde oluşabilecek değişiklikler, çalışanların sendikalaşması gibi birçok gelişme belirtilebilir (Robbins, 1990: 383). Daha genel bir ifade ile ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel çevre şartlarındaki değişimler işletmeleri yeni yapılanmalara yönlendirmektedir (Hatch, 1997: 351).

Her örgütün kendine has sorunları ve özellikleri vardır; bu nedenle örgütsel değişim farklı yaklaşımlar ve müdahaleler gerektirir. Örgütsel değişim liderliği zorunlu kılan birçok güçlükler barındırır ve değişimin yönetilmesi gerekir. Lider, değişimin zorluklarını aşarken teknoloji, çevre, bilgi yönetimi, iş dünyası, örgütsel bağlılık, örgüt yapıları, örgütün amaçlarının yeniden tanımlanması, girişimcilik, iletişim ve çokulusluluk gibi birçok değişkeni göz önünde tutmalıdır (Tunçer, 2011: 59).

Ekonomik, sosyal, kültürel, ve teknolojik alanlarda meydana gelen olağanüstü değişim işletmeler içerisinde de birçok açıdan yeni yapılanmaları gerekli kılmaktadır. Önce ayakta kalarak yaşamlarını devam ettirmeyi daha sonrada büyüyerek daha güçlü ve başarılı olmayı hedefleyen işletmeler için değişim, hayatta kalmanın ve başarmanın temel şartlarından birisi haline gelmiştir (Elibol, 2005:155). Sürekli değişen ve giderek belirsizleşen koşullar altında pazarlarda uzun süreli devamlılıklarını sürdürmek isteyen işletmeler büyük bir tehdit ve tehlike altındadır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde ederek başarılı olmak isteyen işletmelerin başarısı, çevresinde meydana gelen değişimi zamanında algılayıp, bunu işletme içine uyarlayabilme yeteneğine bağlıdır (Elibol, 2005: 156).

2.2.3.4. Kurumsallaşma:

Kurumsallaşma neden genç tutuyor? Şüphesiz kurumsallaşma, bir örgütün genç kalabilmesinde önemli bir konuma sahiptir. Kurumsallaşma ile kişiye bağımlılık ortadan kalkar, profesyonelleşme düzeyi artar ve böylece örgütün esneklik, uyum ve değişim kapasitesi yükselir. Diğer taraftan yönetsel süreçlerin de belirli yapı ve işleyiş kazanması sağlanır. Bu da hata payını azaltır ve devamlılığı arttırır. Bu durum da, genç kalan şirketler açısından kurumsallaşmanın önemini ortaya koymaktadır.

Aile şirketleri açısından bakıldığında, en büyük sorunlardan biri kurumsallaşamamaktır. Kurumsallaşmayı başarabilen ve bu çemberin dışında kalan şirketler ise ayakta kalabilmek için daha sağlam adımlarla ilerleyebileceklerdir.

Kurumsal yönetim ilkeleri dünyada her geçen gün daha fazla önemseniyor. Bu ilkelerin uygulanması şirketlerin değerlerini artırıyor. Özellikle gelişmekte olan pazarlarda kurumsal yönetim konusunda başarılı şirketlerin hisseleri yüzde 20-30 kadar daha değerli oluyor.

Kurumsal yönetim için gerekli olan yönetim kurullarının yetki ve sorumluluklarının tanımlanması; yönetim kurulları işleyiş süreçlerinin belirlenmesi; yönetim kurulu seçim esaslarının saptanması; yönetim kurulu başkanının görev ve sorumluluklarının belirlenmesi; yönetim kurulu üyelerinin yetkinliklerinin tanımlanması; yönetim kurullarının performans yönetim sisteminin kuruması gibi adımların asıl hedefi şirketlerde bu yönetim anlayışına işlerlik kazandırmaktır. Kurumsal yönetim, sadece yapısal önlemlerle değil, aynı zamanda yönetim anlayışıyla da hayata geçirilebilir. Dolayısıyla, şirketlerimizin değerlerini artırmak, sistemlerimizin bu anlayış doğrultusunda kurulması ve yönetimde bu anlayıştaki kişilere yer verilmesi ile mümkün kılınabilir (Dünya Gazetesi, 2003).

Boston Danışma Grubu'ndan Muzaffer Egelı'ye göre, Türkiye'de 1.kuşaktan 2.kuşağa geçmek ilk girdikleri ve büyüdüleri sektörden, ikinci sektöre geçme konusunda yaşanan başarı ya da başarısızlık, şirket ömürleri üzerinde büyük bir etken olmaktadır. ABD'de ise 2. ve 3. nesilde, sektörlerinde ilk üçe giren ve aile kontrolünde olan şirket bulunmamaktadır (Capital, 2003).

Ülkemizde kurumsallaşma olgusu, özellikle 1980'lerden sonra iş dünyasının gündemine gelen ve üzerinde tartışılan, fakat henüz ortak bir görünüşün mevcut olmadığı bir kavramdır. Bu yıllarda, işletmelerin kurucusu olan girişimciler, şirket hayatında yeni bir çağa girildiğini idrak ederek, işletmelerin kendilerinden sonra da varlıklarını sürdürmesini istedikleri için ciddi arayışlara girmişlerdir. Bu noktada gündeme "kurumsallaşma" kavramı gelmiştir. Kurumsallaşmada amaç, işletmenin sahip olduğu özelliklerinin yardımıyla rekabet ortamında ayakta kalabilmektir (Dilbaz, 2005).

Kurumsal odaklanma, kısa bir süre içerisinde şirketin alacağı sonuçlar için doğrudan bir yol yaratmayabilen ama kurumun arkasında durduğu değerleri ve nasıl ayakta kaldığını yansıtan eylemlere ve ilişkilere yapılan bir yatırımdır. şirketin toplum içinde sabitlenmesiyle "kurumsallaştırılması" sağlanarak geçmiş ile gelecek arasında bir süreklilik kurulur (Capital Online, 1 Aralık 2011).

2.2.3.5. Teknoloji ve Yenilikçilik:

Genç kalma olgusunda teknoloji ve yenilikçilik, içinde bulunulan sektördeki değişim hızına uyum çerçevesinde ele alınmaktadır. Örneğin, Enron, World Com gibi şirketlerin içinde buldukları sektörlerin çok hızlı değişim yaşanan sektörler olduğu, eğer sektörde yüksek değişim varsa o zaman bilginin sürekli güncellenmesi gerektiği ve iş işten geçtikten sonra bilginin yöneticiye ulaşmasının çok da anlamlı olmayacağı vurgulanmaktadır (Adhizes, 1999).

İşletmelerin canlılıklarının sürdürebilmeleri, diğer bir deyişle, yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilmeleri ancak içinde buldukları doğal, toplumsal, ekonomik, hukuksal ve teknolojik çevreye uymaları ile söz konusudur (Uslu, 2006).

Çevik şirketlerin en önemli yeteneklerinden biri, teknolojik çeviklik. Teknolojik çeviklik, web sitesi yapmaktan ve her personele bir bilgisayar vermekten daha fazlasını ifade eder. Kurum içindeki ve dışındaki mevcut durumu ve anlık değişimi gerçek zamanlı olarak izlemeyi sağlayacak mekanizmalara sahip olmaktır (Sekman ve Utku, 2009:115). Türkiye’de CEO’ların yüzde 57’sinin büyümenin inovasyonla ilgili olduğunun bilincinde olmaları nedeniyle inovasyonu stratejik öncelikleri arasında gördükleri ve bu nedenle rakiplerinin ve diğer sektörlerdeki şirketlerin de inovasyon stratejilerini yakından takip ettikleri belirtilmektedir (Capital Online, 1 Ocak 2008).

Teknoloji ve yenilikçilik aynı zamanda işletmede bilgi işlem teknolojilerine yapılan yatırımlara bakış açısını da değiştirmiştir. Eskiden yüksek iletişim ve enformasyon giderlerine, sadece en değerli ve önemli enformasyonun kurum hiyerarşisi içinde aşağı ve yukarı yollanabilmesi için katlanılırken, liderler net bir komuta zincirine güvenirken ve bunun dışına çıkan herhangi bir enformasyon akışı derhal bastırılırken, günümüzde bu geleneği iki durumun sarstığı belirtilmektedir. İlki, organizasyonlarda başarı parametrelerinin artık süreç kontrolünden çıkıp yenilikçiliğe odaklanması, ikincisi ise çoğu şirketin artık üretim yapmayıp hizmetleri iletmesidir (Li, 2010:33).

Yenilikçilik işletmenin tahmin yeteneği ile de bağlantılı bir kavramdır. Tahmin yapmanın öncelikli amacı bir şirketin, bir toplumun ya da bütünüyle dünyanın karşı karşıya olduğu olasılıklar yelpazesini belirtmektedir. Belirli bir tahmin sonunda gerçekten hatasız çıkması,

resmin sadece bir bölümüdür; bozuk saat bile günde iki kez doğru zamanı gösterir. Tahminler belirsizlik ortamında yapılır ve belirsizliklerin beraberinde fırsatlar da getirebileceği yaygın bir anlayıştır. Saffo (2010: 129-150) profesyonel tahmincilerin ileriye bakmak için, karmaşık ve hemen göze çarpmayan futures piyasalar, online uzman yığılımları, bilgisayar temelli sofistike simülasyonlar ve hatta internette dolaşp sürprizler arayan ufuk tarayıcı yazılımlar gibi birçok araç geliştirdiklerine dikkat çekmektedir. Tahmin yeteneği, işletmeyi geleceğe hazırlayacak kararların alınmasında etkili olduğu için işletmenin genç kalmasına da katkı sağlayan bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tahmin olgusu yeni trendleri görebilmek ve değişen müşteri taleplerini anlayarak bunların gerektirdiği yenilikleri ürün ve hizmetlere yansıtılabilmek anlamını taşımaktadır. Örneğin Ferrari daha önceleri gençler için ürettiği Enzo modelinde kullanıcıların yaş ortalamasının 50'nin üzerine çıkmasıyla çeşitli değişiklikler yapmıştır. Ferrari tasarımcıları, yaşlı ve kilolu kullanıcıları için araç içinde daha fazla boş alan yaratarak sürücünün arkasını genişletmişler, aracın koltuğunu uygun yüksekliğe çıkararak yaşlı ve romatizmalı kullanıcılar için diz mesafesini yeniden ayarlamışlardır. Ayrıca bunlarla da yetinmeyip arabanın kapısının güç istemeden açılmasını sağlamak için kapıyı yukarı doğru açılır hale getirmişlerdir (Ay ve Nardalı, 2009: 108-130).

Ford, dijital ve sosyal medyanın büyük ölçekli olmasının yanında, daha önce mümkün olmayan bir şekilde insanlarla yakın ilişki kurulmasını sağlaması nedeniyle pazarlama harcamalarının dörtte birini bu kanallara kaydırmıştır. Diyaloğun en güçlü yönlerinden biri belli bir yerde kalmamasıdır. İnternet üzerinden yüz kişiye altı ay boyunca ücretsiz kullanmaları için yeni çıkardığı Fiesta modelini veren ve Fiesta hareketlerini yaratan Ford'un planı tam olarak buydu (Li, 2010: 104-105).

Deloitte'un yaptığı bir anket, şirketlerin yüzde 22'sinin yürürlükte olan bir sosyal medya kılavuzu ya da politikasının olduğu saptanmıştır. Herhangi bir olayda yöneticiler, sorunu tespit edip bir sonraki adımla ilgili bilgi alabilmek için kılavuza başvurabilmelidirler. Sosyal medya kılavuzunda yer alacak ilk konu, organizasyonun sosyal teknolojiler konusunda hevesli olduğunu kabul ederek çalışanların, sosyal teknolojileri kullanarak müşterilere ve diğer sosyal paydaşlara daha açık olmalarının istendiğini belirtmek olmalıdır. Örneğin HP çalışanları blog dünyasında ve sosyal medya sitelerinde aktif yer alarak müşterilerle, olası müşterilerle, iş ortaklarıyla ve halkla doğrudan, açık ve gerçek zamanlı etkileşime girerler (Li, 2010: 129).

Tahmin ve dolayısıyla yenilikçilik beraberinde riskler de getirmektedir. Risk yönetimindeki en önemli inovasyonlar, bankacılık ve menkul değerler sektöründen kaynaklanmıştır. Bu sektörler veri açısından zengindir, dolayısıyla da yeni teknolojileri kullanarak risk ölçme çalışmaları için doğal bir konuma sahiptir. Genellikle büyük ölçüde kaldıraç kullanırlar ve başarısızlıkların potansiyel etkisinden endişeye kapılarak, iyileştirilmiş risk yönetimini ısrarla isteyen düzenleyiciler tarafından izlenirler (Buehler, Freeman ve Hulme, 2010: 11-31).

İnsanlar bilgi paylaşmak için ağlar yaratmak konusunda kendiliklerinden organize olduklarında, sıklıkla ortaya yeni girişimler ve inovasyonlar çıkar. Organizasyonların elbette ki bu gibi ağların yaratılmasını cesaretlendirmeleri ve gerek iletişim platformları gerekse de toplantı alanlarıyla onları kolaylaştırmaları gerekir. Bir amaç, para kazanmaktan çok daha ayrıntılı bir şekilde dile getirilerek, stratejilere ve eylemlere rehberlik yapabilir, yeni inovasyon kaynaklarının kapılarını açabilir ve insanlara günlük çalışmalarında kurumsal ve kişisel değerleri ifade etmelerinde yardımcı olabilir (Capital Online, 1 Aralık 2011).

2.2.3.6. İnsan Kaynakları:

Çalışanlar, rakiplerin peşlerinde olduğu ve kaybetmeyi göze alamayacağınız partnerlerinizdir. Şirketin kapısından çıkıp giden her çalışan, yerine yeni birinin alınmasıyla şirkete yüzde 200 maliyete neden olmaktadır. Günümüzde, entelektüel sermayeyi ve yüksek yetenekleri elde tutma şirketlerin gündeminde en üst sıralarda yer almaktadır. Bunun için de şirket içerisinde çalışanların motivasyonunu artırıcı bir kurum kültürü yerleşmiş olmalıdır (Karakaş, 2007).

En iyi şirketler, sadece en iyi ürünleri üretip satanlar değil, çalışanlarına ve müşterilerine özen gösterenlerdir. Blanchard (2009), işletmelerde iki hata kaynağına dikkat çekmektedir; birincisi icra kurulu başkanlarının çok güçlü egolarının olması bazen sorun yaratır ve hatadır, diğeri ise kurumun geçmiş başarılarının yaratmış olduğu rehavettir. Bu rehavet, fırsatların kaçmasına, değişimin görülmemesine ve birdenbire çöküşe neden olur. Collins ve Porras (1999: 256-257) bir kuşaktan diğere yumuşak bir geçiş yapmayı sağlamak için, şirketin yönetim geliştirme süreci ve uzun vadeli ardıllık planlaması yapması gerektiğine, buradaki kilit noktanın, özü korurken sağlıklı değişim ve gelişmeyi teşvik etme kapasitesine sahip olan ve şirket içinden gelen kişileri yetiştirmek ve terfi ettirmek olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Yine aynı yazarlar(s.271), vizyoner şirketlerin kapsamlı işe alma, çalışanı eğitime ve profesyonel gelişim

programları aracılığıyla insan kaynağına da çok daha cesurca yatırım yapmakta olduklarına dikkat çekmekte ve Merck, 3M, P&G, Motorola, GE, Disney, Marriott ve IBM şirketlerinin tümünün yoğun eğitim ve geliştirme programları için üniversitelere ve eğitim merkezlerine ciddi yatırımlar yapmakta olduklarını örnek olarak vermektedir.

İnsanlar her gün ‘‘büyük resmi’’ görerek çalışmaz. Şirketlerinin ve işlerin ufak tefek detaylarında çalışırlar. Bu büyük resmin önemsiz olduğu anlamına gelmez; fakat güçlü sinyaller gösteren, büyük bir etkiyi yaratanlar küçük şeylerdir. Sosyal kavrama konusundaki araştırmalar gösteriyor ki, çalışanlar nasıl davranmaları gerektiğine dair ipuçlarını oluşturan büyük ya da küçük tüm işaretleri çalıştıkları ortamdan toplamaktadırlar (Collins ve Porras, 1999: 298-299).

Müşterileri dinleyip onlardan öğrenmelerine olanak tanıyarak çalışanlara, o enformasyon yoluyla işlerini daha iyi yapmaları yetkisi verilmiş olur. Şirket yöneticileri, çalışan sosyal yardımlarını yapılandırmaktan yeni stratejik yol haritasının nasıl karşılandığına kadar birçok girişim hakkında geribildirim alabilmiş, çalışan camiasıyla sağlanan bu başarının en önemli parçası güven olmuştur. Topluluğa katılan yöneticiler, dürüst ve doğrudan geribildirim istemeleri konusunda çalışanlara ilk elden güven vermiş, bunun sonucunda ise gerçek zamanlı içgörü sayesinde yöneticiler önemli stratejik kararlar alabilmektedirler (Li, 2010: 75).

Adecco Doğu Avrupa yöneticilerinden Tibetoğlu'na göre, rakiplerine karşı üstünlük sağlamak isteyen bir şirketin İK departmanına ve stratejilerine özellikle dikkat etmesi gerekmektedir. Farklı alanlarda uzmanlaşmış kişilerin İK alanında yer alması, bir şirketin işleyişi açısından olmazsa olmaz haline gelmiş durumdadır. İK elemanları da kendi içlerinde uzmanlaşmaktadırlar. Doğru bir strateji belirlemiş ve bunu tüm çalışanlarına yayarak hedeflerine koşan şirketler, sektörlerinde bağımsız rekabet avantajı kazanmaktadırlar. İK, iş ortağı rolüyle stratejik kararlar alma ve rekabetçi ortamda fark yaratma alanlarında iş sahiplerine destek fonksiyonunu sürdürmektedir (Capital, 1 Aralık 2011).

2.2.4. Örgüt Kültürü:

Örgüt kültürünün literatürde çok fazla sayıda tanımı vardır. Örneğin Jacques (1952:251) bir firmanın kültürünü alışılmış ve geleneksel düşünme ve iş yapma biçimi olarak tanımlarken Pettigrew (1979:574) belirli bir grubun belirli bir zaman dönemi içinde topluca kabul ettiği

anlamlar (terimler, formlar, kategoriler, imajlar) bütünü olarak tanımlamaktadır. Louis (1983:39) için örgütsel kültür belirli bir sosyal birimin kendi faaliyetlerini organize etmede benimsediği ortak anlayışlardır. Siehl ve Martin (1984:227) örgüt kültürünü değerlere, inanışlara ve beklentilere odaklanan ve organizasyonu bir arada tutmayı sağlayan bir yapıştırıcı olarak görmektedir. Örgütsel kültür konusunun duayenlerinden Edgar Schein (1985:6) ise örgüt kültürünü içsel bütünleşmeyi ve dışsal uyumu sağlayan temel kabullenmeler olarak tanımlamaktadır. John van Maanen'e (1988:3) göre kültür paylaşılan bilgi, Trice ve Beyer'e (1993:2) göre ise belirsizliklere ve kaotik durumlara tepki göstermede uygulanan toplu bir fenomendir.

Örgüt kültürü, çevikleşmek için ilgilenilmesi gereken noktalardan biridir. Örgüt kültürünü çevikleştirmek, bir çeviklik ruhu yaratıp, bunu tüm çalışanların beynine ve kalbine yerleştirmektir. Çevik bir örgüt kültürü yaratmanın amacı, çalışanların işe ruhunu katması ve yürekte çalışmasını sağlamaktır (Sekman ve Utku, 2009:121). Böylece örgüt kültürü, bir işletmenin çevikleşmesinde ve dolayısıyla genç kalmasına önemli bir role sahip olmaktadır. Şirket kültürleri, kendilerini kalıcılaştıran organizmalardır. Kültür, kendi içinde serpiyen insanları ödüllendirir, onları besler, üst kademelere taşır ve bağlılıklarını pekiştirir (Sekmen ve Utku, 2009:201).

Bir işletmenin kültürel farklılıklara karşı duyarlı hale getirilmesi, pek kolay bir iş değildir. Ayrıca kültür bir ülkenin ekonomik ve politik çevresinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir ülkedeki tüketicilerin yeni ürünleri kabul etmeleri ekonomik imkânlardan çok o ülke halkının tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. İşletme yöneticileri farklı bir kültüre sahip bir toplumda iş yapacakları zaman, öncelikle bu toplumla ilgili bilgi toplamalı, bu kapsamda daha önceden hazırlanmış güncel rapor ve kaynaklara göz atılmalı, ilgili kültürdeki bireylerin tutum ve davranışları gözlemlenmelidir. Samsung'un çalışanları, kültürel farklılıkları algılayabilmek için ABD'de alışveriş merkezlerini gezmekte ve tüketicilerin davranışlarını izlemektedir. Bu işletme, bu uygulama sayesinde farklı kültürdeki tüketicilerin ihtiyaçları hakkında daha fazla bilgiye sahip olabilmektedir (Ay ve Nardalı, 2009:116).

Tüketicilerin farklı kültürler doğrultusunda sahip oldukları farklı davranış şekilleri de, işletmenin pazarlama kararlarını etkilemektedir. Bu etkileşim nedeniyle farklı kültürel yapılara yönelik olarak çokuluslu işletmelerin esnek bir yapıda olmaları çok önemlidir. Bu bağlamda "Coca Cola" ve "CNN" sahip oldukları sıra dışı esneklik nedeniyle birçok uluslar

arası işletme için örnek teşkil etmektedir (Ay ve Nardalı, 2009:118). Diğer taraftan, tahmin-risk-çeviklik bağlamında, riskle ilgili piyasalar geliştikçe bir şirketin başarısının, riskin o şirketin kültüründe oynadığı rolle yakından bağlantılı olduğu netleşmiştir (Buehler, Freeman ve Hulme, 2010: 25).

Örgütsel kültür örgütteki faaliyetleri yapılandıran bir tür görünmeyen eldir. Örgütsel kültür, herkesin davranışını ve eylemlerini etkileyen örgütün temel düşünme yöntemleri, değerleri ve normlarının bütün bir dizisi olarak tanımlanabilir. Hayatta kalmak için iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlamak zorunda olan örgütlerin bu bağlamda en büyük destekçisi olan örgüt kültürü, çevre şartlarının zorlamasıyla değişebilir. Kültürel değişimin öncülüğünü lider yapmalıdır ve bu konudaki gerekli çabayı göstermelidir (Tunçer, 2011: 75).

Örgüt kültürü, örgütsel öğrenme ile de ilgilidir. Chen (2005), örgütsel öğrenme ile örgütün yaşamını devam ettirmesi ve gelişmesi arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmekte ve öğrenme yeteneği ne derece fazla ise örgütün sürekliliği ve gelişmesi olasılığının da o derece yüksek olacağını vurgulamaktadır. Chen'e göre sürekliliği ve gelişmeyi sağlamada olumlu katkıları olan dokuz temel öğrenme yeteneği alanları (örgütsel öğrenme alt sistemleri) şunlardır:

- 1.Keşfedici (Discovering) alt sistem
- 2.Yenilikçi (Innovating) alt sistem
- 3.Seçici (Selecting) alt sistem
- 3.Uygulayıcı (Executing) alt sistem
- 4.Aktarıcı (Transferring) alt sistem
- 5.Yansıtıcı (Reflecting) alt sistem
- 6.Çevreden Bilgi Edinen (Acquiring Knowledge from Environment) alt sistem
- 7.Çevreye Bilgi Katkısı Sağlayan (Contributing Knowledge to Environment) alt sistem
- 8.Örgütsel Hafıza Oluşturan (Building Organizational Memory) alt sistem.

2.3. Sürdürülebilirlik ve Genç Kalma:

Sürdürülebilirlik kavramı 1970'li yıllardan itibaren yaygın olarak kullanılmaya ve işletmecilik yaşamını etkilemeye başlamıştır. Bu kavram günümüzde birçok farklı alanda uygulanmaktadır: çevresel ve ekolojik konular, gıda, denizlerin kullanımı, ekonomik kalkınma, şehir planlaması, kırsal kesim sosyolojisi, turizm, işletmecilik, sağlık, yaşam tarzı,

nüfus artışı ve dağılımı, eğitim, vb. Ancak, tüm bu farklı alanlardaki sürdürülebilirliğin hepsinin temelinde yer alan ve genelde ihmal edilen en önemli bileşenin bilgi birikiminin sürdürülebilirliği (knowledge sustainability) olduğu ifade edilmektedir (Shaharir, 2012; 91-92)

Firmaların sahip oldukları yetenek, beceri ve dolaylı olarak da temel yetenek öğelerinin firma performansı, rekabet edebilirliği ve kârlılığı üzerindeki etkileri 1950'lerden bu yana araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. 1990'dan beri ise yoğun küreselleşme ve artan rekabet firmaları kendilerini diğer rakiplerinden ayıran ve pazardaki rekabet üstünlüğünü sürdürebilir kılacak yeteneklerini tanımlama gayreti içerisine girmiş olması, araştırmacıları yetenekle ilgili konulara yöneltmiştir. Bu tarihsel süreç aynı zamanda temel yetenek kavramıyla yönetim literatürünün artan ilgisi de bu yıllara denk gelmektedir. Her ne kadar 1970'lerde yetenek ve beceriye yönelik yapılan çalışmalarda firma temel yetenek unsurlarına işaret edilmiş olsa da kavram ancak 1990 yılında Prahalad ve Hamel'in çalışmasıyla literatürdeki yerini alabilmiştir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2006:107).

Kalıcı ve büyük şirketlerin en önemli özelliği "sürekliliği ve değişimi yönetebilme" becerisidir (Collins ve Porras, 1999: xx). Bu kapsamda D'Aveni, aşırı rekabet ortamında bulunan işletmelerin rekabet üstünlüklerini devamlı olarak sürdüremeyeceklerini ve bu nedenle stratejistlerin "sürdürülebilir üstünlükler" peşinde koşmalarını öğütlemektedir (aktaran Ülgen ve Mirze, 2010: 48). Genç kalan şirketlerin aynı zamanda rekabet gücünü sürekli muhafaza edebilen şirketler olması gerektiğinden hareketle, sürdürülebilirlik ile genç kalma arasında bağlantı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Sürdürülebilirlik ve genç kalma ilişkisi aynı zamanda sürdürülebilirlikten işletme yönetimi olarak beklentilerin neler olduğuna bakılarak da kurulabilir. Ernst&Young şirketinin, Ekim-Kasım 2011 tarihlerinde, 24 sektörden yıllık satış hacimleri bir milyar doları geçen şirketlerin 272 üst düzey yöneticisini kapsayan bir araştırmasında saptadığı, sürdürülebilirlikle ilgili girişimlerin temel güdüleyici faktörleri ve yüzdeleri aşağıda verilmiştir (Ernst&Young, 2011:6) :

- | | |
|--------------------------------------|------|
| - Enerji maliyetleri | % 93 |
| - Müşteri taleplerinde değişiklikler | % 87 |
| - Marka riski | % 87 |
| - Paydaşların beklentileri | % 86 |
| - Rekabet tehditleri | % 81 |
| - Yeni gelir fırsatları | % 80 |
| - Yasal düzenleme beklentileri | % 73 |

- Yatırımcıların katılımı % 65
- Dışsal sıralamalarda firma pozisyonunu yükseltmek % 64
- Hammadde kaynaklarına erişim % 56
- Karbon maliyeti % 46
- Cezalardan kaçınma % 41

Kurumsal sürdürülebilirliğin ölçümünde kullanılacak ölçütlerin belirlenmesine yönelik bir başka araştırmada ise, kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik göstergeleri arasında borçsuzluk düzeyi, kârlılık, pazar payı, satışlar, ürün kalitesi ve yatırımın geri ödemesi gibi genç kalma üzerinde etkili olabilecek işletme kavramları yer almaktadır (Callado ve Fensterseifer, 2011: 47).

Yukarıda da görüldüğü gibi, işletmeler, sürdürülebilirlik girişimlerinden rekabet gücü, marka koruma, maliyet avantajları, gelir artırma ve kaynaklara erişim gibi genç kalma ile doğrudan ilgili yararlar elde etmeyi amaçlamaktadırlar.

Şirketlerin yaşam sürelerinin uzatılması, değişime sürekli ayak uydurmakla ilgilidir. Şirketlerin de tıpkı ürünler gibi, hayat eğrileri bulunmaktadır. Doğma, büyüme ve doygunluktan sonra ölüme geçmeden tekrar yeni bir büyümeyi sağlamak için, şirketin çevreye karşı hızlı bir uyum mekanizması geliştirmesi gerekmektedir. Değişimi yakalamak, anlamak ve aktif olmak oldukça önemlidir (Sekman ve Utku, 2009:30).

Sektör, teknoloji, marka, rakip, müşteri, proje ve ekonomik durgunluk, stratejik riski sınıflandırabileceğimiz başlıca kategorilerdir. Sürdürülebilir rekabet avantajı için, şirketlerin karşı karşıya kaldıkları riskleri etkin karşı tedbirlerle azaltabilmeleri gerekir. Bu kapsamda, sürdürülebilirlik açısından şirketlerin sürekli izlemeleri gereken başlıca ciddi risk alanları şunlardır:

- Sektör kâr marjı
- Teknoloji değişimi
- Marka erozyonu
- Nevi şahsına münhasır rakip
- Müşteri önceliğinde değişim
- Yeni proje başarısızlığı
- Piyasa durgunluğu (Slywotzky ve Drizik, 2010: 54-66).

İş dünyasının dinamikleri 1990'larla birlikte "çok para kazanmak" bazlı olmaktan "çok değer yaratmak" sürecine girmiştir. Fortune'un "en büyükler" listesinde olmaksızın "en beğenilenler" listesinde olabilmek yarışının başladığı ifade edilmektedir (Kobitek, WEB). Beğeniye tetikleyen dinamikler finansal odaklı olmaktan çıktı. Çok para kazandığımızın belgesi olan finansal raporlar geçmiş, değer yarattığımızın belgesi olan "sürdürülebilirlik raporları" ise geleceği temsil etmektedir

Şirketin hayatta kalması ve varlığını devam ettirmesi, şirketteki her şeyden daha önemlidir ve bir şirket rekabet edebildiğince var olur. Bir süre sonra, rekabet etmekten rekabet yaratmaya geçilmelidir. Rekabet yaratarak belirlediğiniz şartlara göre, pazardaki rakipler size yetişmeye çalışır (TurkCadCam.net, 2008). Firmaların sadece teknoloji ve diğer yeteneklere sahip olması değil, aynı zamanda müşteriler tarafından algılanan değer ve işletmenin başarılı olmasına yardımcı olan faktörlerin örgütsel öğrenme süreçleri ile entegrasyonu da sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü koruma ve geliştirmede önem taşımaktadır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2006: 114).

Sürdürülebilirliğin bir başka boyutu ise şirketin finansal durumu ile ilgilidir. İster ekonomik canlanmanın isterse de ekonomik gerilemenin yaşandığı bir ortamda, şirketlerin hayatta kalabilmeleri için borç yapıları ile faaliyet kararları arasında bir uyum olması gerekir. Sonuçta, şirketin finansal yapısı aynı zamanda yönetsel bir karar olduğu için, şirket yöneticilerinin borçlanma politikaları ile ilgili kararlar alırken bu kararları şirketin faaliyetleri ile uyumlu olarak almaları gerekmektedir (Altın, Karabayır ve Süslü, 2010: 22). Bu bakımdan şirketlerin faaliyetlerini sağlıklı olarak sürdürebilmeleri için borç/özkaynak oranlarını optimum bir şekilde ayarlamaları hayati önem arz eder. Çünkü finansal kaldıraç, şirketlerin hayatta kalma kabiliyetleri ile yakından ilişkilidir (s.23).

Son yıllarda insanların yanı sıra, şirketlerde de "uzun yaşama" stratejilerinin devreye girdiği gözlenmektedir. Patronlar ve şirket yöneticilerinin, kısa vadeli kârlılık çabalarının yanı sıra kalıcılık peşinde koştukları, 100 yıl, hatta daha fazlası yaşamak için çaba harcamaya başladıkları belirtilmektedir (Capital Online, 1 Nisan 2005).

Bir zamanlar çeşitli araştırma ve yönetim trendlerine milyonlarca dolar döken şirketler, ardi ardına tarih olan devleri görünce, şimdiden önlem almanın yoluna gidiyorlar. Şirketin gerçekten biyolojik anlamda canlı mı, yoksa 'yaşayan şirket' kavramının sadece yararlı bir mecaz mı olduğunun belki de hiç önemi yoktur. Şirketi canlı bir varlık olarak kabul etmek, onun yaşam süresini uzatma yönünde atılması gereken ilk adımdır (www.sirketdoktoru.net, 2007).

2.4. Genç Kalmannın Yetkinlikleri/Koşulları:

Bir örgüt genç kalabilmek için, bunu sağlayacak iç ve dış koşullara ihtiyaç duymaktadır.

- Sahip olduğu finansman kaynakları, bu kaynakları iyi değerlendirmesi,
- Dış kaynak kullanımıyla maliyetleri düşürebilmesi,
- İnsan kaynaklarına yatırım yaparak çalışanına değer vermesi, bunu ödül-primle desteklemesi,
- Etkin kriz yönetimi becerisi ile gelebilecek sert dalgaları güçlü karşılması,
- Teknolojik pazarda ve ekonomide oluşabilecek gelişmeleri yakından takip ederek zamanında uygulamaya alabilmesi,
- Çalışana, örgütün çalışma alanıyla ilgili konularda eğitim verilmesi,
- Çalışana sorumluluk ve yetki vererek kararlara katılımını sağlaması,
- Her zaman kar amacı gütmemesi,
- Değişen modern dünyaya paralel, modern yaklaşımları benimsememesi ve değişime zamanlı uyum sağlaması,
- Aynı sektördeki başka organizasyonların sistemini takip etmesi
- İnovasyon,
- Müşteri ve müşterinin talebi önem arz eder.

2001 krizinde piyasadaki pek çok firma, işten çıkarmaları çözüm olarak bulup uygularken, İstikbal bu stratejiyi tercih etmedi ve insan kaynaklarına yatırıma devam etmesinin yararını dönemdeki satışlarının artmasıyla ispatladı.

Örneğin bir üniversitenin, porsiyonunu 10 liraya mal edebileceği yemek hizmetini 7 liraya mal etmesi, dış kaynak yolu ile tedarikin ekonomik faydasını göstermektedir. Bunun bir diğer

faydası da üniversitenin kalori hesabı ve yemek teknolojisini takip etmek zorunda kalmayacak olmasıdır.

Son dönemde şirketlerde performans sadece finansal değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel olarak da ölçülmeye başlandı. Performansta zirveye çıkan şirketleri incelediğimizde benzer başarı faktörlerini görmek mümkün: markalaşma, müşteri memnuniyeti, saygınlık, kurum imajı, kalite, süreç etkinliği, çalışan memnuniyeti, etkin hedef belirleme, etkin performans değerlendirme, insan kaynakları süreçlerinin kaliteli yürütülmesi, paydaşlar arasında dengeyi gözetme, mükemmeli hedefleme, başarılı bir kurum kültürü, ar-geye önem verme, sürekli yenilik üretme, etkin kurumsal ilişkiler, etik değerleri benimseme, sürekli değiştirme, insana değer verme, değer katma, farklılaşma, bilgi yönetimi, teknolojiyi iyi kullanma, sistemci düşünme, vizyon, takım ruhu, aynı hedefe kilitlenme, stratejik planlama, girişimciliği ve risk almayı teşvik, sürekli öğrenme, kurum içi eğitimler... (Karakaş, 2007).

(Karahasan, 2011), “Dünya devi Procter & Gamble genç kalmayı nasıl başarıyor?” adlı köşe yazısında genç kalmanın sırlarını aşağıdaki maddeler halinde belirtmiştir:

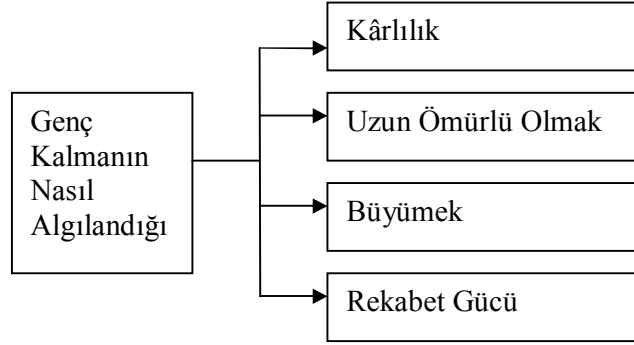
- P&G’in kriz takımı öncelikle yerel seviyede çalışmaya başlayıp, sonraki aşamada P&G organizasyonlarıyla irtibata geçerek hemen tepki vermektedir.
- Bir krizin seferberlik ya da yayılabilir bir şey olup olmadığını, teknolojik araçlarıyla gerçekleştirmektedir.
- İletişim ve bilim alanındaki devrime ayak uydurmak için hızla dijitalleşiyor. Global Consumer Solutions bölümleriyle (Küresel Tüketici Çözümleri) dijital mecralar başta olmak üzere farklı kanallardan tüketicilere erişmenin yollarını aramaktadır.
- Bazı marka ve ürünleri takiple yükümlü çalışanları ve çok kapsamlı sosyal medya politikalarıyla tüketici sorunlarına e-mail ya da medya aracılığıyla hızla cevap vermektedirler.
- Bu dünya devi, insan kaynaklarına sürekli bir biçimde yatırım yaparak, çalışanlarını dinleyerek her daim genç kalmayı başarmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN “GENÇ KALMASI” ALGISI: ADANA-MERSİN BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

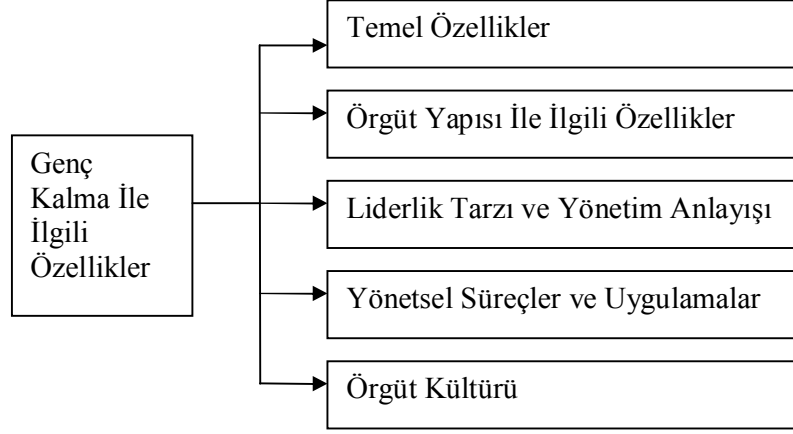
3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın temel araştırma sorusu, yöneticilerin “genç kalma” kavramını nasıl algıladıklarıdır. Literatür bulgularından hareketle, bu algılamanın kârlılık, uzun ömürlülük, büyüme ve rekabet gücü boyutlarında ölçülebileceği değerlendirilmektedir. Bu yapı Şekil 2’de görülmektedir.



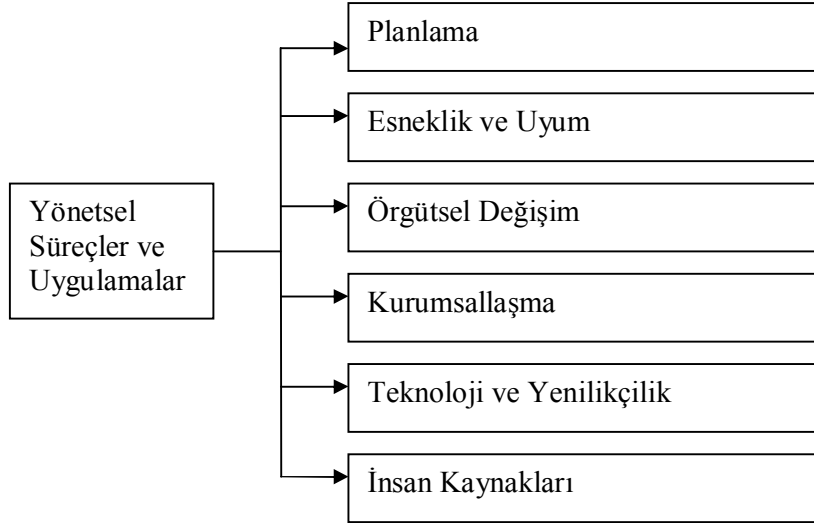
Şekil 2: Genç Kalma Algısının Ana Boyutları

Bu çalışmada araştırılan bir diğer konu ise bir örgütün genç kalabilmesi için yöneticilerin hangi faktörleri önemli ve öncelikli gördüklerini belirlemektir. Bu kapsamda, literatür incelemesine dayalı olarak geliştirilen tipoloji çerçevesinde, genç kalma ile ilgili faktörler temel özellikler, örgüt yapısı ile ilgili özellikler, yönetim anlayışı ve liderlik tarzı, yönetsel süreçler ve uygulamalar ve örgüt kültürü olmak üzere beş ana grupta toplanmıştır. Bu bağlantı Şekil 3’de gösterilmektedir.



Şekil 3: Genç Kalma İle İlgili Özellikler

Genç kalma ile ilgili bu özellikler arasında, diğer beş özellikten farklı olarak yönetmel süreçler ve uygulamalar, kendi içinde Şekil 4’te görünen altı alt boyutta incelenmiştir. Bu alt boyutlar, planlama süreci, esneklik ve uyum, örgütsel değişim, kurumsallaşma, teknoloji ve yenilikçilik ve insan kaynakları olarak belirlenmiştir.



Şekil 4: Yönetmel Süreçler ve Uygulamaların Alt

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Literatür araştırmasına dayalı olarak geliştirilen araştırma modelini sorgulamak üzere 46 soruluk bir anket (EK-A) geliştirilmiştir. Anketin ilk dört sorusu yöneticilerin bir organizasyonun genç kalmasını nasıl algıladıklarını belirlemeye yöneliktir. Anketin 5-9'ncü soruları genç kalmanın örgüt yapısı boyutunu sorgulamak amacıyla belirlenmiştir. Bu boyutu sorgulamak üzere belirlenen sorular sırasıyla organizasyonun büyüklüğü, kâr merkezi esasına göre yapılanma, hiyerarşi, kontrol ve görev-yetki-sorumluluk alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri almak amacıyla tasarlanmıştır.

Anketin 10-15'nci soruları, genç kalmanın liderlik ile olan ilişkisini sorgulamak üzere belirlenmiştir. Bu sorular genç kalma-liderlik ilişkisini sırasıyla liderlik tarzı, güven, yetki devri, başarısızlıklara karşı tutum ve riski görme alt boyutlarında sorgulamaktadır.

Yönetimsel süreç ve uygulamalar ana boyutunun altında planlama alt boyutunu incelemek üzere 16-20'ncü sorular tasarlanmıştır. Bu sorular sırasıyla vizyon belirleme, planlama sürecinin işletilmesi, hazırlanan planların uygulanması, hedeflerin açıklığı ve planların analizlere dayalı yapılması konularına ilişkin görüşleri belirlemeye yöneliktir. Esneklik ve uyum alt boyutu ile ilgili olarak, 21-25'inci sorularla şartlara uyum gösterme ve planlarda değişiklik yapma konuları sorgulanmıştır. Örgütsel değişim ile ilgili olarak ise 26-29'uncü sorular hazırlanmış ve değişimin sürekliliği ile değişim olgusunun nereden başlatıldığı araştırılmıştır. Genç kalma ile kurumsallaşma arasındaki etkileşime ilişkin görüşleri almak üzere 30-33'üncü sorular düzenlenmiştir. Bu sorularda sırasıyla yönetimsel uygulamaların önceden belirlenen esaslara göre yapılıp yapılmadığı, uygulamalara rehber olan temel değerler ve uygulamalardaki aile şirketi etkisi yer almaktadır. Genç kalma ile bağlantılı olarak ele alınan teknoloji ve yenilikçilik boyutunu sorgulamak üzere 34-37'nci sorular hazırlanmıştır. Bu kapsamda, teknolojinin değiştirilmesi, ürün ve hizmetlerde yenilik ve yenilikçi anlayışın teşvik edilmesine yönelik uygulama ve ödüllendirme konuları sorgulanmıştır. Genç kalan şirketlerde insan kaynakları etkisi hakkındaki görüşleri belirlemek amacıyla, performans ölçümü, hesap verme ve yükseltmelerde işletme içi kaynakların kullanımı konuları 38-42'nci sorular düzenlenmiştir. Ankette son olarak örgüt kültürü ile genç kalma arasındaki bağıntılar üzerinde durulmuş ve bilgi paylaşımı, yardımlaşma ve örgütsel öğrenme boyutları 43-46'nci sorularla sorgulanmıştır.

Araştırma kapsamında ayrıca, özellikle “genç kalma” algısını değerlendirmek amacıyla, işletmenin ömür süresi, işletmenin büyüklüğü ve ankete katılanların yaşı açısından, verilen cevaplarda anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek üzere hipotez testleri yapılması planlanmıştır. Örneğin, genç kalma algısını değerlendirmek üzere belirlenen alt boyutlardan biri olan kârlılık açısından, ömür süresi 20 yıldan az olan işletmelerle 20 yıldan fazla olan işletmelerde çalışanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılacaktır. Buna benzer şekilde genç kalma algısının diğer alt boyutları açısından da anlamlı farklılıklar olup olmadığı hipotez testleri ile incelenecektir.

3.3. Pilot Uygulama

Hazırlanan anketin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerini yapmak üzere bir pilot anket uygulaması yapılmıştır. Bu kapsamda anket toplam 50 kişiye uygulanmış ve 33 cevap alınarak analize tabi tutulmuştur. Anketin güvenilirlik düzeyini belirlemek üzere Alfa modeli kullanılmış ve Cronbach Alfa değeri Tablo 2’de görüldüğü üzere 0.83 olarak bulunmuştur. Sosyal bilimlerde Cronbach Alfa değerinin 0.80 ile 1.00 arasında çıkması, kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2009: 405). Bu durumda, bu çalışmada oluşturulan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonucu (Cronbach Alfa)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,830	,869	46

Hazırlanan ölçeğin geçerliliği ise, görünüm (yüz) geçerliliği yaklaşımı (Büyüköztürk, 2007) ile uzmanlara sorularak yapılmıştır. Yapılandırılan değişkenler ve aralarında kurulan ilişkilerin, işletmelerin genç kalma algısının belirlenmesinde kullanılıp kullanılmayacağına karar vermek için, ilgili literatürü bilen doçent ve profesör düzeyinde beş uzmanın görüşü alınmıştır. Uzmanlar, hazırlanan yapıyı incelemiş ve modelin görünümünün bu amaca hizmet edebileceğini belirtmiştir. Böylece, söz konusu yapıyı sorgulamak üzere hazırlanan anket uygulamada kullanılmıştır.

3.4. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi:

Pilot uygulama sonuçlarına dayalı olarak değiştirilmeden uygulanmasına karar verilen ölçeğin güvenilirlik analizi ise, ölçekte kullanılan boyutların iç tutarlılık katsayıları hesaplanarak yapılmıştır. Bu kapsamda algı (1-4'ncü sorular), örgüt yapısı (5-9), liderlik (10-15), yönetsel süreçler (16-20), esneklik-uyum (21-25), örgütsel değişim (26-29), kurumsallaşma (30-33), yenilikçilik (33-37), İK uygulamaları (38-42) ve örgüt kültürü (43-46) boyutları sorgulanmıştır. Bu süreçte, bazı ölçek maddeleri boyutların güvenilirliğini düşürdüğü için ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte kullanılan boyutlar (anket soru numaraları yanlarında verilmiştir) için hesaplanan Cronbach Alfa değerleri Tablo 3'de görülmektedir.

Buna göre, kurumsallaşma boyutunun güvenilirlik değeri (0.42) kabul edilebilir sınırların altında kalmış olup bu boyut analizden çıkarılmıştır. Diğer boyutların güvenilirlik değerleri yüksek çıkmış olup algı boyutunun güvenilirlik değeri 0.84, örgüt yapısının 0.67, liderliğin 0.69, yönetsel süreçlerin 0.72, esneklik ve uyumun 0.74, örgütsel değişimin 0.62, yenilikçiliğin 0.73, insan kaynaklarının 0.67 ve örgüt kültürünün 0.76 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kurumsallaşma boyutunun güvenilirlik düzeyinin düşük olarak bulunması, kurumsallaşmanın işletmenin dinamikliği engelleyici özelliğine dikkat çeken literatür ile uyumlu olduğu da söylenebilir. Örneğin Kılınç (2012), örgütsel kurumsallaşmanın işletmeleri katı ve bürokratik bir yapıya dönüştüreceğini, kişilerin inisiyatiflerini ortadan kaldıracağını öne sürüyor ve sonuçta kurumsallaşmanın işletmeyi rekabetçi bir ortamda katı bir örgüt yapısı ve kurallar manzumesine boğarak olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Benzer şekilde Fındıkçı da (2012) kurumsallaşmak amacıyla işler kurallı hale geldikçe, başarı güdüsünün kaybolabileceğini, işin başındaki heyecanın yok olabileceğini, işin sahiplerinin konuyu kendi taraflarına çekebileceğini ve kuruma zarar verebileceklerini, dolayısıyla kurumsallaşma çabasının kurumun eski doğal işleyişini de kaybedip tökezleyebileceğini ifade etmektedir.

Tablo 3: Ölçekte Kullanılan Boyutların Güvenilirlik Değerleri (Parantez içindeki rakamlar anketteki ilgili soru numaralarıdır)

Algı (1, 2, 3, 4)			Yapı (5, 6, 7, 8)		
Reliability Statistics			Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,843	,846	4	,678	,676	4
Liderlik (11, 12, 14, 15)			Yönetmel Süreçler (16, 17, 18, 19, 20)		
Reliability Statistics			Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,693	,701	4	,720	,752	5
Esneklik ve Uyum (21, 22, 23, 24)			Örgütsel Değişim (26, 28)		
Reliability Statistics			Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,745	,739	4	,629	,633	2
Kurumsallaşma (30, 31, 32)			Yenilikçilik (34, 35, 36, 37)		
Reliability Statistics			Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,429	,438	3	,739	,743	4
İnsan Kaynakları (38, 39, 40, 41)			Kültür (43, 44, 45, 46)		
Reliability Statistics			Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,674	,681	4	,768	,770	4

3.5. Araştırmanın Bulguları:

Anket özel sektörde değişik alanlarda faaliyet gösteren 12 işletmede uygulanmıştır. Anket 145 kişiye dağıtılmış olup 104 kişiden cevap alınmıştır. Cevap alınan anketlerin tamamı istatistik analize tabi tutulmuştur.

Araştırmanın bulguları üç ana grup altında toplanmıştır. Betimleyici istatistiklerin yer aldığı ilk grupta, ankete katılanlar hakkında temel istatistik bulgular yer almaktadır. İkinci grupta, şirketin genç kalmasının nasıl algılandığına ilişkin bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır. Üçüncü grup bulgular ise, genç kalan şirketlerin özelliklerine ilişkin bulguları ve değerlendirmeleri kapsamaktadır.

3.5.1. Betimleyici İstatistikler:

Ankete toplam 104 kişi katılmıştır. Katılanların yaşlarına göre dağılımları Tablo 4’de görülmektedir. Buna göre, katılımcıların yarısı (yüzde 50.5) 31-40 yaş aralığındadır. İkinci ana grup ise yüzde 25.2 ile 41-50 yaş grubudur. Anket özellikle yönetici pozisyonunda olan kişilere uygulandığından, yaş grubu aralığı amaç ile uyumlu görülmektedir.

Tablo 4: Ankete katılanların yaş gruplarına göre dağılımı

Yaş grubu	Miktar	Yüzde
21-30	14	13,6
31-40	52	50,5
41-50	26	5,2
51-60	7	6.8
61 +	4	3.9
TOPLAM	103	100

Ankete katılanların eğitim düzeylerine göre dağılımları da Tablo 5’de olduğu gibidir. Buna göre, katılımcıların büyük çoğunluğu (yüzde 70) üniversite mezunudur. Katılımcıların yüzde 25.2’si de yüksek lisans yapmıştır. Böylece ankete katılanların yaklaşık tamamı yüksek öğretimlidir. Bu dağılım, yönetici pozisyonunda olan kişilerle uyumlu görülmektedir.

Tablo 5: Ankete katılanların eğitim düzeylerine göre dağılımları

Eğitim	Miktar	Yüzde
İlkokul	0	0
Orta öğrenim	5	4.8
Üniversite	72	70
Yüksek Lisans	26	25.2
Doktora	0	0
TOPLAM	103	100

Ankete katılan 103 kişinin 98'i işletme içindeki pozisyonlarına ilişkin bölümü işaretlemiş olup dağılımları Tablo 6'da görülmektedir. Buna göre, en büyük grubu yüzde 41.8 ile müdür pozisyonunda olanlar oluşturmaktadır. Bu grubu yüzde 39.8 ile şef pozisyonunda olanlar takip etmektedir. Üçüncü büyük grubu ise yüzde 7.1 ile işletmenin sahipleri oluşturmaktadır. Bu dağılımın, yöneticilere erişimi hedefleyen çalışmanın amaçları ile uyumlu olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 6: Ankete katılanların işletme içindeki pozisyonlarına göre dağılımları

Pozisyon	Miktar	Yüzde
Şef	39	39.8
Müdür	41	41.8
Direktör	3	3.1
Genel Müdür Yardımcısı	1	1
Genel Müdür	4	4.1
İşletmenin Ortağı	3	3.1
İşletmenin Sahibi	7	7.1
TOPLAM	98	100

Ankete katılanların işletmelerine ilişkin temel istatistikler ise yaş, yıllık satış hacmi ve büyüklük (çalışan sayısı) olarak sırasıyla Tablo 6-8'de verilmiştir. Tablo 7'de ankete katılanların yaklaşık yüzde 30'unun çalıştığı işletmenin ömür süresinin 21-30 yıl arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık yarısı (yüzde 46.3; 5.1+11.3+29.9), yaşı 10 yıldan fazla olan işletmelerde çalışmaktadırlar. Bu dağılımın, genç kalma konusunda fikir sahibi olma açısından yeterli bir süreyi ifade ettiği değerlendirilmektedir.

Tablo 7: Ankete katılanların işletmelerinin yaşlarına göre dağılımları

Yaş	Miktar	Yüzde
5 yıldan az	15	15.5
5- 10	9	.3
11-15	5	5.1
16-20	11	11.3
21-30	29	29.9
30-40	3	3.1
40-50	7	7.2
50 +	18	18.6
TOPLAM	97	100

Tablo 8’de ise, ankete katılanların yüzde 50.6’sının çalıştığı işletmenin yıllık satış hacminin 51 milyon TL ve üstü grupta toplandığı görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun ise (yüzde 66.7= 16.1+50.6) yıllık satış hacmi 20 milyon TL’den fazla olan işletmelerde çalıştığı anlaşılmaktadır. Bu dağılımın, ankete katılanların çoğunluğunun nispeten satış hacimleri yüksek olan işletmelerde çalıştığı ve genç kalma konusunda en azından pazar dinamikleri açısından fikir sahibi olmaları için yeterli bir işletme büyüklüğünü gösterdiği düşünülmektedir.

Tablo 8: Anket katılanların işletmelerin yıllık satış hacimlerine göre dağılımları

Yıllık Satış Hacmi	Miktar	Yüzde
1 milyon TL’ ye kadar	1	1.1
1-5 milyon TL	7	7.5
5-20 milyon TL	23	24.7
21-50 milyon TL	15	16.1
51 + milyon TL	47	50.6
TOPLAM	93	100

Tablo 9, ankete katılanların, buldukları işletmede çalışan sayısına göre dağılımlarını göstermektedir. Burada “20 kişiden az” grubu hariç katılımcıların diğer gruplara dengeli bir şekilde dağıldığı görülmektedir. Bu durumun, genç kalma konusunda alınan görüşlerin, çalışan sayısına göre işletme büyüklüğü farklılıklar gösteren geniş bir çerçeveden toplandığının bir göstergesi olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 9: Ankete katılanların işletmelerinde çalışan sayısına göre dağılımları

Çalışan Sayısı	Miktar	Yüzde
20 kişiden az	6	5.9
20-50	19	18.8
51-100	12	11.9
101-200	18	17.8
201-400	11	10.9
401-800	17	16.9
801 +	18	17.8
TOPLAM	101	100

3.5.2. İşletmenin “Genç Kalması” Algısına İlişkin Bulgular:

İşletmenin genç kalmasına ilişkin algının ne olduğunu belirlemek amacıyla kârlılık, uzun ömürlü olmak, büyümek ve rekabet gücü olmak üzere dört ana boyut sorgulanmıştır. Bu boyutlar, çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde yer alan istatistik sonuç tablolarında:

SORU 1.1: Kârlılık

SORU 1.2: Uzun Ömürlülük

SORU 1.3: Büyüme

SORU 1.4: Rekabet Gücü olarak gösterilmiştir.

Katılımcıların bu boyutlara verdikleri cevapların dağılımı Tablo 10’da görülmektedir. Beşli Likert ölçeğine göre yapılan değerlendirmede katılımcıların hepsi, ortalamanın (2.5) üstünde ve birbirlerine yakın değerlerle, bu dört boyutun da genç kalmayı ifade ettiğini düşünmektedirler. Bir başka ifade ile katılımcılar, bu dört boyutu da genç kalma olarak algılamaktadırlar. Bu kapsamda, genç kalmanın;

- daima kârlı olmak demek olduğunu düşünme oranı 3.27,
- uzun ömürlülük anlamına geldiğini düşünme oranı 3.67,
- sürekli büyüme demek olduğunu düşünme oranı 3.41,
- yüksek rekabet gücü anlamına geldiğini düşünme oranı ise 3.83’tür.

Bu değerlendirmelere göre, genç kalma olarak en yüksek algılanan boyutun, işletmenin yüksek rekabet gücüne sahip olması (3.83) olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Genç kalma ile olan ilgisi en az değerle (3.27) algılanan boyut ise işletmenin kârlılığı olmuştur. Bu durumda katılımcılar, kârlılığı genç kalmanın bir göstergesi olarak görmektedirler ancak, uzun ömürlülük, büyüme ve rekabet gücüne nazaran daha az etkili olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 10: Genç Kalma Algısının Boyutları**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
SORU:1.1 (Kârlılık)	102	1	5	334	3,27	1,153	1,330
SORU:1.2 (Uzun ömürlülük)	101	1	5	371	3,67	1,059	1,122
SORU:1.3 (Sürekli Büyüme)	100	1	5	341	3,41	1,074	1,153
SORU:1.4 (Yüksek Rekabet Gücü)	103	1	5	394	3,83	,984	,969
Valid N (listwise)	99						

3.5.3. Algı Boyutu Dışında Sorgulanan Değişkenlere İlişkin Bulgular:

Katılımcıların genç kalma algısını belirlemek amacıyla belirlenen ve önceki tablolarda açıklanan boyutların dışında, genç kalma olgusunu etkileyebileceği değerlendirilen bazı yönetsel değişkenler de sorgulanmıştır. Bu değişkenlere ilişkin bulgular Tablo 11’de görülmektedir. Bu kapsamda katılımcılar, örneğin yapı boyutunun genç kalma ile olan ilişkisini beşli Likert ölçeğine göre orta düzeyde (2.82) görmektedirler. Buna karşılık esnekliği (4.05), liderliği (3.86) ve örgüt kültürünü (3.82) işletmenin genç kalmasını sağlayan önemli değişkenler olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, planlama yeteneği (3.73), değişim (3.41) ve yenilik yapma gücü (3.72) değişkenleri de genç kalma ile ilişkili bulunmuştur. Katılımcıların, bir işletmenin insan kaynakları fonksiyonunun genç kalma olgusuna katkısını 3.72 ortalama ile yüksek düzeyde kabul ettikleri görülmektedir.

Tablo 11: Algı Boyutu Dışındaki Değişkenlere İlişkin Bulgular

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
YAPI	101	1,00	5,00	285,75	2,8292	,73052	,534
LIDERLIK	102	2,00	5,00	394,25	3,8652	,60492	,366
PLANLAMA	102	2,20	5,00	381,40	3,7392	,60806	,370
ESNEKLIK	102	1,75	5,00	413,50	4,0539	,61703	,381
DEGISIM	103	1,50	5,00	352,00	3,4175	,81978	,672
YENILIK	103	2,00	5,00	383,25	3,7209	,62358	,389
INSANKAYNAK	103	1,50	5,00	383,25	3,7209	,60055	,361
KULTUR	103	2,00	5,00	394,25	3,8277	,62821	,395
genelgenckalma	99	1,00	5,00	351,25	3,5480	,88905	,790
Valid N (listwise)	95						

3.5.4. Değişkenler arasındaki bağıntılar:

İşletmelerin genç kalma olgusunu sorgulamak üzere belirlenen değişkenler arasındaki bağıntıların analizi kapsamında elde edilen sonuçlar Tablo 12’de görülmektedir. Tabloda koyu renkli olan rakamlar değişkenler arasında istatistiksel anlamlı düzeyde bağıntı olduğunu göstermektedir.

Tablo 12’nin son satırına bakıldığında, genç kalma olgusu ile liderlik, planlama, değişim, yenilik, insan kaynakları, kültür ve eğitim değişkenleri arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (hepsi için $p < 0.01$). Bu değişkenlerden liderlik ile genç kalma arasındaki ilişkinin düzeyi $r = 0.50$ ile, diğer değişkenlerin ilişki düzeyinden daha yüksek bulunmuştur. Diğer değişkenlerin genç kalma olgusu ile bağıntı düzeyleri ise planlama için $r = 0.45$, değişim gücü için $r = 0.46$, yenilik yapma için $r = 0.46$, insan kaynakları fonksiyonu için $r = 0.39$, örgüt kültürü için $r = 0.34$ ve eğitim için $r = 0.26$ olarak bulunmuştur.

Diğer taraftan, genç kalma olgusunu etkileyen değişkenlerin kendi aralarındaki bağıntılara da bakılmıştır. Bu amaçla, değişken sayısı ve bağıntı rakamlarının çokluğu dikkate alınarak, Tablo 12’de bağıntı düzeyi 0.5’in üzerinde olan bazı bağıntıların yorumlanmasına çalışılmıştır.

Esneklik değişkeninin liderlik ile arasındaki bağıntının 0.550 ve planlama ile bağıntısının da 0.597 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bir işletmenin esnekliğinin aslında karar alma süreçleri ve liderlik tarzı ile ilişkili olduğu göz önünde tutulduğunda (Munck, 2002), söz konusu bağıntıların, işletmenin genç kalması olgusunda etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bu bulguyu tamamlayıcı biçimde, işletmenin yenilikçilik anlayışı ile planlama arasında 0.589 ve esneklik arasında 0.525 düzeyinde bağıntı olduğu görülmektedir. Planlama süreçlerinin katılıktan uzak ve yenilikçiliğe açık kapı bırakan bir yapıda olmasının aynı zamanda esnekliğin de sağlanmasına katkıda bulunacağı dikkate alındığında söz konusu bağıntıların anlamlı olduğu düşünülmektedir.

Bir diğer önemli düzeyde bağıntı ise insan kaynakları fonksiyonu ile yenilikçilik arasında 0.605 düzeyinde ortaya çıkmıştır. Anketteki “Genç kalan işletmelerde, yenilikçiliği ödüllendiren uygulamalar vardır” ve “Yenilikçilik anlayışı, genç kalan işletmelerde tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir” ifadelerinin, “kişilerin, fikirleri üreten düşünce sürecine dahil edilmesi...” Gerzon (2006: 268) ile paralel ödüllendirme yoluyla insan kaynakları fonksiyonu ile bağıntı kurulmasına katkı sağladığı düşünülmektedir.

Tablo 12: Bağıntı Analizi Sonuçları

	YAPI	LIDERLIK	PLNLM	ESNELK	DEGISIM	YENILK	İK	KULTR	YAS	EGITIM	POZISYON	ISLTM YASI	SATIS HACMI	KISI SAYISI
LIDERLIK	,097	1												
PLANLAMA	,092	,468**	1											
ESNEKLİK	-,014	,550**	,597**	1										
DEGISIM	,167	,255**	,362**	,295**	1									
YENILİK	,016	,523**	,589**	,525**	,444**	1								
İNSAN KAYNKLRI	-,022	,360**	,512**	,430**	,363**	,605**	1							
KULTUR	-,114	,527**	,376**	,456**	,334**	,492**	,519**	1						
YAS	-,020	,085	-,046	,047	-,100	-,011	-,029	-,012	1					
EGITIM	-,037	,233*	,078	,199*	,157	,172	,051	,126	-,178	1				
POZISYON	,127	,015	,051	,078	-,130	-,109	-,059	,031	,259**	-,230*	1			
ISLTM YASI	,003	,014	,061	,157	-,083	,072	-,042	-,081	,314**	,194	-,078	1		
SATISHACMI	-,118	,069	,049	,088	,124	,065	,191	,047	-,041	,110	-,324**	,250*	1	
KISI SAYISI	-,106	,122	,110	,069	,238*	,196*	,302**	,147	-,200*	,276**	-,404**	,117	,670**	1
GENCKALMA (GENEL)	,257*	,501**	,450**	,548**	,464**	,466**	,398**	,348**	,066	,261**	,009	,181	-,036	,102

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$,

Kültür ile liderlik arasındaki bağıntının 0.527 olarak bulunması, öğrenen organizasyon kavramı ile de bağlantılı olarak, liderin temel rolünün işletmenin kültürünü oluşturmak veya değiştirmek olduğunu ve liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini (Basım ve Şeşen, 2009: 74) göstermesi açısından tutarlı olduğu değerlendirilmektedir.

İşletmede çalışan kişi sayısı ile yıllık satış hacmi bağıntısının 0.670 düzeyinde olması ise, çalışan kişi sayısı arttıkça işletme büyüklüğünün arttığını ve dolayısı ile de satış hacminin çalışan sayısı az olan diğer işletmelere nazaran daha fazla olacağını göstermektedir. Bu nedenle söz konusu bağıntının tutarlı olduğu değerlendirilmektedir.

3.5.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Varyans Analizleri

Bağıntı analizi sonuçları, bazı demografik değişkenlerin genç kalma algısıyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Elde edilen bu bulgu doğrultusunda genç kalma algısının hangi demografik değişkenlerin etkisiyle farklılaştığını araştırmak amacıyla varyans analizleri yapılmıştır. yapılan ilk analizde Tablo 13’de görüldüğü gibi yaşı 40’dan az olanlarla (N=65; ortalama=3.55) 50’den fazla olanlar (N=11, ortalama=4.27) arasında bir değerlendirme yapıldığında, genç kalmanın işletmenin uzun ömürlü olması olarak algılanması (Soru 1.2) konusunda, iki grup arasında anlamlı bir fark oluştuğu (Anova tablosunda anlamlılık değeri $p<0.05$ olduğundan) görülmektedir. Buna göre, anketi cevaplayanlardan yaşı 50’den fazla olanlar, işletmenin genç kalmasının uzun ömürlü olması anlamına geldiği fikrine yaşı 40’dan az olanlara nazaran daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 13: Genç Kalma Algısı: Yaş Gruplarına Göre Analiz (1: Yaşı 40'dan az olanların sayısı; 2: Yaşı 50'den fazla olanların sayısı)

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SORU:1.1 1	66	3,21	1,183	,146	2,92	3,50	1	5
Kârlılık 2	11	3,45	1,036	,312	2,76	4,15	2	5
Total	77	3,25	1,160	,132	2,98	3,51	1	5
SORU:1.2 1	65	3,55	1,104	,137	3,28	3,83	1	5
Uzun Ömürlülük 2	11	4,27	,467	,141	3,96	4,59	4	5
Total	76	3,66	1,065	,122	3,41	3,90	1	5
SORU:1.3 1	64	3,34	1,042	,130	3,08	3,60	1	5
Büyüme 2	11	3,82	,982	,296	3,16	4,48	2	5
Total	75	3,41	1,041	,120	3,17	3,65	1	5
SORU:1.4 1	66	3,73	1,031	,127	3,47	3,98	1	5
Rekabet Gücü 2	11	4,09	,539	,163	3,73	4,45	3	5
Total	77	3,78	,982	,112	3,56	4,00	1	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SORU:1.1	Between Groups	,554	1	,554	,408	,525
Kârlılık	Within Groups	101,758	75	1,357		
	Total	102,312	76			
SORU:1.2	Between Groups	4,862	1	4,862	4,484	,038
Uzun Ömürlülük	Within Groups	80,243	74	1,084		
	Total	85,105	75			
SORU:1.3	Between Groups	2,113	1	2,113	1,975	,164
Büyüme	Within Groups	78,074	73	1,070		
	Total	80,187	74			
SORU:1.4	Between Groups	1,247	1	1,247	1,299	,258
Rekabet Gücü	Within Groups	72,000	75	,960		
	Total	73,247	76			

Bir işletmenin genç kalmasının ne anlama geldiği konusunda, katılımcılar arasında eğitim durumu açısından fark olup olmadığına yönelik yapılan varyans analizinde de, anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Tablo 14’de görüldüğü üzere “Soru 1.2: Uzun Ömürlülük”, “Soru 1.3: Sürekli Büyüme” ve “Soru 1.4: Rekabet Gücü” değişkenleri açısından, eğitimi orta okul ve lise düzeyinde olan grup (Grup 2), üniversite mezunu (Grup 3) ve yüksek lisanslılar (Grup 4, arasında istatistiksel olarak anlamlı algı farkı olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 14-Anova Tablosu; anlamlılık (Sig.) değerleri 0.017, 0.017 ve 0.004). Buna göre, eğitim düzeyi arttıkça, işletmenin genç kalmasının uzun ömürlü olma, sürekli büyüme ve rekabet gücü elde etme olarak algılanması fikri de güçlenmektedir.

Bu kapsamda bir diğer önemli bulgu ise, genç kalmanın “kâr etme” olarak algılanması (Soru 1.1) konusunda, eğitim durumlarına göre aralarında hiçbir fark olmamasıdır. Bir başka ifadeyle, eğitim durumu ne olursa olsun tüm katılımcılar, genç kalma olgusunun “kâr etmek” ile doğrudan bağlantılı olduğu konusunda fikir birliği içindedirler.

Tablo 14: Genç Kalma Algısı: Eğitim Düzeylerine Göre Analiz (2:Ortaokul ve lise; 3: Üniversite, 4: Yüksek Lisans)

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
SORU:1.1 Kârlılık	2	5	2,60	1,140	,510	1,18	4,02	1	4
	3	71	3,31	1,129	,134	3,04	3,58	1	5
	4	26	3,31	1,225	,240	2,81	3,80	2	5
	Total	102	3,27	1,153	,114	3,05	3,50	1	5
SORU:1.2 Uzun Ömürlülük	2	5	2,40	1,949	,872	-,02	4,82	1	5
	3	70	3,70	,998	,119	3,46	3,94	1	5
	4	26	3,85	,881	,173	3,49	4,20	2	5
	Total	101	3,67	1,059	,105	3,46	3,88	1	5
SORU:1.3 Büyüme	2	5	2,60	1,517	,678	,72	4,48	1	5
	3	71	3,31	1,064	,126	3,06	3,56	1	5
	4	24	3,88	,850	,174	3,52	4,23	2	5
	Total	100	3,41	1,074	,107	3,20	3,62	1	5
SORU.1.4 Rekabet Gücü	2	5	2,60	1,517	,678	,72	4,48	1	5
	3	72	3,79	,963	,114	3,57	4,02	1	5
	4	26	4,15	,732	,143	3,86	4,45	2	5
	Total	103	3,83	,984	,097	3,63	4,02	1	5

Tablo 14 (devam): ANOVA Tablosu

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SORU:1.1 Kârlılık	Between Groups	2,392	2	1,196	,898	,411
	Within Groups	131,922	99	1,333		
	Total	134,314	101			
SORU:1.2 Uzun Ömürlülük	Between Groups	8,933	2	4,467	4,238	,017
	Within Groups	103,285	98	1,054		
	Total	112,218	100			
SORU:1.3 Büyüme	Between Groups	9,182	2	4,591	4,241	,017
	Within Groups	105,008	97	1,083		
	Total	114,190	99			
SORU.1.4 Rekabet Gücü	Between Groups	10,395	2	5,197	5,875	,004
	Within Groups	88,460	100	,885		
	Total	98,854	102			

Eğitim düzeyinin genç kalma algısını ne derece etkilediği konusunda daha ayrıntılı bir analiz için katılımcıların cevapları iki grupta tekrar incelenmiştir. Eğitim düzeyi lisans ve altı olanlar bir grup (Grup 1) ve lisansüstü olanlar ise (yüksek lisans ve doktora) ikinci bir grup (Grup 2) olarak bölünmüştür. Bu grupların cevapları analiz edildiğinde (Tablo 15), genç kalmanın “sürekli büyüme” (Soru 1.3 için 1.grup 3.26 ve 2.grup 3.88 ortalama değerleri) ve “rekabet gücü elde etme” (Soru 1.4 için sırasıyla 3.71 ve 4.15 ortalama değerleri) olarak görülmesi fikrinde anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur (bkz. Tablo 13; Sig:0.014 ve Sig:0.049 değerleri; $p < 0.05$ olduğundan). Buna göre, lisansüstü eğitim düzeyinde olanların, genç kalmanın sürekli büyüme ve rekabet gücü elde etme fikrine daha fazla katıldıkları değerlendirilmektedir.

Tablo 15: Genç Kalma Algısı: Eğitim Düzeylerine Göre Analiz (1:Lisans ve altı N=76; 2: Lisansüstü-Yüksek Lisans ve Doktora, N=24)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
SORU:1.1 Kârlılık	1	76	3,26	1,136	,130	3,00	3,52	1	5
	2	26	3,31	1,225	,240	2,81	3,80	2	5
	Total	102	3,27	1,153	,114	3,05	3,50	1	5
SORU:1.2 Uzun Ömürlülük	1	75	3,61	1,114	,129	3,36	3,87	1	5
	2	26	3,85	,881	,173	3,49	4,20	2	5
	Total	101	3,67	1,059	,105	3,46	3,88	1	5
SORU:1.3 Büyüme	1	76	3,26	1,100	,126	3,01	3,51	1	5
	2	24	3,88	,850	,174	3,52	4,23	2	5
	Total	100	3,41	1,074	,107	3,20	3,62	1	5
SORU.1.4 Rekabet Gücü	1	77	3,71	1,037	,118	3,48	3,95	1	5
	2	26	4,15	,732	,143	3,86	4,45	2	5
	Total	103	3,83	,984	,097	3,63	4,02	1	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SORU:1.1 Kârlılık	Between Groups	,038	1	,038	,029	,866
	Within Groups	134,275	100	1,343		
	Total	134,314	101			
SORU:1.2 Uzun Ömürlülük	Between Groups	1,047	1	1,047	,932	,337
	Within Groups	111,171	99	1,123		
	Total	112,218	100			
SORU:1.3 Büyüme	Between Groups	6,828	1	6,828	6,233	,014
	Within Groups	107,362	98	1,096		
	Total	114,190	99			
SORU.1.4 Rekabet Gücü	Between Groups	3,755	1	3,755	3,989	,049
	Within Groups	95,099	101	,942		
	Total	98,854	102			

İşletmenin genç kalmasının algılanmasında, katılımcıların işletme içindeki pozisyonlarına göre aralarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Ankete verilen cevaplar, işletmenin sahibi veya ortağı olmak ile şirkette çalışmak arasında bir ayrıma gidildiğinde de yine farklılık oluşmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, işletmenin yaşı arttıkça genç kalmanın “rekabet gücü” değişkeni ile daha çok bağlantılı olduğu konusunda bir algı oluştuğu görülmektedir. Tablo 16’da, Soru 1.4 kapsamında verilen cevapların, özellikle 4.gruptan itibaren ortalama değerlerinin sırasıyla 3.73, 4.03, 4.00, 4.29 ve 4.11 şeklinde çıkması ve ilgili Anova tablosunda anlamlılık (Sig.) değerinin 0.018 ($p < 0.05$) olması, daha yaşlı işletmelerde çalışanların genç kalmayı şirketin rekabet gücü olarak algıladıklarını ifade etmektedir.

Tablo 16: Genç Kalma Algısı ve İşletmenin Yaşam Süresi (1:5 yıldan az; 2:5-10 yıl; 3:11-15 yıl; 4:16-20 yıl; 5:21-30 yıl; 6:31-40 yıl; 7:41-50 yıl; 8:51 yıl ve üstü)

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
SORU:1.1 Kârlılık	1	15	3,60	,910	,235	3,10	4,10	2	5
	2	9	2,11	,928	,309	1,40	2,82	1	4
	3	5	3,40	,894	,400	2,29	4,51	2	4
	4	10	3,50	1,354	,428	2,53	4,47	1	5
	5	29	3,21	1,264	,235	2,73	3,69	1	5
	6	6	3,67	1,033	,422	2,58	4,75	2	5
	7	7	3,57	1,272	,481	2,39	4,75	2	5
	8	18	3,17	1,043	,246	2,65	3,69	2	5
Total	99	3,25	1,164	,117	3,02	3,48	1	5	
SORU:1.2 Uzun Ömürlülük	1	14	3,79	1,122	,300	3,14	4,43	1	5
	2	9	2,78	1,202	,401	1,85	3,70	1	4
	3	5	3,00	1,581	,707	1,04	4,96	1	5
	4	10	3,60	1,265	,400	2,70	4,50	1	5
	5	29	3,79	1,048	,195	3,39	4,19	1	5
	6	6	4,00	1,095	,447	2,85	5,15	2	5
	7	7	3,71	1,113	,421	2,69	4,74	2	5
	8	18	3,94	,416	,098	3,74	4,15	3	5

	Total	98	3,67	1,072	,108	3,46	3,89	1	5
SORU:1.3	1	14	3,71	,825	,221	3,24	4,19	2	5
Büyüme	2	9	2,44	1,014	,338	1,67	3,22	1	4
	3	5	2,60	,548	,245	1,92	3,28	2	3
	4	10	3,50	1,080	,342	2,73	4,27	1	5
	5	29	3,38	1,321	,245	2,88	3,88	1	5
	6	6	3,83	,753	,307	3,04	4,62	3	5
	7	7	3,86	1,069	,404	2,87	4,85	2	5
	8	17	3,59	,795	,193	3,18	4,00	2	5
	Total	97	3,41	1,087	,110	3,19	3,63	1	5
SORU.1.4	1	15	3,73	1,033	,267	3,16	4,31	2	5
Rekabet	2	9	3,00	1,323	,441	1,98	4,02	1	5
Gücü	3	5	2,80	1,643	,735	,76	4,84	1	5
	4	11	3,73	,905	,273	3,12	4,33	2	5
	5	29	4,03	,981	,182	3,66	4,41	1	5
	6	6	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
	7	7	4,29	,756	,286	3,59	4,98	3	5
	8	18	4,11	,471	,111	3,88	4,35	3	5
	Total	100	3,83	,995	,100	3,63	4,03	1	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SORU:1.1	Between Groups	16,192	7	2,313	1,807	,095
Kârlılık	Within Groups	116,495	91	1,280		
	Total	132,687	98			
SORU:1.2	Between Groups	12,107	7	1,730	1,565	,156
Uzun	Within Groups	99,444	90	1,105		
Ömürlülük	Total	111,551	97			
SORU:1.3	Between Groups	16,090	7	2,299	2,100	,052
Büyüme	Within Groups	97,415	89	1,095		
	Total	113,505	96			
SORU.1.4	Between Groups	16,023	7	2,289	2,565	,018
Rekabet	Within Groups	82,087	92	,892		
Gücü	Total	98,110	99			

İşletmenin yaşı ile genç kalma algısı kapsamında daha ayrıntılı bir analiz için katılımcılar iki gruba bölünmüştür. Birinci grupta yaşı 10 yıl ve daha genç işletmelerde çalışanlar, diğer grupta ise yaşı 20 yıl ve üstü olan işletmelerde çalışanlar ele alınmıştır. Bu grupların Soru 1.4 kapsamında verdikleri cevapların (3.46 ve 4.08 ortalama değerleri) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 17, Anova tablosu, anlamlılık (Sig.) değeri 0.005; $p < 0.01$). Buna göre, işletmenin yaşı arttıkça genç kalmanın rekabet gücü elde etmek olarak algılanması daha da güçlenmektedir.

Tablo 17: Genç Kalma ve İşletme Yaşı (Grup 1: 10 yıl ve daha genç; Grup 2: 20 yıl ve üstü)

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
SORU:1.1 Kârlılık	1	24	3,04	1,160	,237	2,55	3,53	1	5
	2	60	3,28	1,166	,151	2,98	3,58	1	5
	Total	84	3,21	1,162	,127	2,96	3,47	1	5
SORU:1.2 Uzun Ömürlülük	1	23	3,39	1,234	,257	2,86	3,92	1	5
	2	60	3,85	,899	,116	3,62	4,08	1	5
	Total	83	3,72	1,016	,112	3,50	3,94	1	5
SORU:1.3 Büyüme	1	23	3,22	1,085	,226	2,75	3,69	1	5
	2	59	3,54	1,104	,144	3,25	3,83	1	5
	Total	82	3,45	1,102	,122	3,21	3,69	1	5
SORU:1.4 Rekabet Gücü	1	24	3,46	1,179	,241	2,96	3,96	1	5
	2	60	4,08	,766	,099	3,89	4,28	1	5
	Total	84	3,90	,939	,102	3,70	4,11	1	5

Tablo 17 (devam)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SORU:1.1 Kârlılık	Between Groups	1,001	1	1,001	,739	,393
	Within Groups	111,142	82	1,355		
	Total	112,143	83			
SORU:1.2 Uzun Ömürlülük	Between Groups	3,498	1	3,498	3,493	,065
	Within Groups	81,128	81	1,002		
	Total	84,627	82			
SORU:1.3 Büyüme	Between Groups	1,748	1	1,748	1,448	,232
	Within Groups	96,557	80	1,207		
	Total	98,305	81			
SORU.1.4 Rekabet Gücü	Between Groups	6,696	1	6,696	8,252	,005
	Within Groups	66,542	82	,811		
	Total	73,238	83			

3.5.6. Genç kalma algısını açıklayan faktörlere ilişkin çoklu regresyon analizi

Yapılan analizlerde genç kalma algısının, kârlılık, uzun ömürlülük, sürekli büyüme ve yüksek rekabet gücü olarak görülmesi nedeniyle, çalışmada diğer bir araştırılan konu, tüm bu boyutları içinde barındıran genel bir genç kalma algısını etkileyen faktörlerin neler olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Buna göre yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında (Tablo 18); oluşturulan modelin Anova tablosunda görüldüğü gibi anlamlı olduğu ($p < 0.01$) ve dört boyutun anlamlılık (Sig.) değerlerinin 0.05'den küçük olduğu ve dolayısı ile de genç kalma algısını açıkladığı görülmektedir. Bu değişkenlerin beta değerlerine bakıldığında, söz konusu değişkenlerle genç kalma olgusu arasındaki etkileşimin gücü ve yönü belirlenmektedir. Beta değerleri pozitif olduğu için aralarındaki etkileşimin aynı yönlü olduğu, yani biri arttıkça diğerinin de arttığı söylenebilir. Bu durumda işletme yaşı arttıkça ($\beta=0.19$, $p < 0.05$), kâr merkezli yapılanmaya doğru gidildikçe (yapı) ($\beta=0.18$, $p < 0.05$), işletmenin esnekliği arttıkça ($\beta=0.27$, $p < 0.05$) ve işletme sürekli değişim gösterdikçe ($\beta=0.22$, $p < 0.05$) genç kalan bir işletme olarak düşünüldüğü anlaşılmaktadır. Diğer taraftan genç kalma algısının yüzde 45.7'sinin (bkz. Model Summary tablosu, düzeltilmiş R2 değeri) oluşturulan bu model ile açıklandığı görülmektedir (model summary tablosu).

Tablo 18: Genç Kalma Algısını Etkileyen Faktörler**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	-1,734	,863		-2,010	,049			
YAS	,059	,091	,061	,648	,519	,096	,080	,053
EGITIM	,225	,163	,132	1,375	,174	,297	,167	,113
POZISYON	-,026	,048	-,051	-,530	,598	-,021	-,065	-,044
ISLTMİYASI	,077	,039	,191	1,993	,050	,248	,238	,164
SATISHACMI	-,188	,101	-,217	-1,867	,066	-,017	-,224	-,154
KISISAYISI	,022	,060	,046	,363	,718	,109	,045	,030
YAPI	,226	,111	,186	2,034	,046	,265	,243	,168
LIDERLIK	,310	,178	,210	1,748	,085	,529	,210	,144
PLANLAMA	,066	,179	,045	,366	,715	,478	,045	,030
ESNEKLIK	,384	,166	,278	2,321	,023	,542	,275	,191
DEGISIM	,245	,112	,229	2,182	,033	,436	,259	,180
YENILIK	-,062	,189	-,043	-,330	,743	,469	-,041	-,027
INSANKAYNAK	,199	,177	,129	1,121	,266	,389	,137	,092
KULTUR	-,060	,165	-,041	-,362	,719	,320	-,044	-,030

a. Dependent Variable: GENCKALMA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,792	14	2,628	5,803	,000 ^a
	Residual	29,889	66	,453		
	Total	66,681	80			

a. Predictors: (Constant), KULTUR, ISLTMİYASI, POZISYON, YAPI, EGITIM, SATISHACMI, YAS, DEGISIM, ESNEKLIK, INSANKAYNAK, LIDERLIK, PLANLAMA, KISISAYISI, YENILIK

b. Dependent Variable: genelgenckalma

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,743 ^a	,552	,457	,67295

a. Predictors: (Constant), KULTUR, ISLTMYASI, POZISYON, YAPI, EGITIM, SATISHACMI, YAS, DEGISIM, ESNEKLIK, INSANKAYNAK, LIDERLIK, PLANLAMA, KISISAYISI, YENILIK

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Giriş:

Bu araştırma, yöneticilerin, bir işletmenin genç kalması kavramından ne anladıklarını veya genç kalma olgusunu nasıl algıladıklarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Temel araştırma amacı yöneticilerin bu algısını belirlemek olduğu için, uygulamada sektör ayırımı yapılmaması tercih edilmiştir. Böylece, birçok farklı sektörden yöneticiye ulaşarak, genç kalma konusundaki algının daha geniş bir yönetici yelpazesinde belirlenmesine çalışılmıştır.

4.2. Araştırma Modeli ve Uygulama:

Araştırma kapsamında yapılan literatür incelemesine dayalı olarak, işletmenin genç kalma olgusunu etkileyen değişkenlerin belirlenmesine çalışılmıştır. Daha sonra bu değişkenlerden oluşan bir yapı kurularak, anket uygulaması yoluyla yöneticilerin konu hakkındaki görüşleri toplanmıştır. Anket, Adana-Mersin bölgesindeki işletmelerde çalışan işletme sahibi ve yönetici pozisyonundaki 103 kişiye uygulanmıştır. Bu işletmeler otomotiv, tarım, gıda, sağlık, eğitim ve makine gibi çeşitli sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Ankette, önce katılımcıların genç kalma kavramından ne algıladıkları sorgulanmıştır. Anketin diğer bölümlerinde de genç kalma algısını etkileyeceği düşünülen; yapı, liderlik, yönetsel süreçler, esneklik ve uyum, örgütsel değişim, yenilikçilik, insan kaynakları, örgüt kültürü ve kurumsallaşma olmak üzere toplam dokuz ana boyuttan oluşan bir yapı sorgulanmıştır. Uygulanan anketin güvenilirlik analizi, ankette yer alan boyutların her biri için Cronbach Alfa değeri hesaplanarak yapılmıştır. Buna göre, kurumsallaşma boyutunun güvenilirlik değeri (0.429) kabul edilebilir sınırların altında kalmış olup bu boyut analizden çıkarılmıştır. Diğer boyutların güvenilirlik değerleri yüksek çıkmış olup algı boyutunun güvenilirlik değeri 0.843, örgüt yapısının 0.678, liderliğin 0.693, yönetsel süreçlerin 0.720, esneklik ve uyumun 0.745, örgütsel değişimin 0.629, yenilikçiliğin 0.739, insan kaynaklarının 0.674 ve örgüt kültürünün 0.768 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, söz konusu değişkenlerin bir işletmenin genç kalması olgusunu sorgulamada güvenilir bir şekilde kullanılabileceğini ifade etmektedir.

Bununla birlikte, literatüre dayalı olarak tezi yazan tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin geçerliliği için keşfedici faktör analizi yapılmamıştır. Bunun başlıca nedeni, çalışmanın

amacının bir ölçek geliştirmekten ziyade, algıyı belirlemek olmasıdır. Diğer taraftan, ankette yer alan 46 soru göz önünde tutulduğunda, katılımcı sayısının düşük olması da (soru sayısının en az beş katı, tercihen 10 katı katılımcı sayısı olması gereği) keşfedici faktör analizinin bu aşamada yapılamamasının nedenlerinden biridir.

4.3. Bulgular:

Genç kalma algısı kapsamında işletme sahibi ve yöneticilerden oluşan örnekleme, bir işletmenin genç kalmasının (beşli Likert ölçeğine göre);

- daima kârlı olması demek olduğunu düşünme oranı 3.27,
- uzun ömürlülük anlamına geldiğini düşünme oranı 3.67,
- sürekli büyüme demek olduğunu düşünme oranı 3.41,
- yüksek rekabet gücü anlamına geldiğini düşünme oranı ise 3.83'tür.

Bu değerlendirmelere göre, genç kalma olarak en yüksek (3.83) algılanan boyut, işletmenin yüksek rekabet gücüne sahip olmasıdır. Genç kalma ile olan ilgisi en az değerle (3.27) algılanan boyut ise işletmenin kârlılığı olmuştur. Bu durumda katılımcılar, kârlılığı genç kalmanın bir göstergesi olarak görmektedirler ancak, uzun ömürlülük, büyüme ve rekabet gücü değişkenlerinin daha önemli olduğunu düşünmektedirler.

Araştırma kapsamında, yukarıda belirtilen ana boyutların yanı sıra, genç kalma olgusunu etkileyebileceği değerlendirilen bazı yönetsel değişkenler de sorgulanmıştır. Bu değişkenlere ilişkin bulgular çerçevesinde, örgüt yapısı boyutunun genç kalma ile olan ilişkisi beşli Likert ölçeğine göre orta düzeyde (2.82) bulunmuştur. Buna karşılık esnekliğin (4.05), liderliğin (3.86) ve örgüt kültürünün (3.82) işletmenin genç kalmasını sağlayan önemli değişkenler olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, planlama yeteneği (3.73), değişim (3.41) ve yenilik yapma gücü (3.72) ve insan kaynakları (3.72) değişkenleri de genç kalma ile oldukça ilişkili bulunmuştur.

Genç kalma olgusunu etkileyen değişkenler arasındaki bağıntı analizleri kapsamındaki bulgular, genç kalma olgusu ile liderlik, planlama, değişim, yenilik, insan kaynakları, kültür ve eğitim değişkenleri arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, değişkenlerin kendi aralarındaki bağıntılara bakıldığında da “esneklik” değişkeninin “liderlik” ile bağıntısının 0.550 ve planlama ile bağıntısının da 0.597 düzeyinde olduğu bulunmuştur. Bu bulguyu tamamlayıcı biçimde, işletmenin yenilikçilik anlayışı ile planlama

arasında 0.589 ve esneklik arasında 0.525 düzeyinde bağıntı olduğu görülmüştür. Planlama süreçlerinin katılıktan uzak ve yenilikçiliğe açık kapı bırakan bir yapıda olmasının aynı zamanda esnekliğin de sağlanmasına katkıda bulunacağı dikkate alındığında söz konusu bağıntıların anlamlı olduğu düşünülmektedir. Bir diğer önemli bağıntı ise 0.605 düzeyinde insan kaynakları fonksiyonu ile yenilikçilik arasında ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, çalışanların fikir üretme sürecine dahil edilmesi anlayışını benimseme ve bunu destekleyici ödüllendirme yoluyla, insan kaynakları fonksiyonunun yenilikçiliğe katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

Bir işletmenin genç kalmasının ne anlama geldiği konusunda, katılımcılar arasında farklılık olmadığına ilişkin analiz kapsamında ise anketi cevaplayanlardan yaşı 50'den fazla olanların, işletmenin genç kalmasının uzun ömürlü olması anlamına geldiği fikrine yaşı 40'dan az olanlara nazaran istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılıkla daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Yine aynı konuda, katılımcıların algıları arasında eğitim durumu açısından fark olup olmadığına yönelik analizde de, istatistiksel anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Buna göre, yöneticilerin eğitim düzeyi arttıkça, işletmenin genç kalmasının uzun ömürlü olma, sürekli büyüme ve rekabet gücü elde etme olarak algılanması fikri de güçlenmektedir. Eğitim düzeyinin algılamaya olan etkisi açısından ayrıca lisansüstü eğitim düzeyinde olanların, lisans ve altı düzeydekilere nazaran, genç kalmanın sürekli büyüme ve rekabet gücü elde etme olduğu fikrine daha fazla katıldıkları anlaşılmıştır.

Eğitim düzeyi ile genç kalma algısı arasındaki etkileşim kapsamında bir diğer önemli bulgu ise, genç kalmanın “kâr etme” olarak algılanmasında eğitim durumlarına göre katılımcılar arasında hiçbir fark olmamasıdır. Bir başka ifade ile, eğitim durumu ne olursa olsun tüm katılımcılar, genç kalma olgusunun “kâr etmek” ile doğrudan bağlantılı olduğu konusunda fikir birliği içindedirler.

İşletmenin genç kalmasının algılanmasında, katılımcıların işletme içindeki pozisyonlarına göre aralarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Ankete verilen cevaplar, işletmenin sahibi veya ortağı olmak ile şirkette çalışmak arasında bir ayırma gidildiğinde de yine farklılık oluşmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, işletmenin yaşı arttıkça genç kalmanın “rekabet gücü” değişkeni ile daha çok bağlantılı olduğu konusunda bir algı oluştuğu görülmektedir. Daha yaşlı işletmelerde çalışanların genç kalmayı şirketin rekabet gücü olarak algıladıkları söylenebilir.

Genç kalma algısını etkileyen faktörlere ilişkin genel bir inceleme yapıldığında ise, işletme yaşı arttıkça, kâr merkezli yapılanmaya doğru gidildikçe (yapı), işletmenin esnekliği arttıkça ve işletme sürekli değişim gösterdikçe genç kalan bir işletme olarak düşünüldüğü görülmüştür.

Araştırma için oluşturulan yapının genç kalma algısını ne düzeyde açıklayabildiğini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, yapının anlamlı olduğu ($p < 0.01$) ve kârlılık, uzun ömürlülük, sürekli büyüme ve yüksek rekabet gücü dört boyutun anlamlılık değerlerinin 0.05'den küçük olduğu görülmüştür. Bu durum, yapının ve dolayısıyla kullanılan dört boyutun genç kalma algısını açıkladığını göstermektedir. Bu değişkenlerin beta değerlerine bakıldığında, söz konusu değişkenlerle genç kalma olgusu arasındaki etkileşimin aynı yönlü olduğu, yani biri arttıkça diğerinin de arttığı görülmüştür. Araştırma kapsamında son olarak, oluşturulan modelin genç kalma algısının yüzde 45.7'sini (düzeltilmiş R2 değeri) açıklayabildiği anlaşılmıştır.

4.4. Diğer Araştırmalar İçin Öneriler:

Diğer araştırmalar için öneriler, temelde bu araştırmanın kısıtları ile bağlantılı olarak gündeme getirilebilir. Öncelikle bu araştırma, belirli bir sektörde yapılmadığından, genç kalma olgusunun sektörlere göre farklılıklar gösterip göstermeyeceğini anlamak amacıyla bir araştırma tasarlanabilir. Çünkü böyle bir araştırma, genç kalmayı etkileyen değişkenler açısından, sektörler arasında fark olup olmadığı hakkında fikir verebilir. Bu kapsamda örneğin sağlık, eğitim ve imalat sektörlerinde hem algı hem de değişken öncelikleri açısından farklılıklar olabileceği akla gelmektedir.

Bir diğer öneri ise, bu çalışmanın sadece Adana-Mersin bölgesindeki kuruluşlarda yapılması ile bağlantılıdır. Genç kalma konusunda daha yaygın bir araştırma, konu hakkında daha geniş bir kitleye ulaşma ve daha geçerli sonuçlar elde etme olanağı sağlayabilir.

Bu araştırmada ölçek geliştirmek amaçlanmadığı için, literatüre katkı açısından bir başka öneri ise, genç kalma olgusunu belirlemek amacıyla bir ölçek geliştirilmesi çalışmasının yapılabileceğidir.

KAYNAKÇA

- Adhizes, Ichak (1999), *Managing Corporate Lifecycles*, New Jersey: Prentice Hall Press.
- Altın, H. , Karabayır, M.E. , Süslü, C. (2010), ‘‘Şirketlerin Hayatta Kalma Kabiliyetleri: IMKB Örneği’’, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:3, 21-35.
- www.arge.com, *Dünya Gazetesi* , ‘‘Kurumsal Yönetim Anlayışı’’ , Yılmaz Argüden, 19 Nisan 2003, Erişim: 11 Şubat 2012.
- Ay, Canan ve Nardalı, Sinan (2009), ‘‘Küresel Sosyo-Kültürel Çevre/Kültürün Uluslararası Pazarlama Karmasına Etkileri’’, *Stratejik Küresel Pazarlama*, Ankara: Eflatun Yayın No:39, , 108-130.
- Aytekin, M., Kaya, N., Özkan, B. (2006), ‘‘Kobi Sahip ve Yöneticilerin Rekabet Stratejilerini Performans Ölçütleri Açısından Değerlendirmesine Yönelik Bir Saha Araştırması’’ , *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:15, 77-94.
- Bakırtaş, Hülya, Bakırtaş, İbrahim (2006), ‘‘Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme’’, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Sayı: 19, 101-119.
- Basım, Nejat ve Harun Şeşen (2009), ‘‘Öğrenme ve Öğrenen Örgütler’’, *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*, Editörler: A.Kadir Varoğlu ve H.Nejat Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 45-74.
- Blanchard, Scott (2009), ‘‘100 Yıllık Şirketler Ağaç Gibidir, Hastalıklı Dalları Kesmek Gerekir’’, *www.radikal.com.tr*, Murat Öğütçen Arşivi, Erişim: 20 Şubat 2012.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, 7. baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Callado, Ado Leonardo Cunha ve Jaime Evaldo Fensterseifer (2011), ‘‘Corporate Sustainability Measure From An Integrated Perspective: The Corporate Sustainability Grid (CSG) , *IJBIT/ Volume 3 / Sp Issue 3 / January 2011*, 44-53.
- Capital Online (2003), ‘‘Büyükler Değil Hızlılar Uzun Yaşıyor’’, Erişim: 2 Mart 2012.
- Capital, Ocak 2010, Yıl:18, Sayı:2010/1, s.142-148
- Capital Online (2011), ‘‘Süper Şirketler Nasıl Düşünür?’’ , Erişim: 13 Şubat 2012.
- Ceylan, Cemil (2001), *Örgütler için Esneklik Performans Modeli Oluşturulması ve Örgütlerin Esneklik Analizi*, İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi.

- Chen, Guoguan (2005), "Management practices and tools for enhancing organizational learning capability", SAM Advanced Management Journal, Winter 2005, Volume: 70 Issue:1, Society for the Advancement of Management.
- Collins, James C. , Porras, Jerry I. (1999), Kalıcı Olmak, Çev.Zuhal Çivi, İstanbul Sistem Yayıncılık, No: 194, 38.
- Courtney, Hugh, Jane Kirkland ve Patrick Viguerie (2010), "Belirsizlik Altında Strateji", Dış Riskleri Yönetmek, Harvard Business Review, Çev.İlker Gülfidan, İstanbul: MESS Yayın No: 602, 151-179.
- De Geus, Arie (1998), "Yaşayan Şirket", Büyüme Stratejileri, Çev.Levent Cinemre, Harvard Business Review, MESS Yayın No:305, İstanbul.
- Dış Riskleri Yönetmek, Harvard Business Review, Sunuş Bölümü, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul: MESS Yayın No: 602.
- Dilbaz, Sümevra (2005), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim,Karaman Örneği,www.belgeler.com, Erişim: 19 Şubat 2012.
- Elibol, Halil (2005), "Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkileri" , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:13, 155-162.
- Ernst&Young (2011), Six Growing Trends in Corporate Sustainability, An Earnst&Young survey in cooperation with GreenBiz Group, <http://www.greenbiz.com/sites/default/files/1112-...pdf>, erişim: 15 Haziran 2012.
- Fındıkçı, İlhami (2012), "Kurumsallaşma Amatör Ruhü Yok Etmemelidir", <http://www.subconturkey.com/2011/Mayis/koseyazisi-Kurumsallasma-amator-ruhu-yok-etmemelidir.html>, Erişim: 20 Haziran 2012.
- Galbraith, Jay R. (1977), Organization Design, Addison-Wesley.
- Gerzon, Mark (2006), Çatışmalı Ortamlarda Liderlik: Başarılı Liderler Farklılıkları Nasıl Fırsatlara Dönüştürüyor?, Harvard Business School Press, Çev. Ahmet Kardam, MESS Yayın No: 507, İstanbul.
- Güçlü, Nezahat (2003) , "Örgüt Kültürü", Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 148-159., edergi.manas.edu.kg, Erişim: 19 Nisan 2012.
- Hatch, Mary Jo (1997), Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives, New York: Oxford University Press
- <http://dilipnaidu.wordpress.com/2010/02/03/how-do-organizations-remain-young-and-agile/>, Erişim: 22 Şubat 2012.

- <http://enm.blogcu.com/isletme-yonetiminde-teknoloji-yapi-etkinlik-iliskisi/9356198>, 2011,
Erişim: 8 Nisan 2012.
- <http://www.sirketdoktoru.net/content/view/15/33>, ” Şirketler Nasıl Uzun Yaşar?”/2007/05/22
Erişim 2 Mart 2012.
- <http://www.TurkCadCam.net/rapor/hayatta-kalmak/index.html>, “Şirketler İçin Hayatta
Kalmak ve Bunu Sürekli Hale Getirmek”, Aralık 2008, Erişim: 5 Mart 2012.
- <http://www.capital.com.tr/buyukler-degil-hizlilar-uzun-yasiyor-haberler/17537.aspx/>, Erişim:
2 Mart 2012.
- Jacques, Elliot (1952), *The Changing Culture of a Factory*, New York: Dryden Pres.
- Kalaycı, Őeref (2009), *SPSS Uygulamalı ok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 4.Baskı,
Ankara: Asil Yayın.
- Karahasan, Fatoş (2011), ”Dünya Devi P&G Genç Kalmayı Nasıl Başarıyor?”,P&G Türkiye
Kurumsal İletişim Müdürü Melike zener, Global Consumer Solutions st Düzey
Yöneticileri Nicolas Louit ve Lale Kof ile Yaptığı Syleşiden Aktardıkları, Milliyet,10
Ekim 2011, Erişim: 11 Ekim 2011.
- Karakaş, Fahri (2007), “Şirketlerde Performansa Genel Bakış”, Kategori. İş yaşamı-kariyer,
<http://blog.milliyet.com.tr/fahrikarakas>, 9 Ocak 2007, Erişim: 18 Şubat 2012.
- Karakaş, Fahri (2007), blog.milliyet.com.tr/fahrikarakas, Kategori: İnsan Kaynakları, 8 Ocak
2012 Erişim: 18 Şubat 2012.
- Kılınç, Tanıl (2012), “Kurumsallaşmayı Gerçekten Anlamak”, [http://dd.com.tr/index.php/
makalearastirmaroportaj/makaleler/kurumsallasmayi-gercekten-anlamak/](http://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/kurumsallasmayi-gercekten-anlamak/), Erişim: 20
Haziran 2012.
- Kobitek, “ Krizlerde ancak yönetim kalitesi ile ayakta kalır ve geleceği yönetebilirsiniz”,
<http://www.kobitek.com/article.php?id=61>, erişim: 14 Haziran 2012
- Koçel, Tamer (2010), ”Bir Süreç Olarak Yönetim”, İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Yayın
No:2323, 99-105.
- Koçel, Tamer (2010), “Yöneticilik ve Planlama”, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta
Yayın No:2323, 151-169.
- Lewin, Kurt (1951), *Field Theory in Social Science*, New York: Harper & Row.
- Li, Charlene (2010), *Açık Liderlik*, ev. Günseli Aksoy, İstanbul Optimist Yayınları, No:
255, 14.
- Louis, Meryl Reis (1983), “Organizaitons as culture-bearing milieu”, *Organizational
Culture*, Editörler: L.Pondy, P.Frost, G.Morgan ve T.Dandridge, Greenwich, Conn:JAI
Press, 39-54.

- Munck, Bill (2002), "Ortalıkta Görünme Kültürünü Değiştirmek", *Kültür ve Değişim*, Harvard Business Review, Çev.Ahmet Kardam, MESS Yayın No: 402, İstanbul, 31-45.
- Pettigrew, Andrew (1979), "On Studying Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Pugh, Derek S. ve David J.Hickson (1996), *Writers on Organizations*, Fifth Ed., Penguin Books.
- PwC, 2010-2011 Küresel Aile Şirketleri Araştırma Raporu.
- Rivera, Ramon (2010), "The Twenty Years of QBS", <http://www.qbsteam.com/index.php...>, Erişim: 22 Şubat 2012.
- Robbins, Stephen P. (1990), *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Third Ed., London: Prentice-Hall.
- Saffo, Paul (2010), "Etkin Tahmin Yapmak İçin Altı Kural", *Dış Riskleri Yönetmek*, Harvard Business Review, Çev.İlker Gülfidan, İstanbul: MESS Yayın No:602, 129-150.
- Schein, Edsgar (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sekman, Mümin ve Alper Utku (2009), *Çevik Şirketler*, Altıncı Basım, İstanbul: Alfa.
- Shaharir b. M. Z (2012), "A New Paradigm of Sustainability", *Joumal of Sustainable Development* Vol. 5, No. 1; January 2012, 91-99.
- Siehl, Caren ve Joanne Martin (1984), "The Role of Symbolic Management: How can managers effectively transmit organizational culture", *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, Editörler: J.D.Hunt, D.Hosking, C.Schriesheim ve R.Stewards, New York: Pergamon, 227-239.
- Slywotzky, Adrianj ve Drizik, John (2010), "Tüm Riskleri En Büyüğüne Karşı Korumak", *Dış Riskleri Yönetmek*, Harvard Business Review, Çev.İlker Gülfidan, İstanbul: MESS Yayın No: 602, Harvard Business Review, 49-74.
- Stangler, Dane ve Paul Kedrosky (2010), *Firm Formation and Economic Growth Neutralism and Entrepreneurship:The Structural Dynamics of Startups, Young Firms, and Job Creation*, Kauffman Foundation Research Series, Kansas, Missouri.
- Trice, Harrison ve Janice Beyer (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- TurkCadCam.net, 2008
- Tunçer, Polat (2011) "Örgütsel Değişim ve Liderlik", *Sayıştay Dergisi*, Ocak-Mart 2011, Sayı:80, 57-83. www.dergi.sayistay.gov.tr.

Uslu, Dilek (2006), Gazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İşgörenlerce Algılanması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, www.belgeler.com, Erişim: 20 Şubat 2012.

Ülgen, Hayri ve Kadri Mirze (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5.Baskı, İstanbul: Beta.

Van Manen, John (1988), Tales of the Field: On Writing Ethnography, Chicago: University of Chicago Pres.

www.capital.com.tr, ‘‘Hayalleri Süsleyen Şirketler’’ , Yasemin Erdoğan, 1 Şubat 2012, Erişim: 7 Şubat 2012.

www.capital.com.tr/ceolarin-inovasyon-liderleri-haberler/19928.aspx, Şeyma Öncel Bayıksel, 1 Ocak 2008, Erişim: 18 Şubat 2012.

www.capital.com.tr/esnek-olma-zamani-haberler/20726.aspx, Şeyma Öncel Bayıksel, 1 Mayıs 2009 , Erişim: 5 Mart 2012.

www.capital.com.tr/dogru-ik-stratejisi-itibar-getiriyor/23783, Yasemin Erdoğan, 1 Aralık 2011, Erişim: 11 Şubat 2012.

www.capital.com.tr/bir-sirketin-en-onemli-varligi-nedir/23327, Jeffrey J.Fox, 1 Ağustos 2011, Erişim: 20 Şubat 2012.

www.finansalforum.com, ‘‘Başarıyı Yönetmek Yakalamaktan Zordur’’ , Faruk Türkoğlu, Erişim:10 Şubat 2012.

www.genelbilge.com/orgutsel-esneklik.html/ 25 Şubat 2010, Erişim:19 Şubat 2012.

www.haysiad.org, ‘‘Yaşayan ve Yaşamayan Şirket’’ , İsmail Boztemir, Erişim: 12 Şubat 2012.

www.kigem.com/cotent.asp?bodyID=728 ,’’Kurumsal Ataleti Yenmek: Kurumsal Çeviklik’’, Erişim: 4 Mart 2012.

www.kobitek.com/article.php?id=61 ,’’Krizlerde Ancak Yönetim Kalitesi İle Ayakta Kalır ve Geleceği yönetebilirsiniz’’, Erişim: 5 Mart 2012.

www.sirketdokтору.net, ‘‘Yaşayan Şirket Olmak Mümkün Mü?’’ , Rauf Ateş, 5 Haziran 2007, Erişim: 12 Şubat 2012.

www.capital.com.tr, ‘‘Uzun Yaşayan Şirketler Kulübü’’ , Şeyma Öncel, 1 Nisan 2005, Erişim:12 Şubat 2012.

GENÇ KALAN İŞLETMELER

ANKET UYGULAMASI

Saygıdeğer katılımcı,

Bu anket, “Genç Kalan İşletmeler” hakkında yapılmakta olan bir yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Ankete katıldığınız için çok teşekkür ederiz. Sizin katılımınız, tez çalışmasının bilimsellik derecesinin yükseltilmesine ve tezi yazan kişinin akademik gelişimine önemli katkı sağlayacaktır.

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, sorunun karşısındaki ilgili kutuya çarpı işareti koyarak işaretleyiniz.

Rakamların anlamları aşağıda belirtilmiştir:

1. Hiç Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4. Katılıyorum
5. Tamamen Katılıyorum

A. İşletmenizin Faaliyette Bulunduğu Sektör (Lütfen aşağıya yazınız. Örneğin Tarım, Otomotiv, Gıda.....):

Yaşınız:

21-30	
31-40	
41-50	
51-60	
61 ve üstü	

Eğitiminiz:

İlkokul mezunu	
Orta Örenim (orta okul ve lise)	
Üniversite	
Yüksek Lisans	
Doktora	

İşletmedeki Pozisyonunuz (Lütfen bir şık işaretleyiniz):

Şef	
Müdür	
Direktör	
Genel Müdür Yardımcısı	
Genel Müdür	
Ortak	
İşletme Sahibi	

İşletmeniz Kaç Yıllık:

5 yıldan az	
5-10 yıl	
11-15 yıl	
16-20 yıl	
21-30 yıl	
30-40 yıl	
40-50 yıl	
50 yıl üstü	

İşletmenizin Yıllık Satış Hacmi:

1 milyon TL.ye kadar	
1-5 milyon TL	
5.20 milyon TL	
21-50 milyon TL	
51 milyon TL ve üstü	

İşletmenizde kaç kişi çalışıyor?

20 kişiden az	
20-50 kişi	
51-100 kişi	
101-200 kişi	
201-400 kişi	
401-800 kişi	
801 kişi ve üstü	

B. Genç Kalma İle İlgili Sorular:

SORULAR	1. Hiç Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
1. Bir işletmenin genç kalması onun daima kârlı olması demektir.					
2. Bir işletmenin genç kalması onun uzun ömürlü olduğunun göstergesidir.					
3. Genç kalan bir işletme sürekli büyüyen bir işletmedir.					
4. Rekabet gücü daima yüksek olan bir işletme genç kalmayı başarmış bir işletmedir					
5. Ancak büyük ölçekli işletmeler genç kalabilir					
6. Genç kalan işletmeler, kâr merkezleri olarak yapılanmıştır					
7. Genç kalan işletmelerde emir-komutaya dayalı hiyerarşik yapı					

baskındır	1. Hiç Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
8. Genç kalan işletmeler, bunu çalışanların çok sıkı ve yakından kontrol edilmesine borçludur					
9. Genç kalan işletmelerde çalışanların görev yetki ve sorumlulukları her zaman en açık ve net biçimde tanımlanmıştır					
10. Genç kalan işletmelerde baskıcı bir liderlik anlayışı hakimdir					
11. Çalışanların liderlerine daima güveniyor olmaları, işletmenin genç kalmasını sağlayan bir özelliktir					
12. Genç kalan işletmelerde yöneticiler çalışanlara yetki devretmekten kaçınmazlar					
13. Başarısızlıkların bağışlanmaması, genç kalan işletmelerin önemli bir özelliğidir					
14. Genç kalan işletmelerin liderleri daima riski gören kişiliktir					
15. Genç kalmayı başarmış işletmelerde liderler çalışanlarına karşı daima destekleyici bir tutum içindedir					
16. Genç kalan işletmelerde vizyonu daima üst düzey yönetim belirler ve astlarına bildirir.					
17. Genç kalan işletmelerde, düzenli işletilen bir planlama sistemi vardır					
18. Hazırlanan planların daima uygulanması, genç kalmayı sağlamaktadır					
19. Genç kalan işletmeler her zaman net hedeflere yönelmişlerdir					
20. Genç kalan işletmelerde planlar daima, ciddi ve ayrıntılı rakip, çevre ve işletme içi analizlere dayalı olarak hazırlanır					
21. Genç kalan işletmeler, gerektiğinde planlarında değişiklik yapmaktan kaçınmazlar					
22. Genç kalan işletmelerin en önemli özelliklerinden birisi de şartlara süratle uyum gösterebilme yeteneğidir					
23. Bir işletmenin genç kalabilmesinin temelinde, astlardan gelecek değişiklik taleplerinin daima dikkate alınması yatmaktadır					
24. Genç kalan işletmeler bunu, değişen şartlara rakiplerinden daha iyi uyum sağlayabilmelerine borçludur					
25. Çevresel koşullara uyum göstermek, genç kalmada önemli bir etkiye sahip değildir					
26. Bir işletmenin genç kalabilmesi için sürekli değişmesi gerekir					
27. Genç kalan işletmelerde değişim talebi daima üst kademelerden gelir					
28. Genç kalan işletmelerde değişime karşı direnç genellikle					

oluşmaz	1. Hiç Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4. Katılıyorum	5. Tamamen
29. Değişime olan ihtiyacı rakiplerinden daha önce fark edebilmesi, genç kalmayı başaran işletmelerin önemli bir özelliğidir					
30. Genç kalan işletmelerde uygulamalar daima önceden belirlenmiş esaslara göre yapılır.					
31. Genç kalan işletmelerde, yöneticiler değişse de organizasyonda hiç değişmeyen temel değerler bulunmaktadır					
32. Genç kalan işletmeler, sahiplerin aile etkisine kapalı şirketlerdir					
33. Bir işletmenin kurumsallaşma derecesi ile genç kalabilmesi arasında doğrudan bir bağlantı yoktur					
34. Genç kalmayı başaran işletmeler bunu teknolojilerini sürekli değiştirmeye borçludurlar					
35. Genç kalan işletmelerde sürekli ürün ve hizmet yenilikleri yapılır					
36. Genç kalan işletmelerde, yenilikçiliği ödüllendiren uygulamalar vardır					
37. Yenilikçilik anlayışı, genç kalan işletmelerde tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir					
38. Genç kalan işletmelerde çok sıkı uygulanan performans ölçüm sistemleri vardır					
39. Genç kalan işletmelerde çalışanların sorumlulukları ile ilgili sonuçlar hakkında hesap vermesi esastır					
40. Genç kalan işletmelerde boş pozisyonlara atama için öncelikle işletme içi kaynaklar dikkate alınır					
41. İnsan kaynakları bölümünün çalışanlarla etkin iletişimi, bir işletmenin genç kalmasını sağlayan önemli bir özelliktir					
42. Bir işletmenin genç kalmasında insan kaynakları bölümünün doğrudan bir etkisi yoktur					
43. Çalışanların kendi aralarında bilgi paylaşımına istekli olması, o işletmenin genç kalan bir işletme olduğunun göstergesidir					
44. Genç kalan işletmelerde çalışanlar birbirlerine koşulsuz yardım ederler					
45. Genç kalan işletmeler, yapılan hatalardan ders alınacak işletme içi öğrenme süreçleri oluşturmuşlardır					
46. Çalışanların düşüncelerini içlerinde korku duymadan rahatlıkla dile getirebilmeleri, bir işletmenin genç kalabilmesini sağlayan önemli bir özelliktir					