

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİDE KUŞAKLARIN ROLÜ**

**ARZU ŞAR İÇÖZ
18713039**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. MURAT ÇEMBERCİ**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE GİRİŞİMCİLİK
YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE
KUŞAKLARIN ROLÜ**

**ARZU ŞAR İÇÖZ
18713039**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. MURAT ÇEMBERCİ**

İSTANBUL 2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE GİRİŞİMCİLİK
YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE
KUŞAKLARIN ROLÜ

ARZU ŞAR İÇÖZ
18713039

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 09.10.2019

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çekliği~~ ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı

: Doç. Dr. Murat Cembereci

Jüri Üyeleri

: Prof. Dr. Halit Kesler

Prof. Dr. Ali Ekber Akın

İSTANBUL
EKİM, 2019

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KUŞAKLARIN ROLÜ

Arzu Şar İçöz
Ekim, 2019

Bireylerinbulundukları örgütte kendilerini anlamlandırmasını sağlayan ve onların inanç, düşünce ve davranış biçimlerini şekillendiren normlar ve değerler bütünü olarak tanımlanan örgüt kültürü kavramı, kuşaklar arası etkileşimle devam eden dinamik bir süreçle gelişmektedir.

Literatür taramaları sonucunda, kuşaklar boyuörgüt kültürü veişletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması ve daha yaşayabilir hale gelmesi için kullanabilecekleri araçlardan birisi olan girişimcilik yönelimi arasındaki dinamikleri inceleyen deneysel araştırmaların sayısının oldukça az olduğu görülmüştür. Bu sınırlamaya değinmek için, bu araştırma, örgüt kültürü ile birlikte kuşaklar arası katılım ve girişimcilik yönelimi perspektiflerini benimsemiştir.

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide kuşakların rolünü ortaya koymaktır. Bu amaçla ISO verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren ilk 500 firma arasındaki 100 firmadan toplam 104 katılımcı ile literatürde kabul edilmiş ölçeklerin Türkçe'ye çevrilmiş anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırmada ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testlerine tabi tutulduktan sonra kuşak farklılıklarının örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide anlamlı bir rolü olduğu sonucunun ortaya çıkıp çıkmadığı analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Girişimcilik Yönelimi, Kuşaklar

ABSTRACT

THE ROLE OF GENERATIONS IN THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION

Arzu Şar İçöz

October, 2019

The concept of organizational culture, as a set of norms and values that enable individuals to make sense of themselves in the organization and determines their belief, thinking and behavior, develops through a dynamic process that continues with intergenerational interaction. As a result of literature reviews, it is seen that there is a small number of empirical researches examining the dynamics between organizational culture and entrepreneurial orientation which is one of the tools that can be used to provide sustainable competitive advantage and become more viable. To address this limitation, this research has adopted perspectives of intergenerational participation and entrepreneurial orientation along with organizational culture.

The aim of this study is to highlight the role of generations in the relation between organizational culture and entrepreneurial orientation. For this purpose, as per the data of ISO, among the top 500 companies operating in İstanbul with a total of 104 participants from 100 companies a survey accepted in the literature and translated into Turkish has been conducted.

In the study, after the validity and reliability tests of the scales, it was analyzed whether the generational differences had a significant role in the relation between organizational culture and entrepreneurial orientation.

Key Words:Organizational Culture, Entrepreneurial Orientation, Generations

ÖN SÖZ

Tezimin hazırlanmasında ve anketlerin toplanmasında emeği geçen ve benden desteklerini esirgemeyen başta; Eşim Ayhan İçöz, Kız kardeşim Dilek Şar, Kuzenlerim Aylin Şar Akçakaya ve Ceyda Can'a, anketlerin Y nesli yöneticilere ulaşmasını sağlayan Oğullarım Genç Girişimci Duhan İçöz ve Furkan İçöz'e,

Eğitim hayatıma en baştan beri yön veren ve anketlerin toplanmasında yakın çevrelerini seferber eden Babam Adnan Şar ve Annem Feriha Şar'a,

Anketlerin bayan yöneticilere ulaşmasını sağlayan Yeditepe Üniversitesi'ndeki öğretim görevlisi çalışma arkadaşlarım Tuğba Öztürk, Nilgün Erdem ve Çiğdem Bayhan Demirel'e,

Anketleri göndermeye başlar başlamaz yanıtları süratle göndererek benim moralimi yükselten yönetici konumda olan genç yeğenlerim Merve Gündoğar, Burak Birand, Erdem Akçakaya, Feyza Oktay, Bengü Uçar, İlter Oktay, Merve Ulgut Oktay, İknur Kutay, Özgür Ceylan ve Can Elmaslar'a,

Yönetici olma zamanını bekleyen yeğenlerim Ufuk Akçakaya, Rana Elmaslar ve Mert Ceylan'a anketlerimi yayma hız ve başarıları nedeniyle,

Bana tez süreci boyunca akademik olarak hep yol gösteren, yoğun emek ve yüreklendirici sözleriyle destek veren çok değerli danışmanım Doç. Dr. Murat Çemberci'ye sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul, Ekim, 2019

Arzu Şar İçöz

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2.LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	4
3. KAVRAMSAL TEMELLER.....	7
3.1. Örgüt Kültürü	7
3.1.1. Örgüt Kültürünün Tarihsel Evresi.....	7
3.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımları	9
3.1.3. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler	11
3.1.3.1. Değerler.....	12
3.1.3.2. Normlar	13
3.1.3.3. Ritüeller, Törenler ve Simgeler.....	13
3.1.3.4. Hikayeler, Efsaneler, Mitler	14
3.1.3.5. Liderler ve Kahramanlar	15
3.1.3.6. Dil.....	16
3.1.3.7. Örfler, Gelenekler, Tutumlar	16
3.1.4. Örgüt Kültürü Modelleri	17
3.1.4.1. A.G.I.L. Modeli.....	17
3.1.4.2. Z Tipi Örgüt Kültürü Modeli	18
3.1.4.3. Handy, Harrison ve Physey Modeli	18
3.1.4.4. Robbins'in Örgüt Kültürü Modeli	19
3.1.4.5. Denison'un Örgüt Kültürü ve Etkinlik Modeli.....	19

3.1.4.6. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli	20
3.1.4.7. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	22
3.1.4.8. Geert Hofstede'nin Ulusal Kültür Modeli	23
3.1.4.9. Trompenaars'ın Örgüt Kültürü Modeli	29
3.2. Girişimcilik Yönelimi	31
3.2.1. Girişimcilik Yöneliminin Tarihsel Evresi	31
3.2.2. Girişimcilik Yöneliminin Tanımları	36
3.2.3. Girişimcilik Yöneliminin Boyutları	38
3.2.3.1. Özerklik.....	38
3.2.3.2. Yenilikçilik.....	39
3.2.3.3. Proaktivite	40
3.2.3.4. Saldırgan Rekabetçilik	40
3.2.3.5. Risk Alma.....	41
3.3. Kuşaklar	42
3.3.1. Kuşak Kavramının Tarihsel Evresi	42
3.3.2. Kuşak Kavramının Tanımları.....	44
3.3.3. Kuşakların Sınıflandırılması	46
3.3.3.1. Sessiz Kuşak	49
3.3.3.2. Baby Boomer Kuşağı	50
3.3.3.3. X Kuşağı	51
3.3.3.4. Y Kuşağı	53
3.3.3.5. Z Kuşağı.....	55
4. HİPOTEZ GELİŞTİRME.....	57
5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	59
5.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı	59
5.2. Anket Bilgileri.....	59
5.3. Araştırmanın Amacı	61
5.4. Araştırmanın Önemi.....	62
5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	62
5.5.1. Araştırma Modeli	62
5.5.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	63
5.6. Evren ve Örneklem	64

5.7. Demografik Sonuçlar	64
5.8. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri	67
5.8.1. Ölçek Geçerliliği	67
5.8.2. Faktör Analizi	68
5.8.3. Korelasyon Analizi.....	73
5.8.4. Regresyon Analizi	74
5.8.4.1. T Testi	78
6. TARTIŞMA, YORUM VE SONUÇLAR.....	80
6.1. Araştırmanın Sınırlılıkları	83
KAYNAKÇA	85
EKLER.....	102
EK 1. Anket Formu.....	102
ÖZ GEÇMİŞ.....	106

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Kaynak Sınıflandırması Tablosu	43
Tablo 2: Anket Ölçek Tablosu	61
Tablo 3: Katılımcı Yöneticilerin Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı	64
Tablo 4: Katılımcı Yöneticilerin Kuşaklara Göre Frekans Dağılımı	65
Tablo 5: Katılımcıların Firmadaki Pozisyona Göre Frekans Dağılımı.....	66
Tablo 6: Demografik Tanımlar Tablosu	66
Tablo 7: Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği ve Bartlett Küresel Testi	68
Tablo 8: Faktör Analizi Sonrası Grup Değişimleri	69
Tablo 9: Hiyerarşik Kültür için Faktör Analizi Sonuç Tablosu	70
Tablo 10: Ulusal Kültür için Faktör Analizi Sonuç Tablosu	71
Tablo 11: Girişimcilik Yönelimi için Faktör Analizi Sonuç Tablosu	72
Tablo 12: Korelasyon, Betimleyici İstatistik ve Güvenilirlik Analizleri	74
Tablo 13: Ulusal Kültür&Girişimcilik Yönelimi arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Tablosu	75
Tablo14: Kuşaklar&Ulusal Kültür ile Girişimcilik Yönelimi arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Tablosu	76
Tablo 15: Hiyerarşik Kültür&Girişimcilik Yönelimi arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Tablosu	77
Tablo 16: Regresyon Analizi Sonrası Hipotezlerin Son Durumu	77
Tablo 17: T Testi	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stanley Herman'ın Kültürel Buzdağı Modeli	17
Şekil 2: Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	23
Şekil 3: Hofstede'nin Türkiye için Kültürel Boyut Analizi	25
Şekil 4: Trompenaars'ın Örgüt Kültürü Modeli	30
Şekil 5: Türkiye'de İstihdamın Kuşaklara Göre Dağılımı, 1990, 2000 ve 2010	49
Şekil 6: Şematik Tez Modeli	64
Şekil 7: Araştırmanın Nihai Modeli	79

KISALTMALAR

ANOVA	: Analysis of Variance- Varyans Analizleri
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
FINTECH	: Finansal Teknoloji
GEM	: Global Entrepreneurship Monitor
ISO	: İstanbul Sanayi Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MUSİAD	: Müstakil Sanayiciler ve İşadamları Derneği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
www	: World Wide Web

1. GİRİŞ

1900'lerin başındaki en büyük 100 şirketten sadece 16'sı 2000'lerin başında da varlığını sürdürmektedir. Fortune dergisinin ilk 500 büyük şirketinin listesindeki firmalardan ise sadece 29 firma yine 2000'lere gelindiğinde mevcut olanlar listesinde sıralanmaktadır (Cameron & Quinn, 2006).

Girişimcilerin yarattığı yenilikçi başarıyı, geleneksel yöntemlerle şirketlere taşımanın olası gözükmediği bu atmosferde şirketlerdeki eksik parça olan “girişimciliği” şirket içine taşımak gerekmektedir(TÜSİAD, 2019).

Bu nedenle, çoğu sektördeki şirketler, kurumlar ve insanlar, rakipleriyle rekabet etmelerini ve daha iyi performans göstermelerini zorlaştıracak yoğun bir rekabetle karşı karşıyadır. Firmaların rakiplerden daha iyi performans gösterebilmek için rekabet avantajı kazanması gerekmektedir (Obeidat, 2016).

Bu bakımdan, girişimcilik yaklaşımlarını iç mekanizmalarına benimsetmeleri gerekir. En önemli faktörlerden biri olan örgüt kültürü ve alt boyutları, girişimcilik uygulamalarının yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik açısından uygulanmasını desteklemelidir (Dehkordi, 2014). 1980'lerden bu yana, strateji ve örgütsel davranış alanındaki çalışmalar, örgüt kültürünün firmaların büyümesi, etkinliği ve rekabet avantajı için anahtar rol oynadığının altını çizmiştir (Barney, 1986).

Öte yandan, iş hayatındaki değişim işletmelerin çevreye adaptasyonu bağlamında işveren-çalışan ilişkisine ve iş yapma biçimine de yansımış ve yenilik odaklı bir yaklaşım öne çıkmıştır (Schaufeli, Salanova, & Bakker, 2006).

Diğer yandan, kaygılandırmasa bile, tahmin edilemeyen ve bazen olumsuz yönde merak uyandıran bir değişim, herhangi bir kuruluşun veya yöneticinin güncel kalabilmesini, geleceği doğru bir şekilde tahmin edebilmesini ve yönelim istikrarını korumasını zorlaştırmaktadır (Cameron & Quinn, 1999).

Benzer şekilde, örgütsel yenilikleri vurgulayan girişimcilik kültürünün, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır (Yılmaz & Görmüş, 2012).

Nitekim yaratıcı fikirlere sahip olan kuşaklar, yenilikçi fikirleri, kuruluşlarına uygulayarak ve fırsatları değerlendirerek, kuruluşlarının yenilikçi, girişimcilik yönelimini geliştirirler (Kuratko & Audretsch, 2009).

Çoklu kuşakların iş hayatında bulunmasını, modern yönetim teorisinin babası olarak kabul edilen Peter Drucker, “Her 200 veya 300 yılda bir insanlar artık dünyayı anlamamaktadırlar ve geçmişin geleceği açıklamak için yeterli olmadığı büyük tarihi dönemlerden birindeyiz” diye ifade etmiştir (Childress & Senn, 1995).

Sistem ve ekonomik kültür, bireyleri beslerken, bireyler de sistemi beslerler. Desteklenen girişimci kişilik başarılı oldukça, diğerleri için olumlu bir örnek teşkil eder. Sonuç itibarıyla her türlü girişimci eylemi içinden çıktığı toplumun sosyo-kültürel ortamından ayrı tutmamak gerekmektedir (Dağıstan, 2019).

Örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide kuşakların rolü incelenirken, birbirleriyle aynı kuşak içinde bulunan kişilerin iş yaşamına yönelik davranış kalıpları benzerlik gösterirken, farklı kuşaktaki kişilerin iş yaşamına yönelik davranış kalıplarının ise farklılık gösterdiği bulgulanmıştır. İş gücü piyasasının gelecekteki durumu hakkında doğru tespitlerde bulunmak için bu davranış kalıplarını incelemek yararlı olabilir (Çakmak & Çelik, 2017).

Bu çalışmadaki temel yaklaşım, girişimciliğin içinde yaşanılan toplumun sosyo-ekonomik ortamının bir sonucu olduğu için aynı zamanda o kültürden ne şekilde etkilendiğidir. Bu görüşten hareketle, mevcut araştırma örgüt kültürü ile firmaların girişimci yönelimi arasındaki ilişkiyi değerlendirmeyi ve X ve Y kuşaklarının bu ilişkideki rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmada ulusal kültür kavramı, Hofstede’in “Zihnin Kolektif Programlaması” çalışmasında, ulusal kültürün örgüt kültürüne etkisini incelerken araştırma yaptığı 76 ülke içinde Türkiye’nin de bulunması nedeniyle daha çok vurgulanacaktır. Tez çalışmasının araştırma bölümünde yapılan analizlerde Hofstede’nin ’in tespit ettiği ulusal kültür boyutu ile Cameron’un hiyerarşik kültür boyutu temel alınmıştır. İstatistiksel araştırma için hiyerarşik kültürün seçilmesinin nedeni, Türkiye’nin ekonomik pazar yapısının ağırlıklı olarak hiyerarşik kültür prensiplerine uymasındır (Kıran, 2018).

Ayrıca, önceki çalışmalarda, ulusal kültür ile bireysel girişimcilik arasındaki ilişki incelenmiş ve ulusal kültür boyutlarının girişimcilik ile ilişkisi olduğuna dair kanıtlar

sunulmuştur (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004). Girişimcilik yönelimi ise Miller'in (1983) yeni ürünler geliştirme, risk alma ve proaktif davranma, Covin & Slevin(1989); Knight (1997); Lumpkin& Dess'in(2001) yenilikçilik boyutlarının incelenmesine çalışılmıştır.

Ancak yapılan literatür taramasında, halen örgüt kültürünün girişimcilik yönelimini sağladığı, koruduğu ve geliştirdiği konusunda ve örgütsel yetkinliklerinin araştırıldığı ve istatistiksel olarak analiz edildiği yeterli sayıda görgül inceleme görülememiştir. Bu çalışma bu ihtiyaca katkıda bulunmayı amaçlamaktadır ve bahsedilen iki olgunun ilişkisi üzerinde kuşakların rolünü İstanbul ili ortamında inceleyecektir.

Çalışmaya, önce ilgili literatür gözden geçirilerek kavramsal bir çerçeve ile başlanmış, sonrasında, toplanan verilerin analiz edilmesi ve ortaya çıkan bulguların yorumlanmasına çalışılmıştır.

Bu çalışmanın gerçekleştiği ülke olan Türkiye'nin kendine özgü özellikleri vardır. Bir tarafta, ekonomik ve kültürel olarak yenilikçi ve girişimci ruhu destekleyen kuvvetli bir altyapı bulunmazken diğer tarafta büyük bir dönüşüm ve gelişim evresinde olan ekonomik dinamizmin firmaları gelişmiş ülkelerdeki rakipleriyle rekabet edebilecek boyutta bir yaratıcılığa ve değişime ittiği görülmektedir (Tan, 2007).

Bu çalışmada girişimciliğin ele alınıp değerlendirilmesi ve son dönemde Türkiye'de yukarı doğru çok dik bir ivme kazanan girişimcilik projelerinin literatüre girerek katkıda bulunması açısından önem arz etmektedir.

INSEAD Emerging Markets Institute Univesum ve HEAD Vakfı tarafından 2017 yılında yürütölmüş olan 19 ölkö ve 18000 çalışan ve öğrenci olan katılımcıyı kapsayan X, Y ve Z Kuşakların birbirinden farkını araştıran anket araştırmasına göre, sözü edilen bu üç kuşak diğer kuşaklara oranla girişimciliğe yönelik çok güçlü bir ilgi göstermiştir. Yine aynı geniş kapsamlı araştırmadan iş dünyasında yalnızca X ve Y kuşağının varlığından söz edilebileceği sonucu ortaya çıkmıştır. Katılımcılara uluslararası bir firma ya da kendişlerinde çalışma seçeneği verildiğinde, Z kuşağı uluslararası bir firmada çalışmayı tercih ederken X ve Y Kuşağına ait katılımcılar girişimci olmak ve kendi işlerinde çalışmak istediklerini bildirmiştir (Bresman & Rao, 2017). Buna dayanarak, bu çalışmanın anket formunda yalnızca iş dünyasında ağırlıklı olarak var olan X ve Y Kuşağındaki yöneticilerden anket sorularını yanıtlamaları istenmiştir.

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Akademik yazın boyunca yapılan incelemelerde görülmüştür ki, girişimcilik yönelimi ile çeşitli örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki, çevresel ve örgütsel faktörlere dayanan bağlamda değerlendirilmiştir (Schein, 1984);(Covin & Slevin, 1989); (Covin&Slevin, 1991); (Lumpkin & Dess, 1996);(Wiklund & Shepherd, 2005); (Chang & Lin 2007).

Küreselleşmenin getirdiği zorlu rekabet koşulları, sosyal, ekonomik ve kültürel değişimler, karmaşık ve belirsiz bir iş dünyası, işletmelerin sürdürülebilir ve başarılı olabilmeleri için örgüt kültürü ile birlikte girişimcilik özelliklerine de sahip olmalarını gerektirmektedir(Altuntaş, 2010).

Zahra ve arkadaşları, (2004), bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişillik, güç mesafesi, kısa-uzun dönemlilik, belirsizlikten kaçınma derecesi gibi kültürel boyutları ile, girişimciliğin; yenilik yapma, risk alma, proaktiflik gibi boyutları arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Trompenaars ise, yukarıdaki kültürel boyutlar ile ekonomik büyüme ve gelişme arasında ilişki olduğu gibi, girişimcilik arasında da istatistiksel bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir (Sang & Peterson, 2000).

Shane'in incelediği bireycilik ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile girişimcilik yönelimi arasında önemli bir ilişki olduğu açık bir şekilde belirtilmiştir (Shane, 1993).Ekonomist Schumpeter (1934)ve psikolog Clelland'ın, (1961) ulusal kültürün girişimcilik faaliyeti düzeyleriyle nasıl ilişkili olduğuna ilişkin gözlemleri ülkelerin girişimcilik faaliyeti düzeylerinde farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır (Abdullah, Musa, & Azis, 2017).Pek çok araştırmacının çalışmaları da, örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu kanıtlamıştır(Saylı & Ağca, 2009);(Çarıkçı & Koyuncu, 2010); (Yılmaz & Görmüş, 2012); (Lukasik, 2014); (Cherchem, 2017).

Örgüt kültürü kavramı, yeni kültürlerin oluşumunu anlamada ve girişimcilerin oluşturdukları kuruluşlara enerji, amaç ve bağlılık kazandırdıkları ilgili süreçlerin

özölmesinde sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mit kavramlarının değerlerini inceler(Pettigrew, 2006).

Chang, örgüt kültürünü, iç/dış yönelim ve esneklik/kontrol yönelimi olarak iki boyutta incelemiş ve ayrıca örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi arasında bir ilişki olduğunu iddia etmiştir (Chang, 2007). Yerel ve yabancı yazında pek çok araştırmacı, belirsizlikten kaçınma odaklı kültürlerde proaktif ve stratejik risk almanın azalacağını, girişimcilik yönelimlerinin kök salmayacağını ve kültür ile girişimcilik yönelimi arasında yakın bir ilişki olduğunu belirtmiştir(Kreiser, Marino, & Weaver, 2002); (Yeşil, Doğan, & Doğan, 2016).

Girişimcilik kavramı hem örgüt kültürünün oluşmasında rol oynamakta ve diğer modellerden kültürü ayırmaya yardımcı olmaktadır hem de başarı odaklı, hızlı çözüm getirebilen, yaratıcı çalışanlarla mücadeleye ve sonuca yönelik, daha rekabetçi kültürler oluşturabilecek potansiyele sahiptir (Yiyit, 2017).

Yine yabancı ve yerel yazın taramalarında görölmüştür ki; kültür bir insan üretimi olmakla birlikte, tarihsel olarak birikimli bir toplamın sonucudur. Kültürel farklılıklar girişimci davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Her türlü girişimci eylemi içinden çıktığı toplumun sosyo-kültürel ortamından soyutlamak eksik bir değerlendirmeye neden olacaktır (Cherchem, 2017);(Barney, 1986);(Am Fiş & Wasti, 2009);(Saylı & Ağca, 2009);(Woodside, Bernal, & Coduras, 2016); (Al-Awlaqi, Mohamed, & Habtoor, 2018); (Dağıstan, 2019).

Girişimcilik ise, ulusal kültürün ve alt kültürlerin sunduğu değerlerle ilgilidir. Sosyal, kültürel, ekonomik ve politik çok sayıda faktör girişimciliği oluşturmaktadır. Ancak kültürel yapı girişimcilik ruhunun oluşumunda önemli bir yer tutmaktadır(Güney, 2003).

Fiş & Wasti(2009), girişimcilik yöneliminin, kökünün örgüt kültürüne dayandığını düşünmektedir. Yerel ve yabancı yazında, ulusal kültür ile girişimcilik arasındaki ilişki farklı ülkelerden araştırmacılarca incelenmiştir ve ulusal kültür boyutlarının girişimcilik ile ilişkisinin var olduğunu kanıtlayan çalışmaların bulunduğu gözlemlenmiştir (Zahra et al., 2004).

Bir örgütte çalışanların ileriye dönük kararlar alabilmesi, örgüt yapısının risk ve sorumluluk alabilecek güçte olması, yönetim şeklinin sürekli öğrenmeye odaklı olması girişimcilik yöneliminin yüksek olmasını sağlar(Yeşil et al., 2016).

Arıkan (2002)örgüt kültürünün girişimcilik kültürünü etkileyecek boyutları olarak "başarı güdüsü", "bireycilik-toplulukçuluk", 'Protestan iş ahlakı', "Yenilikçilik" ve "aile etkisi' gibi boyutlarını ileri sürer.

Diğer yandan, Aycan, (2001) Türk kültürüne özgü yönetsel bir anlayış olan "paternalizm" üzerinde durmuştur. Benzer bir şekilde, Arslan (2000); ve (2001), Weber'in yaklaşımından yola çıkarak Osmanlı İmparatorluğu'nun "merkeziyetçi despot yapısının", "savaşçılık anlayışının" ve "sufilik inancının" Türkiye'deki girişimcilik kültürünü etkilediğinden bahsetmektedir.

Örgüt kültürü kuşakların dahiledilmesiyle evrimleşmekte ve değişmektedir (Chrisman, Chuca, Pearson, & Barnett, 2012).

De Clercq, & Belausteguigoitia (2015), tarafından iddia edildiği gibi, kuşakların tercihlerinin ve ilgi alanlarının çokluğu, yenilik arayışında kuşaklar arası stratejik katılımın başarılı bir şekilde dönüşümünü engelleyebilir. Araştırmalar, farklı kuşakların farklı öğrenme stilleri Costello, Lenholt, & Stryker (2004), farklı hafıza kapasiteleri Schuman, and Scott (1989) ve farklı değer öncelikleri sergilediğini göstermiştir (Bogdanowicz & Bailey, 2002).

Bununla birlikte, Patota ve Schwartz, kuşaklardaki grupların ancak genel özelliklerinin tanımlanabildiğini ve özel olarak yüzyüze konuşulmadığı için homojen kategoriler olmadığını iddia eder. Sonuç olarak, örgütlerde kuşaklar arası etkileşim için tek bir reçete yoktur; tüm Baby Boomer'lar yaşam boyu istihdama inanırlar diye kesin bir görüş bildirilemez ya da Y Kuşağı bireylerinin hepsi de teknolojik olarak yetenekle donanmıştır diye iddia edilemez (Patota, Schwartz, & Schwartz, 2007).

Hogg & Terry'ye (2000) göre örgütler, güç, durum ve prestij farklılıkları ile karakterize olmuş karmaşık gruplar arası ilişkiler ağlarında bulunan dahili olarak yapılandırılmış gruplardan oluşmuştur. İnsanların benlik duygusunu ve kimliğini bir ölçüde ait oldukları kuruluşlardan veya çalışma gruplarından aldıklarını iddia ederler.

3. KAVRAMSAL TEMELLER

Araştırmanın bu bölümünde örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi kavramları tarihsel evrimleri, tanımları ve boyutları bağlamında incelenmiş, kuşaklar kavramının ise tarihsel evresi, tanımları dışında sınıflandırması hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Örgüt Kültürü

Bu bölümde örgüt kültürünün tarihsel gelişimi, tanımı ve örgüt kültürünü etkileyen faktörler ve örgüt modelleri incelenecektir.

3.1.1. Örgüt Kültürünün Tarihsel Evresi

Tarihsel olarak 19. yüzyıla kadar geriye gidildiğinde, örgüt kavramlarında, örgütsel hiyerarşi kavramlarını ve ideal örgüt kuramını ilk kullanan kişi olan Max Weber'in modern topluma egemen bürokratik örgüt kültürü yapısı olan “Tekçi” paradigması görülmektedir. Weber'intanımladığı bürokrasi kuramı toplumun var oluşundan beri süregelen yönetim teorilerinin en başta gelen işleyiş biçimini açıklamaktadır (Lewis, 1975).

Örgütlerde insan davranışlarını anlama konusundaki ana çalışma, 1930'larda Illinois Chicago'da bulunan Western Elektrik Şirketi'ndeki ünlü Hawthorne deneysel çalışmanın son evresidir. Modern çalışma örgütlerini kültürel terimlerle açıklayan ilk düzenli yaklaşımdır (Ok, Üstünyer, Akkahve, & Kale, 2016).

Hawthorne araştırmalarının sonuçları, öne sürülen hipotezi doğrulamış, işçilerin verimliliğini net olarak sosyalfaktörlerin etkilediği belirlenmiştir. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerinifiziksel faktörlerden çok sosyal faktörler üzerine çevirmiştir(Koçel, 1999).

Kültür kavramının yönetim literatürüne girmesi, 1951 yılında, İngiliz yazar Elliott Jacques'ın yazdığı "The Changing Culture of a Factory" adındaki kitap ile olmuştur (Hofstede, 2001).

1970’li ve 1980’li yıllarda, kendine has kültürü olan Japonların, o zamana dek hep lider ülke olarak görünen Amerika Birleşik Devletleri karşısında rakip ülke olarak durması örgüt çalışmalarında ve yönetim konusunda yeni bir gelişme olarak kabul edilmiştir. Batıdaki iş dünyası, Japon firmalarıyla rekabette zorlanmaya başlayınca, o zamana dek hep tek tabanca olan Amerikan yönetim anlayışı sorgulanmış ve çıkabilecek sorunlara yeni çözüm yolları bulunması bir gereklilik haline gelmiştir (Hofstede, 2014).

Bu değişen durumun sonucunda, işletmelerde görülen, kârlılık, verimlilik ve performans gibi olgulardaki başarısızlıkların nedenleri incelenmiş ve örgüt kültürü kavramının, sosyal alanda çıkan sorunlara çözüm getireceğine inanılmıştır (Şengül, 2009).

Örgüt kültürünün gelişimine bakıldığında, Pettigrew'in 1979 yılında, dönemin saygın dergisi Administrative Science Quarterly'de çıkan "On Studying Organizational Cultures" isimli Türkçe adıyla " Örgüt Kültürleri Üzerine Bir Çalışma" isimli makalesi için öncü çalışma tanımı yapılabilir (Pettigrew, 2006).

Bu makale, özel bir İngiliz yatılı okulunda 1972 yılında kayda değer bir yapısal değişiklik yapılmasını ve bunun sonucunda da, mülakat, anket ve gözlem gibi bir dizi deneysel çalışma yürütülmüş olmasını konu etmiştir. Pettigrew bu dönem içindeki bilgileri de kayıtlardan edinerek 38 yıl süren bir araştırmayı 1934-1972 yılları arasında yürütmüştür. Yine, Blake ve Mouton isimli araştırmacılar, 1960’lı yıllarda örgüt kültürü ifadesini örgüt iklimi yerine kullanmış, 1976 yılında Silverzweig ve Allen isimli başka araştırmacılar ise yayımladıkları makalede bu ifadeye yer vermişlerdir (Deal & Kennedy, 1982).

Örgüt kültürüne ilişkin bilimsel çalışmaların 1980’lerde ivme kazanması 1980 Ekim’inde Business Week dergisinin ve 1982 Mart’ında Fortune dergisinin sayılarında çıkan makalelerle başlamıştır (Yağmurlu, 1997).

Örgüt kültürü kavramının, yönetim alanında yaygın olarak kullanılması Amerikan endüstrisi önündeki Japon meydan okumasını anlatan "Teori Z" Ouchi (1993) ve Pascale & Athos'un (1981) "Japon Yönetim Sanatı" ile başlamıştır.

1982 yılına gelindiğinde, Peters ve Waterman, “In Search of Excellence” isimli best-seller olmuş olan kitabı yayınlamış ve böylece üniversiteler gibi çok sayıda kurum, kendi kültürünü incelemeye başlamıştır(Peters, & Watermann, 1982).

Bir kuruluşta var olan ve kabul edilmiş olan değerleri, beklentilerivarsayımları ve tanımları belirtmek için örgüt kültürünün, örgütün performansının hesaplanmasında önemli bir faktör olduğu göz ardı edilmiştir. Ne yazık ki, insanlar kendilerine meydan okuyana kadar, yeni bir kültür deneyimleyinceye kadar ya da örneğin bir çerçeve veya modelde, kültür, açık ve net hale getirilinceye kadar örgüt kültürü kavramını açık şekilde algılayamamışlardır. Bu nedenle kültür, yöneticiler ve akademisyenler tarafından da uzun bir süre göz ardı edilmiştir (Cameron & Quinn, 2006).

3.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımları

Örgüt kültürü kavramı için kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü gibi eş anlamlı tanımlar da yapılmaktadır. Bunun nedeni, örgüt kültürü kavramını inceleyen araştırmacıların da farklı olması ve örgüt kültürünü farklı şekilde incelemeleri ve farklı şekilde anlamlandırmalarıdır (Köse, Tetik, & Ercan, 2001).

Hofstede kültürü bir insan grubunu diğerlerinden farklılaştıran kolektif zihinsel program olarak tanımlar. Aileden başlayarak okul, sosyal çevre ve örgütsel çevrede süre gelen bu programı oluşturan değerler ise bireysel, örgütsel ve kültürel ilişkileri etkiler (Sayılı & Ağca, 2009).

Linton kültürü, belirli bir topluluğa ait bireylerinbelirli bir kültürel davranış şeklini öğrenip bu davranışlarıbirbirlerine aktarmasınınsonucu olarak tanımlamıştır. Kültür hem öğrenme yolu ile hem de geleneklerle var olmayı sürdürür. Çalışanların gruptan öğrenmeye yetenekli olması kültürün sürekli olmasını sağlar (Erdoğan, 2007).

Araştırmacıların büyük bir çoğunluğu, ulusal kültürün bir alt boyutu olan örgüt kültürünü tanımlarken, her hangi bir örgüt içinde bulunan kişilerin davranış

biçimlerinin normlar, davranışlar ve değerler, inançlar ve alışkanlıklar ile yönlendirildiğine vurgu yapar(Köse et al., 2001).

Örgüt kültürü, çalışanların çalışmaortamındaki farklı kuşakların davranış ve duygularını temsil eder. Her kuşağın kendine özgü özellikleri, benzersiz standartları ve farklı kültürleri ve de davranışları vardır. Ayrıca, örgüt kültürü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve kuşaklar boyu aktarılan değerleri temsil eder (Kampf, Lorincova, Hitka, & Stropka, 2017).

Deshpande & Parasuraman'a(1986) göre örgüt kültürü; “bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi için bir araç olarak görülmekte ve paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, beklentiler, tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte geliştirdiği normlar” olarak tanımlanmaktadır.

Schein'a göre örgüt kültürü, örgüt içinde bireylerin kendi aralarında bütünleşmek ve dış çevreyle de uyum sorunlarını çözmek için öğrendikleri inanç ve değerler ve bu öğrenme aşamasında içselleştirmiş oldukları bir sistem bütünü olarak tanımlanmıştır(Schein, 2004).

Başka bir tanım ise, örgüt kültürünü, örgütte çalışanların işlerin nasıl yapılacağına dair paylaştıkları ortak görüş olarak açıklamıştır (Runge & Hames, 2004).

Clement (1994) ise, örgüt kültürünü, örgütteki çalışanlar tarafından geliştirilen artifaktlar, örgüte ait hikayeler, mitler, efsaneler, semboller, ritüeller, giyim tarzları, dil, örgütsel yapılanma, program ve politika, davranış kalıpları, iletişim yöntemleri, senkronizasyon ve ortak karar verme gibi öğelerin bütünü olarak tanımlamaktadır.

3.1.3. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler

Genel olarak literatür incelendiğinde, örgüt kültürünü etkileyen faktörler olarak öncelikli temel kültürel faktörler olan örgüt kültürünü oluşturan varsayımlar, değerler, inançlar ve normlar incelenmiş sonrasında ise aşağıda belirtilmiş olan törenler, seremoniler ve benzer örgüt kültürüne ait faktörlerin ifade şekilleri araştırılmıştır(Unutkan, 1995).

- Değerler, normlar, inançlar
- Ritüeller, seremoniler
- Efsaneler, hikâyeler, masallar
- Liderler ve kahramanlar
- Dil
- Örfler, gelenekler, tutumlar

Örgütler, yönetim tarzlarına, yardımcı olacak çalışma ortamı yaratmak için normlar, inançlar, değerler ve anlamlı sembolleri çalışma ortamına oturtmalıdırlar. Çalışanların tümünün uyum göstermesinin beklendiği yönetim taktikleri, stratejileri ve örgüte ait ilkeler, değer ve normlar, tutum ve davranışlar, roller, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bir örgütte var olan sistemin özellikleridir(Fiş & Wasti, 2009).

Örgüt kültürünün oluşumunda, dil, kavramlar, sınırlar ve ideoloji, statü, güç, otorite, ödüller, ceza, arkadaşlık ve saygı tahsisi gibi unsurlar temel sağlar (Willcoxon & Millet, 2000).

Örgüt kültürü, kurucuların söylenmemiş ancak kabul edilmiş değerleri, inançları, sembolleri gibi özelliklerinin tümünü kapsar (Barney, 1986).

Bir örgütün kültürünün, en belirgin fiziksel yansımaları olan artifaktlar, örgütün iç yapısında ve dış çevresinde yer almaktadır(Schein, 2004).

3.1.3.1. Değerler

Bir örgütün hedeflerini, amaçlarını ve çalışanların beklentilerini gösteren özellikler olan değerler ve inançlar, örgüt çalışanlarının karşılaştıkları durum, kişi, nesne ve eylemlerde doğru şekilde değerlendirme ve yargılama yapabilmelerini ve karşılarına çıkan problemler için uygun çözüm yolları bulmalarını sağlarlar (Young, 2000).

Hem kuşaklar arası çeşitliliğin hem de ırksal çeşitliliğin kökleri grup düzeyindeki inanç ve değerlerde yatar olarak bilinirken gözlemlenebilir demografik nitelikler gibi kavramlar arasında önemli farklılıklar vardır (Mcguire, Todnem, & Hutchings, 2007).

Patota et al.,(2007)ise, her kuşağın ortak deneyimlerinin ve ortak hatıralarının onları ortak bir değerler, inançlar ve davranışlar dizisine yönlendirdiğini ileri sürmektedir. Örneğin, 11 Eylül 2001'deki terör olaylarının Y kuşağı bireylerin hayat tarzı üzerinde etkili olduğunu, bu kişilerin sosyal olarak daha duyarlı, yurtsever olmalarına ve yurtdışına seyahat etmede daha isteksiz olmalarına neden olduğunu gösteren bazı araştırma bulguları mevcuttur (Glass, 2007).

Inglehart'ın Dünya Değerler Araştırması çerçevesi içinde yapılan ve TÜSİAD'ın yayımladığı Türkiye'deki değerleri inceleyen en geniş ölçekteki çalışma, "Türk Toplumunun Değerleri" araştırma çalışmasıdır. Bu araştırma Türkiye'deki sosyal ve ekonomik olan değer ve tutumları aşağıda belirtilen şekilde açıklamıştır(Ergüder, 1991) :

- Herhangi bir kişisel girişim denememek ve risk almamak
- Yakın çevreleri dışında kalanlara güvensizlik
- Çalışmanın mecburi olduğunu kabul etmek
- Kadercilik
- Rekabetçi olmamak
- Aile şirketleri dışında kalan diğer işletme türlerini kabul edememek
- Geleceğe dönük plan yapma zorunluluğu hissetmemek

Hofstede, kültürel bir çerçevede değerlerin oluşumunu zihinsel programlama

süreciolarak açıklamaktadır. Hofstede'ye göre çalışanlar, ömür süreleri boyunca toplumsallaşma olarak adlandırılabilen zihinsel olan bir programlama sürecine maruz kalmaktadırlar (Hofstede, 2014).

Zihinsel programlama ulusal, mesleki ve örgütsel düzey olmak üzere üç ayrı sosyalizasyon düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu farklı mekanlarda ve düzeylerde, hem topluma özgü değerlerin bütünü, hem de örgütsel süreçlerdeki ortak davranış kalıpları oluşmaktadır (Doğan, ve diğ 2016).

Öte yandan, geleneksel değerler korunduğunda kuşaklar boyunca bunları onaylayarak ve meşrulaştırarak eski ilkelere sadık kalınır. Yaşlı kuşakların katılımı, girişimcilik faaliyetlerini engelleyebilecek ve geleneksel değerleri yoğunlaştıracaktır (Jaskiewicz, Combs, & Rau, 2015).

Bir örgütün temelini oluşturan amaçları, idealleri ve ölçütleri, değerler aracılığıyla ortaya konur ve bu değerler yönetim anlayışı ve örgütsel kimlik çerçevesinde açıklanır (Vurgun & Öztop, 2011).

3.1.3.2. Normlar

Normlar, örgüt kültürü içinde çalışanların davranışlarını etkiler, kurumsal bir sosyal sistemin oluşturulmasını ve güçlendirilmesini sağlar. Çoğunluk işgörenler tarafından kabul edilmiş davranış kalıpları ve kriterleridir (Eren, 2001).

Çalışanların davranış kalıplarının önceden bilinmesini sağlayan normlar sayesinde yöneticiler, örgütün kültürel yapısını oluşturabilir, çalışanları daha iyi tanıyabilir ve yönetim prensiplerini belirleyerek örgütün normlarıyla uyumlu hale getirebilir (Özkalp, 1995).

3.1.3.3. Ritüeller, Törenler ve Simgeler

Ritüeller, bir örgütteki işletme sürecinin uygulanmasında, değerlerin içselleştirilmesinde ve çalışanların davranışlarında tekrar edilen alışkanlıklar olarak tanımlanan sembolik bir role sahiptirler. Bu rehberlik edici uygulamalar yazılı olarak bildirilmedikleri halde çalışanlarca benimsenmiştirler. Ritüeller, örgüte ait

değerlerin yalnızca o örgütteki çalışanların aktif katılımı yoluyla pekiştirilmesini sağlar (Nelson & Quick, 1997).

Örgüt kültürünü etkileyen faktörlerden biri olan törenler ise, örgüt içinde başarıların kutlanması, örgütte uzun süreli çalışanların 10, 20 ve 30 yıl gibi sürelerinin sonuna geldiklerinde ve emekliliği hak etmelerinde ve, buna benzer nedenlerden dolayı verilen nişanlar, takılan rozetler ve simgeleri kapsar (Schein, 1992).

3.1.3.4. Hikayeler, Efsaneler ve Mitler

Gordon (1985) hikayelerin ve efsanelerin, bir örgüte dair genel işleyiş hakkında bilgilendirdiklerini, örgüte ait değerleri yansıttıkları ve bu değerleri örgüte yerleştirdikleri fikrini savunmuştur. Hikayeler aracılığı ile örgüte ait kahramanlar ve semboller çalışanların gözünde canlanırlar. Örgüt kültürünün önemli bir parçası olan hikayeler, örgüte ait bir değerın aktarılması gerektiğinde önceden var olan bir hikaye ile birleştirilirse böylece çalışanların hikayeyi inandırıcı bulması kolaylaşır ve o hikaye hep örgüt hafızasında kalır. Bu hikayeler, örgütün yerel karakteristiğini oluşturduğu için her zaman yüzde yüz gerçeklik şartı aranmaz (Ouchi, 1993).

Bir örgütte bulunan değerleri ve tanıtım uygulamalarını yerleştiren bildirişim konusundaki en önemli araçlara mitler denir. Mitleşme eylemi, örgüt içindeki değerlere, o örgütün kurucuları veya farklı görev düzeylerindeki çalışanlar hakkındaki ilginç olaylar ve hikayeler, zaman içerisinde belirli bir anlama gelen mesaj halini alınca gerçekleşir. Aynı şekilde, örgüt için önem taşıyan bir değer birçok kişi tarafından örnek alınarak eyleme dönüştüğü zaman bu eylemler mit haline gelir. Mitler olumlu ya da olumsuz anlamlara sahip olabilir (Erdem, 2007).

3.1.3.5. Liderler ve Kahramanlar

Liderler için örgüte dair değerleri şahsileştiren ve diğer çalışanlar için rol modeli olarak benimsenen bireyler oldukları tanımlaması yapılır. Bu rol modeller, bazen müşteriler için bir prestij simgesi, bazen çalışanlar için bir motivasyon aracı, bazen

de çalışanlarca hayranlık duydukları bir idol olarak görülebilirler (Özkalp & Kirel, 2011).

Kahramanlar, çok ödül hak eden bir özelliğe sahip olan ve genellikle “kazanan” olan veya kritik bir organizasyonda başarılı şekilde yer alan kişilerdir (Sun, 2008).

Deal & Kennedy'ye (1982) göre kahramanlar harika motive edicilerdir ve adeta bir sihirbaz gibi işler zorlaştığında herkesin güveneceği kişilerdir.

Hofstede & Hofstede, (2005) de ayrıca "soğan diyagramında" kültürü semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler olarak dört katmana ayırmıştır. Bu dört katman üzerine yapılmış olan çok sayıda araştırmanın, örgütteki yöneticiler için kritik öneme sahip olduğunu, çünkü iş veya operasyonu farklı derecelerde ve farklı şekillerde etkileyebileceğini öne sürmüştür.

3.1.3.6. Dil

Örgütlerin öz değerlerine uygun bir dil olgusu vardır ve örgüt yapısına ait kültürel değerlerin yerleşmesini sağlar. Bazı örgütlerin kendilerine özgü bir jargonu olur ve bu jargonda geçen sözcükler yalnızca o örgütün üyeleri tarafından anlaşılabilir, başka bir örgütün çalışanının bu dili anlaması mümkün olamayabilir (Köse et al., 2001).

Dile örgütsel bağlamda bakıldığında; espriler, örgütsel tabirler, argo ifadeler, mecazlar, benzetmeler ve sloganlar gibi sözel unsurlar olduğu görülür (Reigle, 2003).

Dil, örgüt içinde dalgalar gibi hareket eden sık kullanılmış ifadeler, izlenecek eylemler olarak benimsendiği ve yorumlandığı içörgütün felsefesine girmiş olarak kabul edilir. Örgüt dilindeki bu ifadeler, çalışanların en üst düzeyden geldiğini duydukları günlük sözcüklerin ve kültürel deyimlerin bir parçası olurlar ve örgüt üyelerinin inançları ve beklentileri için bir platform oluştururlar (Allen, 2012).

3.1.3.7. Örfler, Gelenekler, Tutumlar

Örfler ya da gelenekler örgütsel bir yapı içerisinde aslen önemli olan göstergelerdir. Bu unsurlar çalışanların terfiinin duyurulma biçimi, uzun süreli planlama dönemleri ve başarı koşullarının geliştirilmesi gibi yönetim uygulamalarında ortaya çıkmaktadırlar (Eren, 2001).

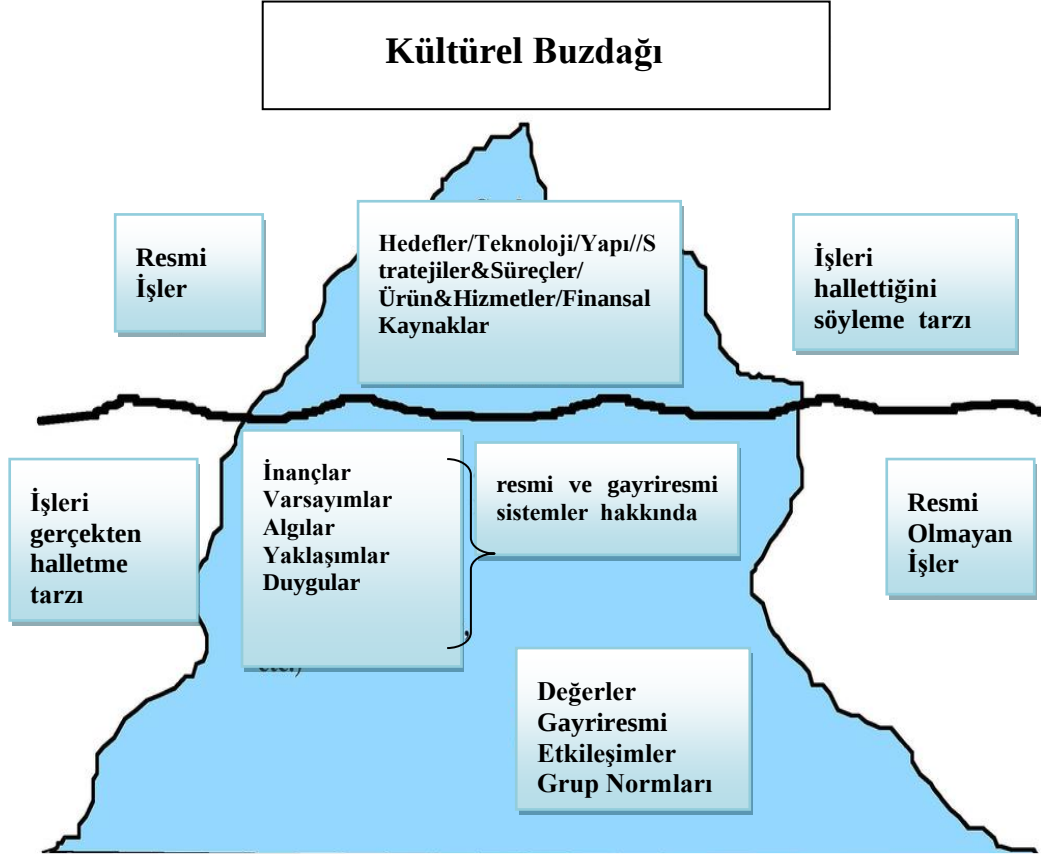
Cameron & Quinn(2006) tüm çalışanlar ve kuruluşlar için gelenekler, değerler, vizyon ve stratejiler hakkında resmi bir yönlendirme oturumu olduğundan emin olunması gerektiğini ve yöneticilerin ve çalışanların bu oturuma dahil edilmesinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca örgütsel karakterin aile geleneklerine ya da ulusal bilinç düzeyine benzediğini ifade etmişlerdir.

Toplumumuzda var olan insanlar, nesneler, fikirler, işletmeler ve olaylara ilişkin farklı tutumlarımız mevcuttur. Tutumlar çalışanları karşılaştıkları insanlar, nesneler, fikirler ve olaylara karşı verecekleri tepki konusunda yönlendirici olurlar. Bu yüzden, tutumlar çalışanların bilmesi gereken genel koşullar ve durumları zihinsel olarak oluşturduktan sonra çalışanlar karar aşamasına geçebilirler (Özkalp, 1995).

Kültürün manevi tarafını da gösteren tutumlar, çalışanların davranışlarını ve hareketlerini öncesinden sezebilir ve kontrol edebilir olduğu için önem taşırlar (Köse et al., 2001).

Örgüt kültürü, çoğunlukla hissiyata dayanan bilgi alanında hareket eden ve çalışanların daha fazla motive edilmesine odaklanan örgütsel entelektüel sermayenin doğrusal olmayan güçlü bir tamamlayıcısıdır. Örgüt kültürünün modellenmesi, karmaşıklığı ve doğrusal olmaması nedeniyle bir zorluktur(Bratianu & Ghinea, 2012).

Ancak, Stanley Herman isminde bir Alman teorisyen bir örgütü etkileyen faktörleri bir buzdağına benzetmiş ve aşağıdaki Şekil 1'de görüldüğü biçimde şematik modelini çıkarmıştır (Herman, 1970).



Şekil 1: Stanley Herman'ın Kültürel Buzdağı Modeli

Stanley Herman. TRW .Systems Group, 1970, <https://yonetimnotlari.files.wordpress.com/2013/06/50db5-cultural-iceberg-stanley-n-herman.jpg>

3.1.4. Örgüt Kültürü Modelleri

Bu çalışmada literatürde aşağıda yer alan örgüt kültürü modelleri incelenmeye çalışılmıştır. Ancak Hofstede'nin Türkiye üzerinde analizler yapmış olmasından onun ulusal kültür ile Cameron'un hiyerarşik kültür boyutları Türk işletmelerine daha benzer olduğu için bu boyutlar üzerinde durulmuş ve istatistiksel analizleri yapılmıştır.

3.1.4.1. A.G.I.L. Modeli

A.G.I.L. Modeli, Talcott Parsons isminde Amerikalı bir sosyal psikolog tarafından örgüt kültürünün işleyişinde sosyal değerlerin önemli bir rolü olduğu iddiasıyla çıkmıştır. Aynı zamanda bir sosyolog olarak olaylara bakabilen Parsons, karmaşık toplumsal sistemin işleyiş dinamiklerini, hiyerarşik bağlılıkta oluşan sorunları

araştırmış ve teoriler geliştirmiştir. Bu modelde, sistemin sürekli olabilmesi için örgütlerin temel işleyiş biçimlerinin düzenli olarak karşılanması gereklidir (Özkalp & Kirel, 2011). Bu modelde bahsedilen 4 fonksiyon;

- Uyum,
- Amaca ulaşma,
- Bütünleşme
- Yasallık sözcüklerinin ilk harfleri "AGIL" sözcüğünü meydana getirmektedir(Eren, 2001).

3.1.4.2. Z Tipi Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü teorilerinde insan boyutunun önemini vurgulayan Japon araştırmacı Ouchi, aşağıda belirtilen 7 özellikle "Z tipi Örgüt Modeli'ni" ortaya çıkarmıştır (Beycioğlu, 2007):

- Çalışanların uzun süreli istihdamı
- Çalışanların dolaylı/dolaysız kendilerini ilgilendiren kararlara katılımı
- Çalışanların bireysel sorumluluk almaları
- Çalışanlar için aralıklı performans değerlendirmeleri ve yavaş terfiler
- Kapalı doğal kontrol ve açık biçimsel ölçme
- Çalışanların orta düzey uzmanlaşması
- Çalışanlarla örgüt içerisinde kesintisiz ilişki ancak dışarıda ailece kesintili ilişki

3.1.4.3. Handy/Harrison/PhyseyModeli

4 boyut ile açıklanan bu modelde "Zeus" olarak betimlenen "Güç Kültürü" ; gücün ve denetimin merkezde toplandığı, çıkar temeline dayandığı ve çalışanların baskın olanlar ve itaat edenler olarak iki grup oldukları şeklinde karakterize edilir.İkinci boyut olan "Apollo" denilen "Rol-Hiyerarşi Kültürü" ise en üst düzeyde yönetici ve bir kaç kişinin bulunduğu, alt düzeylerde ise birden fazla departmanın olduğu bir piramit şeklinde yapılandırılmıştır.Diğer 2boyut ise, disiplinler arası görev grupları

tarafından oluşturulmuş, bir göreve göre şekillenen ve belirli bir sorun üzerine odaklanıp uzmanlaşan "Görev-Destek (Athena) Kültürü" ile bireysel çalışmalara ve başarılarla odaklanan, kurallardan çok işin yapılmasının önemli olduğu, çalışanların kendi sorunlarını kendilerinin çözdüğü "Birey-Başarı (Dionysos) Kültürü"dür (Bakan, Büyükbeşe, & Bedestenci, 2004).

3.1.4.4. Robbins'in Örgüt Kültürü Modeli

Robbins, (2001), örgüt kültürünü, "örgüt içindeki çalışanların paylaştığı ve diğer örgütlerden ayıran bütün özellikler" olarak tanımladıktan sonra yönetim uygulamalarını da dikkate alarak örgüt kültürünü aşağıda belirtilen 7 boyut olarak incelemiştir;

- Kişiye ait özerklik,
- Örgüte ait yapı,
- Örgüte ait destek,
- Örgüt kimliği,
- Örgüte ait adalet,
- Çatışma durumlarında tolerans
- Risk almaya özendirme

3.1.4.5. Denison'un Örgüt Kültürü ve Etkinlik Modeli

Denison, stratejik, kültürel ve çevresel etkenler arasında uygunluğun önemine işaret ettiği "Örgüt Kültürü ve Etkinlik" adlı bir çalışma yayınlamıştır (Daft, 2004). Denison & Mishra, (1995), örgütlere yönelik belirledikleri özellikler üzerine firma yöneticileri ile niteleyici çalışmalar yapmışlar etkinlikle olan ilişkisini ise sonrasında 764 kurumla ve dünyanın farklı bölgelerinden 35474 kişinin katılımıyla, 1997-2001 yılları boyunca devam etmiş olan niceleyici ve niteleyici analizlerle doğrulamışlardır. Bu modelin boyutları aşağıda belirtildiği şekildedir;

- Katılım
- Tutarlılık
- Misyon

- Dışa uyum becerisi(Kızıloğlu & Kök, 2017).

3.1.4.6. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

Cameron & Quinn'in, (1999) örgüt kültürü modeli 4 boyuttan oluşan klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü olarak kategorize edilmiştir (Özdemir & Cemaloğlu, 2017).

1. Klan Kültürü

Klan tipi bir örgütü bir arada tutan özellikler sadakat ve örgüte olan yüksek bağlılıktır. Klan kültürünün ilkelerine göre çalışanları müşteri olarak görmek, güçlendirmek, katılımlarını sağlamak, uygun çalışma ortamları oluşturmak önemlidir (Şahin & Kaplan, 2017).

Amerikan endüstrisi için güçlü bir rakip olan Japon işletmelerini örnek alan klan tipi işletmelerde çalışanların gelişiminin üzerinde önemle durulur ayrıca katılım, açıklık ve üst seviyede güven gerekli görülen özelliklerdir. Bu tip kültür yapısındaki işletmelerde başarının tanımı, takım çalışması, gelişmiş insan kaynakları yapısı, örgüte bağlılık, olumlu örgütsel iklim ve insana verilen değer ile yapılır (Cameron & Quinn, 2006).

Zahra ve arkadaşlarına göre de klan kültürü ile girişimcilik arasında örgüt kültürünün toplulukçuluk özelliğine bağlı bir ilişki vardır çünkü girişimcilik olgusunun proaktif karar alma boyutundaki işbirliği yönüne işaret eder ve çalışanları bilgi paylaşımlarından dolayı ödüllendirir (Zahra et al., 2004).

2. Hiyerarşik Kültür

Hiyerarşik kültürlerde, amaç örgüt içinde devamlılığın sağlanması, süreçlerin düzenli uygulanabilmesi, resmi işlerin kontrollü ilerlemesi ve disiplinli bir çalışma atmosferi oluşturmaktır. Örgüt içindeki bireyleri yapmaları gereken işler hakkındabürokratik süreçler yönlendirir (Aktan & Aydın, 2016).

Cameron & Quinn 'e (2006) göre, hiyerarşik kültür, formalizasyon, koordinasyon ve kontrol sistemleri ile tanımlanır. Standardizasyon, profesyonelleşme ve

öngörülebilirliği sağlamak için merkezileşme, strateji planlama, biçimsel kurallar ve açık politikalar üzerine odaklanmaktadır. Böyle bir kültür türünde, başarı iç örgütsel verimlilik, istikrar ve sorunsuz işleyişe göre tanımlanır (Cherchem, 2017).

Chrisman(2012) ve arkadaşlarına göre, kuşakların katılımı, firmanın kontrol sistemlerini daha çekici kılar, bu nedenle, örneğin fırsatçılıktan, kayırmacılıktan veya asimetrik özgeciliğe kaynaklanan potansiyel sorunları hafifletmek için hiyerarşik kültür kullanımını teşvik etmek olasıdır.

Hiyerarşik kültür yapısındaki örgütlerde, yönergeler, yönetim ilkeleri, temel uygulamalar, net olan açıklamalar ve üstlenilmesi gereken sorumluluklar, stratejik hedefler belirleme, devamlılık ve sürekli düzen gibi bütün olgular tutkalla yapılandırılmış gibi birbiriyle ilişkilidir (Cameron & Freeman, 1991).

Türkiye'deki iş dünyasında, sadakat ve itaat çalışanlardan öncelikli olarak beklenen değerlerdir(Sargut, 2001).

Profesyonellik ve rasyonalizm gibi başka kültürel eğilimler de Türk işletmelerinde 2000'lerin başında yeniden ortaya çıkmıştır. Profesyonellik ve rasyonalizm yönelimleri, hiyerarşik kültürlerde üzerinde durulan olgular olarak günümüz işletmelerinde sıklıkla göze çarpmaktadır (Danışman & Özgen, 2003).

3. Adhokrasi Kültürü

Anlamı, katı bürokrasi yerine esnek ve gayri resmi organizasyon ve yönetim sistemi olan İngilizce kökenli ad hoc ve cracy sözcüklerinden oluşan Adhokrasi sözcüğüne bilişim, işletme, film endüstrisi ve uzay bilimi ile uğraşan örgütlerde rastlanır. Girişimcilik kavramının boyutlarıyla uyumlu bir kültür yapısı olan adhokrasi örgütlerinde tek bir güç yoktur, yetki devri vardır, örgüt içinde herhangi bir sorun çıktığında örgüt üyeleri kimi zaman kendi aralarında kimi zaman da görev takımları oluşturarak sorunları çözerler. Adhokrasi kültürü, sürekli gelişen, girişimci ve kreatif çalışma ortamları ve lider özellikleri bakımından, vizyon sahibi, yaratıcı ve risk alma eğilimi olan yöneticileriyle karakterize edilir. Bu kültürün odaklandığı özellikler, çalışanların deneyimli ve inovasyona bağlı olması, birbirleriyle uyumlu olmaları, yeni bilgi, ürün ve hizmet konularında öncü işletme olmaya gayret etmeleridir (Cameron &Quinn, 2006).

Adhokrasi kültürüne sahip örgütler, iş ortamlarındaki olumlu/olumsuz değişimlerle ve karşılıklarına çıkabilecek yeni sorunlarla baş edebilmeleri için hızlı büyüme ve yeni kaynaklar edinmeyi uzun süreli politikaları olarak belirlerler. Bu kültür yapısındaki işletmeler için kendi örgütsel yapılarına uygun orijinal ürün ve hizmet üretmeleri başarı olarak kabul edilir. Çalışanlar, risk almaya eğilimlidirler (Aktan & Aydın, 2016).

4. Pazar Kültürü

Bu kültür tipinde tedarikçi, müşteri, yüklenici, ruhsat sahipleri, birlikler ve düzenleyicilerden oluşan dışsal çevre rekabet edebilme, üretken politikalar izleme ve kontrole hakim olabilme için önemle üzerinde durulan bir etkidir. Sonuca odaklanan bu kültürlerde lider yapısının çalışkan, güçlü, özenli, üretken ve rekabet odaklı olması beklenmektedir (Cameron & Quinn, 2006).

Pazar kültürüne sahip örgütlerde başarı, zorlu rekabet şartlarında pazara girebilmek ve payını artırmak ile ölçülür (Cameron & Freeman, 1991).

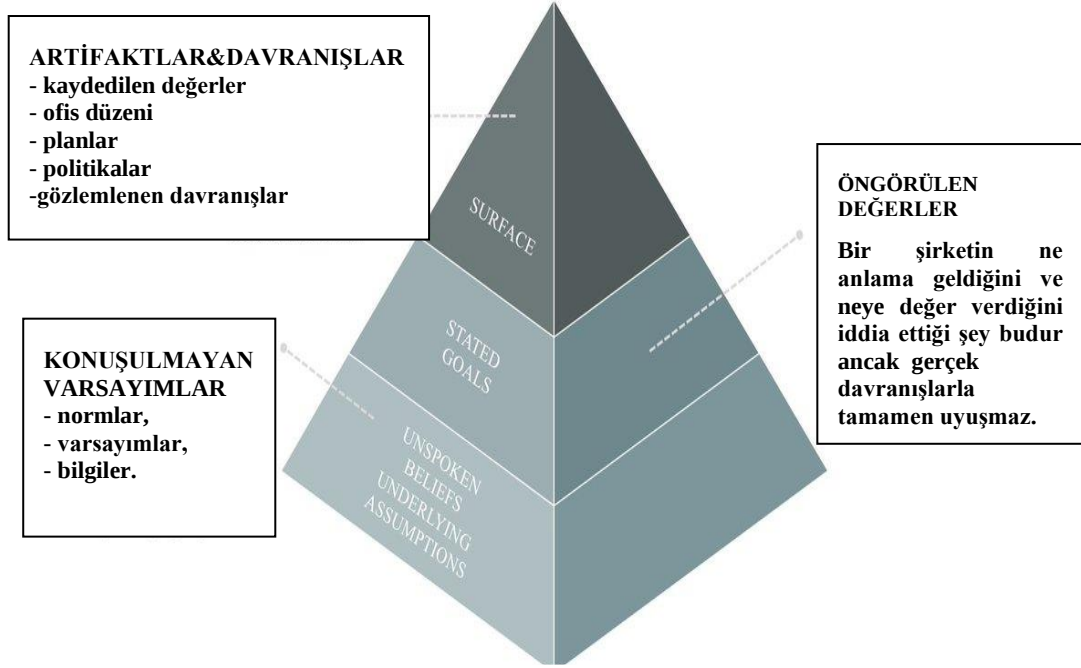
Pazar kültürünün hakim olduğu örgütlerde temel amaç karlılık, rekabet edebilme yeteneği, pazara nüfus etme ve üretkenliktir (Sugita & Takahashi, 2015).

3.1.4.7. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Edgar Schein, ulus, etnik grup, din ve başka tür toplumsal birimlerin kendilerine ait kültürlerini makro-kültür olarak tanımlamıştır. Bu kültür modelinde, kültürün önceden karşılaşılan problemlere karşı içsel ve dışsal uyumu korumak için oluşturulan, keşfedilen, geçerliliği onaylanmış, geliştirilen ve gelecek üyelere aktarılan temel varsayımlar olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda kültürün üç seviyesi bulunmaktadır (Schein, 1992).

- Gerçeklik bilincinin bulunmadığı ve yüz yüze aktarılan temel varsayımlar.
- Davranışları yönlendiren günlük ilkeleri kapsayan değerler.
- Varsayımlar ve değerlerin oluşturduğu gözlemlenebilir fiziksel ve sosyal olaylar

Schein'in Örgüt Kültürü Modeli



Şekil 2: Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Edgar Schein, 1984. ~~Coming to a New Awareness of Organizational Culture~~, Sloan Management Review, 25(2)

Schein'e göre, örgüt kültürünün görünen yüzünde çalışanlara özgü törenler, gelenekler, hikayeler, masallar, semboller, mimari binalar, iç dekorasyonlar, giyim biçimi ve örgütsel dil gibi etmenler vardır. Örgüt kültürünün görünmeyen yüzünde ise örgüt çalışanlarına yol gösteren inançlar, değerler ile doğru ve yanlışın ayrımını gösteren normlar bulunmaktadır (Öncül, Deniz, & İnce, 2016).

3.1.4.8. Geert Hofstede'nin Ulusal Kültür Modeli

Hofstede, ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi bulguladığı araştırmalarında, örgüt kültürünü, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk, dişillik/erillik ve uzun/kısa yönelim boyutları ile incelemektedir. Araştırmanın bu bölümünde öncelikle ulusal kültür boyutu incelenecek, sonrasında yukarıda ismi geçen özellikler üzerinde durulacaktır.

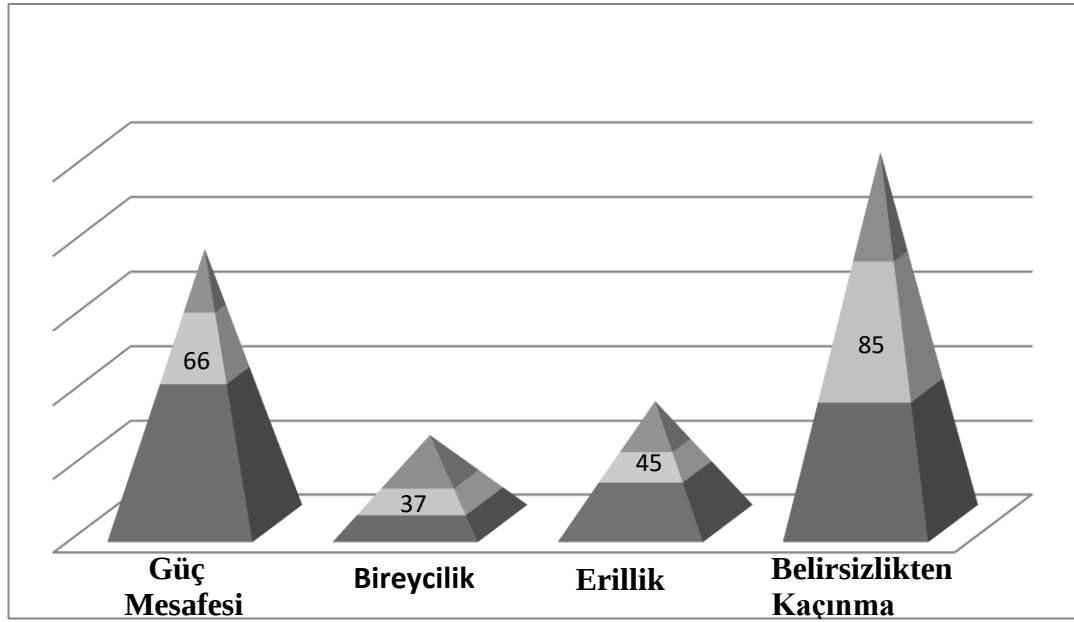
Alman sosyolog, Max Weber tarafından ortaya atılan "Ayrışma" (divergence) görüşüne göre; yönetsel değer ve davranışlar, endüstrileşme yerine, ulusal kültürün etkisi ile oluşur. Bir ülkenin ekonomik ideolojisi ve endüstrileşme süreci, o ülkedeki yöneticilerin ulusal kültürünün etkisinde oluşan değerlerinin değişmesine etki edemez (Harcar, 2005).

Clelland'a göre ise çalışanların tepkilerinin ve davranışlarının bilinebilmesi için örgütün yer aldığı topluma ve benimsediği kültüre bakmak gereklidir. Her ulusun kendine özgü kültürel yapısı olacağından farklı ulusların farklı kültürlerinden gelen bakış açıları veya problem çözümleri ile kendi sorunlarına çare bulamayabilecekleri gibi yeni sorunlar da yüklenmek zorunda kalabilirler (Clelland, 1961).

Ulusal kültürün örgüt kültürü üzerine etkilerini belirlemek üzere yapılan bir diğer araştırma, Zeynep Aycan ve Rabindra Kanungo'nun 10 ülkede kapsamlı bir şekilde yapmış oldukları çalışmadır. Araştırma bulgularına göre; Türkiye paternalizmin, güç aralığının ve topluluğa karşı bağlılığın en çok gözlemlendiği ülkelerden biridir (Şengül, 2009).

Ulusal kültür, girişimcilik faaliyetlerinde farklı bir rol oynamaktadır. Bir kültürde başarılı olan uygulamalar diğer kültürlerde çok işlevsiz olabilir. Girişimcilik üzerindeki en olumlu etkisi olan değerler; uzun süreli yönelim, düşük güç mesafesi, bireycilik, insan yönelimi, performans yönelimi, gelecekte beklenen yönelim ve düşük belirsizlikten kaçınma olarak sayılabilir (Abdullah et al., 2017).

Hofstede, temel değer farklılıklarını açıklamaya yardımcı olan ulusal kültürün beş boyutlu bir modelini geliştirmiştir. Bu modelin boyutları kültürü, güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik ve uzun/kısa süreli yönelim olarak tanımlamaktadır (Radziszewska, 2014).



Şekil 3: Hofstede'nin Türkiye için Örgüt Kültürü Boyutları Analizi

Geert Hofstede, 2001. "Dimension Maps of the World" http://www.geerthofstede.com/hofstede_turkey.shtml

Hofstede'nin 76 ülkeyi kapsayan analizlerinden Türkiye için yürüttüğü analize göre Türk iş çevresinde güç, merkezde toplanmaktadır, çalışanlar kurallara ve yöneticilerine sıkı sıkı bağlıdır, kontrol mekanizması önemlidir, çalışanlara yapmaları gereken bildirilir ve ast-üst ilişkileri resmi olan, bağımlı ve hiyerarşik bir örgüt yapısı mevcuttur. Dolayısıyla, "Turkish Syle" dediği analiz bulgularında toplulukçuluk, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma yüksek düzeyde, erillik ise düşük düzeyde çıkmıştır (Hofstede, 2001).

Buna ek olarak, uzun/kısa yönelim boyutunun gösterilmemiş olması Türk yöneticilerin baskın bir kültür yapısı olmadığından analizlerde diğer ülkeler arasında anketi "ne katılıyorum ne de katılmam" diye yanıtladıkları için 46. sırada yer almış olmasıdır ve ayrıca yöneticiler arasında çalışanlara karşı paternalist yaklaşımlar gösterdikleri bulunmuştur (Aycan, 2001).

Hofstede, ulusal kültürün bir alt boyutu olarak değerlendirdiği örgüt kültürünü aşağıda belirtilen boyutlar ile açıklamıştır;

a) Güç Mesafesi Boyutu

Bu modelin kurucusu olan Geert Hofstede'ye (1983) göre güç mesafesi endeksinin düşük çıktığı toplumlarda;

- Yöneticilere bağımlılık yüksek düzeyde iken güç dağılımında az eşitlik vardır.
- Sınıfsal farklılık gözetmeden bireyler birbirlerini aynı düzeyde gibi algılar.
- Yönetim sistemi sorgulanmaya açıktır.
- Bireyler kendileri için az derecede tehdit algısı yaşar.
- Güç sahibi olmak baskı aracı değildir ve güçlüler güçlü görünmekten kaçınır.

Güç mesafesi endeksinin yüksek çıktığı toplumlarda ise güçlü olanlar ayrıcalıklı, güçsüz olanlar ise değersizdir ancak sistemin değişmesi güç sahiplerinin değişmesiyle mümkündür (Hofstede, 1983).

GLOBE araştırmasında, güç mesafesi boyutunda, yüksek bir ortalamaıyla 10. sırada yer alan Türk toplumundaki uygulamalar, hiyerarşik ilişkileri temsil etmekte, Türk yöneticiler genel olarak çalışanlarından itaat beklemektedir ve çalışanlar yöneticileriyle olan fikir ayrılıklarını ve uyuşmazlıklarını dile getirme konusunda isteksiz ve çekimserdirler. GLOBE araştırması ve daha önceki çalışmaların sonuçları, Türk toplumunda otoritenin merkezileştiğini, güç ve kaynakların dağılımının eşitlikçi bir şekilde olmadığını ve hiyerarşiye dayandığını göstermektedir. Ayrıca sosyal ve örgütsel düzeyde, sınıflar arasındaki sosyo-ekonomik farkların çok büyük olduğu görülmektedir (Aycan & Kanungo, 2000).

b) Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

“Belirsizlikten Kaçınma”, “bir kültürün üyelerinin belli ya da bilinmeyen durumlarda ne ölçüde tehdit altında hissettiğini” ifade etmektedir (Hofstede, 1983).

Ancak, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türkiye gibi ulusal kültürlerde baskıcı yönetim sistemlerinin hukuki ve siyasi yapısından kaynaklanan zorluklar nedeniyle girişimcileri bu tür kültür boyutuna sahip toplumlara girmekten

çekinmektedirler. Yüksek belirsizlik oranı olan toplumlarda işletmeler her hangi bir şekilde risk almaktan kaçınmaktadırlar (Eroglu & Pıçak, 2011).

Belirsizlikten kaçınma boyutu, yetersiz ve net olmayan, veya bilginin olduğu veya hiç bir şekilde bulunmadığı ortamlarda değişim hızı ve boyutunun kestirilemediği durumlarda hissedilen tedirginlik düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1984).

Belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek olan toplumlarda yaşayan bireyler, kendi düşünceleriyle örtüşmeyen düşünceleri kabul etmezler, hayatlarını garantide tutmak için genel ve temel kurallar koyma eğiliminde olurlar. Bunun sonucunda ise hayatları boyu doğruları aramayı sürdürürler (Varoğlu, Basım, & Ercil, 2000).

c) Bireycilik/ Toplulukçuluk Boyutu

Bireycilik ve toplulukçuluk için, bütün ulusal kültürlerin etki alanında olan kurumların kendi içlerinde yer alan kurumlar üzerinde ortam etkisi yaratacak olmalarının bir sonucu olarak örgüt kültürünün anlamlı boyutlarıdır denebilir (Hofstede, 1984).

Örgüt içerisinde eşitlik, sosyal adalet, doğruluk gibi olgulara dayanan bireyci/toplulukçu sistem, çalışanlar arası ilişkinin derecesini, çalışanların birbirlerine desteğini ve örgütün hedeflerine bağlılık düzeylerini etkiler (Yiyit, 2017).

Örgütsel toplulukçuluk boyutu, toplumun ortak eylemi ne ölçüde teşvik ettiğini ve grup içi toplulukçuluğun, bireylerin örgütlerinde ve ailelerinde gurur, sadakat ve bağlılık anlamına geldiklerini ifade eder(Steers, Sanchez-Runde, & Nardon, 2010).

Toplulukçu kültürde yaşayan bireyler kendi benliklerine odaklanmak yerine grup arkadaşları ile “yüzyüze gelmek (face)” arayışına girerler (Hofstede, 1983).

Bireyci kültürde yaşayan bireylerin ise kendi kişisel hedefleri örgütün hedeflerinin önünde geldiği için diğer çalışanlarla rekabet durumlarında veya görüş ayrılıklarına düşüldüğünde bireycilik boyutu örgüt kültürünün diğer boyutları arasında daha anlamlı görülür (Yiyit, 2017).

Türkiye'nin, örgütsel olarak toplulukçuluk boyutuyla değerlendirildiğinde GLOBE ülkeleri arasında 41. sırada yer almasının nedeni, Türk insanının diğerlerine karşı

güven seviyesinin düşük olması, kurumsal alanda grup dayanışmasını ve takım çalışmasında diğerleriyle iletişim seviyesini düşüren temel faktör olmasıdır. Toplulukçuluk, Türk toplumunda yaygın bir değerdir çünkü Türk insanı, ait olduğu gruba güçlü bir bağlılık duygusuna sahiptir ve birbirine bağımlı yakın ilişkiler yürütmektedir (Özyer, Orhan, & Orhan, 2012).

Bireyci kültürlerde serbest hissetme ihtiyacı, ileriye dönük düşünme gibi girişimcilere ait özellikler bulunur. Girişimcilerin çıkma oranı bireyci kültürlerde daha olasıdır (Demirel & Erkan, 2004).

Bireyci örgütlerin "ben" bilinci eğilimli olmasına karşın toplulukçu kültürler "biz" bilinci eğilimlidirler. Hofstede'in araştırmasına göre Batılı ülkeler yüksek bireycilik sıralamasında iken Doğulu veya Latin kökenli ülkelerde ise toplulukçu eğilimler bakımından ön sıralardadır (Kağıtçıbaşı, 2000).

d) Dişillik/Erillik Boyutu

Dişillik/erillik özelliği bakımından bir kültürün yapısını anlamak için o kültürde baskın olan değerlere bakılır. Bir kültürde erkek özellikleri olan girişkenlik, cüretkarlık ve korkusuzluk gibi özellikler göze çarpıyorsa ve maddi değerler manevi değerlerin üzerinde ise eril kültür yapısı mevcuttur (Hofstede, 1983).

Toplumda kibar, zarif, müşfik, değerlerine bağlı, anlayışlı, sevecen, içten, yumuşak kalpli gibi kadınlara özgü özelliklerle tanımlanan dişil kültürlerde insan ilişkileri materyalist değerlerden çok daha fazla önemsenir. Geleneksel tanımla erkek özellikleri olarak kabul edilen baskıcı tavır takınma, hırs, kendi sözünü dinletme, rekabet isteği, bağımsızlık, atılganlık, özgüven, gibi özellikler eril kültür yapısında dikkat çeker (Sargut, 2001).

Erillik skorları yüksek olarak nitelenen ABD ve Danimarka, girişimcilik yönelimlerinde küresel olarak ilk 10 arasında yer almaktadır (Acs, & Autio, 2015).

Örgüt yapıları kültürel özellikler açısından incelendiğinde kadın ve erkek çalışanlar arasında var olan farklılıklar aynı zamanda bu iki cinsiyet arasındaki güç farklılıklarını da ortaya çıkarır (Ollilainen, 1999).

e) Uzun/Kısa Süreli Yönelim Boyutu

Zaman yönelimi ile ilgili bu boyut, gelecek odaklı kültürler ile geçmişe bağlı kalmış kültürleri aralarındaki farklılıklara yönelik inceler. Zamanın değerlendirilmesi konusu toplumları Batı ve Doğu olarak iki farklı şekilde ele alır. Zaman ekseninde düzen, plan, ölçüm, tarafsızlık ve doğruluk gibi kavramların ön planda olduğu kültürler Batılı toplumlarda iken zamanı, çok boyutlu, ömür boyu, hudutsuz, çevrimsel ve devirli olarak algılayan kültürler Doğu toplumları ile Kuzey Avrupa ülkeleri olmaktadır (Hofstede, 2014).

Bu beşinci boyutta, 23 ayrı ülkeden öğrenciler arasında yapılan bir araştırmada, Çinli araştırmacılar tarafından hakikatin her durumda, erdem ile baş edebileceği söylenmiştir. Tutum ve kararlılık gibi değerler uzun süreli yönelim ile ilişkilendirilmiş, geleneklere bağlılık, toplumsal sorumlulukları üstlenme ve saygınlığı koruma gibi değerlerin de kısa süreli yönelim ile ilgisi olduğu öne sürülmüştür. Görüldüğü gibi zamanla ilgili bu boyutun olumlu ya da olumsuz olarak sıralanmış değerleri çok eski çağlarda yaşamış Çinli filozof Konfüçyüs'un öğretilerine dayanır ancak Batılı kültürler de bu öğretileri uygularlar (Hofstede, 2007).

3.1.4.9. Trompenaars'ın Örgüt Kültürü Modeli

Trompenaars'a göre en iyi çalışan kombinasyonu istihdam edilse bile örgüt kültürü yalnızca bazı ilan panolarında ilan edilen ve çalışanların takip etmesi beklenen bir kurallar dizisi değildir. Örgüt kültürü, uygulama süreçlerinden iyi örgütsel davranışlara ve mükemmel sonuçlara yol açan teşviklere kadar doğru araçlarla tasarlanmalıdır (Trompenaars & Turner, 2012).

Daha sonraları, Trompenaars kültürü “bir insan grubunun sorunlarını çözme şekli” olarak tanımlayarak, Geert Hofstede örneğini almış ve teorilerini değiştirerek, Charles Hampden-Turner ile kültürel farklılıkların 7 ayrı boyut ile incelenebileceğini iddia etmiştir. Bu boyutlar:

- Evrenselcilik / özgüllük,
- Bireycilik / toplumculuk,

- Etkili / tarafsız,
- Özgöl / yaygın,
- Başarı / özdeşleşme,
- Sıralı / eş zamanlı,
- İç/dış kontrol odağıdır (Öncöl et al., 2016).



Şekil 4: Trompenaars'ın Örgüt Kültürü Modeli

Fons Trompenaars. 2007.**Managing Change Across Corporate Cultures**.Capstone Publishing Ltd. England.

3.2. Girişimcilik Yönelimi

Araştırmanın bu bölümünde girişimcilik yöneliminin tarihsel evresi, tanımı ve boyutları incelenecektir.

3.2.1. Girişimcilik Yöneliminin Tarihsel Evresi

Girişimcilik Teorisi ilk kez Cantillon tarafından 1734 yılında ortaya atılmıştır (Thornton, 2008). İrlandalı ekonomist, Cantillon girişimci bireyi tanımlarken ileri bir tarihte henüz belirlenmemiş bir bedel karşılığında satacağı ürün veya hizmeti bugünden alan ya da üretendir şeklinde açıklamıştır (Çetin, 1996).

1900'lerin başlarında, Schumpeter, araştırmasından önce girişimcilik davranışlarının piyasaya henüz çıkmamış ürünler ve hizmetler yaratmayı, yeni pazarlara girmeyi, yenilikçi üretim teknolojilerini benimsemeyi, yeni hammadde geliştirmeyi ve yeni iş faaliyetleri düzenleme yollarını uygulamayı içerdini iddia etmiştir (Schumpeter, 1934); (Wales, 2011). 1950-1970 yılları arasında girişimcilik kavramını davranış bilimleri bağlamında değerlendiren çalışmalar yürüten ekonomistler ortaya çıkmıştır(Topkaya, 2013).

Girişimcilik kavramının teorisyenleri olan Mc Clelland, Hagen, Lipset ve Bart gibi iktisatçılardan sonra girişimcilik yönelimi araştırmasının kökleri Mintzberg'in (1973) çalışmalarına dayanmaktadır. Stratejik karar verme konusundaki teoreminde, Mintzberg, girişimci bir strateji belirlemek için aşama aşama bir büyümenin gerçekleşebileceği belirsiz ortamlarda aktif olarak yeni fırsatlar arayan girişimci olarak nitelendirilen bir yönetici modeli olarak tasarlamıştır.1985 yılından sonra girişimcilik yeni işletme kurmak süreci olarak görölmeye başlanmış ekonomik büyüme ve istihdama verdiği katkı ortaya konmuştur (Topkaya, 2013).

Türk girişimciliğini değerlendirmek gerekirse, Cumhuriyet öncesi dönem kapsamında, Selçuklu Devleti döneminden başlayarak Osmanlı İmparatorluğu döneminde ahilik teşkilatına dayalı Türk girişimciliği varlığından söz edilmektedir. Ahilik düzeninden sonra gelen sanayi devrimi ve ondan sonra gelen sürekli artan kitle üretimi, sosyal ve ekonomik ilerlemelere uyum sağlamakta zorluk çekilmiştir (Tutar & Küçük, 2003).

Osmanlı İmparatorluğu dönemine gelince, ticaret Rum, Yahudi ve Ermeni toplulukların hakimiyetinde olduğu için var olan etnik topluluklar arasında bulunan Türkler ticaret işleri dışında bırakılarak asker, ulema veya bürokrat olmaya ya da çiftlik işlerine özendirilmişlerdir. Görüldüğü üzere, yaklaşık 40-50 yıl kadar bir süre Türkler ticaretten uzak tutuldukları için Türklere ait bir ticari altyapı kurulamamıştır (Arslan, 2001); (Karabat & Sönmez, 2010).

Müslüman Türklerin savaşçılığı ve cihad düşüncesinden ötürü ticaret hayatından uzak kaldığını vurgularken, Bernard Lewis isimli o dönemin önemli bir araştırmacısı da şu tesbiti yapmıştır: "Türkiye'de eskiden bazı zanaat ve mesleklere sadece din ve ırk bakımından hor görülen topluluklara ait kimseler girerdi. Ticaret ve bankacılık hor görülür ve bunlarla uğraşanlara güvenilmezdi; hırs ve girişim, harislik sanılırdı. En çok din ve devlet işlerine değer verilirdi" (Dönmezer, 1990).

Bu nedenle de Türkler çok yakın bir zamana dek girişimcilik kavramının anlamını benimseyememişlerdir(Türkkan, 1993).

Ticaret hayatına Türklerin girmesini sağlama faaliyetleri Osmanlı İmparatorluğu'nun son yılları ile Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yılları döneminde önemle dikkate alınmıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nin başta gelen ekonomik stratejilerinden biri olan bu teşvik talihatsız bir dönem olan 1929 Büyük Ekonomik Buhranı'na dek sürebilmiştir. Krizle birlikte, geleneksel pazar ekonomisine güven azalmış ve devletçi zihniyet dönemi başlamıştır (Müftüoğlu, 2000).

1923-1929 yılları arasında Türkiye'de uygulanan stratejilerde milli bir burjuvazi yapı kurmak ve para stoklamak özel girişimciliğe yol açan oluşumlardı. Aynı zamanda, bu dönemde girişimcilerin kimlikleri incelendiğinde devletin üst düzey bürokratlarının girişimcilik işini üstlendikleri görülmektedir. Buna dayanarak, Türkiye'nin ilk girişimcileri devlet adamları olmuştur demek mümkündür (Öztürk, 2008).

1930'lara dek girişimciler için girişimciliğin ilkelerinden olan risk alma, piyasa disiplini anlayışı, fırsatları değerlendirme gibi nitelikler yeterli değildi çünkü o dönemdeki bireysel girişimcilik yönelimi, kültürden çok Ziya Gökalp'in önderliğini yapmış olduğu Durkheim'ci bir cemaatçilik anlayışını benimsemişti. Bu girişimci

tipi, Schumpeter'in (1939) savunduğu yaratıcı olmayı, istikrarı ve sürerdurumculuğu temel almıştır (Çokgezen, 2000).

1950'lere gelindiğinde, sanayileşmek için devletçilik anlayışı reddedilmiş ve yerine ticaretin özel sektöre geçmesi teşvik edilmiştir. Girişimciliği özendirmek için günümüzde varlığını sürdüren işletmelerin pek çoğu o yıllarda kurulmuş, iş adamlarına tercihe göre kredikullandırılmış, ithalatçı işletmelere döviz kullanma hakkı tanınmış, hükümet ile iş insanları arasında protokoller imzalanmıştır (Aşkın, Nehir, & Vural, 2011).

Türkiye'de ticaret odalarına üyelik zorunlu olmakla birlikte, bu gibi ilgi çekici grupların oluşumu devlet tarafından desteklenmiş olmasına rağmen, büyük şirketler ile devlet arasındaki etkileşim, resmi kurumların dışındaki siyasi himaye ile yürütülmüştür. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) gibi iş girişimcilerinin 1970'lerden sonra gönüllü derneklerinin kurulması iş gruplarını devlet desteğine daha az bağımlı hale getirmiş ve küresel sisteme daha fazla entegre olmuşlar ve devletin piyasa oyuncularını olarak varlıklarını sürdürmeye devam etmişlerdir (Bugra, Savaskan, & Doğan, 2015).

1971 yılında Türkiye'yi dışa açmayı, iç piyasada rekabeti yoğunlaştırmayı ve sağlıklı bir girişimcilik ortamı kurmayı amaç edinmiş olan TÜSİAD'ın kurulması, ülkemizdeki girişimcilik tarihinin önemli bir adımı olmuştur (Öztürk, 2008).

TÜSİAD'ın kuruluşu Jön Türk hareketinden başlayan Türk girişimciliğini var etme çabalarında önemli bir eşiği geçmiş olmayı ve Türk burjuvazisinin olgunlaşması anlamını taşımaktadır (Öniş, 2009).

1980 sonrası, değişen ekonomi anlayışına paralel olarak; özelleştirme politikaları, ihracata açık sanayileşme faaliyetleri, ve neo-liberal ekonomik yaklaşımlar ile devletin ekonomik alanda yaptığı yatırımlar giderek azalmıştır (Siverekli, 2008).

1990 yılına gelindiğinde, Anadolu sermayesi üzerinde kurulmuş olan MÜSİAD'ın varlığının ortaya çıkmış olduğu görülür. Bu kuruluş, devletin ekonomik bakımdan ayrıcalıklı çevreler ortaya çıkarmasını, ve bu çevrelerin etkin ve büyük sanayiye yönlendirmesini eleştirmiştir. 1990'lı yıllar dünya genelindeki ekonomik krizlere rağmen ülkemizde girişimciler aracılığıyla kararlılığın sağlanması ve güvenin

gelişimi sonucu ülkeye yabancı sermaye akışının kolaylaştığı yıllar olmuştur (Candan, 2011).

KOSGEB, Türkiye'de KOBİ'lerin desteklenmesi ve girişimciliğin sağlıklı bir şekilde geliştirilmesi ve tabana yayılması amacı ile 1990'da kurulmuş en önemli kurumdur. KOSGEB uyguladığı program ve projeler ile girişimcilik çıtasını önemli bir oranda yükseltmiştir. Dünyanın sayılı önemli araştırma projelerinden biri olan Küresel Girişimcilik Endeksi araştırması sonucunda "Global Entrepreneurship Monitor - GEM" Türkiye 2013'ten saptanmış olan girişimcilik endeksi, ülkemizde genç girişimciliğin yaygınlaştığını, %32 oranda bireyin önlerindeki 3 yıl içinde girişimcilik hedefleri olduğunu ortaya koymaktadır (Çetindamar, 2002).

2007-2013 yılları arasındaki döneme ait 9. Kalkınma Planında, etkin işgücü politikalarının geliştirilmesi bağlamında iş garantili programlar ve rehberlik hizmetleriyle mesleki eğitim kursları aracılığıyla etkin işgücü yaratılması ön görülmüştür. Özellikle, az gelişmiş bölgelerde ve kırsal kesimde girişimciliğin teşvik edilmesi amaçlanmıştır (DPT, 2013).

21. yüzyılın ilk on yılının sonuna doğru, Türkiye'de girişimcilik ekosistemi varlığını göstermeye başlamıştır. Yerel ve uluslararası kuruluşlar tarafından sunulan cazip ödüller ile yıllık girişimcilik yarışmaları, genç üniversite öğrencileri, teknoloji girişimcilik ve sadece kadın girişimcileri hedef alan genel kategorilerde düzenlenmektedir(Kunday & Öner, 2016).

2019 yılı olarak girişimcilik yönelimlerinin geldiği son nokta diye incelenince, Startup şirketleri ve Melek Yatırımcılar kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

Startup şirketleri, yeni teknolojik ürün ve hizmetlerin ve ekonomik büyümenin bel kemiği olmuştur. Startup şirketleri, bir ülkenin rekabet edebilirliğine önemli ölçüde katkıda bulunabilmektedir (Mazanai & Fatold, 2012).

Girişimcilik Vakfı tarafından yıl bazında düzenlenen "Fellow Programı" isimli etkinlikte girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması, üniversite öğrencilerinin girişimciliğe özendirilmesi ve bu gençlere destek olunması hedeflenmiştir.

Bu programda 14 farklı şehirdeki 36 farklı üniversiteden gelen fellow yer almakta ve programa seçilmeyi hak eden öğrencilerin, idol alabilecekleri başarılı kişiliklerle

tanışıp, girişimcilik elçileri gibi farklı projelerde yer alacakları belirtilmektedir (StartUp, 2019).

Girişimcilik konusunda yatırım durumlarına bakıldığında ise yapay zeka girişimlerine yapılan yatırımlar, küresel bazda CB Insight,(2017)'ın raporuna göre 2013 yılında 1,4 milyar dolardan, 2016 yılında 4,9 milyar dolara yükselmiş ve 2017'de yatırım miktarı yüzde 144 artarak 12 milyar dolara ulaşmıştır. Yatırım pastasından en fazla payı alan ülke olan Çin'i %38 pay ile Amerika izlemiştir. Türkiye için girişimcilik yatırımları incelendiğinde ise yapay zeka girişimi olan ya da bu teknolojiyi kullanarak en çok girişimciliğe yönelilen yıllar 2016 ve 2017 olurken Start ups.watch ve Türkiye Yapay Zeka İnisiyatifi'nden alınan bilgilere göre bu girişimlerin toplam yatırım miktarı 11 milyon 872 bin dolar olmuştur ancak 2018 yılında yatırım alan bir start up olmamıştır (Dumansızoğlu, 2018).

Tekboynuz dünyasının, ilk dönemlerde finans sektöründe yeşerdiği ve zamanla diğer sektörlere de yayılarak dünya çapında 290 şirkete ve toplamda 995 milyar dolar değere ulaştığı görülmektedir. Yalnızca finans sektöründe özelleşmiş startuplar olan finansal teknoloji (fintech) dünyası, toplam 115,64 milyar dolar değere sahip 34 şirketten oluşmaktadır. Türkiye'de henüz bir tekboynuz bulunmamasına karşın, startuplara yapılan yatırımlar 2018'in üçüncü çeyreğinde 43 milyon dolara ulaşmış olup, yılsonu yatırım beklentisi ise yaklaşık 60 milyon dolardır. Yatırımların 2017 yılına göre düşüş göstermesinin nedeni ise bir önceki yıl var olan fonların süresinin dolması olarak görülmektedir (Startups Watch, 2018).

Amerikan kökenli "The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI)" isimli kuruluşun 137 ülke üzerinde yürüttüğü analizlere göre, "Küresel Girişimcilik Endeksi" listesi"(The Global Entrepreneurship Index)" hazırlanmıştır. Buna göre, 2014 yılında 25'inci sırada olan Türkiye'nin, 2018 yılı sonuçlarına göre, girişimcilik performansı ile 37'nci sırada bulunduğu, ülkemizde kişi başına düşen yazılımcı sayısı % 0,2 oranındadır. Bu oranın İsveç, Hollanda ve İsviçre gibi ülkelerde % 18, İrlanda'da ise % 15 olduğu göz önüne getirilince yazılımcı sayısının Türkiye'de az olduğu görülmektedir (Analiz, 2019).

3.2.2. Girişimcilik Yöneliminin Tanımları

Girişimcilik eylemi sözlük anlamıyla Avrupa dillerinden Fransızca'da "entreprendre", Almanca'da "unternehmen" olarak ifade edilirken Türkçede "üstlenmek" sözcüğüyle açıklanır. Gerçekten de girişimci olan bir kişi, bir örgütteki işleri düzenleyerek, yöneterek, gerektiğinde risk alarak bütün sorumlulukları üstlenir (Wickham, 1998)

Türk Dil Kurumuna göre sözlük anlamıyla girişimcilik; "emek, sermaye ve doğal kaynakların biraraya getirilerek üretim sürecinin bir üretim faktörü olarak tasarlanması, örgütlenmesive onun tüm riskinin üstlenilmesi eylemidir" (tdk.gov.tr, 2019).

Daha geniş kapsamlı bir tanıma göre girişimcilik; çalışanları, işletmeleri, toplumları ve kültürleri güçlendiren, yönlendiren, fırsat yaratan özellikler ve yeteneklerin tamamıdır.Bütün bu beşeri unsurlar, sosyo-ekonomik bir değişimle karşılaştıklarında sahip oldukları özellikler ve yetenekler sayesinde yaratıcı, uyumlu ve esnek tepkiler verebilecek özellikte olurlar(Bridge &Cromie,1998).

Kurum içindeki girişimciyi anlamaya yönelik araştırmalar "girişimcilik yönelimi" olarak tanımlanmıştır ve bu şekildeki bir stratejik yönelim anlayışına sahip olan şirketlerin girişimci faaliyetlerini yürütebilecekleri kabul edilmektedir (Fiş & Wasti, 2009).

Girişimcilik yönelimi kavramı strateji yönetimi literatüründen kaynaklanmıştır. Örgütlerde işletim tarzı veya yönetimle ilgili kararlar verilirken etkin politikalara ve uygulamalara işaret eden girişimcilik yönelimi, örgüt kültürü kavramının yapısal fonksiyonları olan strateji üretmede, planlama yapmada, problem çözümlemede ve karar almada etkileyen ve yönlendiren bir değer sistemidir (Dess & Lumpkin, 2005).

Stratejik yönetim alanı geliştikçe, vurgu, girişimci davranmak için kullandıkları metodlar, uygulamalar ve karar alma stilleri olan girişimcilik yönelimlerine kaymıştır.Bunlara, gelecek vaat eden yeni teknolojiler denemek, yeni ürün ve pazar fırsatlarını değerlendirmek isteyen ve riskli girişimlerde bulunma eğiliminde olan süreçler de dahil edilmiştir. Strateji oluşturma literatüründen, kavramları firma düzeyinde girişimcilik modellemek için kullanmaya giden bir eğilim oluşmuştur (Green, Covin, & Slevin, 2008).

Başka bir görüşe göre ise, örgüt içinde iken ya da örgütün dışındaki iş fırsatlarını iletişim ve yönetimle ilgili yetenekleri kullanarak yakalayabilme süreci girişimcilik kavramı olarak ifade edilir (Börü, 2006) ; Aktaran: (Alkan, 2014)

Girişimciliği bir kişilik özelliği olarak ele alan görüşe göre, girişimci bir yapıda olan kişilerin başarı arzuları yüksektir ve rutin işler yapmak yerine yeni fikirler yaratmakla ilgilidirler. Girişimcilik ruhuna sahip bir bireyin kişilik dünyası ile ilgili bir diğer değerlendirme ise, girişimci kişiliğe sahip olan bir bireyin, her zaman gelecekle ilgilenen, bilinmeyeni irdeleyen, olasılıklardan olasılık yaratan, en kaotik durumları bile uyuma çeviren kişiler olduğudur (Gerber, 1997).

Kapu'ya göre ise, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmetleri üretme aşamasında yenilikçilik bulan süreç ile işletme kurarken, yönetirken ve geliştirirken alınan riskler ve faaliyetleri kapsayan süreç olmak üzere girişimcilik iki süreçli bir olgudur(Kapu, 2001).

Dai ve diğ. (2014), girişimcilik yöneliminin boyutlarının yeni uluslararası pazarlara girmede farklı rollere sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bir firmanın girişimcilik yönelimi boyutlarının başarısını tahmin edebilme kabiliyetinin, kültürel ve endüstri özellikleri gibi dış değişkenler ve organizasyon yapısı gibi iç değişkenlerine bağlı olduğunu öne sürerler (Lomberg et al., 2016).

Yerel girişimciler gibi küçük topluluklar genellikle bir ülkenin ulusal girişimci gücüne, sayılarıyla orantısız olacak şekilde katkıda bulunur ancak yerel girişimcilerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, küçük bir işletmeyi işletmekten tam teşebbüslü bir girişimcilik yönelimi başlatmaya geçiştir. Bunun nedeni, büyüme potansiyeline ulaşmak için girişimcilik yöneliminin ilişki ağını oldukça yaygın bir şekilde yayma gerekliliğidir (Wickham, 1998).

Ancak, girişimcilik yöneliminin nasıl ölçüleceği konusunda araştırmacılar arasında hala bir fikir birliği yoktur(Chabaud & Sattin, 2019).

Bir girişimci bütün bu özelliklerin yanında birçok faktörden de etkilenmektedir. Kültür, aile, rol modeller, eğitim, kişisel deneyimler girişimcinin nüvesini oluşturan unsurlardır (Hisrich & Peters, 1998).

3.2.3. Girişimcilik Yöneliminin Boyutları

Sayısız araştırmacı Miller'ın girişimcilik yönelimini, firma düzeyinde risk alma, yenilikçilik ve proaktivite kombinasyonunun kavramsallaştırılması olarak kullanmıştır (Covin, 1991); (Zahra., 1991).

Lumpkin ve Dess, girişimcilik yöneliminin boyutlarını özerk davranma eğilimi, inovasyon ve risk alma eğilimi ve rakiplere yönelik saldırgan tutum ve pazar fırsatları çerçevesinde proaktif olma yönelimi olarak ortaya koymuştur(Lumpkin& Dess, 1996).

Buna göre, girişimcilik yönelimi, süreçleri, uygulamaları ve karar alma faaliyetlerini ifade eder(Covin & Wales, 2012).

Hofstede'nin kültürel boyutlar araştırmasına göre, ABD gibi bireycilik boyutu yüksek ancak güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültürel boyutları düşük ülkeler diğer ülkelere göre daha fazla girişimciye sahiptir (Hofstede, 2001)

Aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenen özerklik, risk alma, yenilikçilik, proaktivite ve saldırgan rekabetçilik gibi beş boyut, bir firmanın girişimci yönelimi olan kilit girişimcilik süreçlerini karakterize etmek ve ayırt etmek için faydalı olmuştur. Ancak yeni bir giriş olarak tanımlanan girişimcilik,girişimciliğın hangi yeniliklerden oluştuğunu diğer yandan girişimcilik yönelimi ise yeni bir girişimin açılış firması tarafından mevcut bir firma veya şirket içi kurumsal girişim yoluyla başlatılması demek olan yeni bir girişin nasıl yapıldığını açıklamaktadır (Lumpkin& Dess, 1996).

3.2.3.1. Özerklik

Mintzberg'e(1973) göre özerklik, işletme sahibince yönetilen örgütlerde karar ve risk almada, güçlü davranan bir liderin olduğu modeldir.

Karar ve risk gerektiren riskli eylemleri güçlü bir liderin gerçekleştirdiğı, dolayısıyla işletme sahibinin yönettiğı örgütlerde sıklıkla karşımıza çıkmakta olan modeldir.

Hart (1992) ise tamamen farklı bir bakış açısıyla örgütlerde özerklik anlayışının varlığını yönetim şekli ve boyutuna bağlar ve örgüt çalışanlarının üretim konusundaki kararlarının, üst yönetime ulaştığı model olduğuna dikkat çeker. Bu iki

farklı görüşten anlaşıldığı gibi, örgütlerde özerklik kavramı işletmenin sahip olduğu yönetim şekli ve boyutu ile ilişkilidir.

Her ne kadar özerklik ihtiyacı firma düzeyinde analizlerde girişimci yönelimi ile daha çok bağlantılı olsa da, bireylerle de ilişkilendirildiği kabul edilmiştir (Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick, 2004).

Girişimcilik yöneliminin önemli bir bileşeni olarak kabul edilmiş olan özerklik, iş kavramı oluşturmayı amaçlayan bir kişinin ya da bir örgütün bağımsız eylemi demektir. Özerkliğin teşvik edildiği bir örgütsel ortamda, girişimcilik yönelimi ile ilgili tutum ve davranışlarda farklılık olabilir. Bu nedenle, üst yönetimin kurallarına bakılmaksızın, şirket içindeki alt kademe çalışanlar bağımsız olarak kurumun davranışını bir bütün olarak yönlendirmek için zaman içinde artan tutum ve davranışlar sergileyebilirler Stopford & Badenfuller (1994). Ya davizyon olarak yönlendirerek tamamlamaya çalışırlar (Abdullah et al., 2017).

Girişimciler, özerkliğe girişimci olmayanlardan daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Rauch & Frese, 2007).

3.2.3.2. Yenilikçilik

Lumpkin ve Dess yenilikçilik için “bir firmanın yeni ürünler, hizmetler veya teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikirler, yenilikler, deneyler ve yaratıcı süreçlerle ilgilenme ve desteklenme eğilimi olması” tanımlaması yapmıştır(Lumpkin& Dess, 1996).

Yenilikçilik, yeni fikirleri destekleme, yeni süreçlerin geliştirilmesinde yaratıcılık, yenilikçilik, teknolojik liderlik, deney ve Ar-Ge konularında ilerleme istekliliğini ifade eder(Shihab, Wismiarsi, & Sine, 2011).

Girişimciler ve yeniliklerin milli servet için çok büyük katkıları olduğu da Miller tarafından öne sürülmüştür (Miller, 2015).

Girişimcilik boyutu olarak yenilikçilik, girişimcilerin yeni fikirler geliştirmesi ve onları önemli iş fırsatlarına dönüştürmelerine destek ve ilgi gösterme yeteneğini ifade eder(Halim et al., 2015).

3.2.3.3. Proaktivite

Gelecekteki taleplerin ve pazarın öngörülmesinde fırsatları değerlendirmek için ileriye dönük bir bakış açısı ve öncü bir özelliktir(Lumpkin, 2001).

Proaktivite, öncü olmak için risk almak, yeni fırsatları ya da pazarları ve çevredeki değişimi kaçırmadan değerlendirmeyi içerir (Green et al., 2008).

Proaktivite, pazar fırsatları bulma ile daha fazla ilgilidir ve bir firmadaki yeni bir fikrin geliştirilmesi içinsatış hacmini ve cirosunu arttırarak zaman aralığının açık tutulmasını, ilk hamle avantajlarını ve firmanın dağıtım kanallarına hükmetmesiyle marka bilinirliği oluşturmalarını sağlar(Wiklund & Shepherd, 2005).

Proaktivite, firmaların mevcut ürünleri iyileştirmeye veya yeni ürünler geliştirmek, çevrede ortaya çıkan değişiklikleri ve fırsatları öngörmek, taktiklerde değişiklikleri teşvik etmek ve gelecekteki pazar eğilimlerini tespit etmek için yürüttüğü çalışmaları kapsayan gelecek perspektifini temsil eder(Ruiz-Ortega, Parra-Requena, García-Villaverde, & Rodrigo-Alarcon, 2017).

3.2.3.4. Saldırgan Rekabetçilik

Saldırgan rekabetçilik, rekabet dünyasında lider güç olabilmek için planlı olarak veya agresif bir stilde işletmelerini büyütme isteyen yöneticilerin, rakipleri yok etme amacıyla kuralların tanımlamadığı şekilde davranışlara girmesi olarak tanımlanır(Covin & Covin, 1990).

Saldırgan rekabetçilik boyutu, rekabetçi bir pazardaki pozisyonun yükseltmeyi ya da agresif bir tepki veya bir tehdidin üstesinden gelmeyi amaçlayan sektördeki rakiplerinden daha iyi bir performans için yoğun bir çaba harcayan rekabetçi bir duruşla karakterize edilir(Lumpkin, 2001).

Bahsedilen rekabetçi davranışlar daha çok, rakip işletmelerin eylemlerine karşı eylem yapmak, rakiplerin fiyat politikalarına karşı politikalar geliştirmek, pazara ilk kez giriliyorsa yenilikçi ve etkileyici bir sunum yapmak, rakipleri takip etmek, müşteri kitlesi için pahalı reklamlar yapmak ve sürpriz kampanyalar yürütmek, kar marjlarını gerekirse düşük tutmak veya satış sonrasındaki hizmetler olan garanti

verme, ödeme şartlarında kolaylık sağlama gibi rekabet stratejilerine odaklanmak şeklindedir (Hughes & Morgan, 2007).

Girişimcilik yöneliminin boyutlarının açıklanması bağlamında kültürel faktörlerin belirleyici rolü dikkati çekicidir. Bazı kültürlerde saldırgan rekabetçilik olumlu bir özellik olarak görülürken, bazı kültürlerde ise yüz kızartıcı bir durum olarak görülebilmektedir (Dess, 2005)

3.2.3.5. Risk Alma

Literatürde, girişimcilik kavramının tanımlamalarında sıklıkla bahsedilen özelliklerden biri risk almadır (Altuntaş, 2010).

Risk alma, karar vericinin olası sonuçların, kişinin faydasını farklı derecelerde artırma veya azaltma potansiyeline sahip olduğunu bildiği bir davranıştır. Bir birey, istenmeyen sonuçların ortaya çıkma olasılığının ortaya çıktığını bilse bile, olayların arzu edilir hale gelmesini diler (Brockhaus, 1980).

Bununla birlikte, girişimci eylemlerde bulunurken ortaya çıkan riskin ayrıca ciddi finansal borç veya zarar, düşük öz saygı veya güven eksikliği, özellikle de şirket başarısız olduğunda sosyal ilişkilerin kaybı gibi önemli sonuçları olabilmektedir (Perry, 1990).

1734 yılında girişimcilik kavramını ilk kez ortaya atan araştırmacı olan Cantillon, girişimcileri diğer çalışanlardan ayrı tutmasının nedenini belirsizlik ortamlarında doğru şekilde davranmalarını ve riske girebilmeyi göze almaları olarak açıklamıştır (Lumpkin&Dess, 2001).

Girişimciler, muhtemel sonuçlar konusunda kesin bir bilgi olmadan eylemde bulunur ve çaba gösterir, bazı girişimler de ileriye dönük girişim sürecinde önemli kaynak taahhütleri vermeyi içerebilir (Lumpkin, 2001). Risk alma kalemlerinden biri yönetsel inançlarla ilgilidir; biri yönetsel tercihlere atıfta bulunur ve biri de firma davranışlarına odaklanır(Dess, 2005).

Risk alma eğilimi çalışan veya işletme düzeyinde ayrı ayrı incelenebilir. Risk almayı örgüt düzeyinde incelemek gerekirse büyüme ve performans artırma stratejileri belirlerken işletmelerin mevcut konumlarını tutmaya çalışmak yerine risk alarak yeni stratejiler benimsemelerinden bahsetmek gerekir. (Fiş & Wasti, 2009).

3.3. Kuşaklar

Araştırmanın bu bölümünde, önce kuşakların tarihsel evresi ve tanımı sonrasında ise kuşakların sınıflandırılması yapılacak ve Sessiz Kuşaktan başlayarak, Baby Boomers, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı ayrı ayrı incelenecektir.

3.3.1. Kuşak Kavramının Tarihsel Evresi

Kuşak kavramı ilk olarak Alman sosyolog Karl Mannheim (1952), tarafından yazılan “The Problems of Generations/Kuşakların Problemleri” isimli makalede yer almıştır (Mannheim, 1952).

Strauss ve Howe (1991), "Kuşak Kohort Teorisini, 1584 - 2069 yılları arasındaki Kuşaklar: Amerika'nın Geleceğinin Tarihi" adlı kitabında popüler hale getirmiştir. Genel tezi, sosyal döngülerin her dört kuşakta bir kendilerini tekrar ettiği yönünde olduğudur.

Bu kuşakların her birini, Ryder, (1965) bazı nüfus tanımlamaları ile aynı zaman aralığında aynı olayı yaşayan bireylerin toplamı olarak tanımlamış ve kohort olarak adlandırmıştır. Kuşak Kohort Teorisi'ne dayanan teori ve araştırma örnekleri hakkında yararlı tartışmalar sunan pek çok araştırmacı çıkmıştır (Eyermann & Turner, 1998); (Davis, 2004); (Fisher & Crabtree, 2009).

Mannheim'nin (1952) ilk çalışmasının desteklediği kuşaklar teorisi, Pendergast'ın (2010)savunduğu daha bireyselci yaklaşımla karşılaştırıldığında davranışları anlamak için daha geniş, daha dinamik, sosyo-kültürel bir bağlam sağlar.

Bir kuşak kohortu, bir grup insanın ne kadar homojen olduklarını sadece aynı zamanda doğdukları için değil, geç ergenlik dönemlerinde ve erken yetişkinlik dönemlerinde bazı önemli dış olayların benzer deneyimlerini paylaştıkları için homojen olduklarını açıklayan bir kavramdır(Ryder, 1965); (Meredith & Schewe, 1994).

Her ne kadar eleştirisiz olmakla birlikte, kuşaklar arası davranış incelemelerine yönelik bu geniş yaklaşım üç temel ilkeye ayrılmıştır. Birincisi, “yer”, bir kuşak kohortunun doğuşu yılların kronolojik süresi ile ilgilidir, ikincisi “gerçeklik” ise,

daha geniş bir çevrede bu büyük güçleri ve kişiyi nasıl etkilediklerini tanımlar (Donnison, 2007). Üçüncü ve son prensip, Kupperschmidt'in (2000)savunduğu gibi, daha geniş kuşak kohort içindeki daha küçük bölümlere ek bir alt bölünme veya alt-kohort sağlar.

Tablo 1 : Kaynak Sınıflandırma Tablosu

Kaynak	Sınıflandırmalar				
Howe&Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13.Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-----
Lancaster&Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X-Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı Patlama Kopyası Y-Kuşağı	-----
Martin&Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X-Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-----
Oblinger&Oblinger (2002)	Yetişkinler (< 1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X-Kuşağı (1965-1980)	Y-Kuşağı Net Nesli Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-şimdi)
Topscott (1998)	-----	Bebek Patlaması (1946-1964)	X-Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-----
Zemke v.d. (2000)	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X-Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-----

Reeves&Oh, 2008. **Generational Differences.** in Handbook of Research on Educational Communications and Technology, 296-297 Aktaran:(Çemberci, 2014).

3.3.2. Kuşak Kavramının Tanımları

Mannheim'in kuşakların tanımlanmasıyla ilgili beş aydınlatıcı değeri şu şekildedir (Pilcher, 1994);

1. Kültürel süreçte biyolojik ve sosyal durum arasındaki ilişkinin yansımalarıyla yenikatılımcıların dahil olması,
2. Zamanın doğası gereği eski katılımcıların yok olması,

3. Herhangi bir kuşağın biyografisi ve tarih ilişkisi nedeniyle yaşanan sosyal

deneyimlerin etkisiyle tarihsel sürecin belirli bir bölümüne katılabilmesi,

4. Sosyal değişim mekanizmaları ile ortaya çıkan kültürel mirasın aktarılması

için nedenlerin gerekmesi,

5. Dil ve bilgidaki, sosyal ve psikolojik bağlantılar ile kuşaktan kuşağa geçişin

sürekli ilerlemesi.

Daha sonra, Inglehart, (1977) Kuşak Kohort Teorisi'ni, nüfusu kesitlere ayırmaya yarayan bir yöntem olarak önermiştir.

Bir kuşak kohort, genellikle bir doğum grubunun; doğması, yaşlanması ve kendi çocuklarının olması şartıyla sürdüğü 20-25 yıllık bir süreç olarak tanımlanması demektir (Strauss & Howe, 1991); (Meredith & Schewe, 1994).

Bu kohortlar, aynı dönemlerde doğumlarına dayanan ve ortak deneyimlerden geçerek aynı yaşlarda meydana gelen makro düzeydeki sosyal, politik ve ekonomik olaylarla aynı tutum, fikir, değer ve inançları paylaşırlar (Strauss & Howe, 1991); (Egri & Ralston, 2004); (Glass, 2007); (Lissitsa & Kol, 2016); (Tang, Wang, & Zhang, 2017).

Ryder'a göre de, ekonomik değişiklikler, savaşlar, politik ideolojiler, teknolojik yenilikler ve sosyal karışıklıklar gibi dış olayların, tüketicilerin değerlerini,

tutumlarını ve tercihlerini tanımladığı düşünülmektedir. Ayrıca, bu olayların bir kohortu diğerinden ayırdığı düşünülmektedir(Ryder, 1965).

Eğer kuşak kohort teorisi gerçeği daha kısıtlayıcı toplumsal parametrelerden biri olarak ortaya çıktıysa, bunun nedeni, daha önce bireysel bir kimlik duygusunu besleyen diğer özelliklerin modern toplumda yapısal önemini yitirmesidir. Bir kuşak, yalnızca bir referanslar sistemi geriye dönük olarak oluşturulduğunda ve toplu bir tanımlama sistemi olarak kabul edildiğinde oluşur(Kriegel, Hirsch, & Heine, 2010).

Meredith ve Schewe'ye göre, bu deneyimlerin ve olayların geçişi iş, para, hoşgörü, cinsel davranış konusundaki temel değerlerine yansıyacaktır. Bu değerler, inançlar, beklentiler ve davranışlar bir neslin yaşamı boyunca sabit kalır ve kuşaklar arası kimlik oluşturur(Meredith & Schewe, 1994).

Ayrıca aynı iş yerinde farklı kuşakların varlığı ve farklı değerlere, kişilik ve düşünme yetilerine sahip olmaları nedeniyle çatışmaların baş gösterdiği ve örgütsel dinamizme darbe vurabildiği de değişik araştırmalarda dillendirilmektedir (Lester,Schultz, & Windsor, 2012).

Tıp alanındaki gelişmeler yaşam beklentisini uzatmış ve aynı dönemlerde birlikte yaşayan ve çalışan kuşakların çalışabildiği iş ortamları artmaya başlamıştır. Aynı organizasyonda çalışan farklı kuşakların hayat ve çalışma deneyimleri, aldıkları eğitimler ve sosyo-ekonomik hayattaki değişimden kaynaklanan rolleri ile çalıştıkları kurumlara katkıları da farklı düzeylerde gerçekleşmeye başlamıştır (Arslan & Staub, 2015).

Pazarlama açısından bakıldığında, tüketicileri kohortlara göre bölmenin bu yenilikçi yolu, şu anda kullanılanlardan daha etkili bir teknik olabilir. Tüketiciler, kişisel ilgi ve yaşam tarzlarına uygun ürünler talep ettikleri için, her zamankinden daha tasarrufludurlar. Yanlış hedeflenmiş veya yanlış yönlendirilmiş ürünler ve promosyonlarla donatılmak istememektedirler. Kohort analizi, bu meraklı tüketicilere bir tanıdıklık ve kişisel çekicilik sağlayabilir, satın alma işlemine bir adım daha yaklaşmalarını sağlar ve uzun vadeli ilişkiler kurmak için temel oluşturur (Schewe & Meredith, 2014).

Yetiştirilme tarzları, ve içinde bulundukları ortam nedeniyle kuşaklar arasında gerek karakter, gerek çalışma yöntemleri, gerekse işyerinden beklentiler konusunda önemli ayrıntılar barındıran farklılıklar gözlenmiştir (Keleş, 2011).

Önemli dışsal olaylar, benzer değer sistemlerine sahip eşsiz tüketici grupları oluşturabilir. Kuşak kohortları, değerlerin kohorta aidiyetini ön görüp görmediğini ya da etkili dış yaşam olaylarının kuşak gruplamaları arasında farklılık yaratıp yaratmadığını inceleyerek var olabilirler (Noble & Schewe, 2003).

Bhosale ve Gupta tarafından yapılan çalışma, bu kuşaklar için dramatik bir evrim dönemi yaratan birçok meta eğilimi vurgulamaktadır. Küresel gençlik değerlerinin yaklaşmasının, refahın, esneklik, mobilite ve yaşamdan zevk almanın şimdilerde tüketicilik, materyalizm, bağımsızlık, kendini ifade etme, yeni fikirlere ve kültürlere açıklığı içeren bu değerlerle kültürdeki evrenselliği nasıl ortaya koyduğunun anahtar bir göstergesi olduğunu savunmaktadırlar (Bhosale & Gupta, n.d.2006).

İş yerinde farklı kuşakların yönetilmesi, tutarlılığı ve motivasyonu arttırmak için gereklidir. Her kuşağın kendine özgü stilleri ve davranışları, düşünme şekilleri, iletişim şekilleri ve yetenekleri vardır. Ayrıca, her kuşak kendi inancına, normlarına, kültürlerine ve sosyal yapılarına sahip olduğu için, yeni çalışanları işyerinde eğitmek, tutmak ve yönetmek kuşaklar arasındaki farklılıkları anlayabilmekle mümkün olur (Price, 2018).

Kuşaklar arasındaki farklılıklara rağmen, her yaş grubundaki insanlar birbirlerinden öğrenebilirler. Diğer kuşaklar hakkında daha açık fikirli olmak, herkesin birbiriyle empati kurabilmesi, direkt, dürüst ve hassas olmak bir tür çeşitlilik eğitimi gibi iç eğitim programlarının ele alabileceği bir anahtardır(Glass, 2007).

3.3.3. Kuşakların Sınıflandırılması

Literatürde kuşakları sınıflandırırken birbirine yakın farklı zaman aralıklarını esas alan ve birbirinden farklı tarih aralıklarına dikkat çeken çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Akdemir ve diğ., 2014).

Kuşaklar arası çeşitliliğin kaynağının, belirli bir zamanda aynı yaştaki bireyleri etkileyen ekonomik, politik ve sosyal olaylarda yattığı iddia edilmektedir (Mcguire et al., 2007).

Amerika’da son birkaç yılda, farklı kuşak gruplarında çalışanlar için, Etik Kaynak Merkezi'nin (Ethics Resource Center) Ulusal İş Ahlakı Anketi (NBES) ile 2011 yılında hazırladığı araştırma raporuna göre, yaş açısından bakıldığında, kuşak farklılıkları ve diğer kuşaklarla ilgili şikayetler, aynı zaman diliminde birlikte bulunmaları ve iş görme anlayışları üzerinde etkiye sahip oldukları da düşünülünce bu etki, kuşakların sınıflandırılması ihtiyacını gündeme getirmiştir. Farklı kuşakların bakış açıları ve çalışma tarzlarını anlamlandırabilmek ve uyumlu bir örgüt kültürü sağlayabilmek için bu sınıflandırmanın yapılması zorunlu olmuştur (Adıgüzel, Batur, & Ekşili, 2014).

Kuşakları yalnızca doğdukları zaman dilimleri esas alınarak sınıflandırmak doğru bir yaklaşım olamaz. Aynı zamanda kuşakları oluşturan topluluğun düşünceleri, hissettikleri ve deneyimlerinin tanımlanması da, onları sınıflandırmak için kullanılmaktadır (Zempke, Raines, & Filipczak, 2013).

Yapılan çalışmalarda en çok kullanılan ve bu çalışmada da referans olarak alınan beş kuşak sınıflandırılması şöyledir:

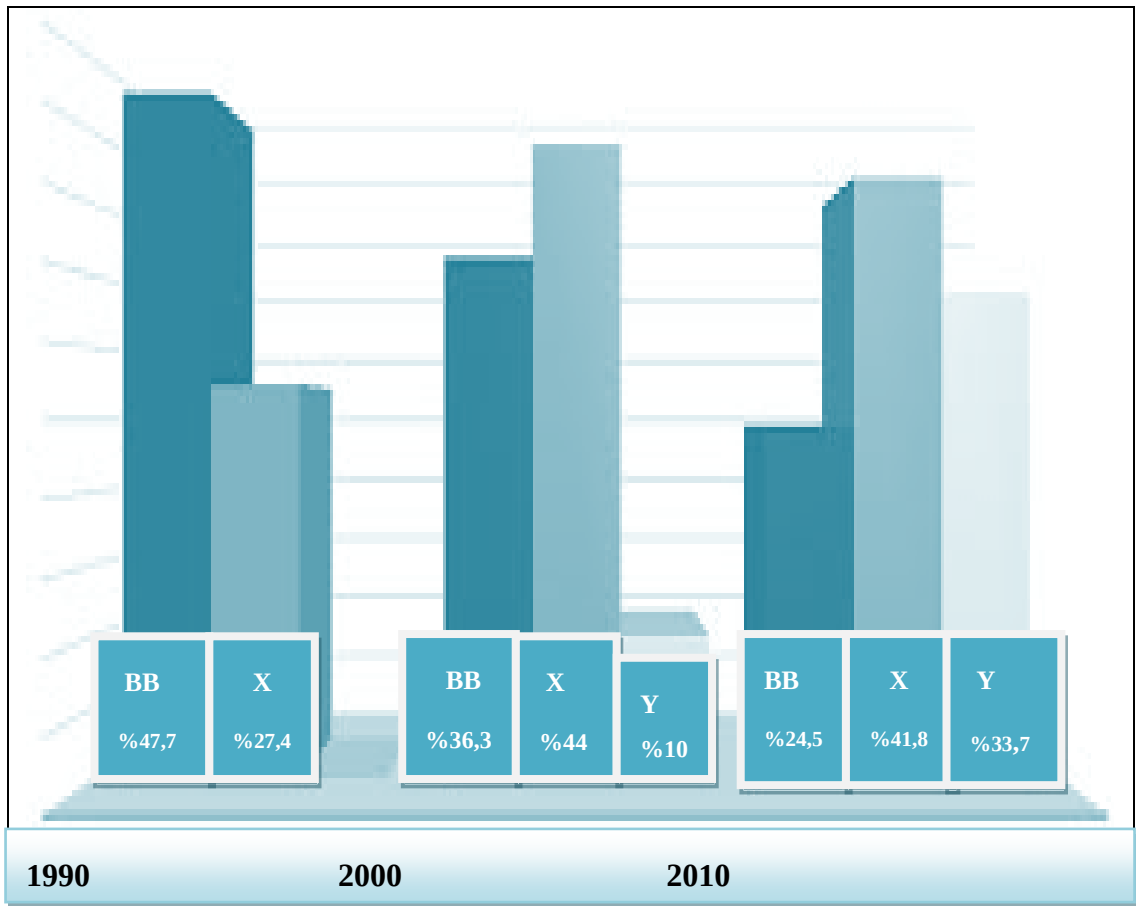
- Sessiz Kuşak,
- Baby Boomerlar,
- X Kuşağı,
- Y Kuşağı,
- Z Kuşağı

Halen iş dünyasında Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers), X Kuşağı ve Y Kuşağı olmak üzere üç farklı kuşak bulunmaktadır(Bekmezci, 2017).

İş yerlerinde kuşaklar arasındaki farklılıklar özellikle ekip çalışanlarının arasında çatışmalara neden olabilmektedir (Becton, Harvell, & Jones-Farmer, n.d.). Örneğin, Baby Boomerlar, X kuşağının çok sabırsız ve denenmiş ve doğru stratejilerden vaz geçmeye istekli olduğuna inanırken, X kuşağı,Baby Boomerleri her zaman doğru kişiye doğru şeyi söylemeye çalıştığını ancak esnek olamadığını düşünmektedir. Gelenekçiler olarak bilinen Sessiz kuşak bireyleri ise, Baby Boomerları çok fazla

bilgiyi paylaşmaya yatkın olarak görmekte, buna karşılık, Baby Boomerlar da Sessiz kuşak bireylerini diktatörce ve katı olarak görmektedir. X Kuşağı, Millenialları çok şımarık ve bencil düşünürken, Milleniallar, X kuşağını alaycı ve negatif olarak değerlendirmektedir (Dittman,2005).

Türkiye'de iş dünyasında kuşakların sınıflandırılması ise, Şekil 5'te görüldüğü gibi Baby-Boomer Kuşağı 1990 yılında toplam istihdamın yaklaşık yarısını oluştururken 2010 yılında bu oran yarı yarıya azalmıştır. 2000 yılında ise X kuşağı istihdamın belirleyici kuşağı olmuştur. 2010 yılında ise artık Y kuşağı X kuşağının oranına yaklaşmaya başlamıştır. İlerleyen dönemlerde Y kuşağının istihdam oranı X kuşağını geçebilecek durumdadır (Tansel, 2012).



Şekil 5: Türkiye'de İstihdamın Kuşaklara Göre Dağılımı, 1990, 2000 ve 2010

TÜİK, Hane Halkı İşgücü Anketleri.1990, 2000 ve 2010.

Y kuşağının 2010 yılı rakamlarıyla toplam nüfus içerisindeki payı X kuşağından fazladır fakat Şekil 5'te görüldüğü gibi Y kuşağı 2010 yılı itibarıyla toplam işgücünün % 33,7'sini oluştururken X kuşağı, %41,8'ini oluşturmaktadır.

Bu verilerin nedenleri, işgücü dışında olan çoğu genç erkeğin hala tam zamanlı öğrenci olması ve genç kızların çoğunun kendilerini ev kadını olarak tanımlamasıdır. 15-19 yaş arası genç erkekler arasında, 2005 yılı itibarıyla işgücünde yer almayan %77'lik bölüm okulda olduklarından dolayı iş aramadıklarını bildirmiştir, 20-24 yaş grubunda bu sebebi bildirenlerin oranı ise %49'dur (Çakmak & Çelik, 2017). Gelecekteki işgücü piyasası performansı bakımından eğitimin önemi göz önüne alındığında, bu olumlu bir faktör olarak görülebilir (*Dünya Bankası Türkiye Raporu*, 2008) .

3.3.3.1. Sessiz Kuşak

Günümüzdeki "En Eski Tüketiciler", "En Büyük" kuşak olarak da bilinen Sessiz kuşak bireyleri 1928-1945 doğumlular ya da yaş olarak bakılınca 2019'da 74 ile 91 yaş arasında olan kuşaktır. Bu araştırmadaki tanımlar, Pew Araştırma Merkezi tarafından kullanılanlarla uyumlu olmasına rağmen, literatürde 1929'dan 1945'e kadar doğmuş olanlar olarak tanımlanan Sessiz kuşak ve 1928'den önce doğmuş olarak tanımlanan GI kuşağı için küçük farklılıklar vardır(Paulin, 2018).

Hiç bir kuşak, Amerikan İç Savaşı'ndan bu yana Sessiz Kuşak kadar yanlış anlaşılmamış ve küçümsenmemiştir. Oysa ki, Sessiz Kuşağa yakından bakınca, gelecek kuşaklara, medeni haklar, sanat ve ticarete benzersiz bir ulusal servet ve bilim ve teknolojiye neredeyse imkansız ötesi gelişmeler getiren insanlar oldukları görülür (Strauss & Howe, 1991).

Sessiz Kuşak; dünyada Büyük Buhran, Ekonomik Kriz ve II. Dünya Savaşı, Türkiye'de Cumhuriyet Dönemi gibi önemli olayların zaman döneminde dünyaya geldikleri için çocukluk dönemlerinde maddi sıkıntılar çekmişlerdir (Reeves & Oh, 2008); (Türk, 2013).

Sessiz kuşak üyelerinin okur-yazar oranının en düşük olduğu dönemde yaşadıklarından dolayı kadın ve erkek arasındaki eğitim seviyesi de açılmıştır (Daloğlu, 2013).

Bu kuşağın insanları, çok erken evlenip çocuk sahibi olduklarından dolayı bu kuşaktakilerin pek çoğu lise eğitimini bile tamamlayamamıştır ve ancak çok azı

üniversiteye gidebilmiştir. Bu kuşakta kadınların eğitime önem verilmemesinden dolayı okuyanların çoğu erkektir (Delahoyde, 2009).

Çağımızın büyükleri olan bu kuşak üyeleri, tartışmacı, çıkarım yapabilen ve süreç odaklı olmakla birlikte, karar vermekte oldukça sıkıntı çeken kişilerdir. Bu kuşağın yetiştiği dönem dünya çapındaki en önemli olayları olan İkinci Dünya Savaşı ve ekonomik buhranlara denk gelmiştir. Bu yıllar Türkiye’de de Cumhuriyet Dönemi’nin tek partili olduğu yıllara denk gelmektedir (Çemberci, Sudak, Saim, & Civelek, 2014).

Sessiz kuşağa mensup bireylerin yaklaşık olarak % 95’i emekli olmuştur ve çok kısa bir zaman içinde endüstri, savunma veya herhangi bir alanda bu kuşağın temsilcileri kalmayacaktır (Brett, 2013).

Günümüz iş yaşamında sayıları yok denecek kadar az da olsa, hala varlıklarını hissettiren gelenekselciler, bugünkü iş yaşamının temellerini atan kuşaktır. Sessiz Kuşaktakilerin eşsiz bilgi kaynağı olmaları, pratik zekaları, onları işletmeler için önemli düzeydeki kişiler haline getirmiştir (Zempke et al., 2013).

3.3.3.2. Baby Boomerlar

Baby Boomer’lar tarihsel olarak, İkinci Dünya Savaşı’nı izleyen ve 1960’ların başlarına kadar süren Amerikan dünyasının üstünlüğü çağında doğmuş kuşak olarak tanımlanır (Tulgan, 1996).

Ekonomik refah içinde büyüyen bu kuşak, yaşam boyu istihdam edilmeye, şirketlerine bağlı olmaya, kıdem almanın ve saygınlık kazanmanın önemine ve sorumluluğunu aldıkları kişilerin yaşam maliyetlerini ödemeleri gerektiğine bütün benlikleriyle inanan bireylerdir (Elsdon & Lyer, 1999).

Çoğu zaman Baby Boomer’ların değişime karşı daha dirençli, teknolojiye daha az hakim ve bu yüzden daha zor eğitilebilir olduğu varsayılırken Paul & Townsend, (1993) ve Taylor & Walker, (1994) gibi araştırmacılar, Baby Boomer’ların

verimliliğinin diğer yaş gruplarıyla kıyaslanabilecek düzeyde olumlu olduğunu savunmuştur.

Bu kuşak bireylerinin sahip olduğu deneyim, örgütsel bağlılık ve istikrar, şirket için ciro artışı anlamına gelmekte ve son derece hareketli olan ve çok sık iş değiştiren genç kuşaklar karşısında gerçek avantaj olarak görülmektedir (Appelbaum, Serena, & Shapiro, 2005).

Baby Boomers söz konusu olduğunda karşılaşılan en önemli zorluklar arasında iş ve aile hayatı arasında güçlü bir denge ve güvence sağlanması gelmektedir (Yu & Miller, 2005). Sadakati, bağlılığı ile birlikte başarının tanınması ve beceri setlerinin değişime uyumlu hale getirilmesi konusu da karşılaşılan zorluklar arasında yer almaktadır (Southard & Lewis, 2004).

Emeklilik yaşına yakın olan Baby Boomer kuşağı üyelerinin, onlarca yıl öncesine dayanan çalışanlarla karşılaştırıldığında kariyer gelişim fırsatlarını arama olasılıkları daha düşüktür (Mencil & Lester, 2016).

İş konusunda, Baby boomerler ve X kuşağı, farklılıklardan daha fazla benzerliğe sahiptir. Bu kuşakların her ikisi de, işlerine ve hiyerarşiye tıpkı ofis çalışmalarına tutkuyla bağlı oldukları gibi bağlıdırlar (Appelbaum et al., 2005).

3.3.3.3. X Kuşağı

X kuşağı, reklam yöneticileri arasında hedef kitle olarak tanımlamakta zorlandıkları 52 milyon genç Amerikalı için bir kod sözcüğü olarak başlamıştır. Bu terim 1991'de, bir sonraki reklam projesinde işe yaramasına yardımcı olacak beceriler geliştirmeye yönelik yayın olanakları ile temelde popüler olmuştur (Tulgan, 1997).

X kuşağının ya da “Unutulmuş Kuşağın” teknolojinin gündelik hayatlarına girmesiyle küresel ilişkilerde sismik kaymalar yaşayarak büyüdüğü belirtilmektedir (Woo, 2018).

Bu kuşak aynı zamanda önceki kuşak “Baby Boomer’ lar arasında ve ardından Y Kuşağı arasında yer alan “ortanca çocuk” olarak da adlandırılmıştır(Taylor & Gao, 2014).

Bu ortanca kuşak, kuşaklar boyu “kitap ayracından” daha küçük olan bir nüfus büyüklüğündedir (Fry, 2018).

X Kuşağı öncesi ve sonrasındaki kuşaklarla yapılan karşılaştırmalar, orta noktadaki durumunu yansıtmaktadır. X kuşağı, önceki kuşak Baby Boomer’lardan daha iyi eğitilidir, ancak Millennial kuşağı ve Z Kuşağı’ndan daha az eğitilidir (Frey, Igelnick, & Patten, 2018).

Amerika Birleşik Devletleri’ndeki demografik verilere göre, X kuşağı çocukları ve gençleri önceki kuşaklara göre etnik açıdan daha çeşitliydi, ancak daha sonraki Millenniallar ve Z kuşağı üyeleri ile karşılaştırıldığında bu oran çok daha azdır (The Deloitte Millennial Survey, 2018) .

X Kuşağı araştırmacıların çoğunluğunun kabul ettiği zaman aralığı olan 1965-1979 yılları arasında doğan bireyleri kapsar. X Kuşağı’nın takip ettiği Baby Boomers kuşağının özelliklerini de yansıttığı söylenebilir (Akdemir et al., 2014).

Bebek Patlaması Kuşağının varlıklı bir şekilde yaşaması, refah artışı maliyetlerinin zamanla devlet tarafından karşılanamaması ve 1970’li yıllarda petrol krizinin neden olduğu olumsuzluklar X kuşağının zor şartlarda büyümesine neden olmuştur. Kayıp Kuşak olarak ta tanımlanan bu grubun en bilinen özellikleri gelecek korkusu ve kaygısını taşımalarıdır (Altuntuğ, 2012).

X kuşağı, ebeveynlerinin sahip olduğu sosyal becerilerden yoksun olma eğilimindedir, ancak güçlü bir teknik yeteneğe de sahip olma yönelimindedir.(Eisner, 2005) ; (Fairhurst, Shaw, 2008).

Bu kuşaktaki kişiler, kuralları çiğnemek olsa bile, akıllıca, hızlı ve iyi bir şekilde işlerin yapılmasının yollarını bulma eğilimindedirler(Acar, 2014);(Eisner,2005).

X Kuşığı bireyleri, herhangi bir büyük kurumla olan ilişkilere yatırım yapma konusunda temkinli olduklarından, işverenlerle ilişkilere yatırım yapma konusunda çok dikkatlidirler(Tulgan, 1996).

X kuşığı üyeleri de yeniliği ararlar ve talep edilir olabilmeleri için teknolojik bilgi birikimine güvenirler(Egri & Ralston, 2004).

Ayrıca, X kuşığı şüphecilik özelliğiyle de tanımlanmaktadır(Crumpacker & Crumpacker, 2007).

X Kuşığına atfedilen temel özellikler bireycilik ve kendine güvenmedir (Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

X Kuşığı ile çokkültürlülük ve küresel düşünmek norm haline gelmiştir (Williams & Page, 2011).

3.3.3.4. Y Kuşığı

Bu kuşağı tanımlamak içingerçekte sorgulayıcı yapıları nedeniyle İngilizce WHYkelimesinden gelen Y harfikullanılmıştır(Çemberci, 2014).

Y Kuşığı, ekonomik büyüme, sosyal medyanın ve realite televizyonunun güçlü bir şekilde ortaya çıkışı ve uluslararasılaşma ile desteklenen ve popüler kültürden gelen güçlü olguların etkisiyle modernist değerlerin ortadan kalkması sürecinde ortaya çıkmıştır (Parment & Klaffke, 2011).

Y Kuşığı, işler ters gittiğinde pozitif eylemde bulunma ve yüksek hız ve enerjileri nedeniyleçok görevli yeteneklere sahip olma konusunda kendinden emin ve iyimser bir gruptur(Kim, 2008).

Y Kuşığı gençlerinin çalışma tarzı ve inanç sistemleri, son 50 yıldaki diğer tüm kuşaklardaki gençlerden temel olarak farklı olduğu kabul edilir(O'Reilly & Vella-Zarb, 2000).

1980'lerden beri büyük ekonomilerin serbestleştirilmesi,ticaret ortamının iyileştirilmesi ve teknolojinin, özellikle iletişim, lojistik ve taşımacılık gibi

sektörlerde ilerlemesinden dolayı, benzeri görülmemiş bir şekilde hızlandırılmış olması gibi değişen küresel iş ortamı göz önünde bulundurulunca, Y Kuşağının spesifik psikolojik ve davranışsal özelliklerini incelerken önceki kuşaklara göre belirgin özelliklere sahip olduğu görülür (Knight & Cavusgil, 2004).

Bir başka görüşe göre ise, Y Kuşağı üyeleri, yüksek boşanma oranlarına sahip ebeveynlerin veya çift gelirli ailelerin çocukları olarak ve de kendi kendilerine bırakılan ve kendilerine bakmayı öğrenen “kilit-anahtar” kuşağıdır. Birçok yöneticinin, görevi yerine getirmede esneklik ve özerklik arayışı içinde olan ve teknolojik olarak okur-yazar ve eğitilmiş olmanın gerçek avantajına sahip bulunan Y Kuşağı'nın bağımsız ruhunun, kurallara uymaya isteksizlik olarak yanlış anlaşıldığını, bununla birlikte, bu kuşağın yalnızca açık bir yönlendirme ve yönetim desteği istemekte olduğu öne sürülmektedir (Martin, 2005).

Y Kuşağı üyeleri genel olarak iyimser, teknolojik açıdan yetkin, rahat, eğlenceli ve sevgi doludur (Gursoy ve diğ 2008); (Spiro, 2006).

Y kuşağı çalışanları öğrenmek, gelişmek, hızlı yükselmek ve kırklı yaşlarında emekli olmak isterler. Bu nedenle yöneticilerinden beklentileri yüksektir ve bu da yöneticilerine büyük sorumluluk yükler. Y kuşağı çalışanlarını yönetmeyi güçleştiren bir diğer özellikleri de, bu kuşağın bireylerinin öğrencilik yıllarında en az bir veya iki staj yapmış, birçoğunun geçici işlerde çalışmış olmalarıdır (Baltaş, 2010).

Dijital kuşak olarak adlandırılan Y kuşağının son yıllarda örgütlerde etkinliği giderek artmaktadır ve farklı sektörlerde farklı büyüklükte firmalarda yönetici pozisyonlarında görev almaya başlamışlardır. Bu durum, Y Kuşağının iş görme anlayışı açısından örgüt içinde var olan diğer kuşaklardan farklı olduğu algısı yaratmaktadır (Murat Çemberci et al., 2014).

Y Kuşağı çoğunlukla iş yaşam dengesi üzerine düşünürken, her şeyi başarabileceğine de inanmaktadır (Yüksekbilgili, 2013).

Yeni kuşaklar, tüketim süreçlerinde dijital medyaya daha fazla güvenme eğilimindedir. Mevcut tüketiciler arasında Y kuşağı bireyler, diğer kuşaklara göre daha fazla satın alma potansiyeline sahiptir (Civelek & Ertemel, 2018).

3.3.3.5. Z Kuşığı

Doğum yılı 2000'den sonra olanlar Z Kuşığı ya da "Kristal Kuşak" olarak adlandırılır. "Dijital Kuşak" veya "Suskun Kuşak" ta denilen bu kuşak sosyal ağ ve yeni iletişim teknolojilerine tutkundur. Bu kuşağa sessiz kuşak tanımlaması yapılmasının nedeni ise tepkisini yüksek sesle bağırarak veya fiziksel güç kullanmak yerine iletişim araçları ile göstermesi yüzündendir (Tandoğan, 2013).

Z kuşığı (2000 – günümüz) mobil kuşığı olarak bilinir çünkü bu kuşak mp3 çalarlardan, web sitelerinden, kısa mesajlar teknolojilerinden You Tube'a, iPad'ler ve diğer dijital medyaya kadar teknoloji ile büyümüştür. Bağımsızlığı seven, ancak otoriteden hoşlanmayan kuşak üyeleri, sosyal hizmetlere ve faaliyetlere ilgi duyan, kendine güvenen, mutlu takım oyuncuları olarak tanımlanabilir ancak başarılı olmadıklarında mutsuz olurlar. Mutluluk bu kuşağın insanları için önemlidir ve işyerinde mutluluğu bulamazlarsa, o işi oldukça hızlı bir şekilde bırakabilirler (Kampf, Lorincová, & Stopka, 2017).

Z Kuşağını şirketlerin ekibinde tutabilmesi için, şirketlerin tanınmış bir ismi ve sağlam profesyonel gelişim programları olması gerekecektir. Bu iddialı kuşak için mesleki gelişim en önemli şeydir. Z kuşığı bireyleri mentorluk ve beceri geliştirme fırsatları aracılığıyla kariyerlerinde ilerlemek istemektedirler (Dong, 2018).

Z kuşığı, eğitimlerine ve kariyerlerine Y Kuşağından farklı bir şekilde yaklaşarak daha pragmatik olma eğilimindedir. Z kuşağının da geçmiş gruplara kıyasla paraya benzersiz bir şekilde yaklaştığı görülmektedir (Mehrabi, Coviello, & Ranaweera, 2019).

ZKuşağı, insan ve mekan gibi her fiziksel olgunun dijital eşdeğeri olduğu bir dünyada doğan ilk kuşaktır. 11 Eylül saldırısının sonrasında büyümek, terörün gündelik hayatın bir parçası olması ve şiddetli bir durgunlukla yaşamlarını sürdürmeleri, geleceğe yönelik planlama ve hazırlık konusunda bu kuşakta çok yararcı bir zihniyet yarattı. Ancak yöneticileri idealist Y kuşığı olan Z kuşağınınboşluk potansiyeli çok büyük olarak ön görülmektedir (Stilman & Stilman, 2019).

Dijital dilbilimciler, sosyal ağ kullanıcıları, küresel işbirlikçiler, yaşam uyarlayıcıları,veya duyuşal katılımcılar olarak ta tanımlanan Z kuşak üyelerinin çoğı yalnızca wifi ve sosyal medya içeren bir dünya bilmektedirler çünkü mobil cihazlar, sosyal medya toplulukları, giyilebilir cihazlar ve fiziksel ve dijital dünyalar arasındaki sürekli birleşme ile kolaylaşan, anında devreye giren küresel bağlantı ile büyümüşürler. Z kuşağından önceki ve sonraki kuşakları hesaba katınca toplumumuz şu anda altı kuşaktan oluşmaktadır denilebilir;

- Sessiz Kuşak (1945'ten önce doğanlar),
- Baby Boomerlar (1946-1964 arası doğanlar),
- X kuşağı (1965-1979 arası doğanlar),
- Y kuşağı (1980-1994 arası doğanlar)
- Z Kuşağı (1995-2009 arası doğanlar)
- Alfa Kuşağı (2010-2024 arası doğanlar ve doğacak olanlar.

2025-2039 yılları arasında doğacak olan kuşağı ise Beta Kuşağı denecektir (Madden, 2017).

4. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu araştırmanın hipotezleri yerel ve yabancı yazın taranarak geliştirilmiştir. Araştırma boyunca örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma bulunmasına karşın örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide kuşakların rolü konulu araştırmaya yabancı yazında yalnızca bir örnekte rastlanmıştır. Cherchem (2017), aile şirketlerinde örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide kuşakların rolü olup olmadığını sorguladığı çalışmada 4 hipotez kurmuştur. 1. hipotezi; klan kültürü ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki olduğu şeklindedir. 2. hipotezi hiyerarşik kültür ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki olduğudur. 3. hipotezinde kuşakların katılımının klan kültürü ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi negatif olarak ılımlı etkileyeceğini varsaymıştır. 4. hipotezinde ise kuşakların katılımının hiyerarşik kültür ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi pozitif olarak ılımlı etkileyeceğini öne sürmüştür. Anket yöntemiyle topladığı verilerini istatistiksel analizlerle sayısallaştırmıştır. Elde ettiği bulgular sonucunda 4 hipotezi de desteklenmiştir.

Örgüt kültürü ile örgüt performansı ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişki konulu bir başka araştırmada varsayılan hipotezlerden birinde girişimcilik yöneliminin örgüt performansında pozitif ilişkide olduğu öne sürülmüş ve anket verilerinin istatistiksel olarak analizinden sonra bu hipotezin desteklendiği bulgulanmıştır (Mukhtar Shehu Aliyu, 2014).

Abdullah ve arkadaşları, (2017) yapmış oldukları örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişki konulu çalışmalarında 200 katılımcıdan anket yoluyla elde ettikleri verilerin analizi sonucunda örgüt kültürü ile girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir etki bulmuşlardır.

Fiş & Wasti (2009) de örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında örgüt kültüründe toplulukçuluk arttıkça girişimcilik yönelimi de artacaktır şeklinde bir hipotez öne sürmüşler ancak bulguları sonucunda

bu hipotezleri desteklenmemiştir. Aynı çalışmalarında örgüt kültüründe güç aralığı arttıkça girişimcilik yöneliminin ise azalacağını varsaydıkları hipotezleri analizlerinin sonucunda desteklenmiştir. Ancak örgüt kültüründe belirsizlikten kaçınma arttıkça girişimcilik yönelimi azalacaktır şeklindeki hipotezleri de elde ettikleri analiz bulguları sonucu desteklenmeyince örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki bulunmuştur sonucuna varmışlardır.

Yine Fiş & Wasti (2010) bir başka çalışmalarında örgüt kültüründeki belirsizlikten kaçınma boyutu yerine sıklık/esneklik boyutunu yerleştirmiş ve anket yöntemiyle topladıkları verileri sayısallaştırınca bu boyutun girişimcilik yönelimi ile olumlu ilişkide olduğunu ayrıca yenilikçilik boyutunun da girişimcilik faaliyetleri ile arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Altuntaş G & Dönmez, A. (2010) de yaptıkları araştırmalarda işletmelerin girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu biçiminde hipotezler kurmuşlar ve hipotezleri desteklenmiştir.

Örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen Yeşil ve arkadaşları, (2016) örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun girişimciliğin oluşmasına katkı sağlayan bir faktör olduğunu bulgulamışlardır. Örgüt kültürünün yenilikçilik boyutunun ise girişimcilik yönelimi ile pozitif ve doğrusal bir ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Girişimcilik faaliyetleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelendiği bir başka çalışmada da Kütahya ili örneklem olarak alınmış, orada yaşayan okul yöneticilerinin girişimci davranışları ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Özkaya, 2019).

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide kuşakların rolü konulu araştırma Sosyal Bilimlerde İstatistik Analizleri yöntemi ile aşağıda belirtilen boyutlar göz önünde bulundurularak incelenmiştir.

5.1.Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

Araştırmanın konusu örgüt kültürünü ve girişimcilik yönelimini bütün boyutlarıyla incelemek ve aralarındaki ilişkiyi analiz etmektir. Ayrıca bu ilişkide kuşakların rolünü istatistiksel analiz yöntemleriyle ortaya koymaktır.

Araştırmanın örneklemi İstanbul'da faaliyet gösteren ulusal veya çok uluslu özel sektör firmalarında çalışan yöneticiler veya firma sahiplerinden oluşmaktadır. Araştırmada anket toplama yöntemi olarak karma anket ve veri web tabanlı anket yöntemleri kullanılmıştır. Anket formu literatürde kabul edilmiş ölçek sorularının internet ortamındaki belge oluşturma programına aktarılmasıyla oluşturulmuş ve internet üzerindeki arama motorlarında var olan döküman hazırlama programları aracılığıyla dolaşıma sokulmuştur. Verilerin toplanmasında 40 adet kağıta basılı anket formu bilinen şirketlerdeki yönetici konumunda çalışan katılımcılara dağıtılmıştır. Bunlardan 26 adet anket formu yanıtlanmıştır. Bu da anketlerin geri dönüş oranının yaklaşık % 65 olduğunu göstermektedir. 100 adet anket formu ise yine internet üzerindeki bir arama motorunun form gönderme sistemi üzerinden katılımcılara gönderilmiş bunların %78'i aynı sistem üzerinden yanıtlanarak geri dönmüştür. Daha sonra ise anket soruları sayısallaştırılarak analizlere hazır hale getirilmiştir.

5.2. Anket Bilgileri

Örgüt kültürü, Cameron&Quinn,(2006) tarafından geliştirilen Örgüt kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçeğin seçilmesinin

nedeni yapılan yazın taramasında araştırmacılar tarafından örgüt kültürü tipleri sınıflandırılmasında en çok tercih edilen sınıflandırma olması ve geçerlilik ile güvenilirliğinin yüksek olmasıdır(Aktaş & Şimşek, 2014);(Çalışır, 2008);(Tüm & Reyhanoglu, 2015); (Cherchem, 2017).

Bu ölçek, ulusal ve hiyerarşik kültürü bir dizi örgütsel boyutu hedefleyen kuruluş değerleri, baskın özellikler, liderlik tarzı, stratejik yönelim, yönetim tarzı ve başarı kriterleri olan 12 soru ile ölçmüştür(Cameron & Quinn, 2006).

Girişimcilik Yönelimi, ilk olarak 1977 yılında Khandwalla, (1977) tarafından oluşturulduktan sonra Miller, (1983)'i geliştirdiği ve daha sonra Knight tarafından onaylanan sekiz maddelik enstrüman kullanılarak ölçülmüştür (Knight, 1997). Girişimcilik yönelimi ölçeğine son halini Covin & Slevin, (1989) vermiştir. Sekiz maddelik araç, tipik olarak girişimcilik yönelimi ile ilişkilendirilen yenilikçiliği, pro-aktiviteyi ve risk alma faaliyetlerini tespit etmiştir. Bu değişken girişimcilik yönelimi üzerinde yapılan çoğu çalışma ile tanımlandığı gibi tek boyutlu bir yapı olarak kabul edilir (Wales, 2016); (Covin & Wales, 2012); (Miller, 1983); (Miller, Le-Miller, & Lester, 2011).

Anket formunda demografik özellikleri belirlemek için herhangi bir ölçek kullanılmamış ancak açık uçlu sorularla katılımcıların hangi kuşağa ait oldukları ve firmadaki pozisyonları tespit edilmiştir. Anket soru formundaki yaş aralıkları literatürde, Tapscott, Oblinger, Lancaster ve Stillman gibi araştırmacıların belirttiği X ve Y kuşağı yaş aralıklarına göre bu kuşaklardaki yöneticilere verilmiştir (Tapscott, 2009); (Oblinger, 2003); (Lancaster & Stillman, 2002).

Katılımcıların cinsiyetleri ise elden form verilenlerin olduklarından yüz yüze tespit edilmiştir. Diğer yöneticiler ise anket formunun internet arama motoru form gönderme sistemi üzerinden yanıtlayıp geri gönderilirken e-mail adreslerinden tespit edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda anket ölçeklerinin boyutları ve yazarları detaylarıyla görülmektedir.

Tablo: 2 Anket Ölçek Tablosu

Boyut	Tanım	Ölçek
ÖrgütKültürü	Kuruluş Değerleri Baskın Özellikleri Liderlik Tarzı Stratejik Yönelim Yönetim Tarzı Başarı Kriterleri	Cameron & Quinn, (2006) (OCAI Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı)
Girişimcilik Yönelimi	Yenilikçilik Pro-aktivite Risk Alma Faaliyetleri	Khandwalla (1977) Miller (1983) Knight (1997)

4.3. Araştırmanın Amacı

Araştırma, örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi ve etkisini gözlemlemek ve bu ilişkide kuşakların rolü olup olmadığını analiz etmek amacı içermektedir.

5.4. Araştırmanın Önemi

Literatür taraması boyunca yapılan incelemelerde araştırma konusu olan örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide kuşakların rolü ile ilgili yeterince çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın literatüre ışık tutması nedeniyle önemi vardır.

5. 5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın ilk olarak varsayılan modeli ve öne sürülen hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

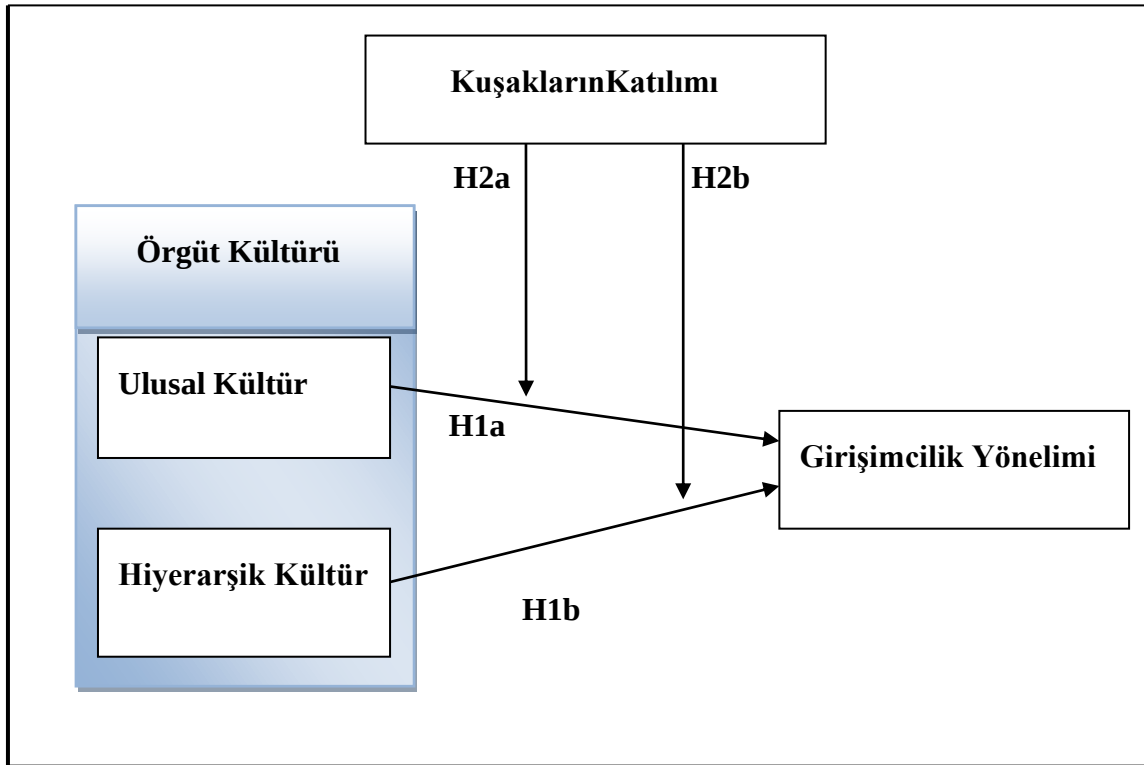
5.5.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın üzerinde araştırma modeli olarak "tarama modeli" uygulanmıştır. Tarama modelleri geçmişte veya halen mevcut bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar. Araştırma konusu olan olay, kişi ya da nesne, bulunduğu şartlar içinde ve olduğu gibi tasarlanmaya çalışılır (Karasar, 2012).

Bu çalışmada da örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkinin var olduğu tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır.

Tarama araştırmasının bir türü olan ilişkisel tarama araştırmalarında genellikle iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılır. İki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin derecesi nasıldır? Araştırmadaki bağımsız değişken olan örgüt kültürü gibi incelenen bir olgunun düzeyi, kuşaklar gibi belirli bir değişken açısından karşılaştırıldığında “anlamlı farklılaşmalar var mıdır” gibi sorular ilişkisel tarama araştırma desenleri ile çözümlenebilir niteliktedir (Gülbüz & Şahin, 2016)

Araştırmanın şematik modeli aşağıdaki gibi ölçekler çerçevesinde şekillendirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri de bu modelin etrafında kurulmuştur.



Şekil 6: Şematik Tez Modeli

5. 5. 2.Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtildiği şekildedir;

Hipotez 1a: Ulusal kültür ve girişimcilik yönelimi arasında negatif bir ilişki vardır..

Hipotez 1b: Hiyerarşik kültür ile girişimcilik yönelimi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2a: Kuşakların katılımı ulusal kültür ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi etkiler.

Hipotez 2b: Kuşakların katılımı hiyerarşik kültür ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi etkiler

5. 6. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni İstanbul ili içindeki özel sektörde yönetici konumunda çalışan X ve Y kuşağı kişilerdir. Araştırmanın örneklemini ise evreni temsil edecek nitelikte ulusal ya da uluslararası şirketlerden tanıdıkların ve tanıdıkların tanıdıkları arasından seçilen yöneticilerdir. Araştırmada farklı sektörlerde çalışan 104 yöneticiden anket yöntemi ile toplanan veriler sayısallaştırılmıştır.

5. 7. Demografik Sonuçlar

Araştırmanın bu bölümünde yöneticilere anket formundayöneltlen açık uçlu soruların konusu olan, cinsiyet, yaş aralığı ve firmadaki pozisyonları gibi demografik değerler ölçülmüştür. Verilerin sayısal olarak dağılımlarının belirlenmesinde ise "Frekans Analizi" uygulanmıştır.

Aşağıda görülen Tablo 3'te katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında 104 yöneticinin 71 kişisi erkek ve 33 kişisi kadındır. Araştırmanın evreni çerçevesinde yöneticilerin büyük bir çoğunlukla erkek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, anketi yanıtlayan yöneticilerin % 31,7'sinin sayısal olarak toplam 104 katılımcı arasında 33'ünün kadın olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Örneklem çerçevesinde düşünüldüğünde, bu çalışmada ülkemizde kadın yöneticilerin sayısının oldukça az olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Katılımcı Yöneticilerin Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	71	68,3	68,3	68,3
Kadın	33	31,7	31,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Aşağıda görülen Tablo 4'ten hareketle anketi yanıtlayan yöneticilerin % 56,7'si 40-54 yaş aralığında bulunan X kuşağı bireyler, %43,3'ü ise 19-39 yaş aralığındaki Y kuşağı bireylerdir.

Bu sonuçları yorumlamak gerekirse yine örneklem çerçevesinden bakılarak, X Kuşağı bireylerin henüz emekli olmadığı ve iş yaşamında aktif olarak yer aldığı görülmektedir. Öte yandan iş yaşamında dengeyi sağlamak için daha çok Y Kuşağı bireyin yönetici olmasının gerektiği sonucu çıkmıştır.

Tablo 4: Katılımcıların Kuşaklara Göre Frekans Dağılımları

Kuşaklar	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Y Kuşağı	45	43,3	43,3	43,3
X Kuşağı	59	56,7	56,7	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Katılımcıların tamamı ulusal ya da uluslararası firmalarda çalışan alt düzey, orta düzey ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Tablo 5'ebakıldığında, 104 yönetici arasındaki 48 kişinin (% 46,2) CEO, CFR, Yönetim Kurulu Başkanı, Firma sahibi ve Genel Müdür düzeyinde üst düzey yönetici olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan firma bölüm müdürleri, çalışmada orta düzey yöneticiler olarak tanımlanmıştır. Sayısal olarak ifade etmek gerekirse orta düzey yöneticiler, 104 kişi içindeki 35 kişilik (% 33,7) oranındaki grubu temsil etmektedir. Anket formunda pozisyonunu Uzman veya Departman Müdürü olarak belirtmiş olan katılımcılar araştırmada alt düzey yönetici olarak sınıflandırılmıştır. Tabloda da görüldüğü üzere 104 yönetici arasından 21 kişi (% 20,2) oranla alt düzey yöneticidir.

Tablo 5: Katılımcıların Firmadaki Pozisyonuna Göre Frekans Dağılımları

Firmadaki Pozisyon	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst düzey yönetici	48	46,2	46,2	46,2
Orta düzey yönetici	35	33,7	33,7	79,8
Alt düzey yönetici	21	20,2	20,2	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Aşağıdaki Tablo 6'da Demografik Tanımlar yüzdesel ve sıklık değerleriyle toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 6: Demografik Tanımlar Tablosu

Demografik Tanımlar	Sıklık	Yüzde
<u>Cinsiyet</u>		
Kadın	71	68,3
Erkek	33	31,7
<u>Kuşaklar</u>		
X Kuşağı	45	43,3
Y Kuşağı	59	56,7
<u>Firmadaki Pozisyon</u>		
Üst Düzey Yönetici	48	46,2
Orta Düzey Yönetici	35	33,7
Alt Düzey Yönetici	21	20,2

5. 8. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Bu çalışmanın anket verileri sayısallaştırıldıktan sonra ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi, etkileri tespit etmek için çok değişkenli regresyon analizi, değişkenler arasında farkların olup olmadığını görmek için t testi, ölçeklerin belli boyutlar altında toplanıp toplanmadıklarını görmek için faktör analizi ve ölçeklerin bir bütün oluşturup oluşturmadığını anlamak için ise Cronbach Alpha güvenilirlik analizi kullanılmıştır.

Anketteki örgüt kültürü ifadelerinin yapısal geçerliliklerinin olup olmadığını ve alt boyutlara ayrılıp ayrılmadığını saptamak için de yine faktör analizinden yararlanılmıştır.

Faktör analizini uygulayabilmek için öncelikle verilerin çoklu normal dağılımdan gelip gelmediğine ve birim matris olup olmadığına Barlett Testi ile bakılmıştır. 0,000 anlamlılık düzeyinde verilerin birim matris olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütüne (0,837) göre iyi bulunmuş, bu teste göre de verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür.

5.8.1. Ölçek Geçerliliği

Bu çalışmada örneklemin yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği istatistiği ve Bartlett küresellik testi uygulanmış ve aşağıda belirtilen sonuçlar bulunmuştur. Durmuş ve arkadaşlarına göre, "faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon, ilişki bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi ile değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığı bulunur. Eğer Bartlett testinin p değeri 0.05 anlamlılık derecesinden düşük ($p < 0.05$) ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli olacak düzeyde bir ilişki vardır"(Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2013).

Aşağıdaki tabloda ölçek geçerliliği için araştırma verilerine uygulanmış olan KMO&Bartlett detayları görülmektedir.

Tablo 7: Kaiser-Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Myer Olkin Ölçek Geçerliliği	Bartlett Küresellik Testi		
	Yaklaşık Ki Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (Sig.)
0,837	669,327	91	0,000

KMO değerleri 0,70 ile 0,80 arasında olunca iyi, mükemmel sonucu kabul edilir prensibine dayanarak bu araştırmadaki değer Tablo: 7'de görüldüğü üzere 0.837 olarak bulunması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir (Durrmuş et al., 2013).

Bütün soru grubunun genel olarak değerinin 0,837 çıkması faktör analizine uygunluğunu göstermiştir. Bu araştırmanın KMO&Bartlett Testip değeri sonucunabakıldığında $p < 0,05$ olduğu kuralından hareketle $p = 0.000$ analiz sonucu anlamlı bulunmuştur. KMO değerlerine dayanarak ölçeğin geçerli olduğu söylenebilir.

5. 8.2. Faktör Analizi

Toplanan veri setinin kaç alt boyuttan oluştuğunu bulmak için faktör analizi uygulanır. Böylece farklı bir örnek grubuyla yapılan bu çalışmada da literatüre uygun bir sonucun elde edilip edilmediği anlaşılır (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2013).

Çalışmada literatüre uygun bir sonucun elde edilip edilmediğini görmek amacıyla toplanan veri setinin kaç alt boyuttan oluştuğunu bulmak için ve araştırmada kullanılan anketin güvenilirliğini ölçmek için faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo: 8'de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda ulusal kültür boyutunun 1. sorusu ile girişimcilik yönelimi boyutunun 1, 3. ve 6. sorularının faktör yükleri düşük çıktığı için güvenilirlik değerlerini sağlayamamıştır ve analiz dışı bırakılmış sonrasında da güvenilirlik testine geçilmiştir. Güvenilirlik testi sonucunda ulusal kültür boyutunun 2. sorusu ile girişimcilik yönelimi boyutunun 4. sorusu

MSAdeğerleri ile anlam bütünlüğünü düşürdüğü ancak bozmadığı görülerek analizde kalmıştır.

Tablo8: Faktör Analizi Sonrası Grup Değişimleri

Boyutlar	Eski Gruplama	Yeni Gruplama
Girişimcilik Yönelimi	G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8	G2 G4 G5
Ulusal Kültür	UK1 UK2 UK3 UK4 UK5 UK6	UK2 UK3 UK4 UK5 UK6
Hiyerarşik Kültür	HK1 HK2 HK3 HK4 HK5 HK6	HK1 HK2 HK3 HK4 HK5 HK6

Ölçek güvenilirliğini sağlamak amacıyla ise güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Böylece farklı bir örnek grubuyla yapılan bu çalışmada literatüre uygun bir sonucun elde edilip edilmediği bulunmaya çalışılmıştır. Faktör analizinde yukarıda görülen Tablo: 8' deki MSA değeri < 0.50 olarak bulunmuş olan sorular analizden çıkarılmıştır.

Aşağıdaki tablo 9'da görüldüğü üzere toplam varyansın % 27,9'unu hiyerarşik kültür yansıtmaktadır.

Tablo 9: Hiyerarşik Kültür için Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı %	Güvenilirlik
Hiyerarşik Kültür	1.Örgüt çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir.	,739	27,890	0,882
	2.Örgütteki liderlik, koordineli, organize ve verimlidir.	,813		
	3. Örgütteki yönetim tarzı, istihdam güvenliliği, uygunluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrarlıdır.	,753		
	4. Resmi kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutar	,769		
	5. Örgüt kalıcı ve istikrarlıdır.	,775		
	6. Örgüt başarıyı verimlilik temelinde tanımlar.	,739		

Tablo:10 ise toplam varyans olan 62,515'i %22,5 değerle ulusal kültürün yansıtıtığını göstermektedir.

Tablo: 10: Ulusal Kültür için Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı %	Güvenilirlik
Ulusal Kültür	2.Örgütteki liderliğin kolaylaştırıcı, besleyici veya örnek olduğu düşünülmektedir.	,574	22,531	0,835
	3. Örgütteki yönetim tarzı, ekip çalışması, fikir birliği ve katılım ile tanımlanır.	,798		
	4. Örgüte bağlılık yüksek düzeydedir.	, 833		
	5. Örgütte, yüksek güven, açıklık ve katılım mevcuttur.	,782		
	6. Örgütte başarı, insan kaynağı gelişimi, ekip çalışması, çalışan bağlılığı ile tanımlanır.	,704		

Girişimcilik Yöneliminin ise aşağıdaki Tablo: 11'de görüldüğü gibi toplam varyansın ancak % 12,1'ini yansıttığı bulunmuştur. Bu durumda araştırma örneklemini çerçevesinde faktör analizi sonuçlarına göre hiyerarşik kültürün %27,9 değerle en yüksek oranlı değışken olduğı sonucu çıkmıştır.

Tablo: 11: Girişimcilik Yönelimi için Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik
Girişimcilik Yönelimi	2. Firmamın ürün/hizmet hattındaki değışiklikler küçük ölçektedir.	,717	12,094	0,574
	4. Firmam rakiplerle ilişkilerde nadiren yeni ürün, hizmet, yönetimsel teknikler ve teknolojiler sunan öncü şirket olur.	,689		
	5. Firmam rakiplerle ilişki kurarken, tipik olarak "yaşı-bırak yaşıasınlar" ilkesiyle rekabet ortamından kaçmaya çalışır.	,767		

Cronbach's Alpha değeri 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak soru sayısı az olduğunda ölçeğin güvenilirliği için Cronbach's Alfa değeri 0,60 ve üstü olarak kabul edilir (Durmuş et al., 2013).

Bu çalışmada da anket formu yalnızca 3 açık uçlu ve 20 çoktan seçmeli sorudan oluşmaktadır. Faktör analizlerinin sonuçlarını değerlendirmek gerekirse, araştırmadaki 2 bağımsız ve 1 bağımlı değişkenin ortalama Cronbach alfası 0,764'tür. Yapılan analiz sonucunda Girişimcilik Yöneliminin Cronbach alfası 0,574 olarak çıkmıştır ancak Ulusal Kültürün 0.835, Hiyerarşik Kültürün ise 0.882 olarak bulgulandığından ölçeklerin güvenilirliği sağlanmıştır.

5.8.3. Korelasyon Analizi

Bu araştırmanın temel analizi örgüt kültürünün alt boyutları olarak ele alınan ulusal kültür ve hiyerarşik kültür ile girişimcilik yöneliminin arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu kapsamda yapılan korelasyon analizi Tablo: 12' de yer almaktadır.

İngilize olarak (Pearson Correlation Coefficient) ismiyle de bilinen bu analiz değişkenlerin ölçme yapısına, dağılımının özelliklerine, aralarındaki ilişkinin incelenip, doğrusal olup olmasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel teknikler kullanılarak yapılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişki, ikili ya da basit korelasyon ismi verilen korelasyon teknikleriyle bulunurken. bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisi çoklu korelasyon tekniğiyle, bulgulanır (Bryman & Cramer, 2001).

Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ya da miktarını ve yönünü açıklayan bir sayıdır. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır (Büyüköztürk, 2018).

Tablo 12: Korelasyon, Betimleyici İstatistik ve Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Girişimcilik Yönelimi	Hiyerarşik Kültür	Ulusal Kültür
Girişimcilik 1 Yönelimi			
Hiyerarşik Kültür	-0,141	1	
Ulusal Kültür	- 0,201*	0,547**	1
Cronbach α	0,574	0,882	0,835
Ortalama	3,308	3,772	3,794
Standart Sapma	0,985	0,819	0,858

* $p < 0,01$

Korelasyon analizleri sonucunda ulusal kültür ile girişimcilik yönelimi arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

5. 8. 4. Regresyon Analizi

Modelde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunduğundan sonra regresyon denklemi kurulmuştur.

Regresyon denklemi kurulmadan önce denklemde yer alacak katsayıların tek tek anlamlı olup olmadığı t istatistiği ile test edilmelidir. Basit doğrusal regresyon modeli bir bağımsız değişkenden oluştuğundan test edilecek sabit ve bağımsız

değişkenin katsayısı olan sadece iki katsayı vardır. En son iki sütunda yer alan t istatistikleri ve bunların p değerlerine bakılarak modelde yer alıp almamalarına karar verilir (Durmuş et al., 2013).

Aşağıdaki tablo 13'te görüldüğü gibi kurulan regresyon modelinin açıklama gücü 0,040 olup böylece ulusal kültür bağımsız değişkeninin girişimcilik yönelimi varyasyonunun %04'ünü açıklayabildiği bulgulanmıştır.

Tablo13: Ulusal Kültür & Girişimcilik Yönelimi arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Sig.
Ulusal Kültür	-0,231	- 0,041
Bağımlı Değişken: Girişimcilik Yönelimi, $R^2 = 0,040$, $F = 4,289$		

Ulusal Kültür - Girişimcilik Yönelimi için kurulan regresyon modelinin denklemini, istatistiksel analiz programından hesaplanan Katsayılar verilerinden elde edilen değerlerle şu şekildedir:

$$\text{Girişimcilik Yönelimi} = 4,183 + (- 0,231) \times \text{Ulusal Kültür}$$

Ulusal kültür bağımsız değişkenindeki 1 birimlik standart sapma değeri Girişimcilik Yönelimi bağımlı değişkeninde (- 0,201) değerinde artış kadar negatif değişime sebep olacağı görülmüştür.

Tablo 14: Kuşaklar ve Ulusal Kültür & Girişimcilik Yönelimi arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Sig.
Ulusal Kültür	- 0,232	-0,037
Kuşaklar	- 0,152	0,432
Bağımlı Değişken: Girişimcilik Yönelimi $R^2 = 0,046$, $F= 2,447$		

Kuşaklar ve Ulusal Kültür için kurulan regresyon modelinin detayları yukardaki Tablo: 14'de gösterilmektedir.

Kuşaklar ve Ulusal Kültür için $p > 0,05$ olarak bulunduğundan istatistiksel olarak bir anlam olduğu söylenemez.

Kuşaklar ve Ulusal Kültür bağımsız değişkenlerindeki 1 birimlik standart sapma değeri Girişimcilik Yönelimi bağımlı değişkeninde 0,077 değerinde artış kadar negatif değişime sebep olacağı görülmüştür. Ancak Kuşaklar ile Ulusal Kültür arasında yukarıdaki tablodan anlaşılabileceği gibi negatif 0,152 standartlaşmamış katsayısı ve 0,432'lik p değeri olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülememiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken olarak örgüt kültürü boyutlarından ulusal kültürün bağımlı değişken olan girişimcilik yönelimini %46 gibi bir oranda negatif olarak etkilediği görülmektedir.

Ancak kuşaklar istatistiksel olarak açıklanamamıştır.

Tablo15: Hiyerarşik Kùltür & Girişimcilik Yönelimi arasındaki ilişkiyi Gösteren Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Sig.
Hiyerarşik Kùltür	- 0,170	- 0,118
Bağımlı Değişken: Girişimcilik Yönelimi, R² = 0,020, F= 2,083		

Yapılan regresyon analizi sonucunda Hiyerarşik Kùltür için hesaplanan değerlerin Tablo 15'den anlaşılacağı üzere (F= 2,083 ve p = - 0,118> 0.05) olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı bulunamamış ve açıklanamamıştır. Hiyerarşik Kùltür ile Girişimcilik Yönelimi arasındaki ilişki istatistiksel olarak ancak %02'lik değerle "açıklanacak ölçüde değil" olarak bulunmuştur.

Araştırma verilerinin regresyon analizi ile değerlendirilmesi sonucu hipotezlerin durumu aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi değişmiştir.

Tablo 16: Regresyon Analizi Sonrası Hipotezlerin Son Durumu

H1	Ulusal Kùltür Girişimcilik Yönelimini negatif yönde etkiler.	Desteklendi
H2	Hiyerarşik Kùltür Girişimcilik Yönelimini istatistiksel olarak etkiler.	Desteklenmedi
H3	Kuşakların Katılımı, Hiyerarşik Kùltür ile Girişimcilik Yönelimi arasındaki ilişkiyi etkiler.	Desteklenmedi
H4	Kuşakların Katılımı, Ulusal Kùltür ile Girişimcilik Yönelimi arasındaki ilişkiyi etkiler.	Desteklenmedi

5.8.4.1. T- Testi

Bir değişkene ilişkin oluşan grupların bir bağımlı değişkene ait ölçümlerinin (puanlarının) karşılaştırılmasına odaklanır; gruplar arasında gözlenen farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıklarını ya da bu farkların basit bir şekilde şansla oluşup oluşmadığını, hipotez testlerini kullanarak test ederler. İlişkisiz örneklemeler için t-testi, iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır.

Varsayımları:

1. Bağımlı değişkene ait ölçümler ya da puanlar, aralık ya da oran ölçeğindedir ve karşılaştırmaya esas iki grup ortalaması aynı değişkene aittir.
2. Bağımlı değişkene ilişkin ölçümlerin dağılımı her iki grupta da normaldir.
3. Ortalama puanları karşılaştırılacak örneklemeler ilişkisizdir(Büyüköztürk, 2018)

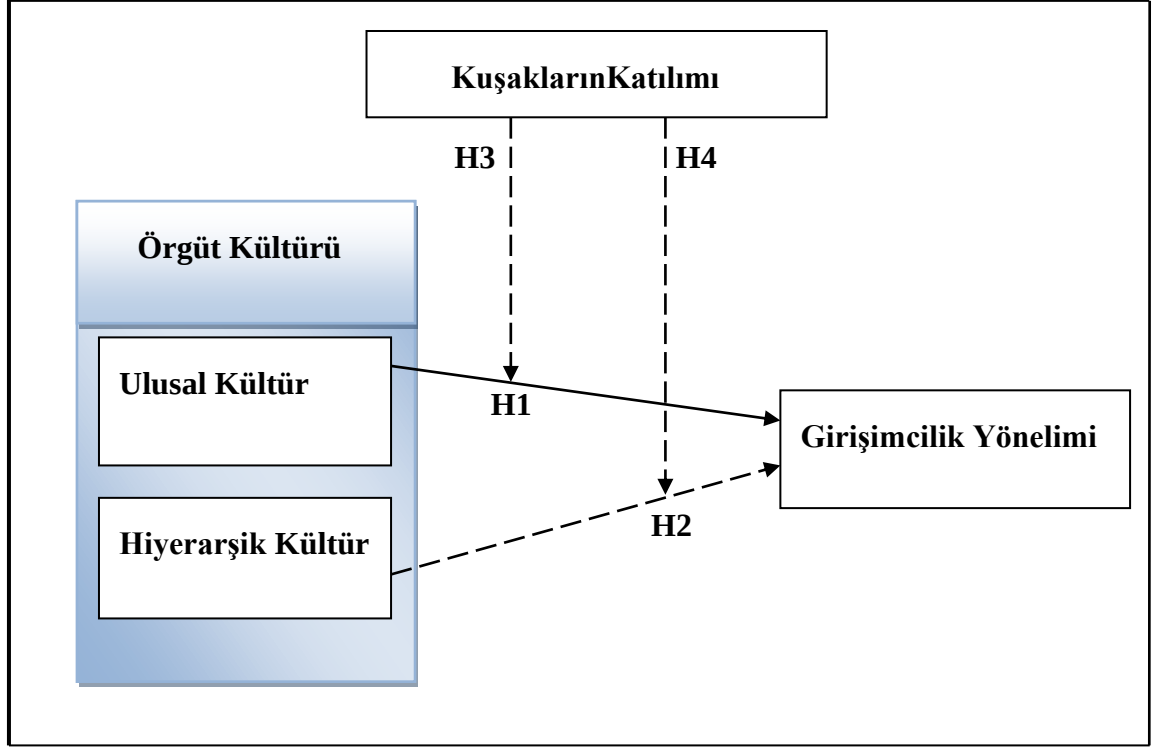
Tablo 17: Ulusal Kültür, Hiyerarşik Kültür ve Kuşakların T Değerleri

Standart Katsayılar			
Değişkenler	Beta	t	Sig
Ulusal Kültür	- 0,201	- 2, 071	0,041
Hiyerarşik Kültür	- 0,141	-1,443	0,152
Kuşaklar	0,077	- 0,788	- 0,432
Girişimcilik Yönelimi	4,183		0,000

Tablo 17'de görüldüğü üzere anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük olarak bulgulanmıştır.

Yukarıdaki Tablo 17'de Kuşaklar, Ulusal Kültür ve Hiyerarşik Kültürün T değerleri gösterilmiştir.

Araştırmada uygulanan Regresyon Analizi sonuçlarına dayanarak ise nihai araştırma modeli aşağıdaki gibi şekillenmiştir;



Şekil 7: Araştırmanın Nihai Modeli

6. TARTIŞMA, YORUM, VE SONUÇLAR

Günümüzdeki rekabetçi anlayış, insan faktörünü ekonomik ve yapısal faktörlerden daha önemli hale getirmiş ve işletmelerdeki en önemli değerin insan olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır. İşgörenlerin çalışmakta oldukları işletmelerle bütünleşmeleri, işletmelerinin değerlerini içselleştirmeleri ve bu değerlere bağlı kalmaları örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır. 1980'lere gelindiğinde örgüt kültürü bilimsel olarak değerlendirilmeye başlanmış ve yönetim alanında örgüt kültürü adıyla kavramlaşmıştır (Şengül, 2009).

Yerel ve yabancı literatürde örgüt kültürünün tanımı konusunda tam bir görüş birliği sağlanamamış olmakla birlikte, örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemi olduğu konusunda yaygın bir fikir birliğinin bulunduğu görülmektedir (Yeşil et al., 2016); (Cherchem, 2017)

Bu çalışmada örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi arasında bir ilişki olup olmadığı ve İstanbul ili içerisindeki özel sektörde bulunan firmalarda çalışan X ve Y kuşağı yöneticilerin örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için farklı sektörlerde yönetici konumunda çalışan 104 katılımcıdan elde edilen verilerin analizleri ile araştırma tamamlanmıştır.

Araştırmada öncelikle demografik verilerin sayısal olarak dağılımlarını belirleyen frekans analizlerine bakılmıştır. Ölçeklerin güvenirliği ve geçerliliği için KMO Kaiser-Meyer Olkin analizi ile yine geçerliliği hesap etmek için Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Bartlett testinin sonucuna dayanarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Değişkenleri ilişki bazında incelemek için örgüt kültürünün alt boyutu olan ulusal kültür ve hiyerarşik kültür gibi bağımsız değişkenler ile girişimcilik yönelimi bağımlı değişkeni arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı ve kuşakların bu ilişkide rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Bu nedenle betimleyici analizler uygulanmış, bağımlı değişken ve bağımsız değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini ortaya çıkarmak için

regresyon analizleri yapılmıştır. ANOVA Analizi ile 4 değişkeninin arasındaki ilişki derecesi hesaplanmıştır.

Regresyon analizleri sonucunda hipotezlerin durumu değişmiştir. Analizden önce varsayılan 4 hipotezden yalnızca 1'i desteklenmiştir. Ulusal Kültür Girişimcilik Yönelimini negatif olarak etkilemektedir şeklinde kurulan hipotez analizler sonucunda desteklenmiştir.

Kuşaklar için literatür incelendiğinde kuşaklar üzerine yapılan pek çok araştırmanın, onların temel özellikleri, sınıflandırılması, ve değerleri, benzer yönleri, farklılıkları, belirleyici olayları, çalışma ve işyeri davranışları gibi noktalara odaklandığı ve pek çok sonuçlara ulaştıkları görülmektedir. Bu çalışmada ise literatürde ki diğer çalışmalardan farklı olarak, X ve Y kuşağının örgütsel öğrenme ile girişimcilik yönelimi ile ilgili boyutları ve bunların arasındaki ilişkide rolü olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu çalışmanın araştırma bölümünde yapılan analizler sonrasında batı kültürünün ürünü olan, evrensellik iddiasındaki girişimcilik yönelimi kuramlarının, ulusal kültürümüzle uyumu istatistiksel olarak negatif diye bulunmuştur.

Sonuç,Kağıtçıbaşı'nın, (2000) "uygulama ile sınanmamış kuramların kullanılabilirliği sınırlıdır ve kurama dayanmayan uygulamalar, özellikle kısıtlı kaynaklara sahip gelişmekte olan ülkeler için, üstesinden gelinemeyecek, gelişigüzel ve pahalı tatminler olacaktır" şeklinde iddia ettiği gibi çıkmıştır.

Ülkemizde girişimciliğin desteklenmeme nedenlerini açıklayan bir başka görüşe göre ise başarısızlık riskinin yüksek çıkması kaygısı ile işletmelerin kurucularının proaktifkonularda karar alırken tutucu davranışlarıdır. Bu gibi işletme sahiplerinin tutucu ilkeleri kabul etmelerinin nedeni ise işletmelerin karakterlerini şekillendiren ve onların dış çevreye uyum sağlamalarında belirleyici olan örgüt kültürünün olduğu iddia edilmektedir. Bu bağlamda, örgütlere ait inançlar, tutumlar, ortak geçmiş ve çalışanların kendi düşüncelerini şekillendiren bu kültürel değerler, örgütlerin girişimcilikle ilgili davranışlarını bazı durumlarda destekleyebilir bazı durumlarda da engelleyebilmektedir (Sayılı & Ağca, 2009).

Ayrıca, yabancı yazındaki bir görüşe göre kuşak çeşitliliği örgütselışgücü yönetiminde önemli bir zorluk teşkil etmektedir(Bogdanowicz & Bailey, 2002).

Literatürdeki araştırma çalışmaları, yalnızca farklı kuşak gruplarının benzersiz bir takım değerlere sahip olmadığını göstermekle kalmayıp, yaş konusundaki heterojenliğin performans derecelendirmelerini, takım cirosunu, örgütsel bağlanmayı ve sosyal bütünleşmeyi destekleyebileceğini savunmuşlardır (Mcguire et al., 2007). Ancak bu çalışmaya uygulanmış olan regresyon analizlerinde kuşakların etkisi istatistiksel olarak bulunamamıştır.

Bu çalışmanın araştırma bölümündeki demografik değerlerin analizinde cinsiyetler olarak bakıldığında toplam yönetici oranının % 33,7'sinin kadın nüfus olduğu görülmektedir. Aşağıda belirtilen TUIK değerleriyle yalnızca % 0,1 farkla toplumumuzdaki mevcut duruma ayna tutmuş bulunmaktadır.

TUIK 2019 Temel İşgücü Göstergeleri verilerine göre işgücü olarak nitelendirilen nüfus 27.157.000 ve bu sayının 8.661.000'ini kadınlar, 18.496.000'ini erkekler oluşturmaktadır. 15 yaşın üzerinde toplam nüfus içerisinde istihdam oranında % 52,2 olmasına rağmen kadınlarda bu oran % 33,6 seviyesinde kalmaktadır. Yönetici pozisyonundaki kadın oranı %17,3 olarak açıklanmıştır (TUIK İşgücü İstatistikleri 2019).

Oysa ki, dünya genelindeki kadın girişimciliğine destek veren kuruluşlara bakıldığında, İtalya'da "Committee of Enterprising Women", Fransa'da "Diverse Ladies", İngiltere'de "Enterprising Women", Hollanda'da "Federation of Women Entrepreneurs", İspanya'da "Omega" ve Finlandiya'da "The Central Association of Women 6 Entrepreneurs" isimlerinde ulusal sivil toplum örgütleri olduğu gibi, Türkiye'de de kadın girişimciliğini destekleyen KAGİDER, KEDV, KADAV, ÇKGV, ve KM gibi kadın kuruluşları bulunmaktadır. Kadın yönetim kurulu üyesi oranın 2017 yılındaki düşüşten sonra tekrar iyileşmeye başlayarak %15,2'ye yükseldiği 6.sı düzenlenen Türkiye Kadın Direktörler Konferansında, Türkiye'deki erkeklerin kadınlardan üç kattan daha fazla girişimci olduğu bulgulanmıştır (Ararat & Benmayor, 2018).

İşletmelerin insan kaynakları konusunda verimli olmayı hedeflerken yeni kuşakların özelliklerine göre iş konularını yapılandığı ve şekillendirdiği görülmektedir. Yurtdışından modeller uygulamak yerine, bu işletmeler iş süreçlerini gelecek kuşaklara göre uyarlamalıdır (Çemberci, 2014).

1990'lardan sonra, hızlı teknolojik gelişmeleri yaşandığı dünyamızda, yenilikler ekonomiler için çok önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle Ar-Ge harcamaları, icatlar, patentler, lisanslar ve ticari markalar ekonomiler için eskisinden daha önemli hale gelmiştir. Kopyalama, gelişmekte olan ekonomiler için teknolojik seviyelerini gelişmiş ülkelere yaklaştırmak için gerekli sayılırken, inovasyon yeni teknolojilerin icat edilmesi ve dünyaya ihraç edilmesinde önemli rol oynamaktadır (Lukasik, 2014).

Bu çalışma boyunca girişimcilik yönelimi incelenirken görülmüştür ki, Türkiye'de de girişimcilik yönelimleri risk yatırımları piyasasında en yüksek derecede hissedilmektedir. Melek yatırımcı sisteminin Haziran 2012'de devreye girmesiyle TBMM tarafından çıkarılan yeni yasa ile iş meleklerinin Türkiye'de Hazine'nin izni altında çalışması onaylanmıştır. İş melekleri ekonomik büyümeye ve teknolojik ilerlemeye önemli katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, Türkiye'deki politika yapıcılar risk sermayesinin önemini bildirmeli ve ekosistemin geliştirilmesine güçlü bir destek sağlamalıdır. (Teker & Teker, 2016).

6. 1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Elde edilen sonuçlarla ilgili bazı sınırlandırmalardan söz etmek gerekirse, bu sınırlandırmalar aynı zamanda ileri araştırmalarda kullanılabilir ve araştırmaya yeni boyutlar katabilir.

Öncelikle araştırmanın anakütlesi, İstanbul Sanayi Odasının her yıl açıkladığı Türkiye'nin en büyük ilk 500 firması olarak belirlenmiş ve örneklem çerçevesi bu firmalar arasındaki 104 firmayöneticisi olarak saptanmıştır. Katılımcıların örneklem olarak firma yöneticileri arasından seçilmesi bir sınırlandırmadır.

İleriki araştırmalarda belirli bir bölgede ve katılımcılar arasında pozisyon ayrımcılığı gözetmeden yapılacak araştırmalar önemli sonuçlara sebep olabilir.

Diğer bir sınırlandırma da, tek kaynak eğilimidir (single source bias). Araştırmada yer alan ankette bağımlı ve bağımsız değişkenlere yönelik sorulara aynı kişiler cevap vermişlerdir. Yani ankette yer alan hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlere aynı kişi cevap verdiği için tek kaynak eğilimi sorunu bir sınırlandırma olarak karşımıza çıkmaktadır.

İleriki araştırmalarda bağımlı değişkenlerle ilgili soruları ayrı bir gruba, bağımsız değişkenleri soruları da ayrı bir gruba sormak tek kaynak eğilimi problemini ortadan kaldıracaktır.

Bir diğer sınırlama ise X kuşağı ve Y kuşağı yöneticilerin sayılarının eşit olmaması karşılaştırma açısından bir kısıt olarak görölebilir.

Araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır.

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimleyici istatistik araştırmaları, varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmış, sonuçlar bu analizlere dayandırılmıştır. Anketle toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği veri toplamada kullanılan bu istatistiksel araştırmaların özellikleri ile sınırlıdır.

Araştırma verilerinin sadece anket yöntemi ile toplanmış olması, mülakat, gözlem gibi tekniklerin kullanılmayışı çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluştırmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abdullah, Salma., Chalid İmran Musa, Mohammad Azis. 2017. The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurship Characteristics and Competitive Advantage of Small and Medium Catering Enterprises in Makassar. **International Review of Management and Marketing**,7(2), 409–414.
- Acar, Aslı B. 2014. Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors Differ for Generation X and Generation Y? **International Journal of Business, Social and Science**, 5(5), 12–20.
- Ács, Zoltan J. ve Lazslo Szerb Erikko Autio. 2015. **Global Entrepreneurship Index Powered by GEDI**. Washington D.C.: The Global Entrepreneurship and Development Institute.
- Adıgüzel, Orhan, Zeynep Batur, & Nisa Ekşili. 2014. Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Yıl:, 1(19).
- Akdemir, Ali ve Gönül Konakay, Harun Demirkaya, Aral Noyan, Bülent Demir, Çağlar Pehlivan, Eşref Özdemir, Gülbeniz Akduman ve diğ. 2014. Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**,2(3), 11–42.
- Aktan, Ertuğrul ve Belgin Aydıntan. 2016. Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama. **Journal of Business Research Turk**,8(4), 324–344. <https://doi.org/10.20491/isarder.2016.221>.
- Aktaş, Hakkı ve Eylem Şimşek. 2014. Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**,28, 24–52.
- Al-Awlaqi, Mohammad Ali, Amer Mohamed Ammer ve Nasser Habtoor. 2018. The Effect of Entrepreneurship Training on Entrepreneurial Orientation : Evidence from a Regression Discontinuity Design on Micro-Sized Businesses. **The International Journal of Management Education**, (July), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.11.003>.
- Alkan, Makbule. 2014. **Girişimcilerin, Girişimcilik, İnovasyon Yapma, İnovatif Düşünce ve İnovatif Girişimcilik Düzenlerinin İncelenmesi**. İstanbul.
- Allen, Kavin. 2012. How Language Shapes Your Organization. **Harvard Business Review**, July(24).
- Altuntaş Gültekin, D. 2010. Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi : Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**,39(1), 50–74.
- Altuntuğ, Nevriye. 2012. Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketicisi

- Profili Anlayışı. **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, 4(1), 203–212.
- Analiz, Para. 2019. 2018 **Girişimcilik Ligi'nde 12 Sıra Geriledik**. Turkey. Retrieved from <https://www.paraanaliz.com/2019/reel-sektor/2018-girisimcilik-liginde-12-sira-geriledik-35425/>
- Appelbaum, Steven H. ve Maria Serena, Barbara T. Shapiro. 2005. Generation 'X' and the Boomers: An Analysis of Realities and Myths",. **Management Research News**,28(1), 1–33.
- Ararat, Melsa ve Gila Benmayor. 2018. Yönetim Kurullarında ve İşte Dönüşüm.6. **Türkiye Kadın Direktörler Konferansı**. İstanbul: Sabancı Üniversitesi, Kurumsal Yönetim Forumu.
- Arıkan, Semra. 2002. **Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arslan, Aykut ve Selva Staub, 2015. Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik üzerine Bir Araştırma. **The Journal of KAU IIBF**, 6(October 11), 1–24.
- Arslan, Mahmut. 2000. A Weberian Approach to Turkish Entrepreneurship. **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**.18(2). 377–391.
- Arslan, Mahmut. 2001. The Work of Ethic Values of Protestant, British, Catholic, Irish and Muslim Turkish Managers. **Journal of Business Ethics**, 31. 321–339.
- Aşkın, Ayşin ve SelinNehir, Sercan Özgür Vural. 2011. Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 6(2). 55–69.
- Aycan, Zeynep. 2001. Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Araştırma. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**.1(1). 11–31.
- Aycan, Zeynep ve Robindra N. Kanungo. 2000. Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. **Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, 21. 25–30.
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbese, Çetin Bedestenci. 2004. **Örgüt Kültürü** (1.Baskı). Erzurum: Aktüel Yayınları. Retrieved from 9789758770410.
- Baltaş, Acar. 2010. Y Kuşağını Yönetmek. **Kaynak Dergisi**,41, 28–31.
- Barney, Jay B. 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **The Academy of Management Review**.11(3). 656–665.
- Becton, Bret ve Jack Walker Harvell, L. Allison Jones-Farmer, (n.d.). 2018. Generational Differences in Workplace Behaviour. **Journal of Applied Social Psychology**, 44(3). <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>.
- Bekmezci, Mustafa. 2017. Kuşakların Karşılaştırılması ve İş Dünyasında 'Y' Kuşağına Kuramsal Bir Bakış. **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**. 4(7). 101–118. Retrieved from isbn: 2147-8414.
- Beycioğlu, Kadir. 2007. Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi. **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 63–72.
- Bhosale, Smita, & Sangeeta Gupta. (n.d.).2006. Tomorrow Is a New Consumer! Who is the Future Asian Consumer? **ESOMAR Asia Pacific 2006 Conference**, Mumbai, India,.

- Big Tech Is Slowing Down Acquisition Activity. 2017. **CB Insights**, Eylül. Retrieved from <https://cbinsights.com/research/top-tech-companies-acquisition-trends/>
- Bogdanowicz, Maureen S.& Elaine. K. Bailey. 2002. The Value of Knowledge and the Values of the New Knowledge Worker: Generation X in the New Economy. **Journal of European Industrial Training**, 26(2), 125–129.
- Börü, Deniz. 2006. **Girişimcilik Eğilimi, Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayın No: 733.
- Bratianu, Constantin & Valentina. Mihaela Ghinea. 2012. Organizational Culture Modeling. **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**,7(2), 257–276.
- Bresman, Henrik & Vanila D. Rao. 2017. How Generations X,Y,Z Are and Aren't Different? **Harvard Business Review**, 8, 23–27.
- Brett, James. 2013. **The Silent Generation**. Retrieved from <http://jamesbrett.com/TheSilentGeneration/> [12.05.2019]
- Bridge, Simon, Ken O'Neill& Stan Cromie. 1998. **Understanding Enterprise: Entrepreneurship & Small Business**. London: McMillan Press.
- Brockhaus, Robert H. 1980. Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. **Academy of Management Journal**,23(3), 509–520.
- Bryman, Alan & Duncan Cramer. 2001. **Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows: A Guide for Social Scientist**. New York: Routledge.
- Bugra, Ayşe, Osman Savaskan, Bülent Doğan. 2015. **Türkiye’de Yeni Kapitalizm: Siyaset, Din ve İş Dünyası** (3. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Büyüköztürk, Şener. 2018. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorumu** (24. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. <https://doi.org/10.14527/9789756802748>
- Çakmak, Fatih & Mehmet Yunus Çelik, 2017. Türkiye’de İstihdamın Kuşaklara Göre Analizi. **Sayıştay Dergisi**, 65(104), 65–71.
- Çalışır, Meliha 2008. Organizing Corporate Culture: A Case Study of a Turkish Software Company. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yüksek Lisans Tezi
- Cameron, Kim S., & Sarah J. Freeman,.1991. Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness.**Research in Organizational Change and Development**. 5, 23–58.
- Cameron, Kim S, & Robert E. Quinn, 1999. An Introduction to Changing Organisational Culture: Based on the competing values framework. **Diagnosing and Changing Organisational Culture**, 1–12.
- Candan, Hakan. 2011. Osmanlı’dan Günümüze Türk Topraklarında Girişimcilik Serüvenine Dair Bir Değerlendirme. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1(2), 2.
- Çarıkçı İlker Hüseyin & Osman Koyuncu. 2010. Bireyci-Toplumcu Kültür Ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (3), 1–

18. <https://doi.org/10.20875/SB.16831>
- Çemberci, Murat ve Melike Kıvanç Sudak,, Saim, Aşçı., M. Emre Civelek, 2014. Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi. **AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology**5(15), 58–71. <https://doi.org/10.5824/1309>.
- Çetin, Canan.1996. **Yeniden Yapılanma-Girişimcilik-KOBİ'ler ve Bunların Özendirilmesi**. İstanbul: Der Yayınları.
- Çetindamar, Dilek. 2002. **Türkiye’de Girişimcilik**. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Chabaud, Didier, & Jean François Sattin. 2019. Back to the Roots! Testing Miller’s Entrepreneurial Orientation Construct Using Sono-Leontief Conditions. **Journal of Business Venturing Insights**, 11(August 2018), e00113. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00113>.
- Chang Shuchih.Ernest & Chin Shien Lin. 2007. Exploring Organizational Culture for Information & Security Management. **Industrial Management and Data Systems**,107(3), 438–458.
- Cherchem, N. 2017. The Relationship Between Organizational Culture And Entrepreneurial Orientation in Family Firms: Does Generational Involvement Matter? **Journal of Family Business Strategy**,8(2), 87–98. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.04.001>.
- Childress, John R., & Larry Senn. 1995. **In the Eye of the Storm: Reengineering Corporate Culture** (3. Baskı). Leadershippress.
- Chrisman, James ve Jess H., Chua, Allison Pearson, Tim Barnett. 2012. Family Involvement, Family Influence and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. **Entrepreneurship-Theory and Practice**,36(2), 267–293.
- Civelek, M. Emre & Adnan Ertemel. 2018. Trust Building Model of Customers on B2C Websites: A Research on Generation Y Customers.**Journal of History Culture and Art Research**,7(1), 332–340.
- Clelland,David, C. 1961. **The Achieving Society**. Princeton, N.J.: D.Van Nostrand Company Inc.
- Clement, Richard W. 1994. Culture, Leadership, and Power: The Keys to Organizational Change. **Business Horizons**, 37, 33–40.
- Çokgezen, Murat. 2000. New Fragmentations and New Cooperations in the Turkish Bourgeoisie. Environment and Planning. **Government and Policy**, 18(525–544).
- Costello, Barbara ve Robert Lenholt, Judson Stryker. 2004. Using Blackboard in Library Instruction: Addressing The Learning Styles of Generations X and Y”,. **Journal of Academic Librarianship**,30(6), 452–460.
- Covin, Jeffrey G. & Teresa Joyce Covin, 1990. Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 14(4), 35–50.
- Covin, Jeffrey G. & DennisSlevin. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign environments. **Strategy. Management Journal**.10, 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>.

- Covin, Jeffrey G. & William J. Wales. 2012. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 36(4), 677–702.
- Covin, Jeffrey & Dennis Slevin. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504448 posted [17. Nov. 2009}
- Covin, Jeffrey G. & William J. Wales. 2019. Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research :[18.04.2019]. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- Crumpacker, Martha & Jill Crumpacker. 2007. Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Considerage-Values Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? **Public Personnel Management** 36(4):349-369
- Daft, Richard I. 2004. **Organization Theory and Design**. Ohio: South-Western College Publication.
- Dağıstan, Umut. 2019. Girişimcilik Kavramı ve Kültür Olgusu. **International SocialSciences Studies Journal**, 5(34), 2337–2346.
- Dai, Maksimov, ve Vladislav R. Gilbert, Stephanie A. Fernhaber. 2014. Entrepreneurial Orientation and International Scope: the Differential Roles of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking. **Journal of Business Venturing**, 29(4), 511-524.
- Daloğlu, E. S. 2013. Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz.Yaşar Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Danışman, Ali & Hüseyin Özgen. 2003. Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi (Methodological Debates in Organizational Culture Studies: The Role of Quantitative Measures. **Journal of Management Research**, 3(2), 91–95.
- Davis, James A. 2004. Did Growing Up in the 1960s Leave a Permanent Mark on Attitudes and Values? Evidence from the General Social Survey. **Public Opinion Quarterly**, 68(2), 161–183.
- De Clercq, Dirk & Imanol Belausteguigoitia. 2015. Intergenerational Strategy Involvement and Family Firms' Innovation Pursuits: The Critical Roles of Conflict Man. **Journal of Family Business Strategy**, 6(3), 178–189.
- Deal, Terrence A. & Allan Kennedy. 1982. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life**. Addison-Wesley Publishing Company, 103-212.
- Dehkordi, Ali Mobini ve Arash Rezazadeh, Amer D Najmabadi, Mansour Deghan. .2014. The impact of Organizational Culture On Firms' Entrepreneurial Orientation : Empirical Evidence from Zamyad Company AM Dehkordi, **Journal of Entrepreneurship** 5 (2), 47-6.
- Delahoyde, Theresa M. 2017. Generational Differences in Baccalaurate Nursing, A. **The Open Journal of Occupational Therapy**, 5 (1) Article 12
- Demirel Erkan ve Mehmet Tikici. 2004. Kültürün Girişimciliğe Etkileri. **Doğu**

Anadolu Bölgesi Araştırmaları.Dergisi, 2(3).

- Denison, Daniel R. & Aneil Mishra. 1995. Toward a theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organizational Science**, 6, 204–223.
- Deshpande, Rohit & Ananthayarayanan Parasuraman. 1986. Linking Corporate Culture to Strategic Planning. **Business Horizons**, May-June.
- Dess Gregoryve G. Tom Lumpkin. 2005. The Role Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate **Entrepreneurship. Academy of Management**, 19(1), 147–156.
- Dittman, Melisa, (n.d.). 2005. Generational Differences at Work. **American Psychological Association**, 36(6), 54.
- Doğan, Binali ve OlcayB. Ağkun, Uğur Yozgat, (n.d.). 2007. **Türkiye de Yönetişel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma** (1. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dong, Ha B. 2018. Y OR Z ?What Marketers Need To Know About The Upcoming Work Force, **23rd Marketing Management Association Fall Conference September 19-21, 2018**, Kansas City, Marketing Management Association,MMO. 30–37.
- Dönmezer, Sulhi. 1990.**Sosyoloji**(10. Baskı). İstanbul: BetaYayınları.
- Donnison, Sham. 2007. Unpacking The Millenials: A Cautionary Tale for Teacher Education. **AustralianJournal of Teacher Education**, 32(3), 1–13.
- DPT. 2013. **Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013**. Ankara. Retrieved from www.dpt.gov.tr/portaldesign/portalcontrols.
- Dumansızoğlu, Nil. 2018. Trilyonluk Potansiyel. **Start Up Girişimcilik Dergisi**,Ekim.
- Durmuş, Beril ve. Serra Yurtkoru, Murat Çinko. 2013. **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**(Beta Basım). İstanbul.
- Dünya Bankası Türkiye raporu, 2008..** Türkiye’nin Gelecek Nesillerine Yatırım Yapmak: Okuldan İşe Geçiş ve Türkiye’nin Kalkınması. Turkey. [https://doi.org/\(Rapor No: 44048\) – TU, \[11.10.2018\]](https://doi.org/(Rapor No: 44048) – TU, [11.10.2018])
- Egri, Carolyn&David A. Ralston. 2004. Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. **Organization Science**. Retrieved from <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0048> [15.04.2019]
- Eisner, Susan P. 2005. Managing Generation Y., **SAM Advanced Management Journal**, 70(4), 4–12.
- Elsdon, Ron & Seema Iyer. 1999. Creating value and enhancing retention through employee development: the Sun Microsystems experience. **Human Resource Planning**, 22(2), 39–48.
- Erdem, Ramazan. 2007. Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(2), 63–79.
- Erdoğan, İlhan. 2007. **İşletmelerde Davranış** (7.Baskı). Kitapyurdu.com.
- Eren, Erol. 2001. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**(7. Baskı). İstanbul:

Beta Yayınları.

Ergüder, Üstün. et. al. 1991. Türk Toplumunun Değerleri. **TÜSİAD Yayınları**. İstanbul.

Eroglu, Osman & Murat Pıçak. 2011. Entrepreneurship , National Culture and Turkey. **International Journal of Business and Social Science**, 2(16), 146–151.

Eyermann, Ron & Bryan Turner. 1998. Outline of a Theory of Generations. **European Journal of Social Theory**, 1(1), 91–106.

Fairhurst, David ve Susan R. Shaw. 2008. Engaging a New Generation of Graduates. **Education and Training**, 50(5). <https://doi.org/10.1108/00400910810889057>

Fiş, Ahmet., & Arzu Wasti, 2010. Örgüt Kültüründe Sıklık-Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi. **Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi**, İstanbul.,

Fiş, Ahmet, & Arzu Wasti, . (2009). Örgüt Kültürü Ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. 35, 127–164. Retrieved from [http:// ODTÜ Gelişme Dergisi](http://ODTÜ Gelişme Dergisi), 35 (Özel Sayı), 127-164 /research.sabanciuniv.edu/11624/

Fisher, Thomas F., & Jeffrey L. Crabtree. 2009. Generational Cohort Theory: Have We Overlooked an Important Aspect of the Entry-Level Occupational Therapy Doctorate Debate? **American Journal of Occupational Therapy**, 63, 656–660.

Fry, Richard. 2018. Millennials projected to overtake Baby Boomers as America's Largest Generation. **FactTank**, Pew Research Center [1.03.2018]

Fry, R.ichard ve Ruth Melnick, & Eileen Patten. 2018. How Millennials Today Compare With Their Grandparents 50 years ago. **Pew Research Center**. <http://www.pewsocialtrends.org/2015/12/17/parenting-in-america/> [Accessed 10 February 2018].

Gerber, E. Michael. 1997. **Girişimcilik Tutkusu**, T. Keskin (çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Girişimcilik Vakfı 5 Yaşında. 2019. **Start Up Girişimcilik Dergisi**, Mart.

Glass, Amy. 2007. Understanding Generational Differences for Competitive Success. **Industrial and Commercial Training**, 39(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>

Gordon, George. 1985. **The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance. Gaining Control of the Corporate Culture**. (R. Kilmann). San Francisco: Jossey-Bass Publishing.

Green, Kimberley M., Jeffrey G., Covin, & David P. Slevin. 2008. Exploring the Relationship between Strategic Reactiveness and Entrepreneurial Orientation: The Role of Structure-Style Fit. **Journal of Business Venturing**, 23(3), 356–383. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.01.002>

Güney Semra, Ç. A. 2003. Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü. **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(1), 189–210.

Gürbüz, Sait & Faruk Şahin. 2016. **Sosyal bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gursoy, Doğan ve Thomas Maier, Christina G. Chi, 2008. Generational Differences. **International Journal of Hospital Management**,5(5), 12–20.
- Halim, Hasliza Abdul ve Noor Hazlina Ahmad, T., Ramayah, Haniruzila Hanifah, Sayedah K., Taghizadeh, & Marini Nurbanuum Mohammad. 2015. Towards An Innovation Culture: Enhancing Innovative Performance of Malaysian SME's. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**,...4(2),...85–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.5901/ajis.2015.v4n2p85>
- Harcar, Tijen, 2005. "2000 li yıllarda Amerikan ve Türk Yöneticilerinin Yöneticilik Değerlerine ilişkin İki Kültür arası Karşılaştırmaya Yönelik Bir Araştırma". İstanbul Üniversitesi ,Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Hart, Stuart L. 1992. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. **Academy of Management Review**, 17(2), 327–351.
- Herman Stanley N. 1970 **Cultural Iceberg**.,Retrieved..from..<https://yonetimnotlari.files.wordpress.com/2013/06/50db5-cultural-iceberg-stanley-n-herman.jpg>
- Hisrich, J. Robert & Michael P. Peters. 1998. **Entrepreneurship**. (MC Graw Hill, Ed.) (6th Edition).
- Hofstede, Geert (n.d.). Mexican Geert Hofstede's Cultural Dimensions Explained. İtim International. Retrieved from www.geert-hofstede.com/hofstede.mexico.shtml [9.05.2019]
- Hofstede, Geert. 1983. The Cultural Relativity of Organizational Practises and Theories. **Journal of International Business Studies**,14(2), 75–89.
- Hofstede, Geert. 1984. Cultural Dimensions in Management and Planning. **Asia Pacific Journal of Management**, January, 81-99.
- Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede. 2005. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**((Revised a). New York: Mc Graw Hill.
- Hofstede, Geert. 1983. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. **Journal of International Business Studies**, 14(2), 75–89.
- Hofstede, Geert. 2001. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations**. 2nd Edition, Library of Congress Cataloging in Publication Data, U.S.A, London, New Delhi..
- Hofstede, & Geert. 2001. **Cultures and Organizations. Software of the Mind** (Mc Graw Hill). London.
- Hofstede Geert. 2014. Culture 's Consequences : Comparing Values , Behaviours , Institutions , and Organizations Across Nations, **International Journal of Management**, (May).
- Hogg, Michael A., & Deborah J. Terry. 2000. Social Identity and Self-Categorisation Processes in Organizational Contexts. **Academy of Management Review**, 25(1), 121–140.
- Hughes, Paul & Robert Morgan. 2000. A Resource-Advantage Perspective of Product-Market Strategy Performance and Strategic Capital in High Technology Firms. **Industrial Marketing and Management**, 36(4), 503–517.
- Inglehart, Ronald. 1977. **The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics**. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

- Jaskiewicz, Peter ve James G. Combs, & Sabine B. Rau. 2015. Entrepreneurial Legacy: Toward a Theory of How Some Family Firms Nurture Transgenerational Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 30(1), 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. 2000. **Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile**. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kampf, Rudolf, ve Silvia Lorincová, Milos Hitka, Ondrej Stopka, 2017. Generational Differences in the Perception of Corporate Culture in European Transport Enterprises. **Sustainability** 2017, 9, 1561;., 9, 1561. <https://doi.org/10.3390/su9091561>
- Kapu, Hüsnü, 2001. "Orta ve Güneydoğu Anadolu'da Yaşayan Girişimci/ Yöneticilerin Yaşam ve Girişimcilik Değerleri"., Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul..
- Karabat, Burçin Çetin & A. Özge Sönmez. 2010. "The Role of Women Entrepreneurship For The Regional Development". **3. Trakya Bölgesi Kalkınma ve Girişimcilik Sempozyumu**.
- Karasar, Niyazi. 2012. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Nobel Yatınevi.
- Keleş, H. Necla. 2011. Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2), 129–131.
- Khandwalla, Pradip N. 1977. Some Top Management Styles, Their Context and Performance. **Organization & Administrative Sciences**, 7, 21–45.
- Kim, David. 2008. Generational Gap in Engineering. **Master of Science**, 27, 448–458.
- Kıran, Jiyan. 2018. Expanding the Framework of the Varieties of Capitalism: Turkey as a Hierarchical Market Economy. **Journal of Eurasian Studies**, 9, 42–51.
- Kızıloğlu, Mehmet & B. Sabahat Kök. 2017. Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma. **ASEAD Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 4(11), 141–159. Retrieved from issn:2148-9963.
- Knight, Gary. 1997. Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Entrepreneurial Orientation. **Journal of Business Venturing**, 12(3), 213–225.
- Knight, Gary A., & S. Tamer Çavuşgil. 2004. Innovation, Organizational Capabilities, And The Born-Global Firm. **Journal of International Business Studies**, 35(2), 124–141.
- Koçel, Tamer. 1999. **İşletme Yöneticiliği** (7.Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köse, Sevinç, Semra Tetik, & Cuma Ercan, 2001. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. **Celal Bayar Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 7(1), 219–242.
- Kreiser, Patrick ve Louis Marino, & K. Marino Weaver. 2002. Assessing The Psychometric Properties Of The Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 26(4), 71–94.
- Kriegel, Anne ve Elisabeth Hirsch, Henri Heine. 2010. Generational Difference : The History of an Idea Published by: The MIT Press On Behalf of American

Academy of Arts & Sciences Stable URL :
<http://www.jstor.org/stable/20024578>. **Generations Journal of the American Society On Aging**, 107(4), 23–38.

- Kunday, Özlem & M. Atilla Öner. 2016. A Study on Schumpeterian and Kirznerian Entrepreneurship in Turkey: 2006–2013. **Technological Forecasting & Social Change**, 102, 62–71.
- Kupperschmidt, Betty R. 2000. Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. **The Health Care Manager**, 19(1), 65–76.
- Kuratko, Donald & David Audretsch. 2009. Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33(1), 1–17.
- Lancaster, Lynne C. & David Stillman. 2002. **When Generations Collide. Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work**. New York: Collins Business.
- Lester, Scott W. ve diğ. 2012. Actual Versus Perceived Generational Differences At Work: An Empirical Examination. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 19, 341–354.
- Lewis, John. 1975. **Max Weber And Value-Free Sociology A Marxist Critique**. London: Lawrence And Wishart.
- Lissitsa, Sabina & Ofrit Kol. 2016. Generation X vs. Generation Y - A Decade of Online Shopping. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 31, 304–312. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.015>
- Lomberg, Corina ve Diemo Urbig, Christoph Stöckmann, L. ., Marino, P.H. Dickson, 2016. Entrepreneurial Orientation: the Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 41(6).
- Lukasik, Kataryne. 2014. The Importance of Organizational Culture for Entrepreneurship in Family Businesses. **Journal of Intercultural Management**, 6(4–2).
- Lumpkin, G. Tom & Gregory Dess. 1996. Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it To Performance. **The Academy of Management Review**, 21(1), 135–172.
- Lumpkin G. Tom and Gregory Dess. 2001. Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance. **Journal of Business Venturing**, 16(5), 429–451.
- Madden, Claire. 2017. **Hello Gen Z: Engaging the Generation of Post-Millennials**. Sydney, Australia: Hello Clarity. Amazon Kindle Bookstore.
- Mannheim, Karl. 1952. **The Problem of Generations**, Chapter VII, pp. 276–322. In Chapter VIII (pp. 276–322).
- Martin, Carolyn A. 2005. From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y. **Industrial And Commercial Training**, 37(1), 39–44.
- Mazanai, Musara & Olawale Olufunsa Fatoki. 2012. Access to Finance in the SME Sector: A South African Perspective. **Asian Journal of Business Management**, 4(1), 58–67.

- Mcguire, David, ve Rune Todnem,, Kate Hutchings. 2007. Towards A Model Of Human Resource Solutions For Achieving Intergenerational Interaction In Organisations. **Journal Of European Industrial Training**, 31(8), 592–608. <https://doi.org/10.1108/03090590710833651>.
- Mcguire, David ve Rune Todnem, Kate Hutchings. 2007. Towards A Model Of Human Resource Solutions How and when Entrepreneurial Orientation Makes a Difference. **Industrial Marketing Management**, 77, 129–142. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2018.11.014>.
- Mencl, Jennifer & Scott W. Lester. 2016. More Alike Than Different : What Generations Value and How the Values Affect More Alike Than Different : What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 21(3), 257–272. <https://doi.org/10.1177/1548051814529825>.
- Meredith, Geoffrey & Charles D. Schewe. 1994. The Power of Cohorts. **American Demographics**, 1612, 22–28.
- Miller, Danny. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, 29(7), 770–791.
- Miller, Danny.2015. A Downside To The Entrepreneurial Personality. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 39(1), 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/etap.12130>
- Miller, Dannny,Le Breton-Miller ve Richard H. Lester. 2011. Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour: Social Context, Identity and Institutional Logics. **Journal of Management Studies**, 48(1), 1–25.
- Mintzberg, Henry. 1973. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & York.
- Müftüoğlu, Tamer. 2000. **Girişimcilik**. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın. No.18.
- Mukhtar Shehu Aliyu. 2014. The Mediating Effect of Organizational Culture on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Nigeria. **Mediterranean Journal of Social Sciences** MCSER Publishing, 5(23). Retrieved from ISSN 2039-9340.
- Nelson, Debra., & James C. Quick. 1997. **Organizational Behavior**. Minneapolis: West Publishing.
- Noble, Stephanie M., & Charles D. Schewe. 2003. Cohort Segmentation: An Exploration of Its Validity. **Journal ofBusiness Research**,56(12), 979–987. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00268-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00268-0).
- O'Reilly, Brian & Karen Vella-Zarb. 2000. **Meet the Future :The Sociological Outlook: A Text with Readings**. (R. Luhman, Ed.) (7th ed.). San Diego, CA: Collegiate Publishing Group.
- Obeidat, Bader Y. 2016. The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. **International Journal of Communications, Network and System Sciences**, 09(11), 478–505. <https://doi.org/10.4236/ijcns.2016.911039>.
- Oblinger, Diana. 2003. Boomers, Gen-Xers and Millennials: Understanding the New

- Students. **Educause Review**,38(4), 37–47.
- Ok, Türkey. ve Kenan, Üstünyer, Enes, Akkahve, Emrullah Kale. 2016. **Örgüt Kültürü**. Bartın Üniversitesi Meslek Yüksekokulu <https://docplayer.biz.tr/20304680-Orgut-kulturu-hazirlayanlar-turkey-ok-kenan-ustunyer-enes-akkahve-emrullah-kale.html>.
- Ollikainen, Aki M. 1999. **Gendered Processes in Self-Managing Teams: A Multiple Study**. Retrieved from <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd/042199-143559/unrestricted>
- Öncül, M. Sadık ve Mehmet Deniz, A. Rıza İnce. 2016. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**,7(1), 255–269.
- Öniş, Ziya. 2009. **Girişimciler, Vatandaşlık ve Avrupa Birliği: Türkiye’de Devlet ile İş Dünyası Arasındaki İlişkilerin Değişen Doğası**, (Editör:E. F. Keyman ve A. İçduygu), **Küreselleşme,Avrupalılaşma ve Türkiye’de Vatandaşlık İçinde**. İstanbul: Sena Ofset., pp 197-228
- Ouchi, William. 1993. Between Culture and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, V, 28, 468–481.
- Özdemir, Servet ve Necati Cemaloğlu. 2017. **Örgütsel Davranış ve Yönetimi**(2nd ed.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. <https://doi.org/10.14527/9786052410196>
- Özkalp, Enver.1995. **Örgütlerde Davranış**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, Enver& Çiğdem Kirel,. 2011. **Örgütsel Davranış** (5. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkaya, Y. 2019. Okul Yöneticilerinin Girişimci Liderlik Davranışları ile Örgüt Kültürü arasındaki İlişki, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,
- Öztürk, İbrahim. 2008. **İGİAD 2008 Girişimcilik Raporu**. İstanbul.
- Özyer, K., Ufuk Orhan, & D. Orhan. 2012. Sağlık Sektöründe Çalışanların Demografik Özellikleri, Kişilik Özellikleri ve Kültürel Değerleri Üzerine Bir Çoklu Durum Çalışması. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(19), 177–189.
- Parment, Martin & Anders Klaffke. 2011. **Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials**. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6964-4_1
- Pascale, Richard Tanner & Anthony G. Athos. 1981. **The Art of Japanese Management**. New York: Simon & Schuster.
- Patota, Nancy, Deborah Schwartz, & Theodore Schwartz. 2007. "Leveraging Generational Differences for Productivity Gains",. **Journal of American Academy of Business**.11(2), 1–10.
- Paul, Robert & James Townsend. 1993. Managing the Older Worker – Don’t Just Rinse Away The Gray. **Academy of Executive Management**, 7, 67–74.

- Paulin, Geoffrey D. 2018. Fun Facts About Millennials : Comparing Expenditure Patterns From the Latest Through The Greatest Generation **Monthly Labour Review**, (March), 1–49.
- Pendergast, Donna. 2010. **Getting To Know The Y Generation** (Eds.), Tourism and Generation Y. (P. Benckendorff, G. Moscardo, & D. Pendergast, Eds.). Cambridge, MA: CAB International.
- Perry, Chad. 1990. After further Sightings of the Heffalump. **Journal of Managerial Psychology**, 5(2), 22–31.
- Peters, Thomas, J., & Robert, H. Watermann, 1982. **In Search of Excellence**. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, Andrew M. 2006. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**. <https://doi.org/10.2307/2392363>.
- Pilcher, Jane 1994. Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. **Journal of Sociology**, 481–495.
- Price, Larry. 2018. **Managing the Four Generations in the Workplace Effectively, Efficiently and Successfully**. Fulton Books Inc.
- Radziszewska, Aleksandra. 2014. Intercultural Dimensions of Entrepreneurship. **Journal of Intercultural Management**, 6(2), 35–47.
- Rauch, Andreas & Michael Frese. 2007. Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on the Relationship Between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, and Success. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 16(4), 353–385.
- Reeves, Thomas C., & Eunjung Oh, 2008. **Generational Differences, In Handbook of Research on Educational Communications and Technology** (3th ed). Taylor&Francis Group,
- Reigle, R. F. 2003. "Organizational Culture Assessment: Development of A Descriptive Test Instrument" Doktora Tezi, University of Alabama, Huntsville.
- Richard, Orlando C., Tim Barnett, Sean Dwyer, Ken Chadwick. 2004. Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. **Academy of Management Journal**, 47(2), 255–266. <https://doi.org/doi:10.2307/20159576>.
- Robbins, Stephen P. 2001. **Organizational Behaviour** (9th Editio). New Jersey: San Diego state University.
- Ruiz-Ortega, Maria Jose ve Gloria Parra-Requena, Pedro M., García-Villaverde, Jon Rodrigo-Alarcon. 2017. How Does The Closure Of Interorganizational Relationships Affect Entrepreneurial Orientation? **BRQ Business Research Quarterly**, 20(3), 178–191. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.04.003>.
- Runge, Janet & D. James. 2004. The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension. **The Leadership & Organization Development Journal**, 25(5).
- Ryder, Norman B. 1965. The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. **American Sociological Review**, 30(6), 843–861. <https://doi.org/10.2307/2090964> <https://www.jstor.org/stable/2090964>
- Şahin, Kader T., & Tuğba Kaplan. 2017. Örgüt Kültürünün Dinamik Yeteneklere

- Etkisi.**KTÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(13), 167–192.
- Sang, M. Lee, & Suzanne J. Peterson. 2000. Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. **Journal of World Business**, 35(4), 400.
- Sargut, A. Selami. 2001. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönelim** (2.Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Saylı, Halit., & Veysel Ağca,. 2009. Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi : Afyon- Denizli-Uşak Örneği. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 11(2), 117–136. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2009.0104.x>
- Schaufeli, Wilmar B. ve Marisa Salanova, Arnold Bakker. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. **Educational and Psychological Measurement**, 66(4), 701–716.
- Schein, Edgar, H. 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**,25(2), 3–4.
- Schein, Edgar. H. 2004. **Organizational Culture and Leadership**, 3rd Edition, Jossey-Bass, A Wiley Imprint San Francisco (pp. 3–4).
- Schewe, Charles., & Geoffrey Meredith. 2004. Segmenting Global Markets by Generational Cohorts: Determining Motivations by Age.. **Journal of Consumer Behaviour**, 4, 51–63.
- Schuman, Howard and Jacqueline Scott. 1989. Generations And Collective Memories. **American Sociological Review**, 54, 359–381.
- Schumpeter, Joseph A. 1934. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**. Massachusetts: Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph. 1939. **Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process, Vol: 1**. New York and London.: McGraw-Hill Book Company Inc.
- Şengül, Ebru. 2009. Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve İMKB’deki Şirketler Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- Shane, Scott. 1993. Cultural Influences on National Rates of Innovation. **Journal of Business Venturing**, 8(1), 59–73.
- Shihab, Muchsin S. ve Tri Wismiarsi, Calvin Sine. 2011. Relationship between Organisational Culture and Entrepreneurial Orientation : **Indonesian SMEs Context**, 24, 93–97.
- Siverekli, Demircan Esra. 2008. Girişimci Sıfatıyla Devlet: 1980 Sonrası Türkiye Analizi. **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Dr. H. İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**,3(3), 338–353.
- Southard, Glenn & Jim Lewis. 2004. Building A Workforce That Recognises Generational Diversity. **Public Management**,April.
- Spiro, Cara. 2006. **Generation Y in the Workplace**.AT&L, 16–19.

- Steers, Richard M., ve Carlos J. Sanchez-Runde, Luciaro Nardon, 2010. **Management across Cultures: Challenges and Strategies**. London, UK: Cambridge University Press.
- Stillmann, David & Jonah Stillmann. 2019. **Gen Z Work: How the Next Generation is Transforming the Workplace**. Harper Collins Publishers.
- Stopford, John M., & Charles W. F. Badenfuller. 1994. Creating Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**,15, 521–536.
- Strauss, William& Neil Howe. 1991.**Generations:The History of America's Future, 1584 to 2069**. New York: William Morrow and Company, Inc.,.
- Sugita, Masaki & Takuya Takahashi. 2015. Influence of Corporate Culture on Environmental Management Performance: An Empirical Study of Japanese Firms. **Social Responsibility and Environmental Management**,22, 182–192.
- Sun, Shili. 2008. Organizational Culture and Its Themes. **International Journal of Business and Management**, 3(12), 137–141.
- Tan, Justin. 2007. Phase, Transitions and Emergence of Entrepreneurship: The Transformation of Chinese Over Time. **Journal of Business Venturing**, 22, 77–96.
- Tandoğan, Alaettin. 2013. 2000 Yılı Sonrası Doğmuş İnternet Çağı Çocukları. **Genç Haber Dergisi**,1(1), 26–34.
- Tang, Nakati, Wang, Y., & K Zhang.2017. Values of Chinese Generation Cohorts: Do They Matter in the Workplace? **Organizational Behavior and Human Decision Processes**,143(July), 8–22. [https://doi.org/10.1016/j.obhdp.\[2017.07.07\]](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.[2017.07.07])
- Tansel, Aysıt. 2012. **2050'ye Doğru Nüfusbilim ve Yönetim: İşgücü Piyasasına Bakış**.TÜSİAD Yayınları, 536(11).
- Tapscott, Don. 2009. **Grown Up Digital: How The Net Generation Is Changing Your World**. New York: McGraw-Hill.
- Taylor, Paul & George Gao. 2014. Generation X: America's Neglected 'Middle Child. **Fact Tank, Pew Research Center**.
- Taylor, Paul& Alan Walker. 1994. The Aging Workforce: Employers Attitudes Towards Older People",. **Work, Employment and Society**, 8(4), 569–591.
- tdk.gov.tr. (2019). **Türk Dil Kurumu**.
- Teker, Suat, & Dilek Teker. 2016. Business Angels: Turkish Case. **Social and Behavioral Sciences** (pp. 630–637).
- The Deloitte Millennial Survey**. 2018. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Retrieved from www.deloitte.com.
- Thornton, Mark. ve Christopher Brown, 2013. How Entrepreneurship Theory Created Economics, **Quarterly Journal of Austrian Economics** , Volume 16, No. 4 [21.08.2014]
- Topkaya, Özgür. 2013. Tarihsel Süreçte Girişimcilik Teorisi:Girişimciliğin Ekonomik Büyüme ve İstihdam Boyutu. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 8(1), 29–32.

- Trompenaars, Fons & Charles H. Turner. 2012. **Riding the Waves of Culture** (Third Edition). Mc Graw Hill, U.S.A.
- TÜİK İşgücü İstatistikleri. 2019. **Türkiye İstatistik Haber Bülteni**, Ocak-Şubat(24653).
- Tulgan, Bruce. 1997. **The Manager's Pocket Guide to Generation X**. MA 01002: HRD Press.
- Tulgan, Bruce. 1996. **Managing Generation X: How to Bring Out the Best in Young Talent** Capstone. Oxford.
- Tüm, K.ayahan & Metin Reyhanoğlu. 2015. İç Kontrol Sisteminin Örgüt Kültürünü Belirlemesindeki Rolü”,. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(31), 395–422.
- Türk, Aycan. 2013. **Y Kuşağı**, Kafekültür Yayıncılık, İstanbul.
- Türkkan, Erdal. 1993. **Girişimcilik ve Türkiye’de Girişimcilik İmkanları** (2. Baskı). Ankara: Ankara Siyasal Kitabevi.
- Tüsiad. 2019. **Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak**.Tüsiad Yayınları, Ocak. Retrieved from ISBN 978-605-165-036-4
- Tutar, Hasan & Orhan Küçük. (2003). **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Unutkan, Göksel Ataman. 1995.**İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- VAROĞLU, A. Kadir ve Nejat Basım, Yavuz Ercil. 2000. "Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce – Bütünleşik Düşünce Modellemeleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması". **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, (pp. 421–441). Nevşehir.
- Vurgun, Levent & Sezai Öztop. 2011. Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16(3), 217–230.
- Wales, William J. 2011. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. **Journal of Baylor University**, (540), 677–703. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Wales, William J. 2016. Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, 34(1), 3–15. <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Turkish Startup Ecosystem. 2018. **Startups Watch**, 3.
- Wickham, Alivisatos P. 1998. **Strategic Entrepreneurship**. Pearson Education Limited.
- Wiklund, Johan & Dean Shepherd. 2005. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational approach. **Journal of Business Venturing**, 20(1), 71–91.
- Willcoxon, Lesley & Bruce Millet. 2000. The Management of Organizational Culture. **Australian Journal of Management & Organizational Behaviour**, 3(2), 91–99.

- Williams, Kaylene C., & Robert A. Page. 2011. Marketing to the Generations. **Journal of Behavioral Business**, 1–17.
- Woo, Angela. 2018. **Let's Talk about Generation X. In The Forgotten Generation.** Forbes.
- Woodside, Arch ve Pedro Bernal, Alicia Coduras. 2016. The General Theory of Culture; Entrepreneurship, Inovation, and Quality-of-Life: Comparing Nurturing versus Thwarting Enterprise Start-Ups in BBC, Denmark, Germany, and the United States. **Industrial Marketing Management**, 53, 136–159.
- Yağmurlu, Aslı. 1997. Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. **Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**,52(1). Retrieved from <http://dergipark.org.tr/ausbf/issue/3109/43046>
- Yeşil, Salih, İnci Doğan ve Özkan Doğan. 2016. Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi ile Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**,84(Ocak), 487–492. Retrieved from <http://ir.obihiro.ac.jp/dspace/handle/10322/3933>
- Yiyit, Tuğba. 2017. Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme. **International Journal of Academic Value Studies** (Javstudies), 3(9), 153–163. Retrieved from issn:2149-8598
- Yılmaz, Hüseyin, & Görmüş, Alparslan, Ş. 2012. Stratejik Girişimciliğin Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. **Journal of Yasar University**, 26(7), 4483–4504. Retrieved from http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/10/26_Sayi_6_makale_huseyin_yilmaz-alparslan_sahin_gormus.pdf
- Young, David W. 2000. The Six Levers For Managing Organizational Culture. **Business Horizons**,43, 19–29.
- Yu, Hu Chun & Peter Miller. 2005. Leadership style: the X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts”, No. 1, pp. 35-50. **Leadership & Organization Development Journal**, 26(1), 35–50.
- Yüksekbilgili, Zeki. 2013. Türk Tipi Y Kuşağı. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**,12(45), 342–353.
- Zahra, Shaker A. 1991. Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explanatory Study. **Journal of Business Venturing**,6(4), 239.
- Zahra, Shaker A.ve James C. Hayton, Carlo Salvato. 2004. Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. **Entrepreneurship, Theory and Practice**,28(4), 363–381.
- Zempke, Ron ve Claire Raines, & Bob Filipczak. 2013. **Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Y'ers in the Workplace**(2nd Edition). Amacom USA.

EKLER

Ek 1



Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülmekte olan **“İşletmelerde Örgüt kültürü ve Girişimcilik Yönelimi arasındaki İlişkide Kuşak Farklılıklarının Rolü”** isimli Yüksek Lisans Tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel bir amaç için kullanılacaktır. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite-İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmaktaki düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar mutlak gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir.

Teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Doç. Dr. Murat ÇEMBERCİ

Arzu ŞAR İÇÖZ

ANKET SORULARI

Yaş Kategorisi:

Firmanızdaki Pozisyonunuz:

☐

19-39 yaş

☐

40-54 yaş

Lütfen sayıları durumunuzu en iyi açıklayan aşağıdaki ölçeklerde daire içine alın. Tamamen aynı fikirde değilseniz, "1"i işaretleyin; Katılmıyorsanız "2"; Ne Katılıyor Ne Katılmıyorsanız "3"; Katılıyorsanız "4" ve eğer öğeye Tamamen Katılıyorsanız "5"i daire içine alın. Bu talimatları tüm öğelere uygulayın.

E-posta Adresi:

A. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği

Firmanız kaç tane yeni ürün veya hizmet pazarladı?

1.Firmamın yeni ürün/hizmet hatları yoktur.

1 2 3 4 5

2. Firmamın ürün/ hizmet hatlarındaki değişiklikler çoğunlukla küçük bir niteliktedir.

1 2 3 4 5

3. Genel olarak, firmamın üst düzey yöneticileri firmanın lehine olarak denenmiş ve doğru olan ürün/hizmetlerin pazarlanmasına çok önem verir.

1 2 3 4 5

4. Firmam rakiplerle ilişkilerde çok ender olarak yeni ürün / hizmet ve yönetsel teknikler, teknolojiler vb. sunan öncü işletme olur.

1 2 3 4 5

5. Firmam rakipler ile ilişki kurarken, tipik olarak, "yaşa-bırak yaşasınlar" ilkesini tercih ederek, rekabetçi çatışmalardan kaçınmaya çalışır.

1 2 3 4 5

6. Genel olarak, firmamdaki üst düzey yöneticiler düşük riskli projeler için güçlü, normal ve belirli getiri oranları ile ilgili bir eğilime sahiptir.

1 2 3 4 5

7. Genel olarak, firmamdaki üst düzey yöneticiler, çevrenin doğası gereği, aşamalı olarak, dikkatli artan davranışlarla en iyi şeyin araştırmak olduğuna inanır.

1 2 3 4 5

8. Belirsizlik içeren karar verme durumlarıyla karşılaştığında, firmam genellikle maliyetli kararlar alma olasılığını en aza indirmek için temkinli davranır ve

"bekle ve gör" ilkesini benimser.

1 2 3 4 5

B. Örgüt kültürü Ölçeği

Ulusal Kültür

Genel olarak...

1. Örgüt genişletilmiş bir aile gibi çok kişisel bir yer olarak algılandığından insanlar kendilerinden çok şey katıyormuş gibi görünür.

1 2 3 4 5

2. Örgütteki liderliğin genel olarak mentörlük ettiği, kolaylaştırıcı, besleyici veya örnek olduğu düşünülmektedir.

1 2 3 4 5

3. Örgütteki yönetim tarzı, ekip çalışması, fikir birliği ve katılım ile karakterize edilir.

1 2 3 4 5

4. Firmamda sadakat ve karşılıklı güven örgütü bir arada tutan tutkal gibidir ve örgüte bağlılık yüksek düzeyde işler.

1 2 3 4 5

5. Örgüt insani gelişimi vurgulamaktadır. Ayrıca yüksek güven, açıklık ve katılım da devam etmektedir.

1 2 3 4 5

6. Örgüt başarıyı insan kaynağının gelişimi, ekip çalışması, çalışan bağlılığı ve insanlar için endişelenme temelinde tanımlamaktadır.

1 2 3 4 5

Hiyerarşik Kültür

Genel olarak...

1. Örgüt çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapması gerektiği genellikle resmi prosedürler ile yönetilir.

1 2 3 4 5

2. Örgütteki liderliğin genel olarak koordinasyon, organizasyon veya sorunsuz çalışma ve verimlilik gösterdiği kabul edilir.

1 2 3 4 5

3. Örgüt içindeki yönetim tarzı, istihdam güvenliği, uygunluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar ile karakterize edilir.

1 2 3 4 5

4. Örgütü bir arada tutan yapıştırıcı güç; resmi kurallar ve politikalar. Sorunsuz çalışan bir örgütü korumak önemlidir.

1 2 3 4 5

5. Örgüt kalıcılık ve istikrarı vurgulamaktadır. Verimlilik, kontrol ve sorunsuz operasyonlar önemlidir.

1 2 3 4 5

6. Örgüt başarıyı verimlilik temelinde tanımlar. Güvenilir teslimat, sorunsuz zamanlama ve düşük maliyetli üretim önemlidir.

1 2 3 4 5

ÖZ GEÇMİŞ

1964 yılında İstanbul'da doğan Arzu Şar İçöz ilköğrenimini Bahariye İlkokulu'nda, ortaokul ve lise eğitimini ise Sankt Georg Avusturya Lisesi'nde tamamlamıştır. Lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, İngiliz Dili Eğitimi bölümünde almıştır. 1991 yılında evlenerek A.B.D. Texas'a yerleşmiştir. 1991-1993 yılları arasında ICS Business School'da İşletme Yönetimi bölümünde ASB Degree (Önlisans) derecesini almıştır. Türkiye'ye geri döndükten 2 yıl sonra 1995 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yönetimi Yüksek lisansına başlamıştır. Yüksek lisans derslerini başarıyla bitirmiş ancak tezinin savunma aşamasında çalışması tez jürisi tarafından kabul edilmemiştir. 2018 Öğrenci Affı ile Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümü netez aşamasında öğrenci olarak geri dönmüştür.

Eğitim hayatının yanı sıra, 1985 yılında Enka Holding Genel Koordinatör Asistanı olarak başladığı iş yaşamı, Beyoğlu 22. Noterliği'nde Yeminli Tercümanlık, Tilmak Tercüme Bürosunda Çevirmenlik ve 1989-1991 yılları arasında Alcan Aluminium Türkiye Mümessili olan Taf Dış Ticaret firmasında İthalat Sorumlusu olarak devam etmiştir. A.B.D. Texas'ta bulunduğu 1991-1993 yılları arasında 7 ay kadar GQ Fashion isimli ABD genelinde 14 mağazadan oluşan mağaza zincirinin Beaumont Mağaza Müdürü olarak çalışmıştır. 1996 yılından beri Yeditepe Üniversitesi'nde İngilizce Hazırlık Okulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır. İyi derecede Almanca ve İngilizce, orta seviyede Fransızca, başlangıç seviyesinde İspanyolca bilmektedir.