

## **AİLE İŞLETMECİLİK KÜLTÜRÜNÜN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİNE ETKİLERİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Çetin BEKTAŞ\*  
Mehmet Ali KÖSEOĞLU\*\*

### **ÖZET**

*Bu çalışma, aile işletmelerinin sahip olduğu örgüt kültürü ile işletmenin girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Ülkemizde işletmelerin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin temsil ettiği örgüt kültürü de doğal olarak aileden aileye değişiklik göstermektedir. Bu amaçla girişimcilik kültürüne sahip olan ailelerin kültürel bağları ve girişimcilik perspektiflerinde etkili olan faktörlerin analiz edilmesi ve ortaya çıkarılması önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmada, aile işletmelerindeki kültür desenin girişimcilik eğilimlerine hangi derecede etki ettiği ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, Uşak İl'inde üretim faaliyetlerinde bulunan aile işletmelerinin girişimcilik eğilimlerine yönelik tutumları anket yöntemiyle tespit edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS paket programında değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda aile işletmesinin örgüt kültürü ile girişimcilik eğilimi arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Girişimcilik, Kültür.

### **ABSTRACT**

*This study investigates relation between organization culture which family business has and entrepreneurship inclination. In Turkey familiy business makes up majority of business. Oganization culture which family business represents changes naturally from family to family. So it is too signification to analyse factors which effects family culture ties and entrepreneurship perspective. In this respect, the attitudes of the companies manufactured in Uşak are investigated. Data obtained from the questionnaire is evaluated by "SPSS" program package and their comparative analysis is performed. Consequently, strong relation between organization culture which family business has and entrepreneurship inclination is found.*

**Key Words:** Business Family, Entrepreneurship, Culture

---

\* Yrd.Doç.Dr., Uşak Üniversitesi, İİBF Fakültesi, İşletme Bölümü

\*\* Dr., TEDAŞ-Muğla

### 1. Giriş

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinin sahip olduğu kültürel özellikler ile işletmenin girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu çerçevede Uşak İl'inde üretim faaliyetlerinde bulunan aile işletmelerinin girişimciliğe yönelik tutumları değerlendirilmiştir.

Aile işletmeleri, ekonomik yaşamın her boyutunda ağırlığını hissettiren kuruluşlardır. Aile işletmelerinin sahip olduğu özellikler bulunduğu topluma yansımakta ve bu toplumun değerlerini, inançlarını yeniden şekillendirebilmektedir. Böylelikle aile işletmeleri merkezi bir konumda yer alabilmektedir. Başka bir deyişle ailenin sahip olduğu kültür işletmeye ve topluma yansımaktadır. Bu durum da işletmenin bütün fonksiyonlarına yansiyabilmektedir. Özellikle işletmelerin girişimcilik eğilimlerine, diğer bir deyişle yaşam seyrine yön vermektedir.

Bu bağlamda, aile işletmelerinde örgüt kültürü ile girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi ölçen bu çalışmada ilk olarak aile işletmeleri ve girişimcilik kavramları irdelenmiştir. Böylelikle aile kültürünün girişimcilik faaliyetlerini hangi yönde etkilediği araştırılmıştır. Bu düşünce kapsamında, Uşak İl'inde üretim faaliyetlerinde bulunan aile işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır. Uygulanan anket çalışmasının verileri SPSS istatistik paket programında değerlendirilerek analiz edilmiştir.

### 2. Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmesi kavramı özelde aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin başında bulunduğu işletmeler (Öz-Alp,1971:64) olarak tanımlandığı, genelde ise işletme ve ailenin bir bütünü oluşturan sistem olarak (Longenecker, vd., 1991:117) ele alındığı söylenebilir. Bu tanımlamalar zamanla sosyal, ekonomik, kültürel ve hukuksal alanlarda yaşanan gelişmelere paralel olarak aileyi ve işletmeyi oluşturan önelere göre yeniden şekillendirilmiştir. Buna göre aile işletmesi;

- Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki neslin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan işletme (Chua, vd, 1999:20),

- Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili

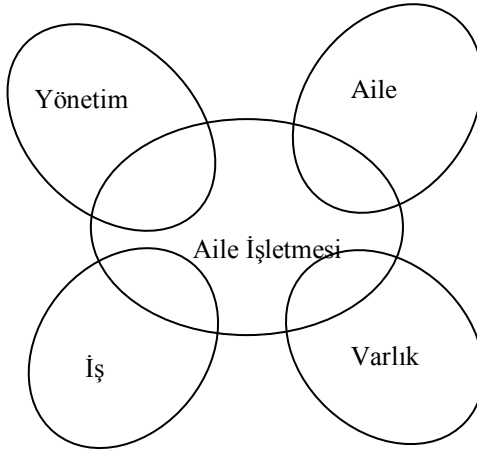
olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletme (Karpuzoğlu, 2000),

- Çoğunluk hisselerinin veya kontrolünün bir ailede olduğu ve şirkette iki veya daha çok aile üyesinin bulunduğu ya da %25 oy hakkına bir ailenin sahip olduğu işletme (Potziouris ve Wang 2002:383-384),

- Sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletme (Yalçın, 2004:72),

- İşletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşan yapılar (Koçel, 2005:17), aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalar ışığında aile işletmeleri Şekil 1 de karakterize edildiği gibi yönetim, aile, iş ve varlık öğelerinden oluşmaktadır

**Şekil 1: Aile İşletmeleri ve Öğeleri**



Kaynak: Neubauer, 2003

Genel olarak yazında “aile işletmesinin ne olduğu?” tartışılmasına rağmen, bu konuda kabul gören bir tanımlamaya henüz ulaşılmadığı anlaşılmaktadır. Tanımlamalar işletmedeki sahiplik yapısı, karar verme şekli ve çalışan profilindeki profesyonelleşme derecesine odaklanmaktadır. Ayrıca tanımlamalar “aile” nin sahip olduğu inançları, değerleri ve gelenekleri yani aile kültürünün işletme fonksiyonlarındaki yaptırım gücünü de ele almaktadır. Bu bağlamda aile işletmesi, aile kültürünü işletme kültüründe hisseden oluşumlar olduğu söylenebilir.

### 3. Aile İşletmesinde Örgüt Kültürü

Kültür, bir topluluk tarafından geliştirilmiş inançları ve paylaşılan temel değerleri de kapsayan belirli davranışlar kümesidir. Aile de sosyal yaşamda en küçük topluluk olarak kendine has bir kültüre sahiptir. Aile geleceğini yönlendirirken bu kültürün sınırları içerisinde karar verir. Diğer bir ifadeyle ailenin bütün girişimleri aile kültürünün izlerini taşır. Böylece örgüt kültürünün de aile yapısına, inançlarına ve değerlerine bağlı olarak gelişeceği söylenebilir.

Örgüt kültürünün oluşmasında çalışanların birbirleri ve yapı ile olan etkileşimleri kadar müşterilerle, tedarikçilerle, sendikalarla, sosyal-ekonomik-politik gelişmelerle etkileşimlerin de payı olmaktadır. Örgüt kültürü sinerjik bir etki yaratır ve örgütsel bağlılığı artırır. Bu nedenle, işgörenlerin ortak inanç ve değerlerini temsil etmesi ve onları yaşamaya fırsat vermesi, girişimcinin liderlik yaklaşımlarıyla desteklenmesi ve liderliğin bir fonksiyon olarak kurumsallaştırılması, başarı öykülerinin sıkça vurgulanması, örgütsel ve kişisel hedefleri kaynaştırıcı özelliğinin olması, çalışanların paylaşılan bir vizyona sahip olmalarının sağlanması, örgütün farklı seviyeleri arasında, ortak sorumluluğu destekleyen bir anlayışın bulunması, kariyer geliştirme, ilerleme ve kişisel gelişim için fırsatların bulunması gibi özelliklere sahip olması stratejinin uygulanabilmesi için gereklidir (Şişman, 2002).

Kültür, aile işletmelerinin kimlik kazanmasında etkili olan en önemli faktörlerden birisidir. Aile işletmelerinde hâkim olan kültürel değerler aileden gelir. Dolayısıyla aileler, kurucusu oldukları işletmelerde değer oluşturu bir rol üstlenirler. Değerler, örgütsel kültürün oluşmasına kaynaklık eden önemli faktörlerdir. Ailenin inancı, yapısı, yenilikçiliği, işletmenin büyüme yönü ile ilgili politikaları ve ailenin sahip olduğu vizyon bu konuda belirleyici olarak önemli bir etkiye sahiptir. (Athanassiou vd., 2002:139). Ayrıca çoğu zaman bu etkinin karşılıklı olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle aile işletmeyi etkileyip yönlendirdiği gibi işletme de girişimci aileleri etkileme ve yönlendirme kapasitesine sahip olabilmektedir (Aldrich ve Cliff, 2003:574).

Araştırmalarda, aile kültürünün, örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilediği ve hatta zaman zaman örgüt kültüründen çok daha fazla önem kazandığı vurgulanmaktadır. Ailenin geçmişi, sahip olduğu değerler, istekleri ve inançlarının stratejik plan üzerindeki etkisinin yanı sıra, ailenin ve her bir aile üyesinin işletmeden beklentileri de farklılık gösterebilir. Dolayısıyla başta işletme vizyonu olmak üzere, işletme stratejilerinin şekillenmesinde bu konular önemli rol üstlenmektedir (Çağlar vd., 2006:321). Ayrıca aile işletmesine has olan akrabalık bağlarının, girişimcilik fırsatlarını teşhis edilip

değerlendirilmesinde de pozitif etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. (Zahra vd., 2004:363-364)

Aile işletmesinin yönetimi, diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir. Çünkü aile işletmesi olsun veya olmasın, herhangi iki işletme arasında bile yönetim tarzına ilişkin farklılıklar vardır. Bunun başlıca sebebi, işletmeyi kuran, yöneten bireyler arasındaki duygu, düşünce, anlayış ve kültür farklılıklarıdır. Dolayısıyla aile işletmeleri de, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, kültürlerinin bir yansımasını oluşturur (Us, 2002:29).

Aile işletmelerinde oluşan güçlü kültürün, diğer rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi oldukça güçtür. Çünkü, işletmede oluşan kültür, ailenin geçmişinden bugüne taşıdığı kendisine özgü fiziksel ve fiziksel olmayan değerlerden meydana gelir. İşletmede aile değerlerine ya da kurucuya olan aşırı bağlılık zayıf kültürün oluşmasına neden olabilir. Aile kültürü, işletmede örgütsel kültürü pozitif yönlü etkileyen güçlü kültür özelliklerine sahipse, o zaman bu durum işletme için stratejik bir özellik haline gelir (Zahra vd. 2004).

#### **4. Girişimcilik**

Fransız Ekonomist Richard Cantillon tarafından ilk kez 18 y.y.ında tanımlanan (Tosunoğlu, 2003:5) girişimcilik kavramı Fransızca “entreprendre” ve Almanca’da “unternehmen” sözcüklerinden türetilen ve Türkçe’ de “üstlenmek” anlamına gelmektedir (Arıkan, 2004:262).

Girişimcilik araştırmaları günümüzde ekonomi disiplininin dışına taşarak, bağımsız bir disiplin oluşturabilecek boyuta ulaşmıştır. Girişimciliğin çeşitli boyutlarına ağırlık veren değişik yaklaşımlar, girişimciliğin kapsamı ve tanımına açıklık getirmeye çalışmaktadır (Sakarya vd., 2006:99-100).

Kuratko ve Hoggets (1995:28), girişimciliğin temel olarak iki farklı bakış açısıyla açıklanabileceğini vurgulamaktadır. Birincisi, pazardaki mevcut fırsatları görerek bir mal veya hizmetin pazara sunulabilmesi ikincisi ise yeni bir fikri, buluşu veya mevcut olan bir mal/hizmeti tasarımı, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirerek pazara sunulabilmesidir.

Bozkurt (2000) girişimciliği yaşadığımız çevrenin yarattığı fırsatları sezme, o sezgilerden düşler üretme, düşleri projelere dönüştürme, projeleri yaşama taşıma ve zenginlik üreterek, insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olma olduğunu vurgulamaktadır. Ancak Megginson ve arkadaşları (2000) girişimciliği daha çok kâr elde etmek için kendi işini kurma ve büyütme faaliyeti olarak tanımlamaktadır.

Bazı araştırmacılar girişimcilik kavramını, girişimcilik faaliyeti yapan girişimci davranışlarına odaklanarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda (Müftüoğlu, 2000) girişimciliği, bir tarayıcı gibi sürekli olarak çevreyi gözleyip, talep açıklarını ve değişimlerini zamanında öngören, yeni talepler oluşturabilen, kaynakları sağlayarak üretim tesislerini kuran, rekabeti seven ve varlığının önemli bir nedeni olarak gören, riske girmekten, sorumluluk üstlenmekten çekinmeyen, atak ve yaratıcı yeteneklere sahip kişilerin eylemleri şeklinde tarif etmektedir. Aynı şekilde Zerbinati ve Soutaris (2005:44) de girişimciliği, girişimcinin kendi işini kurması, mevcut işini geliştirmesi veya yeni bir organizasyon ortaya çıkarma, zenginlik üretme ve başkalarının göremediği fırsatları gören olarak ifade etmektedir. Ancak Serhateri ve Çoşkun (2006:112) girişimciliği açıklarken girişimcinin davranışından ziyade, içinde bulunduğu durumun ele alarak girişimciliği bir kişinin, bağımsız olarak ya da bir organizasyon içinde, bir fırsatı saptama ve yeni bir değer yaratmak ya da ekonomik başarı elde etmek için bu fırsatın üzerine gitme motivasyonu ve kapasitesi olarak tanımlamaktadırlar.

Diğer taraftan, risk alınarak ve yüksek düzeyde yaratıcılık kullanılarak ortaya çıkarılabilecek daha üstün durumlara varmak için bir yöntem olarak ifade edilen girişimcilik (Titiz, 1998) genellikle yenilikle ilişkilendirilerek genellikle radikal olarak nitelendirilmektedir. Ancak yalnızca radikal yenilikler değil, küçük yenilikler ve onların kullanılması da girişimci faaliyetler olarak adlandırılabilir. Bu ayrım, küçük yenilikler yoluyla gerçekleştirilen, girişimcilik kapsamında ele alınan faaliyetlere sık rastlanması nedeniyle önemlidir (Brazeal ve Herbert, 1999:30). Ancak Kutanis (2006:7) girişimcilik hemen hemen sıfırdan bir vizyon yaratma ve oluşturma yeteneği olduğunu belirtmektedir.

Yukarıda tanımlamalarda görüldüğü gibi girişimcilik kavramı üzerinde anlam birliği sağlanmış bir tanımlama yoktur. Bu tanımlamaların bir kısmında risk alma, bir kısmında yenilik ve bir kısmında da bağımsızlık hakimdir (Erdoğan, 2004:96).

#### **4.1. Girişimcilik Süreci**

Girişimcilik, girişimcilerin yeni iş planlama, kurma ve varlık yaratma işlevlerini açıklayan bir süreçtir. Süreç, var olması gereken, birbiriyle bağımlı, ancak sonsuz şekillerde birleştirilebilecek olan girişimci, fırsat, kaynaklar ve örgüt unsurlarını içermektedir (Wickham, 1998). Girişimcilik sürecini başlatan en büyük neden, bir alandaki eksikliğin veya ilgili alanda farklı bakış açısının yakalanmasıdır. Bu süreci başlatan sebepler şu şekilde sıralanabilir: (Tekin,1998:3)

- Kâr elde etme isteği,
- Bağımsız olma isteği,
- Kişisel tatmin sağlama isteği.

Bir süreç olarak ele alınan girişimcilik için ilk olarak fırsatların belirlenmesi gelmektedir. Daha sonra belirlenen fırsatları hayata geçirmek için kaynakların bulunması ve kontrolü, iş planının hazırlanması ve örgütsel yapının şekillendirilmesi bu sürecin diğer aşamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk aşama olan fırsatların belirlenmesi, piyasada var olan açıkların görülmesiyle birlikte kendiliğinden gelişmektedir. Önemli olan, fırsatlar belirlendikten sonra bunları hayata geçirebilmek için kaynakların etkin kullanılmasıdır. Bu iki aşamanın tamamlanmasından sonra, işin başarılı bir şekilde kurulup sürdürülebilmesi ve hedeflere ulaşabilmek için faaliyetlerin yönlendirilebilmesi amacıyla iş planı hazırlanmalıdır (Iraz, 2005:195- 197)

#### **4.2. Girişimcilik Eğilimi**

Girişimcilik tanımlarındaki ortak nokta girişimcinin sergileyebileceği davranış biçimleridir. Bu davranış biçimleri, inisiyatif alma, sosyal ve ekonomik alanlarda düzenleme yapma ve başarısızlığı kabul etme olarak kabul edilmektedir (Hisrich ve Peters, 2002:10). Bu davranış kalıpları girişimcilik eğiliminin yönünü tayin eder. Bu bağlamda girişimcilik eğilimi, işletmelerin giriştikleri girişimcilik faaliyetlerinde strateji oluşturma süreçleri ve stilleri olarak ele alınmaktadır (Lumpkin ve Dess, 2001:429-430).

Araştırmacılar girişimcilik eğiliminin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olmak üzere 3 boyutu üzerinde durmaktadır (Miller ve Friesen, 1983:221-222; Covin ve Slevin, 1991:7). İşletme kültürünün bu boyutlar üzerindeki etkisi işletmenin sürekliliğinde ve rekabet gücünde etkili olabilmektedir.

### **5. Uşak İl' inde Üretim Faaliyetinde Bulunan Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki**

#### **5.1 Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinin sahip olduğu kültürel özellikler ile işletmenin girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu kapsamda, aile işletmecilik kültürünün girişimciliği hangi yönde etkilediği araştırılacaktır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, girişimciliğe etki eden kültürel motifler ortaya

konulmaya çalışılacaktır. Ayrıca Uşak İli'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin girişimcilik eğilimleri belirlenmeye çalışılacaktır.

## 5.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma kapsamını Uşak İl'inde üretim faaliyetlerinde bulunan aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu ana kütle içerisinde tesadüfi seçilen 150 işletmeyle yapılan görüşmeler neticesinde 126 işletmenin anketi cevapladığı tespit edilmiştir. Elde edilen anketlerin hepsi de değerlendirme kapsamına alınmıştır.

## 5.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan Aile İşletmelerinin anket sorularını doğru algıladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

## 5.4. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde; işletme ile ilgili genel sorular, ikinci bölümde örgüt kültürüne ilişkin sorular, üçüncü bölümde ise girişimcilik eğilimine ilişkin soruları bulunmaktadır. Anket formundaki örgüt kültürü ve girişimcilik eğilimine ilişkin sorular Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde Beşli Likert ölçeği üzerinde hazırlanmıştır.

Veriler, aile işletmesi temsilcileriyle birebir görüşülerek toplanmıştır. Veri toplamada anketörlerden yararlanılmıştır. Çalışma öncesi anketörlere konu ile ilgili seminer verilmiş, çalışmanın amacı, kapsamı ve soruların içeriği hakkında detaylı bilgilendirilme yapılmıştır. Anket çalışması yapılmadan önce bir pilot çalışma uygulanmıştır. Bu pilot çalışmada 25 işletmeyle kişisel görüşme yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda işletme temsilcilerinin anlam kargaşasına düştüğü soruların ifadesi daha anlaşılır biçimde düzeltilmiştir. İşletme temsilcilerinin anket formunu ortalama 20 dakikada cevapladığı tespit edilmiştir. Bu pilot uygulama sonuçlarına göre anket formuna son şekli verilerek uygulanması sağlanmıştır.

## 5.4 Bulgular ve Yorum

Çalışmada elde edilen veriler; işletmeye ilişkin tanıtıcı bilgiler, örgüt kültürü ve girişimcilik eğilimine ilişkin tanımlayıcı bilgiler, güvenilirlik analizi, faktör analizi ve kanonik korelasyon analizi olmak üzere beş başlık altında değerlendirilmektedir.



### 5.4.1. İşletmelerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

İşletmelerle ilgili tanıtıcı bilgiler aşağıda Tablo 1 de verilmiştir.

Ankete katılan aile işletmelerine ait verilerde öne çıkan sonuçlara bakıldığında, katılımcıların %64,3' ü işletme sahibi, %35,7 si işletme sahibi ve genel müdürdür. İşletmeyi yöneten nesil dağılımlarının ağırlıklı olarak %47,6 ile 1. nesil, %44,4 ile 2. nesil arasında gerçekleştiğini görmekteyiz. Satışların ihracattan oluşma oranına bakıldığında %52,4' ü %0, %21,4 ü ise %20 den az bir orana sahiptir.

İşletmedeki profesyonel yönetici sayısı dağılımlarına baktığımızda %20,6' ında 0 (Sıfır), %16,7'sinde 1, %27,8 inde 2, %24,6' sında 3, %3,2' sinde 4 ve %7,1'inde de 5 ve üzeri profesyonel yönetici bulunmaktadır. İşletmelerin kaç yıldır faaliyette buldukları sürelerin dağılımları ise şu şekilde sıralanmaktadır; %25,4' ü 0-4 yıl arasında faaliyet gösterirken, %25,4' ü 5-9 yıl arası, %14,3' ü 10-14 yıldır, %11,9' u 15-19, %21,4' 20-29 yıl ve %1,6 sı 20 ve üzeri yıl faaliyet göstermektedir.

**Tablo 1. İşletmelerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler**

| <b>Anketi Dolduran Kişi</b>               | <b>n</b> | <b>%</b> |
|---|----------|----------|
| İşletme Sahibi                            | 81       | 64,3     |
| İşletme Sahibi ve Genel Müdür             | 45       | 35,7     |
| <b>Toplam</b>                             | 126      | 100,0    |
| <b>İşletmeyi Yöneten Nesil</b>            |          |          |
| 1. Nesil                                  | 60       | 47,6     |
| 2. Nesil                                  | 56       | 44,4     |
| 3. Nesil                                  | 9        | 7,1      |
| 4. Nesil                                  | 1        | ,8       |
| <b>Toplam</b>                             | 126      | 100,0    |
| <b>Satışların İhracattan Oluşma Oranı</b> |          |          |
| %0  | 66       | 52,4     |
| %20 den az                                | 27       | 21,4     |
| %20-40                                    | 14       | 11,1     |
| %41-60                                    | 2        | 1,6      |
| %61 ve üzeri                              | 17       | 13,5     |
| <b>Toplam</b>                             | 126      | 100,0    |
| <b>İşletme Büyüklüğü</b>                  |          |          |
| Küçük Ölçekli                             | 46       | 36,5     |

|  |     |       |
|--|-----|-------|
| Orta Ölçekli                                   | 72  | 57,1  |
| Büyük Ölçekli                                  | 8   | 6,3   |
| Toplam   | 126 | 100,0 |
| <b>İşletmedeki Profesyonel Yönetici Sayısı</b> |     |       |
| 0  | 26  | 20,6  |
| 1  | 21  | 16,7  |
| 2  | 35  | 27,8  |
| 3  | 31  | 24,6  |
| 4  | 4   | 3,2   |
| 5 ve üzeri                                     | 9   | 7,1   |
| Toplam   | 126 | 100   |
| <b>İşletmenin Faaliyet Yılı</b>                |     |       |
| 0- 4   | 32  | 25,4  |
| 5- 9   | 32  | 25,4  |
| 10- 14   | 18  | 14,3  |
| 15- 19   | 15  | 11,9  |
| 20- 29   | 27  | 21,4  |
| 30 ve ↑  | 2   | 1,6   |
| Toplam   | 126 | 100,0 |

#### 5.4.2. Güvenilirlik Analizi

Anket formundaki örgüt kültürüne ait 22 soru ile girişimcilik eğilimine ait 15 sorunun Cronbach  $\alpha$  değerleri aşağıda tablo 2 de verilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu belirleyebilmek için alfa katsayısının ( $\alpha$ ) 0,70' den büyük olması gerekmektedir. Tablo 2 de görüldüğü gibi güvenilirlik katsayıları 0,70' den büyüktür ve anket formunun yüksek güvenilirlik taşıdığı söylenebilir.

**Tablo 2. Güvenilirlik Analizi**

|                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| Boyutlar             | <b><math>\alpha</math> değeri</b> |
| Örgüt Kültürü        | 0,8903                            |
| Girişimcilik Eğilimi | 0,8174                            |

### 5.4.3. Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Eğilimi ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikî Bilgiler

Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Eğilimi ile ilgili tanımlayıcı istatistikî bilgiler aşağıda sırasıyla Tablo 3 ve Tablo 4 de verilmiştir.

Örgüt kültürüne ait görüşlerin test edildiği soruların ortalamalarına ve standart sapmalarına genel olarak bakıldığında, bütün sorulara verilen yanıtlarda aile işletmelerinde aile yapısının, yönetiminin, örgüt kültürüne etkisini işaret etmektedir. Tablo 3'deki dağılımlar incelendiğinde ortalama değeri genellikle 3-4 arasında kümelenmiştir. Standart sapma değerleri de 0,5 ve 1,22 arasında olması cevaplar arasında çok büyük tutarsızlık olmadığını göstermektedir.

**Tablo 3. Örgüt Kültürüne Ait Tanımlayıcı İstatistikî Bilgiler**

| <b>Sorular</b>   | <b>Ortalama</b> | <b>Standart Sapma</b> |
|--|-----------------|-----------------------|
| Bu işletmede, ekip çalışmalarına ve ekip elemanı olmaya önem verilmektedir.  | 3,3175          | 0,9932                |
| Bu işletmede, kararlar kurullarda müzakereler sonucunda alınır (yönetim ve icra kurulları)   | 3,7540          | 0,8916                |
| Bu işletmede, kararların alınmasında konsensüse önem verilmektedir.  | 2,5238          | 0,9442                |
| Bu işletmede, grup performansına yönelik başarı ödüllendirilmektedir.  | 3,3810          | 0,7783                |
| Bu işletmede, hitap edilen pazarlardaki değişimler düzenli olarak takip edilmektedir.  | 3,8492          | 0,8678                |
| Bu işletmede, kilit müşteriler ile birlikte çalışmaya ve onlardan öğrenmeye önem verilmektedir.                                    | 3,7619          | 0,7422                |
| Bu işletmede, kilit tedarikçiler ile birlikte çalışmaya ve onlardan öğrenmeye önem verilmektedir.                                  | 4,0476          | 0,6912                |
| Bu işletme, rakiplerinin faaliyetlerinden öğrenmeye önem vermektedir.  | 3,9127          | 0,9718                |
| Bu işletme değişime karşı oldukça açıktır.   | 4,3571          | 0,5581                |
| Bu işletmede sorunların çözülmesinde patronun belirleyici bir rolü vardır.   | 3,9603          | 0,7526                |
| Bu işletmede çalışanların değişim istek ve arzuları desteklenmektedir.   | 3,5397          | 1,0092                |
| Bu işletmede alınan kararlarda adem-i merkezîyetçilik (yetki devri/katılım) vardır.  | 2,9603          | 1,0613                |
| Bu işletmede, yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim kanalları açık tutulmaktadır. (Yakın ve açık iletişim)                   | 4,0556          | 0,9659                |
| İşletmenin hedefleri ile ilgili elde ettiği sonuçları değerlendirmek için yöneticiler arasında sistemli toplantılar yapılmaktadır. | 3,6587          | 1,0520                |
| Bu işletmede geleceğe yönelik beklenti (Vizyon) ve planlar belirli ve yazılıdır.   | 3,4683          | 1,1912                |

|  |        |        |
|--|--------|--------|
| Bu işletmede işletme performansı, çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti gibi kriterler ile değerlendirilmektedir. | 3,9841 | 1,0430 |
| Bu işletmede diğer işletmeler ile uzun dönemli stratejik işbirliği kurma eğilimi vardır.                             | 3,1508 | 1,3744 |
| Bu işletmede kurallar ve politikalar aile ve değerlerine göre oluşturulur.   | 4,0873 | 0,8487 |
| Ailenin ihtiyaçları İşletmenin ihtiyaçlarından önceliklidir.   | 3,8968 | 0,9619 |
| Aile- işletme ilişkilerini düzenleyecek kurallar yazılı olarak (aile anayasası) belirlenmiştir.                      | 3,3730 | 1,2181 |
| Bu işletmede, işe alma ve işletme içi terfilerde kan bağı, gelenek ve aile değerleri göz önünde bulundurulur.        | 3,7143 | 0,9786 |
| Bu işletmede kilit pozisyonlarda aile üyeleri yerine profesyonel yöneticiler tercih edilmektedir.                    | 2,8810 | 1,0009 |

Girişimcilik eğilimine ilişkin görüşlerin test edildiği soruların ortalamalarına ve standart sapmalarına genel olarak bakıldığında da, bütün sorulara verilen yanıtlarda aile işletmelerin girişimciliğe yakın olduğu söylenebilir. Tablo 4'deki dağılımlar incelendiğinde ortalama değeri genellikle 3-4 arasında kümelenmiştir. Standart sapma değerleri de 0,85 ve 1,20 arasında olması cevaplar arasında çok büyük tutarsızlık olmadığını göstermektedir.

**Tablo 4. Girişimcilik Eğilimine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler**

| <b>Sorular</b>   | <b>Ort<br/>ala<br/>ma</b> | <b>Standart<br/>Sapma</b> |
|--|---------------------------|---------------------------|
| Bu işletmede, yeni ürün, teknik ve teknoloji geliştirmek için fon ayrılmaktadır. (AR-GE Bütçesi)   | 3,15<br>87                | 1,0462                    |
| Bu işletmede, yeni ürün geliştirme ve piyasaya sunma harcamalarında önemli artışlar vardır.  | 3,52<br>38                | 1,0409                    |
| Bu işletmede, son beş yılda geliştirilen yeni ürün sayısında önemli bir artış vardır.  | 3,03<br>17                | 0,8384                    |
| Bu işletmede, son yıllarda alınan patent sayısında önemli bir artış vardır.  | 3,60<br>32                | 0,8771                    |
| Bu işletmede, son beş yılda mevcut teknoloji ve üretim süreçlerinde önemli değişiklikler ve yenilikler gerçekleştirilmiştir.   | 3,77<br>78                | 0,9870                    |
| Bu işletmede, son beş yıl içinde yeni geliştirilen ürünlerden elde edilen satış gelirleri toplam satış hasılatının %50 sinden fazlasını oluşturmaktadır.   | 3,77<br>78                | 0,8475                    |
| Bu işletme, faaliyet gösterdiği sektör dışında, diğer sektörlerde de yeni girişimler başlatmıştır.   | 3,73<br>81                | 0,9648                    |
| Bu işletmede, yenilik çabaları ve faaliyetlerini artırmak için işletme birim ve bölümlerinde yeniden yapılanma çalışmaları yapılmaktadır.  | 3,93<br>65                | 0,8740                    |
| Bu işletmede yeni yatırımlar için stratejik ortaklıklar kurabilme çabası gösterilmektedir.   | 4,03<br>17                | 0,8849                    |
| Bu işletmede üst yönetim, düşük riskli ve belirli getirisi olan projelerden ziyade, yüksek getirisi ve yüksek riski olan proje ve girişimler başlatmaya yönelik daha güçlü bir eğilime sahiptir. | 3,91<br>27                | 0,9297                    |
| Bu işletmede, büyüme ve yeni yatırımlar için öz kaynakların yanında yabancı kaynak (borç) kullanımından hiç çekinilmemektedir.   | 3,79<br>37                | 0,9149                    |
| Bu işletmede hesaplı risk alma eğilimi her zaman vardır  | 3,27<br>78                | 1,1842                    |
| Bu işletmede üst yönetim uzun dönemli hedefler ve stratejiler geliştirmeyi önemsemektedir.   | 3,97<br>62                | 0,9917                    |
| Bu işletme, farklı ve yeni fikir ve ürünler sunmada rakiplerinden önce hareket etmektedir.   | 3,72<br>22                | 1,0556                    |
| Bu işletme, rakipleriyle yaptığı mücadelede, rakiplerinin başlattığı girişimlere tepki verme yerine, her zaman rakiplerinin taklit ettiği girişimler başlatmaktadır.                             | 3,54<br>76                | 1,1907                    |

#### 5.4.4. Aile İşletmesinin Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Eğilimini Etkileyen Faktörler

Aile işletmesinin örgüt kültürünü ve girişimcilik eğilimini etkileyen boyutlar faktör analizi kullanılarak tespit edilmiştir.

Uşak İl'inde üretim faaliyeti gösteren aile işletmelerinin örgüt kültürü ve girişimcilik eğilimleri konusundaki algılamalarını ölçmek için geliştirilen 22 ve 15 sorunun ayrı ayrı bileşkesini bularak daha az sayıda değişkenle ifade etmek veya düzenlenen formun hangi boyutlarda ölçüm yaptığını keşfetmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizine geçmeden önce, örneklem ölçütünün yeterliliğini test eden Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) test değerleri ve soruların birbirleri ile korelasyon gösterip göstermediklerini test eden Bartlett' s Test of Sphericity test değerleri Tablo 5'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre her iki boyutun da faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

**Tablo 5. Kaiser- Meyer- Olkin Testi (KMO) ve Bartlett Testi**

| Boyutlar             | KMO<br>(>0,5) | Bartlett |                        |
|----------------------|---------------|----------|------------------------|
|                      |               | $\chi^2$ | P<br>değeri<br>(<0,05) |
| Örgüt Kültürü        | 0,877         | 1231,634 | 0,00                   |
| Girişimcilik Eğilimi | 0,817         | 543,225  | 0,00                   |

Her iki boyut için yapılan faktör analizlerinde uygun bir faktör yapısını yakalayabilmek amacıyla Varimax rotasyon yönteminden yararlanılmıştır. Analizin sonucunda Örgüt Kültürü için 5 faktör (Kolektiflik, Dışa Yönelme, Ademi Merkezîyetçilik, Uzun Dönemlilik, Bağlılık) girişimcilik eğilimi içinde 3 faktör (risk alma, yenilikçilik, proaktiflik) ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla aşağıdaki Tablo 6 ve Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 6. Örgüt Kültürüne Ait Faktör Analizi Sonuçları**

| <b>No</b> | <b>Faktör</b>                | <b>Durum</b>   | <b>Faktör Yüklere</b> | <b>Öz Değer</b> | <b>Toplam Varyans</b> |
|-----------|------------------------------|--|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| <b>1</b>  | <b>Kolektiflik</b>           | Bu işletmede, ekip çalışmalarına ve ekip elemanı olmaya önem verilmektedir.  | <b>0,735</b>          | <b>7,749</b>    | <b>35,224</b>         |
|           |                              | Bu işletmede, grup performansına yönelik başarı ödüllendirilmektedir.  | <b>0,626</b>          |                 |                       |
|           |                              | Bu işletmede çalışanların değişim istek ve arzuları desteklenmektedir.   | <b>0,686</b>          |                 |                       |
|           |                              | Bu işletmede alınan kararlarda adem-i merkezîyetçilik (yetki devri/katılım) vardır.  | <b>0,627</b>          |                 |                       |
|           |                              | Bu işletmede geleceğe yönelik beklenti (Vizyon) ve planlar belirli ve yazılıdır.   | <b>0,679</b>          |                 |                       |
|           |                              | Aile- işletme ilişkilerini düzenleyecek kurallar yazılı olarak (aile anayasası) belirlenmiştir.                                    | <b>0,682</b>          |                 |                       |
|           |                              | Bu işletmede, işe alma ve işletme içi terfilerde kan bağı, gelenek ve aile değerleri göz önünde bulundurulur.                      | <b>0,532</b>          |                 |                       |
|           |                              | Bu işletmede kilit pozisyonlarda aile üyeleri yerine profesyonel yöneticiler tercih edilmektedir.                                  | <b>0,624</b>          |                 |                       |
| <b>2</b>  | <b>Dışa Yönelme</b>          | Bu işletmede, hitap edilen pazarlardaki değişimler düzenli olarak takip edilmektedir.  | <b>0,636</b>          | <b>1,693</b>    | <b>45,918</b>         |
|           |                              | Bu işletmede, kilit tedarikçiler ile birlikte çalışmaya ve onlardan öğrenmeye önem verilmektedir.                                  | <b>0,767</b>          |                 |                       |
|           |                              | Bu işletme değişime karşı oldukça açıktır.   | <b>0,556</b>          |                 |                       |
|           |                              | Bu işletmede, yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim kanalları açık tutulmaktadır. (Yakın ve açık iletişim)                   | <b>0,581</b>          |                 |                       |
|           |                              | İşletmenin hedefleri ile ilgili elde ettiği sonuçları değerlendirmek için yöneticiler arasında sistemli toplantılar yapılmaktadır. | <b>0,593</b>          |                 |                       |
|           |                              | Bu işletmede sorunların çözülmesinde patronun belirleyici bir rolü vardır.   | <b>0,510</b>          |                 |                       |
|           |                              | Bu işletmede işletme performansı, çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti gibi kriterler ile değerlendirilmektedir.               | <b>0,661</b>          |                 |                       |
|           |                              | Ailenin ihtiyaçları İşletmenin ihtiyaçlarından önceliklidir.   | <b>0,581</b>          |                 |                       |
| <b>3</b>  | <b>Ademi Merkezîyetçilik</b> | Bu işletmede, kararlar kurullarda müzakereler sonucunda alınır (yönetim ve icra kurulları)   | <b>0,706</b>          | <b>1,442</b>    | <b>49,473</b>         |
|           |                              | Bu işletme, rakiplerinin faaliyetlerinden öğrenmeye önem vermektedir.  | <b>0,780</b>          |                 |                       |
|           |                              | Bu işletmede, kilit müşteriler ile birlikte çalışmaya ve onlardan öğrenmeye önem verilmektedir.                                    | <b>0,300</b>          |                 |                       |
|           |                              | Bu işletmede kurallar ve politikalar aile ve değerlerine göre oluşturulur.   | <b>0,568</b>          |                 |                       |

|   |                        |  |       |       |        |
|---|------------------------|--|-------|-------|--------|
| 4 | <b>Uzun Dönemlilik</b> | Bu işletmede diğer işletmeler ile uzun dönemli stratejik işbirliği kurma eğilimi vardır. | 0,698 | 1,234 | 55,081 |
| 5 | <b>Bağlılık</b>        | Bu işletmede, kararların alınmasında konsensüse önem verilmektedir.                      | 0,837 | 1,145 | 60,284 |

**Tablo 7. Girişimcilik Eğilimine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

| <b>No</b>  | <b>Faktör</b>       | <b>Durum</b>   | <b>Faktör Yükleri</b> | <b>Öz Değer</b> | <b>Toplam Varyans</b> |
|--|---------------------|--|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| 1  | <b>Risk Alma</b>    | Bu işletmede, yeni ürün, teknik ve teknoloji geliştirmek için fon ayrılmaktadır. (AR-GE Bütçesi)   | 0,748                 | 4,534           | 30,230                |
|  |                     | Bu işletmede, son beş yılda geliştirilen yeni ürün sayısında önemli bir artış vardır.  | 0,319                 |                 |                       |
|  |                     | Bu işletmede, son yıllarda alınan patent sayısında önemli bir artış vardır.  | 0,760                 |                 |                       |
|  |                     | Bu işletmede hesaplı risk alma eğilimi her zaman vardır  | 0,756                 |                 |                       |
|  |                     | Bu işletme, farklı ve yeni fikir ve ürünler sunmada rakiplerinden önce hareket etmektedir.   | 0,636                 |                 |                       |
| 2  | <b>Yenilikçilik</b> | Bu işletmede, yeni ürün geliştirme ve piyasaya sunma harcamalarında önemli artışlar vardır.  | 0,633                 | 1,786           | 42,139                |
|  |                     | Bu işletmede, son beş yılda mevcut teknoloji ve üretim süreçlerinde önemli değişiklikler ve yenilikler gerçekleştirilmiştir.   | 0,535                 |                 |                       |
|  |                     | Bu işletme, faaliyet gösterdiği sektör dışında, diğer sektörlerde de yeni girişimler başlatmıştır.   | 0,737                 |                 |                       |
|  |                     | Bu işletmede yeni yatırımlar için stratejik ortaklıklar kurabilme çabası gösterilmektedir.   | 0,535                 |                 |                       |
|  |                     | Bu işletmede üst yönetim, düşük riskli ve belirli getirisi olan projelerden ziyade, yüksek getirisi ve yüksek riski olan proje ve girişimler başlatmaya yönelik daha güçlü bir eğilime sahiptir. | 0,620                 |                 |                       |
| Bu işletmede üst yönetim uzun dönemli hedefler ve stratejiler geliştirmeyi önemsemektedir. | 0,554               |  |                       |                 |                       |
| 3  | <b>Proaktiflik</b>  | Bu işletmede, son beş yıl içinde yeni geliştirilen ürünlerden elde edilen satış  | 0,543                 | 1,383           | 51,572                |



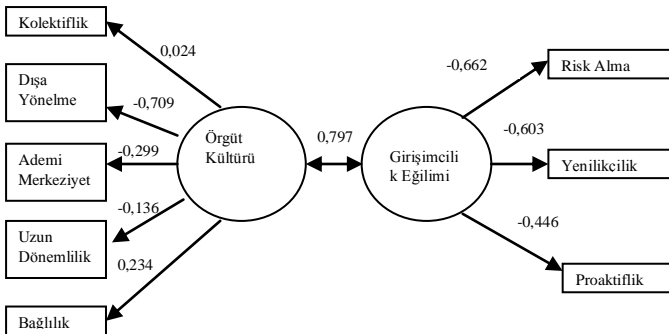
|  |  |              |  |
|--|--|--------------|--|
|  | gelirleri toplam satış hasılatının %50'sinden fazlasını oluşturmaktadır.   |              |  |
|  | Bu işletmede, yenilik çabaları ve faaliyetlerini artırmak için işletme birim ve bölümlerinde yeniden yapılanma çalışmaları yapılmaktadır.                            | <b>0,783</b> |  |
|  | Bu işletmede, büyüme ve yeni yatırımlar için öz kaynakların yanında yabancı kaynak (borç) kullanımından hiç çekinilmemektedir.                                       | <b>0,493</b> |  |
|  | Bu işletme, rakipleriyle yaptığı mücadelede, rakiplerinin başlattığı girişimlere tepki verme yerine, her zaman rakiplerinin taklit ettiği girişimler başlatmaktadır. | <b>0,512</b> |  |

#### 5.4.5. Kanonik Korelasyon Analizi

Kanonik Korelasyon Analizi bağımsız değişkenlerle oluşturulan küme ile bağımlı değişkenlerin oluşturduğu küme arasındaki ilişkinin derecesini (korelasyonunu) ortaya koyan çok değişkenli istatistik analizlerinden biridir (Tekin, 1993). Bu bağlamda çalışmada iki ayrı set olan örgüt kültürü ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkinin tespiti için kanonik korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Şekil 2 de gösterilmiştir.

Aile işletmelerinin örgüt kültürü ile girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiye test ettiğimizde Şekil 2 de görüldüğü gibi 0,797 (square correlation) değerine göre kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Ancak burada örgüt kültürünü ve girişimcilik eğilimini oluşturan boyutlar negatif değerler almıştır. Bu sonuçlar aile işletmelerinde hala aile yapısının örgüt kültüründe ve girişimcilik eğilimde etkin olduğu profesyonelleşmeden uzak olduğu söylenebilir.

Şekil 2. Kanonikal Yapı



## 6. Sonuç ve Öneriler

Aile işletmelerinin örgüt kültürü ile girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi Uşak İl'inde üretim faaliyeti gösteren aile işletmelerinde ele alarak değerlendiren bu çalışmada örgüt kültürü ile girişimcilik eğilimi arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Aile işletmelerindeki örgüt kültürü aile yapısının etkisindedir. Bu da aile işletmelerinin aile yönetimi ile işletme yönetiminin net olarak ayrılmamasından kaynaklı yönetim zafiyetlerine neden olmaktadır. Aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin önünde bir engel olarak durmaktadır.

Aile işletmelerinin girişimciliğe yatkın olmaları doğal, ancak bu girişimcilik eğilimi örgüt kültürü gibi ailenin bütün doğasından etkilenmektedir. Başka bir deyişle işletmenin merkezi aile olduğundan bütün işletme fonksiyonları da buna göre şekillenmektedir. İşletmelerin bu durumu aşabilmesi için örgütün sahip olduğu kültürün üzerinden varlığını çekmelidir. Böylelikle girişimcilik eğilimleri daha sağlıklı yönde ilerleyecek ve işletme kurumsallaşmaya doğru daha hızlı ulaşabilecektir.

Aile işletmelerinin örgüt kültürü ile girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkinin varlığı kuramsal bir katkı sunmanın ötesinde, iş yaşamında karar verme davranışlarının belirlenmesi, ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının belirlenmesi gibi pratik bakımlardan da katkı sunabilir. Ancak hem kuramsal hem de pratik açılardan söz konusu fikrin daha ileri açılımlara ihtiyaç gösterdiği de unutulmamalıdır. Örneğin kuramsal açıdan düşünüldüğünde, örgüt kültürü ile girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyle oluşan girişimcilik kültürü ve bunun performans ile ilişkisi kuramsal ve ampirik olarak ele alınabilir.

## KAYNAKÇA

- ALDRİCH, H. E. ve Cliff, J. E. (2003), “The Pervasive Effect of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embaddedness Perspective”, *Journal of Business Venturing*, 18 (5), pp. 573 598
- ARIKAN, S. (2004), *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- ATHANASSIOU N., Crittenden W.F., Kelly L. M., Marquez P., 2002, “Founder Centrality Effects on The Mexican Family Firm’s Top Management Group: Firm Cultur, Strategic Vision and Goals and Firm Performance”, *Journal of World Business*, Vol. 37 (2), pp.139 151.
- BRAZEAL, D. V., Herbert T. T. (1999), “The Genesis of Entrepreneurship”, *Enterpreunership Theory and Practice*, Vol. 23 (3), pp. 29 45.
- BOZKURT, R. (2000), “Girişimci ve Rol Bilinci”, *İş Fikirleri Dergisi*, Sayı 2000/12.
- ÇAĞLAR, İ., Kendirli, S., Çağırın, H. (2006), “Aile Kültürünün İşletme Kültürü Üzerindeki Etkisinin Çorum KOBİ’ leri açısından incelenmesi”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 14-15 Nisan 2006, İstanbul, s.320 331.
- CHUA J. H., Chrisman J. J., Sharma P. (1999), “Defining the Family Business by Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 (4), pp. 19 40.
- COVİN, J. G., Slevin, D. P. (1991), “A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), pp. 7 25.
- ERDOĞMUŞ, N. (2004), *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- HİSRİCH, R. D., Peters, M. P. (2002), *Entrepreneurship*, 5. Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- İRAZ, R. (2005) *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ ler*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- KARPUZOĞLU, E. (2000), *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, Yayın No:45, İstanbul.
- KUTANİS, R. Ö. (2006), *Girişimci Kadınlar*, Değişim Yayınevi, Sakarya.
- KURATKO, D., Hoggest R. M. (1995), *Entrepreneurship*, 3. Edition, The Dryden Press, Orlanda.
- LONGENEKER J., Moore, C. W. (1991), *Small Business Managemnt: an Entrepreneurial Emphasis*, South- Western Publishing Co., Cincinnati.

- LUMPKİN, G. T., Dess, G. G. (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16(5), pp. 429-451.
- MEGGINSON, W.L., Byrd, M.J. Megginson, L.C. (2000), *Small Business Management*, Third Edition, Irwin Mc Graw Hill, Boston
- Miller, D., Friesen, P. H. (1983), "Strategy-Making and Environment: The Third Link" *Strategic Management Journal*, Vol. 4 (3), pp. 221-235.
- MÜFTÜOĞLU, T.(2000), Kobi ve Girişimcilik, Kosgeb Sanayicinin Sesi, Aralık 2000, Sayı 1, 10-11
- NEUBAUER, H. (2003), "The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries", *Family Business Review*; Vol. 16 (4), pp. 269-281.
- ÖZ-Alp, Ş. (1971), *Küçük İşletmeler*, E.İ.T.İ.A, Yayın No:90/49, Ankara.
- POTZİOURİS P. Y., Wang S. C. (2002), "Chinese Entrepreneurship: The Development of Small Family Firms in China", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 (4), pp. 383-399.
- SAKARYA, S., Kosa, G., Namal, B. (2006), "Girişimcilik Sürecinde Fırsat Ve Kırgızistan Örneği", *Kırgızistan- Türkiye Manas Üniversitesi Uluslar arası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan, s. 99-110.
- SERHATERİ, A., Coşkun, E. (2006), "Girişimcilikte Elektronik Ticaretin Önemi", *Kırgızistan- Türkiye Manas Üniversitesi Uluslar arası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan, s.111-117..
- ŞİŞMAN, M. (2002), *Örgütler ve Kültürler*, Pagem A Yayınları, Ankara.
- TEKİN, M. (1998), *Girişimcilik Kendi İşini Kurma ve İşletme*, Konya.
- TEKİN, M. (1993), "Kanonik Korelasyon Analizi ve Bir Uygulama", *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TİTİZ, T. (1998), *Genç Girişimcilere Öneriler*, İnkılap Yayınevi, İstanbul.
- TOSUNOĞLU, B.T. (2003), *Girişimcilik Ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişim Sürecinde Girişimciliğin Yeri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi.
- US, A. T. (2002), "Aile Şirketleri ve Yönetim", *Peryön Dergisi*, Sonbahar, İstanbul.
- YALÇIN A., Günel R. (2004), "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *T.C.İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları* Yayın No:40, İstanbul.

WICKHAM, P. A. (1998), *Strategic Entrepreneurship: A Decision Making Approach to New Venture Creation and Management*, Pitman Publishing, London.

ZAHRA, S. A., Hayton, J. C., Salvato, C. (2004), *Entrepreneurship in Family vs. Non- Family Firms: A Resource- Based Analysis of the Effect of Organizational Culture*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28(4), Summer, pp. 363

ZERBINATİ, S., Soutariz, V. (2005), "Entrepreneurship, in the Public Sector; a Framework of Analysis in European Local Gowerments, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 17(1), pp. 43 64.