

## Örgüt Kültürü Oluşturmada Kurucu/Girişimci Kişiliğinin Rolünün Analizi: Steve Jobs – Apple Örneği<sup>1</sup>

Dilek ÇUHADAR<sup>2</sup> Güven ORDUN<sup>3</sup>

### Öz

Yüksek performanslı şirketlerde kurucunun kişilik özellikleri ile kurum kültürü arasında nasıl bir ilişki olduğunu, Steve Jobs- Apple örneği üzerinden yanıtlamak araştırmanın birinci amacıdır. Nitel araştırma yöntemiyle elde edilen bulgular, daha önce yapılmış araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmekte olup, kurucu kişiliğinin ve değerlerinin örgütsel kültürün temel yapı taşları olduğu görülmektedir. Araştırmanın ikinci amacı, araştırmada kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modeli’nin (BFKM)” girişimci kişiliğini ölçmesi ve “Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi’nin (OCP)” örgüt kültürünü değerlendirmesi bağlamında literatürdeki boşlukları tespit etmektir. Araştırma bulguları BFKM’nin, girişimci kişiliğini ölçmede yetersiz kaldığı yönündedir. Jobs’ın kişilik özellikleri BFKM’den bağımsız ele alındığında, OCP boyutlarının tümü ile örtüşmektedir. Uluslararası yazında, girişimci kişiliğini ölçmede sıklıkla kullanılan BFKM’nin, ülkemizde bu bağlamda yeterince dikkate alınmadığı görülmektedir. Ülkemizde girişimci kişiliğini değerlendirmede BFKM’nin dikkate alındığı, daha spesifik girişimci davranışlarıyla eşleşen, bireysel farklılıkları da içeren yeni bir ölçek geliştirilmesi ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. Araştırma, girişimci kişiliğine dair özelliklerin yeniden tanımlanması yönünde bir tartışma açarak, bu bağlamda yapılacak yeni araştırmalar ve geliştirilecek yeni ölçekler için bir kaynak olması açısından önem arz etmektedir. Jobs -Apple örneği özelinde güçlü kurum kültürünün kurucunun kişiliğini bire bir yansıttığı ve şirketin sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Araştırma sonuçları, Türkiye’deki aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kurucunun oluşturduğu örgüt kültürünün devam ettirilmesinin etkileri anlamında yeni çalışmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurucu- Girişimci Kişiliği, Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi, Steve Jobs, Apple, Beş Faktör Kişilik Modeli

## Analysis of the Role of the Founder/Entrepreneur Personality in Creating Organizational Culture: The Case of Steve Jobs-Apple

### Abstract

The primary purpose of the research is to answer the relationship between the personality traits of the founder and the corporate culture in high performance companies through the Steve Jobs-Apple example. The findings obtained through the qualitative research method overlap with the search results of previous studies, and it is seen that the founding personality traits and values are the basic building blocks of the organizational culture. The second purpose of the study is to measure the entrepreneurial personality of "The Five-Factor Model of Personality (FFM)", and to identify the gaps of the literature in the context of the evaluation of the

<sup>1</sup> Bu araştırmanın ilk versiyonu, 7. Örgütsel Davranış Kongresi’nde bildiri olarak sunulmuş ve bildiri kitapçığında yayımlanmıştır (7. Örgütsel Davranış Kongresi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi / 1-2 Kasım 2019).

<sup>2</sup> Dok. Öğr., İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış ABD, dilek.cuhadar@ogr.iu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0942-6468>

<sup>3</sup> Doç. Dr. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ABD, gordun@istanbul.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8535-9594>

*organizational culture of the "Organizational Culture Profile Assessment (OCP)". Research findings indicate that FFM is insufficient to measure entrepreneurial personality. When Job's personality traits are taken independently from FFM, they overlap with all of the OCP dimensions. FFM, which is used frequently to measure the entrepreneurial personality traits used in the international area is not taken into consideration in Turkey in this context. Therefore, it is thought that there needs to develop a new scale in FFM to evaluate the entrepreneurial personality traits which matches with more specific entrepreneurial behaviors including individual differences so that FFM can be taken into consideration more in Turkey. The research is important in terms of opening a new debate about the redefinition of entrepreneurial characteristics as a resource for new researches to be conducted, and new scales to be developed in this context. It can be said that, strong organizational culture is a reflection of the strong personality traits of the founder and it has a positive effect on the sustainability of the organization as it is seen in the Jobs -Apple example. The research results, shows that new researches are needed about the effects of the sustainability of the organizational culture which is created by the founder in the family companies in Turkey.*

**Keywords:** Founder – Entrepreneurial Personality, Steve Jobs, Apple, The Five-Factor Model of Personality, Organizational Culture Profile Assessment.

## 1. Giriş

Günümüz işletmelerinin içinde bulunduğu VUCA dünyasında hayatta kalabilmesi için değişime adaptasyonu, çevikliği ve sürdürülebilirliği en az karlılığı kadar önem taşımaktadır. İşletmenin kurucusu tarafından tanımlanan vizyon, misyon ve değerlerin temelinde oluşan örgüt kültürünün sonraki jenerasyonlar tarafından devam ettirilmesi işletmenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunur (Erkmen, 2019:5). Bu bağlamda dünyanın en değerli şirketlerinden biri olan Apple'ın, kurucusu Steve Jobs'ın ölümünün üzerinden dokuz yıl geçmesine rağmen hala aynı vizyon ile çalışıyor olması önemli bir gösterge olarak dikkat çekmektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı teknoloji sektöründe bulunan ve müşterilerine benzersiz deneyimler yaşatmayı hedefleyen Apple'ın (Isaacson,2018) başarısının arkasında güçlü bir kurucu kişiliği ve güçlü örgüt kültürü olduğu görülmektedir. Apple'ın kurucusu Steve Jobs, sıra dışı kişiliği ve teknoloji dünyasında gerçekleştirdiği patentli 200'ün üzerindeki icatlarıyla 21. Yüzyıla damgasını vurmuş bir girişimci (Isaacson, 2018). Jobs'ın kişiliğinin yansımaları gerek kurduğu işletmelerde gerekse tasarladığı ürünlerde görülmektedir. Bu anlamda Jobs'ın kişilik özelliklerinin çözümlenmesi Apple'daki kurum kültürünü anlamak için yol gösterici olacaktır. Jobs ve Apple örneği özelinde güçlü lider ya da kurucuların örgüt kültürünün, en önemli belirleyicisi olduğu (O'Reilly vd., 2014) ve ilk günkü vizyon, değerlerin devam ettirilmesinin şirketin sürdürülebilirliğini ve başarısını -kurucu başta olmasa bile- olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Araştırmadaki temel araştırma sorusu, “yüksek performanslı şirketlerde kurucunun kişilik özellikleri ile kurum kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır?” olarak tanımlanmıştır.

Kurucu kişiliğinin, organizasyon kültürünü nasıl etkilediği Steve Jobs-Apple örneği üzerinden nitel araştırma yöntemi ile araştırılmıştır.

Uluslararası yazında girişimci kişiliğini ölçmede sıklıkla kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modelinin” girişimci kişiliğini ölçmesi (Çetin & Varoğlu,2009) ve “Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesinin (Organizational Culture Profile Assessment – OCP)” (O’Reilly vd., 2014) örgüt kültürünü ölçmesi bağlamında literatürdeki boşlukları tespit etmek araştırmanın ikinci amacıdır. Çalışanların seçimi, liderlik ve birçok alanda kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modelinin” ülkemizde de girişimci kişiliğini tanımlamak için alternatif bir araç (Leutner vd., 2014) olabileceğinin değerlendirilmesi araştırmanın önemini vurgulayan bir diğer husustur.

Araştırmanın, girişimci kişiliğini değerlendirme konusunda yapılacak ölçek geliştirme çalışmalarına da katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Ülkemizdeki işletmelerin yüzde doksandan fazlası aile işletmesidir ve dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile işletmelerinin birçoğu ikinci ya da üçüncü jenerasyonlarda kapanmaktadır. Ülke ekonomilerinde bu kadar yüksek öneme sahip olan aile işletmelerin sürdürülebilirliği çok büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda söz konusu araştırma, ülkemizde aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kurucu kişiliğinin örgüt kültürüne etkileri anlamında ileride yapılacak çalışmalara bir kaynak olması açısından da önem arz etmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1 Örgüt Kültürü**

80’li yıllara kadar örgüt kültürü hakkında sadece birkaç makale yazılmışken (Ouchi & Wilkins 1985) bugün örgüt kültürü, işletmeler için en temel stratejik yönetim araçlarından biri haline gelmiş olup, önemi gün geçtikçe artmaktadır (Erkmen 2010: 1). Bir işletmenin DNA’sı olarak görülebilecek olan örgüt kültürü, çıplak gözle görünemeyen ancak işletmede olan biten her şeyi şekillendiren güçlü bir şablon olarak düşünülebilir (McShane & Von Glinow 2016: 252). Örgüt kültürü, örgütün kişiliğinin bir şekilde yansımaları olarak örgüt içerisindeki tutum-davranışların tahmin edilmesini mümkün kılar (Bowditch ve Buono,1997; Erkmen 2010: 3). Peters ve Waterman (1982) örgüt kültürünü, “paylaşılan değerler bütünü” olarak tanımlarken (Erkmen 2019: 4), daha geniş bir tanımla “bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam (değer) sistemi” (Robbins & Judge 2017: 520) olarak ifade edilebilir.

“Örgüt kültürü çalışmaları çoğunlukla iki varsayıma dayanır. Buna göre üst düzey liderler ya da kurucular kültürün en önemli belirleyicisidir. Bir diğer varsayım ise, kültür sonuç olarak ortaya çıkan örgütsel çıktılarla ilgilidir” (O’Reilly vd., 2014).

Örgüt kültürü ile ilgili en geniş yaklaşımlardan biri Schein’in yaklaşımıdır. Schein’a (1983) göre örgüt kültürü; “örgütün kurucularının inanç, düşünce ve varsayımları ile örgütte çalışanların karşılıklı etkileşimlerinin sentezinden oluşmaktadır” (Kök & Özcan, 2012). Schein (1988) kültürel kökenler ve dinamiklerin; kültürü yaratan ve değiştiren kurucular, liderler ve güçlü yöneticilerin olduğu güç merkezlerinde gözlemlenebileceğini ifade eder (Schein, 1988: 18). Schein (2010) kurucuların, işletmenin mimarları olarak örgüt kültürünü bilerek yerleştirdiğini ve kurucunun, neye değer verdiğinin sinyalini çalışanlara vererek, çalışanlara rol model olarak personeli yönlendirip, geliştirdiğini ifade eder (Schein, 2010; Kyser & Hill, 2016). Yapılan araştırmalar sadece kurucuların değil CEO kişiliğinin de örgüt kültürünü etkilediğini hatta liderlerin değerleri ve kişiliklerinin örgütsel kültürün temel yapı taşları olarak ortaya çıktığını göstermektedir (O’Reilly vd., 2014).

## 2.2. Steve Jobs: Hayatı ve Kişiliği (Isaacson, 2018)

“Sıradan olmak ile sıra dışı olmak arasındaki fark *“ekstra- küçük bir miktar daha”* çaba sarf etmektir.”

Jimmy Johnson

Steve Jobs, güçlü kişiliği, zekası ve azmi sayesinde altı sektörde (kişisel bilgisayarlar, animasyon filmleri, müzik, telefon, tablet bilgisayar ve dijital yayıncılık) iş yapış biçimini kökten değiştiren, yenilikçi yaklaşımları, yaratıcılığı ve teknoloji dünyasında gerçekleştirdiği icatları ile 21. Yüzyıla damgasını vurmuş bir girişimci. Girişimcilik, liderlik, yaratıcılık, hayal gücü, değerler ve güçlü kişiliğe dair ilham verici derslerle dolu olan yaşam öyküsünde Jobs “önemli olan para kazanmak değil muhteşem şeyler yaratmaktır, tarihin ve insan bilincinin akışına elimden geldiğince katkıda bulunmaktır” diyerek yaşam amacını henüz on sekiz yaşındayken keşfeder ve tüm ömrünü bu amaç için çalışarak geçirir.

Alman kökenli köylü kızı Joanne Schieble ile Suriyeli Abdulfattah “John” Jandalin’in biyolojik oğlu olan Steve, evlilik dışı bir çocuk olarak dünyaya gelir ve üniversiteyi okuması koşulu ile evlatlık olarak verilir. Çocukluk deneyimlerinin özgüven ve kişilik gelişimi üzerinde büyük etkisi bulunduğundan (Ordun, 2005) hareketle Jobs da bir yandan terk edildiği, diğer yanda seçilmiş-özel olduğunu bilerek bir ikilem ile büyür ve bu ikilem onun kendi kişiliğine bakış açısının bir parçası olur. Bu bakış açısının iş yaşamındaki yansıması olarak “her şey onun için ya mükemmel ya da çok kötüdür”. Jobs zıtlıkların

uyumunu sergilediği güçlü kişiliği ile bir taraftan; tutkulu, mükemmeliyetçi, dışa dönük, karizmatik, titiz, çalışkan, azimli, hassas ve duygusal yönleri ile dikkat çekerken diğer taraftan; asi, kontrolcü, öfkeli, uyumsuz ve çatışmacı yönlerini sergilemektedir. Steve Jobs'ın gerek çocukluğunda gerekse ilk gençlik yıllarında ve iş yaşamında tanıştığı bazı insanlar onun kişiliğinin oluşmasında etkili rol oynamıştır. Araştırmada Jobs'ın kişilik özellikleri içerik analizi yöntemiyle; betimleme, kategorik analiz ve söylem analizi (Sığırı, 2018: 275) aşamalarına tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında, Jobs'ın yaşamındaki önemli olaylar ve dönüm noktaları (Tablo 2), kişiliğini etkileyen önemli insanlar ve Jobs üzerindeki etkileri (Tablo 3) çıkarıldıktan sonra “Beş Faktör Kişilik Modeli” boyutları ile örtüşen kişilik özellikleri sınıflandırılmıştır (Tablo 4). Bazı özelliklerin model kapsamına girmediği bulgulanmıştır. Bu bağlamda Beş Faktör Kişilik Modelinde tanımlanmayan ancak Jobs'ın sahip olduğu kişilik özellikleri de ayrıca çıkarılmıştır (Tablo 5). Söz konusu tablolara bulgular kısmında detaylıca yer verilmiştir.

### **2.3. Apple: Hakkında, Kurum Kültürü**

1976 yılında Jobs, Wozniak ve Wayne ortaklığı ile kurulan Apple, Ağustos 2020'de iki trilyon dolar piyasa değerine ulaşarak dünyanın halka açık en değerli şirketi olmuştur. (<https://www.sozcu.com.tr/2020/ekonomi/apple-2-trilyon-dolar-piyasa-degerine-ulasan-ilk-abdli-sirket-oldu-5997190/>). “Dünyanın içinden geçtiği aşırı değişken ve COVID-19'un etkisiyle oluşan zorlu makro ortama rağmen Apple, Eylül 2020 itibariyle tüm zamanların gelir, hisse başına gelir ve serbest nakit akışı rekorlarını kırmış durumda” (<https://www.apple.com/tr/newsroom/2020/10/apple-reports-fourth-quarter-results/>). 2007 yılında Jobs tarafından operasyon müdürü olarak göreve başlatılan Tim Cook, şu anda Apple'ın CEO'su olarak Jobs'ın vizyonunu ileriye taşıyarak çalışmaktadır.

Hem yazılım hem de donanım üreten Apple'ın bugün; iPhone, iPad ve Mac ile üç ana ürün hattı bulunmaktadır ve bu ürünler; iOS, macOS, watchOS, tvOS Apple işletim sistemleri tarafından yönetilirken, Digital Content and Services, iCloud, Apple Care, Apple Pay servisleri tarafından desteklenmektedir. Apple ürün portföyünü; Apple TV, Apple Watch, iPod touch ile çeşitlendirmektedir (Cuofano, 2019a).

Apple'ın misyonu “yenilikçi donanım, yazılım ve hizmetleriyle müşterilerine en iyi kullanıcı deneyimini sunmaktır” (Cuofano, 2019a). Bu misyon ile Apple'ın kurulduğu günden bu yana; yenilikçi, müşteri odaklı, entegre sistemler ile kaliteli ve mükemmeli yakalamaya çalışan bir kurum kültürünü devam ettirdiği söylenebilir.

2009 yılında Tim Cook Apple'ın, kurucusu Jobs'ın ölümünden sonra başarması gereken uzun dönemli vizyonunu belirler. Söz konusu vizyonun temel kriterleri; “harika ürünler yapmak, inovasyona odaklanmak, karmaşıklık yerine basitlik, Apple ürünlerinin arkasındaki birincil teknolojileri kontrol etmek, birkaç önemli projeye odaklanmak, standart olarak mükemmellik”. Cook, Apple'ın 2018 yıllık raporunda da aynı vizyonu vurguluyor (Cuofano, 2019b). Bu vizyon Jobs'ın özellikle Apple'a ikinci kez gelişinden sonra belirlediği vizyon ile bire bir örtüşmektedir. Vizyon cümlesi analiz edildiğinde her kriterin Jobs'ın kişilik özelliklerini yansıttığı görülmektedir: “Harika ürünler yapmak ve standart olarak mükemmellik” Jobs'ın mükemmeliyetçi kişiliğinin, “karmaşıklık yerine basitlik” Jobs'ın Zen anlayışının bir yansıması. Yine, “Apple ürünlerinin arkasındaki birincil teknolojileri kontrol etmek”, Steve'in kontrolcülüğünün, “birkaç önemli projeye odaklanmak” ve “inovasyona odaklanmak” Jobs'ın odaklı/yenilikçi kişiliğinin yansıması olup Apple'da bulunduğu 25 yıl boyunca önem verdiği temel ilkelerden birisi olarak göze çarpmaktadır. Apple web sayfasında “değerlerimiz” başlığı altında dört temel değer bulunmaktadır. Apple'ın değerleri: “Çevreye duyarlı olmak, erişilebilirlik, gizlilik ve tedarikçi sorumluluğu” dur.

- Çevreye duyarlılık: “Doğanın kendini iyileştirmesine yatırım yapıyoruz. Gelecekte tüm ürün ve ambalajlarımız için %100 geri dönüştürülmüş ve yenilenebilir malzemeler kullanmaya kararlıyız. Çünkü üretmek her zaman gezegenden bir şeyler almak anlamına gelmiyor.” (<https://www.apple.com/tr/environment/> )
- Erişilebilirlik: “Her Apple ürününü en başından itibaren herkes için erişilebilirlik sunacak şekilde tasarlıyoruz. Fiziksel becerileri sınırlı kişilerin, yaşamlarında daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlamak için Apple ürünlerine güçlü yardımcı özellikler ekliyoruz.” (<https://www.apple.com/tr/accessibility/> )
- Gizlilik: “Gizlilik temel bir insan hakkı. Biz Apple ürünlerini gizliliğinizi korumak ve bilgileriniz üzerinde kontrol sahibi olmanızı sağlamak için tasarlıyoruz.” (<https://www.apple.com/tr/privacy/>)
- Tedarikçi Sorumluluğu: “İşçi hakları, insan hakları ve çevrenin korunması tedarikçi davranış kurallarımızın temelini oluşturuyor. Zorla çalıştırmaya karşı mücadele ediyoruz. Thomson Reuters Foundation tarafından verilen 2018 Stop Slavery Ödülü'ne layık görüldük.” (<https://www.apple.com/tr/supplier-responsibility/> )

Apple'ın bu değerleri kurum kültürünün güvenilir ve bütünlük sahibi olduğunu göstermektedir.

Yenilikçi bir teknoloji firması olan Apple, rekabetin yüksek olduğu bir sektörde yer almaktadır. Müşterilerine benzersiz deneyimler sunmayı hedefleyen Apple'ın örgüt kültürünün altta yatan boyutları Schein'in (1990) modelindeki kriterler baz alınarak değerlendirildiğinde; şirkette hiyerarşinin ve ünvanların önemli olmadığı, resmi bir giyim standardının olmadığı, çalışma saatlerinin uzun olduğu (Mac ekibi haftada 90 saat çalışıyor), doğruların tartışma ve çatışma yoluyla bulunduğu, hatta Steve'in bunu bilerek desteklediği görülmektedir (Isaacson,2018). Apple'daki insan ilişkilerinin niteliğine bakıldığında; Apple'ın kurulduğu ilk yıllarda aynı proje içerisinde çalışanların iş birliği içerisinde çalıştıkları ancak, bölümler arası rekabetin had safhada olduğu gözlemlenmektedir. Jobs'ın Apple'dan ayrıldığı dönemde yönetime gelen profesyonellerin farklı bir kurum kültürü oluşturmaya çalıştığı ancak çalışanların bu kültüre adapte olamayıp, vizyonsuz kaldıkları ve Apple'ın düşüşe geçtiği görülmektedir. Jobs 2.kez Apple'ın yönetimine geldiğinde, ara verdiği on yıllık süreçte yaşadıklarının etkisi ile daha olgun bir kişilik ile çalışmaya başlar. İlk iş olarak Apple'ın vizyonunu tekrar belirler ve bu bağlamda; ürünlerde sadeleştirmeye gitmek- odaklanmak, Microsoft gibi destek alınabilecek kurumlarla daha uzlaşmacı bir yaklaşımla iş birliği yapmak ve ekibi yeniden yapılandırmak onun ilk eylemleri olur (Isaacson, 2018).

İş yaşamı boyunca alanında en iyilerle çalışmayı ilke edinen Jobs'ın, Apple'a ikinci kez gelişi sonrasında kurum çalışanlarının bir bütün olarak iş birliği içerisinde çalıştıkları görülmektedir. Apple'ın örgüt kültürünün diğer yansımaları ise; şirkette fikri olan herkesin fikirlerini rahatça savunduğu, otoritenin, baskının olmaması hatta Mac ekibinin “lidere en çok karşı çıkana ödül vermesi” ve Jobs'ın da bu durumdan hoşnut olmasıdır. Kararların hızlı alınması için Steve'in her zaman görevinin başında olması, her gün tasarım ekibiyle birlikte öğlen yemeklerini yemesi, kaliteli ve mükemmel ürün çıkarmanın hızlı ürün çıkarmaktan daha önemli olması ve bunun için Apple'ın yeterince zamanının olduğunu kabul edilmesi de Jobs'ın kişiliğinin, örgüt kültürüne yansımalarının göstergeleri olarak sıralanabilir (Isaacson, 2018). Araştırma kapsamında Apple'ın kurum kültürü “Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (OCP)” boyutları kapsamında değerlendirilmiş olup, bulgular (Tablo 6)'da yer almaktadır. Apple'ın kurum kültüründe bulunan ve OCP boyutlarında yer almayan özellikler de ayrıca (Tablo 7)'de çıkarılmıştır.

### 3. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi

Bu araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Yüksek performanslı işletmelerde kurucunun -girişimcinin kişiliğinin organizasyon kültürünü nasıl etkilediğini, Steve Jobs-Apple örneği üzerinden araştırmak çalışmanın birinci amacıdır. Bu bağlamda kurucunun-girişimcinin kişilik özellikleriyle- örgüt kültürü boyutlarının nasıl örtüştüğü söz konusu örneklem üzerinden nitel araştırma yöntemi olan içerik analiziyle araştırılmıştır. Bu amaca ulaşmak için söz konusu örneklemde “kurucunun kişilik özellikleri ile kurum kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bir örgütteki temel varsayımlar ve paylaşılan değerler, bir taraftan örgüt kültürünün daha sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlarken, diğer taraftan örgütün devamlılığına katkıda bulunur (Erkmen, 2019: 5). Kurucunun işletmeyi kurarken oluşturduğu temel varsayımların sonraki nesiller tarafından devam ettirilemediği ve işletmenin temel değerlerinin, inançlarının, vizyonunun, edindiği misyonun dolayısıyla kültürün devam ettirilememesinin işletmelerin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Dünyada aile işletmelerinin birçoğu ikinci veya üçüncü jenerasyonlarda yok olup gitmektedir. Bu durum ülkemizde de çok farklı değildir. Bu bağlamda söz konusu araştırma, Türkiye’deki aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kurucunun ve örgüt kültürünün etkileri anlamında ileride yapılacak çalışmalara bir kaynak olması açısından da önem arz etmektedir.

Çalışmanın ikinci amacı ise araştırmada kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modeli’nin” kurucu-girişimci kişiliğini ölçmesi ve “OCP’nin” örgüt kültürünü ölçmesi bağlamında literatürdeki boşlukları tespit etmektir. Uluslararası yazında girişimci kişiliğini değerlendirmede “Beş Faktör Kişilik Modeli’nin” kullanılması bağlamında birçok araştırma, hatta meta analiz çalışması olmasına rağmen ülkemizde bu modelin girişimci kişiliğini değerlendirmede hala göz ardı edilmesi dikkat çekicidir. Araştırmanın, ülkemizde girişimci kişiliğini değerlendirmede Beş Faktör Kişilik Modeli’nin alternatif bir araç olarak kullanılabileceği, yanı sıra girişimci özelliklerinin yeniden tanımlanması yönünde bir tartışma açmak bakımından da önem arz ettiği düşünülmektedir. Araştırma, bu bağlamda yapılacak yeni araştırmalar ve geliştirilecek yeni ölçekler için bir kaynak olması açısından da önem arz etmektedir.

Araştırma yöntemi olarak, çalışmanın amaçlarını en etkin karşılama ve üzerinde çalışılacak örneklemin doğası gereği sadece doküman üzerinden çalışılması mümkün olabileceği için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.



### **3.1. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, zaman, maliyet ve nitel araştırmanın sınırlılıkları sebebiyle, Walter Isaacson tarafından 2011 yılında yayımlanmış olan Steve Jobs'ın yaşam öyküsü temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Isaacson biyografiyi hazırlarken Jobs ile 40'in üzerinde görüşme yapmış olup ayrıca Jobs'ın arkadaşları, akrabaları, rakipleri ve iş arkadaşlarından oluşan 100'den fazla insanla görüşmeler yapmıştır (Isaacson, 2018), bu anlamda nitel analiz için biyografinin yeterince kapsamlı olduğu düşünülmektedir. Apple'ın kurum kültürü de söz konusu biyografi ile web sayfası ve Apple hakkında yapılmış bazı araştırmalar baz alınarak hazırlanmıştır.

### **3.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırma, en güvenilir nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi (Sığrı, 2018: 275) yapılarak gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi, incelenen materyallerin içeriğinde gizlenmiş görülmeyen bağlantıların anlaşılmasını amaçlamaktadır (Kurtuluş, 2010). Araştırmada elde edilen veriler, Walcott nitel veri analizi – içerik analizi yöntemine göre; betimsel analiz içerik analizinin ilk safhasıdır, araştırma daha sonra kategorik-sistemik analiz ve söylem analizi- yorumlama süreçlerinden geçirilir. Analizin ilk aşamasında toplanan veriler araştırma raporunda alıntılar şeklinde aktarılır (betimleme), elde edilen bulgular sistemik analize tabi tutulur (burada gizli bulunan ortak faktörler açığa çıkarılmakta ve ortaya çıkan faktörler arasında ilişkiler kurulmaya, böylelikle incelenen olgu ve olaylar açıklanmaya çalışılır) ve ilk iki aşamada elde edilen bulgular söylem analizi ile araştırmacı tarafından yorumlanır. Walcott'a göre bu üç aşama arasında kesin bir sınır yoktur (Gürbüz & Şahin, 2018: 434-436; Sığrı,2018: 275). Walter Isaacson tarafından kaleme alınmış olan Steve Jobs'ın hayat hikayesi araştırmacılar tarafından ikişer defa okunmuş olup, Jobs'ın bir girişimci olarak kişilik özellikleri ve bu özellikleri yansıttığı durumlar ile Apple kurum kültürünü yansıtan metinler betimleme, sistemik analiz ve söylem analizi aşamalarından geçirilmiştir. Öncelikle Steve Jobs'ın yaşamındaki önemli olaylar ve dönüm noktaları çıkarılmıştır (Tablo 2). Jobs'ın kişiliğini etkileyen önemli insanlar ve Jobs üzerindeki etkileri, özellikle iş yaşamındaki davranışlarına yansıyan kişisel özellikleri bağlamında analiz edilmiştir (Tablo 3). Daha sonra “Beş Faktör Kişilik Modeli” boyutları kapsamındaki kişilik özellikleri sınıflandırılmıştır (Tablo 4). Jobs'ın söz konusu modelde yer almayan diğer kişilik özellikleri de analiz edilmiştir (Tablo 5). Ayrıca Jobs'ın biyografisinden, Apple'ın kuruluşu ve sonrasında oluşan örgüt kültürü ve kültürü yansıtan metinler çıkarılmış

olup, “Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (OCP)” boyutları kapsamında sınıflandırılmıştır (Tablo 6). Apple’ın örgüt kültüründe yer alan ancak OCP boyutlarında tanımlanmamış olan örgüt kültürü özellikleri de ayrıca düzenlenmiştir (Tablo 7). Son olarak; Apple’ın örgüt kültürü ile Jobs’ın kişilik özelliklerine ait bulgular karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir (Tablo 8).

### 3.3. Veri Analizinde Kullanılan Ölçekler:

#### 3.3.1. Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (Organizational Culture Profile Assessment - OCP)

Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (OCP), O’Reilly ve diğerleri (2014) tarafından CEO kişiliği ve liderliğinin, kültür ve firma performansı üzerindeki etkisinin, 32 teknoloji firması üzerinde 3 yıl süre ile gerçekleştirdikleri araştırmalar sonucunda geliştirilmiştir. OCP’nin altı boyutu bulunmaktadır. Söz konusu boyutlar ve tanımları Tablo 1’te gösterilmiştir.

**Tablo 1. Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesi (OCP)**

OCP BOYUTLARI	BOYUTUN TANIMLAMASI
<b>Değişime Uyum Sağlama Yeteneği</b>	Yenilikçi olma, risk alma, denemeye istekli olma, hızlı hareket etme, fırsatlardan yararlanmak için hızlı olma, birçok kural tarafından kısıtlanmama, adaptasyon, iz bırakma, öngörülebilirlik, kural odaklı olma ve dikkatli olma.
<b>Güvenilirlik</b>	Bütünlük sahibi olma, yüksek etik standartlara sahip olma, dürüst olma, bireylere saygı duyma ve adil olma.
<b>İş Birliği</b>	Başkalarıyla iş birliği içinde çalışma, takım odaklı olma, destekleyici olma, çatışmanın önlenmesi, pes etmeme, doğrudan çatışmayla yüzleşme, agresif olma.
<b>Sonuç Odaklılık</b>	Sonuç odaklı olma, performans için yüksek beklentilere sahip olma, başarı odaklılık ve istihdam güvenliği.
<b>Müşteri Odaklılık</b>	Müşteri odaklı olma, müşterileri dinlemek, pazar odaklı olmak.
<b>Detay Odaklılık</b>	Detaylara dikkat etmek, kaliteyi vurgulamak, kusursuz olmak.

Kaynak: (O’Reilly vd. 2014)

#### 3.3.2. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Girişimci Kişilik Özellikleri

Başarılı girişimcilerin kişilik özelliklerini araştıran birçok çalışma, girişimcilerin üstlendikleri görevlerle eşleşen kişilik özelliklerini; başarıya ihtiyacı duyma, yenilikçilik, proaktif kişilik, öz-yeterlilik, belirsizliğe tolerans, özerklik isteği, iç kontrol odaklılık ve risk alma eğilimi olarak tanımlamaktadır (Chye Koh,1996; Leutner vd., 2014; Bozkurt & Erdurur, 2013; Çetin & Varoğlu,2009). Çetin ve Varoğlu (2009) söz konusu özelliklerin girişimci kişiliğini açıklamada yetersiz kaldığını ifade etmektedir.

McCrae ve Costa (1985,1987 ve 1995) kişilerarası farklılıkları belirlemek için kültürlerarası, evrensel olarak geçerli olan ve insan kişiliğindeki belirli farklılıkların çoğunu kapsayan beş temel özelliğin yeterli olacağını savunmaktadır (Judge vd., 2002; Ordun, 2004a: 129; Çetin & Varoğlu, 2009; Ordun, 2004b; Aktaş, 2011). McCrae ve Costa beş temel özelliği ölçmek için “Beş Faktör Kişilik Modeli’ni” geliştirmiştir (Ordun, 2004b). 2002 yılında Somer ve diğerleri tarafından geliştirilen söz konusu model; 5 temel faktör altında ve kişilik özelliklerini davranışsal boyutta tanımlayan 15 alt boyuttan oluşan toplam 187 madde içermektedir. Modeldeki ana kişilik özellikleri; dışadönüklük-içedönüklük, yumuşak başlılık (uyumluluk)-düşmanlık, öz denetim / sorumluluk-yönsüzlük / dağınıklık, duygusal denge-dengesizlik ve gelişime açıklık / zeka-gelişmemişlik olarak tanımlanmıştır (Somer vd., 2002). Bu çalışmada Somer ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçek baz alınarak analiz yapılmıştır.

Apple’ın kurucularından biri ve özellikle girişimci nitelikleri ile Apple’ın kurulmasına öncülük eden Steve Jobs’ın iş yaşamı boyunca elde ettiği başarılarının arkasında güçlü kişiliği bulunmaktadır. Bu anlamda Jobs’ın kişilik özelliklerinin “Beş Faktör Kişilik Modeli” üzerinden çözümlenmesinin, bir taraftan Apple’daki kurum kültürünü anlama diğer taraftan da girişimci kişiliğini analiz etme hususunda girişimcilik literatürüne katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

#### 4. Bulgular

**Tablo 2: Steve Jobs’ın Yaşamındaki Önemli Olaylar ve Dönüm Noktaları**

<b>Evlatlık Verilmesi (1955)</b>	Steve evlilik dışı bir çocuk olarak dünyaya gelir, üniversiteyi okuması koşulu ile Paul ve Clara Jobs’a evlatlık olarak verilir. Anne-babası “onu rahat ettirmek için ona özel olduğunu hissettirmek için” yoğun çaba sarf eder ve Steve Paul ve Clara’dan bahsederken, “onlar %100 gerçek ailem” diyor. İş arkadaşlarından Del Yocam, “yaptığı her şeyde mutlak kontrol sahibi olma arzusu kişiliğinden ve doğduktan sonra terk edilmiş olmasından kaynaklanıyor” diye ifade eder.
<b>Apple’ı birlikte kurduğu Stephen Wozniak ile tanışma (1970)</b>	Ortak ilgi alanları var fakat kişilikleri biri birinden çok farklı. Woz elektronik konusunda Jobs’tan çok daha fazla bilgi sahibi olan ilk insan. Woz’un mühendislik kapasitesi ile Jobs’ın ticari bakış açısı ile birleşince Apple’ı kuruyorlar.
<b>Reed Sosyal Bilimler Üniversitesi’ne Başlaması (1972)</b>	Jobs üniversite eğitimi almak istemez, ailesi onu evlat edinirken bir taahhütte bulunduğu için üniversiteye başlaması için direktir ve Jobs pasif agresif bir tepkiyle Oregon’daki ülkenin en pahalı okullarından biri olan Reed’de ısrarcı olur. Ailesi mecburen kabul eder. Üniversitede Zen, Dylan ve LSD ile ilgilenir. “Tüm bunların Jobs’ın üzerinde derin bir etkisi olur. Bu her yaklaşımındaki yalın ve minimalist estetik anlayışında ve yoğun dikkatinde görülür. Jobs Budizm’in sezgilere yaptığı vurgudan da derinden etkilenir “sezgisel idrakin ve bilincin, soyut düşünceden ve zihinsel mantık analizinden daha önemli olduğunu anlamaya başladım” der sonradan.

<b>Üniversiteden Ayrılması (1973)</b>	Jobs bir yıl sonra okulu bırakır ve dışarıdan zorunlu olmayan derslere girmeye devam eder. “Jobs sanatla teknolojinin kesişim noktalarına bilinçli olarak giriyor. Bütün ürünlerinde teknoloji güzel tasarımıyla, görünüşle, duyguyla, zarafetle, insan dokunuşuyla ve hatta romantizm ile birleşecekti. Aldığı kaligrafi dersi sayesinde Mac’in çeşit çeşit fontları ve orantılı font aralıkları oluştu.”
<b>Aydınlanma Arayışı / Hindistan'a Gidişi (1974)</b>	19 yaşında Atari’de çalışırken kendini anlama çabası ile Hindistan’a gider. Orada “zihin odaklanması yoluyla deneyimlenen bilgelik ve sezgisel idrak ile ilgilenir”, güçlü sezgileri kullanmak sonraki yıllarda iş yaşamına çok büyük katkı yapar.
<b>Öz Benlik Arayışı ve İlk Çılgılık Terapisi (1974)</b>	Jobs evlatlık verilmenin acısıyla, üç ay süren “ilk çılgılık terapisi” sonunda yüzleşir. Holmes “terapi sayesinde Jobs’ın kendine güveninin arttığını ve yetersizlik hissini azaldığını” söylüyor. “Jobs bu özgüven hissini başkalarına aşılabilirliğine ve onlara mümkün olduğunu düşünmedikleri şeyler yaptırabileceğine inanır oldu. Jobs’ın gerçekliği çarpıtma sahası olarak bilinen yönünün aydınlık yüzüydü bu”. “Ona güvenirsiniz bir şeyler başarabilirsiniz” diyordu Holmes. “Bir şeyin olmasına karar vermişse olmasını sağlar.” Jobs iş yaşamı boyunca bu ilkeyi uygular ve başarılı olur.
<b>Apple’ın Kuruluşu (1976)</b>	Jobs 1 Nisan 1976’da Wozniak ve Atari’deki arkadaşı Ron Wayne ile birlikte Apple’ı kurar. 1982’de ise Time’a kapak olur. Yazıda “kişisel bilgisayar endüstrisini tek başına yarattığı” söylenir.
<b>Apple’dan Kovulması (1985)</b>	Jobs uyumsuz kişiliği sebebiyle bir süre sonra yönetim kurulu kararıyla Sculley tarafından görevden alınır ve onun için çok zor geçecek bir dönem başlamış olsada, görevden alındıktan sonra eşi ile tanışır, bilgisayar ve animasyon dünyasında yeni başarılarla imza atar. Arthur Rock sonradan “Steve’i kovmamız, onun başına gelen en iyi şeydi” dedi. Onun gibi pek çok kişi, o zor deneyimin Jobs’ı daha akıllı ve olgun kıldığını söylüyor. Rock, “Jobs Apple’dan kovulduktan sonra kurduğu şirkette iyisiyle kötüsüyle içgüdülerinin peşinden gitme imkanı buldu ve zincirlerinden kurtuldu. Bunun sonucu, olağanüstü ama satışları düşük bir dizi ürün oldu. Onun için asıl öğretici deneyim buydu. Üçüncü perdede kazanacağı büyük başarıya onu hazırlayan şey birinci perdede Apple’dan kovulması değil, ikinci perdedeki muhteşem başarısızlıklarıydı” der.
<b>Apple’a Geri Dönüşü (1995)</b>	Jobs olmadan geçen on yılda Apple iyi yönetilemediği için hisseleri değer kaybetmeye başlar. Jobs tekrar Apple’ın başına gelir ama bu kez daha olgunlaşmış, daha esnek ve daha uzlaşmacı bir kişilik ile ve Apple’ı tekrar başarılı günlerine döndürür, kişisel bilgisayarlar, animasyon filmleri, müzik, telefon, tablet bilgisayar ve dijital yayıncılıkta çığır açan yaratıcı yeniliklere imza atar.
<b>Kanser Olması (2003 – 2008- 2011)</b>	Jobs ilk kez 2003 yılında bağırsak kanseri olur. İnatçı kişiliğinden dolayı ameliyatı dokuz ay boyunca reddeder. Eşi bu durum için “Jobs yüzleşmek istemediği şeyleri görmezden gelme yeteneğine sahip” diye açıklar. Jobs ünlü Standford Mezuniyet Konuşmasında (2005) “Yakında öleceğimi anımsamak, hayatta önemli seçimler yapmamda en büyük yardımcım oldu şimdiye kadar. Çünkü neredeyse her şey – bütün dış beklentiler, gurur, rezil olma ya da başarısızlık korkusu- ölümün karşısında önemsizleşiyor ve geride sadece önemli şeyler kalıyor” diyor. Jobs kanser sonrası görevinin başına döndüğünde “daha uyumlu ve biraz daha uysal bir yönetim kadrosu kurmayı başarır.” 2008 yılında kanser tekrar yayılır ve 2009 yılında karaciğer nakli olur. 2010 başında işine tekrar döner ve yeni icatlarını gerçekleştirir. Ancak 2011 yılında hastalığı tekrar nükseder ve 2 Ekim 2011’de yanında sevdiği varken yaşama veda eder.

Kaynak: (Isaacson, 2018)

**Tablo 3: Steve Jobs'ın Kişiliğinde Etkileri Olan Bireyler**

<b>Babası- Paul Jobs</b>	Babası onun ilk rol modeli; elektroniğin temellerini babasından öğrenir ve Paul oğluna mekanik- araba sevdasını aşılama çalışır, evinin garajında ona özel bir çalışma tezgâhı yapar. Babasının “tasarım anlayışı çok iyi ve düzgün çalışmayı seviyor, görülmeyecek kısımları bile önemsiyor.” Sonrasında da Steve iş hayatında aynı geleneği sürdürür. Jobs cesaretini, titizliğini ve tasarım anlayışını babası sayesinde geliştirmiş.
<b>Joseph Eichler</b>	Eichler, Jobs'ın çocukluğunda düşük gelirli Amerikalılara sade, temiz, ucuz ve tasarımlı evler yapan kişi. Jobs'ın bu evlere duyduğu hayranlık “kitle pazarına yönelik keskin tasarımlı ürünler tasarlama arzusunu aşıyor”. Jobs “muhteşem tasarımla, basit işlevselliği makul fiyatlı bir ürün üstünde birleştirmeyi seviyorum” diyor. Bu Apple'ın ilk vizyonu olur. İlk Mac'te bunu yapmaya çalışır, ancak Sculley'nin müdahalesi sonucu başaramaz. iPod'da bu vizyonunu gerçekleştirir.
<b>Stephan Wozniak</b>	Jobs henüz 15 yaşındayken Wozniak ile tanışır ve ondan elektronik konusunda çok şey öğrenir. Woz ile Jobs'ı kişilikleri birbirine tamamen zıt olmasına rağmen çok ortak noktaları vardır. Woz, Steve'i yaratıcı düşüncüyü tetikleyen Bob Dylan müziği ile tanıştırır. Woz'un mühendislik kapasitesi ile Steve'in vizyonunun birleşmesi ile neler yapabileceklerini görürler. "Woz ilginç icatlar yapabilen ve bunları bedavaya vermeye dünden razı kibar sihirbaz; Jobs ise bu icatları daha kullanıcı dostu kılmanın, paketlemenin, pazarlamanın ve para kazanmanın yolunu bulacaktı." Wozniak ve Jobs Apple'ı birlikte kurarlar.
<b>Robert Friedland</b>	Üniversite öğrencisiyken Friedland ile tanışır. “Jobs onun bazı karizmatik yönlerini taklit etti. İnsanları bakışlarıyla ve susarak yönetme numarasında ustalaşmıştı.” Kottke'ye göre, “Friedland Steve'e gerçekliği çarpıtma sahasını öğretti. Steve, tanıştığımda utangaç ve silikti, çok içine kapanıktı Robert, Steve'e pazarlamacılık, kabuğundan çıkma, dışa açılma ve durumları kontrol etme konusunda çok şey öğretti.” “Jobs onun ilgi merkezi olma tarzını da benimsedi.”
<b>Nolan Bushnell</b>	Steve'in örnek aldığı bir diğer insan Atari'nin kurucusu olan Busnell, şovmen tarafı da olan karizmatik bir vizyoner. "Busnell cazibesini zekice kullanabiliyordu; kişiliğinin gücü sayesinde insanları kandırabiliyor, sindirebiliyor ve gerçekliği çarpıtılabiliyordu. Busnell'in gerçeği çarpıtıp kendi kurallarına göre oynama arzusu Jobs'a geçti. Jobs aynı zamanda Bushnell'in tavizsizliğinden de etkilendi. Nolan “ona bir şeyi yapabilirmiş gibi davranmanın işe yaradığını öğrettim. Ona her şey kontrolündeymiş gibi davranırsan insanlar buna inanır dedim.” Steve, Bushnell'den öğrendiklerini iş yaşamı boyunca kullanır.
<b>Mike Markkula</b>	Markkula, Apple'ın üçüncü ortağı ve Jobs için baba figürü, değerleri ortak ve Jobs'ı himayesine alıyor. Markkula'nın felsefesi "bir şirketi zengin olmak için kurmamak gerekir, hedef inandığın şeyi yapmak ve kalıcı bir şirket kurmak olmalıydı." Markkula, Apple'ın Pazarlama Felsefesini yazıyor ve “Jobs kariyerinin geri kalanı boyunca pazarlamayla, imajla ve hatta ambalajının ayrıntılarıyla bazen saplantılı şekilde ilgilenenecekti.”

Kaynak: (Isaacson, 2018)

**Tablo 4: Steve Jobs'ın Kişilik Özellikleri: Beş Faktör Kişilik Modeline Göre**

<b>D İ Ş A</b>	İçine Kapanık	Kottke'ye göre, Jobs üniversite öğrencisiyken utangaç ve silikti. "Steve, tanıştığımda utangaç ve silikti, çok içine kapanıktı, Friedland'ın bazı karizmatik yönlerini taklit etti."
	Geniş/Rahat	Lisa projesinin lideri John Couch'u hiçe sayıp, proje mühendisleriyle birebir çalışması ve projenin gündelik idaresini ele almaya çalışması.
	Coşkulu	Apple'ın, NeXT'i satın alması sürecinde Amelio, Jobs için “Steve enerjisiyle ve şevkiyle kanıma girdi” şeklinde geri bildirim verir.
	Baskın	Mac projesinde çalışan Joanna Hoffman, Jobs ile Raskin arasındaki projeyi sahiplenme savaşı sırasında "Steve yapmamız gerektiğini düşündüğü şeyleri dayatmaya başladı, Jef somurtmaya başladı ve sonucun ne olacağı baştan belliydi" diyor.

D Ö N Ü K	Hareketli	Toplantılarda Jobs'ın bağdaş kurarak oturması ve sürekli yerinde duramayarak hareket etmesi.
	Yarışmacı (Rekabetçi)	Jobs kendisinin iş bitirici olduğunu ve Mac projesini bir yılda bitireceğini ifade ediyor. Apple'da çalışan birçok kişi Jobs'ın bu davranışının "Lisa grubundan kovulmasının öcünü almak istediği ve rekabetin onu kamçılığını" düşünüyordu.
	Girişken	9. Sınıf öğrencisi iken bir frekans sayacı yaparken, HP'nin ürettiği bazı parçalara ihtiyacı olur ve CEO'nun telefonuna ulaşip onu arar. 20 dakika sohbet sonrasında hem ihtiyacı olan parçaları temin eder hem de HP'nin frekans sayacı üreten fabrikasında yazın çalışma sözü alır.
S O R U M L U K	Tedbirli	1976 yılındaki bir kişisel bilgisayar fuarında Jobs fuarda gezinip rakiplerini inceler, "Wozniak'ın en iyi devre mühendisi olduğuna ve Apple'ın işlevsellik açısından diğer ürünlerden üstün olduğuna kanaat getirir." En iyi ile çalışma konusunda tedbirli davranması.
	Güvenilir (T)	Steve Apple'dan ayrıldıktan sonra, Woz'u yeni şirketinde çalışmak için çağırır. Aslında amacı Apple'a bir darbe daha vurmaktır. Woz, San Francisco Chronicle'a verdiği demeçte, "umarım muhteşem bir ürün ortaya koyar, kendisine başarılar diliyorum, ama ona insan olarak güvenemem" der gazeteye.
	Başarı Çabası	Macintosh'un başarısından sonra Lisa ve Mac bölümleri birleştirilir ve başına Jobs getirilir. Jobs başarısız olduklarını düşündüğü Lisa ekibinin dörtte birini kovacağını ifade eder ve "A ligi oyuncularıyla takım kurmak istiyorsan acımasız olmasın" diye söyler.
	Otoriteye Bağlı (T) / Asi	Jobs kendini hep özel hissettiğini ifade eder. Bir gün otobanda Rossmann ile giderlerken 160 kilometreden daha fazla hız yapan Jobs'ı polis durdurup ceza keser ve bir daha hız sınırını aşarsa hapse gireceğini söyler, Jobs, polis uzaklaşır uzaklaşmaz tekrar 160 kilometreyle gitmeye başlar. Rossmann onun bu yaklaşımını "normal kuralların ona işlemediğine inanıyordu kesinlikle" diye dile getirir.
	Riske Açık Olan /Cesur	Jobs yeni bir vizyona kapıldığında, favori deyişlerinden birini kullanmak gerekirse, "varını yoğunu riske atmaktan" hoşlanıyordu. Jobs, kariyerinin başlangıcından, sonuna kadar hep risk alarak başarı ya da başarısızlıklar yaşamış.
	Titiz	"Jobs personel seçimi konusunda çok titizdi. Hedefi yaratıcı, zeki ve muzip, biraz da asi insanları işe almaktı."
	Ayrıntıcı/ Detaylara Önem Veren	"Markkula'dan da ambalajın ve sunumun güzel olması gerektiğini öğrenmişti. Mac'in harika olması ve insanlara kendilerini harika hissettirmeleri için her ayrıntı önemliydi. "
	Ahlaki Titizlik (T)	Steve, Chrisann'dan olan kızı Lisa'nın kendi evine taşınmasını sağlamak için onun otoritesini sarsmaya çalışır ve bu durum Lisa'nın daha fazla sorun yaşamasına sebep olur. Chrisann bu durumu "Steve çok ahlaklı davranmamış olabilir ama istediğini aldı" diye anlatır.
	Sorumluluk Sahibi	Jobs'ın Apple'ı yeniden ayağa kaldırmak için tüm sorumluluğu üzerine alarak yönetim kurulu üyelerinin istifalarını istemesi.
	Vizyoner/ İdealist	Bir Standford sınıfını ziyarete gittiğinde öğrenciler Apple hisselerinin geleceğini sorarlar ama Jobs bu soruları yanıtlamaz. Gelecekteki ürünlere duyduğu tutkudan, örneğin günün birinde kitap boyutunda bir bilgisayar üretmekten bahseder.
Kararlı	Intel'in reklamlarını yapan Reis McKenna'ya ulaşabilmek için neredeyse onu her gün arar. Sonunda McKenna ile görüşüp Apple'ın şu an kullanılan ısırlmış elma logosunu ve Apple'ın tasarım felsefesini oluşturan özdeyişi "Sadelik sofistikliğin doruğudur" oluştururlar.	

	Başarı Motivasyonu Yüksek /Azimli	Apple'dan görevden alındıktan sonra Jobs birkaç ay içerisinde NeXT'i kurar. Macintosh'ta, NeXT'te defalarca başarısızlığa uğradığında bile azimle, pes etmeden tekrar çalışmaya başlaması.
	Çalışkan	Büyük projelerde kilit personeli mesai saatleri dışında arayarak aklına gelen fikirleri paylaşması. "Beni herhangi bir saatte, sabahın ikisinde ya da beşinde arıyordu" diyor Lisa projesindeki Kesler.
U Y U M L U L U K	Merhametli	Lisa projesinin mühendislerinden Atkinson, öyle çok çalışıyordu ki bir sabah sersemlemiş şekilde araba kullanırken bir kamyonu çarpar ve ölümden döner. Jobs hemen hastaneye, onu ziyarete gider ve "senin için çok kaygılandık" der.
	Tepkisel	"Jobs insanların tavsiyelerine ya sinirlenerek ya da heveslenerek karşılık verirdi."
	Sıcak(T)	Kızlarına ve özellikle Lisa'ya her zaman soğuk davranması. Ayrıca,"Jobs özellikle kendisiyle zıtlaşan insanlara acımasız ve soğuk olabiliyordu."
	Uzlaşmacı	"Jobs Disney ve Pixar filmlerini ortak markalama istiyor. Disney'in sahibi Eisner ile yaptığı görüşmede eğer ortak markalama olmazsa Pixar'ın başka bir stüdyo ile anlaşma yapacağını söyleyince Eisner'da böyle bir durumda Disney'in Oyuncak Hikayesi karakterlerini kullanarak devam filmi çekebileceği tehdidini savurur. Sonra uzlaşmaya karar verirler. Eisner, Pixar'ın gelecekteki filmlerinin maliyetlerinin yarısını karşılamasını ve buna karşın karın yarısını almasını kabul eder." Jobs bu uzlaşma sonucunda çok büyük kazançlar elde eder "bu bizim için çok iyi oldu, çünkü Pixar kapalı gişe oynayan on film yaptı peşe" der.
	İçten/ Samimi	Evliliğinin 20. Yılı kutlamadan önce bir arkadaşına "bazen çok talepkar ve bencil olabiliyorum, benimle yaşamının kolay bir şey olmadığını biliyorum" diye samimi bir itirafta bulunur.
	Verici/ Yardımsever	Tibet'te iken Kottke'nin uyku tulumu, seyahat çekleriyle birlikte çalınca, Jobs cebindeki son 100 doları Kottke'ye verir.
	Dürüst olmak (T)	Apple'ın Xerox PARC'a yaptığı akının, o endüstrinin tarihinin en büyük hırsızlıklarından biri olduğu söylenir bazen. Jobs, Picasso'nun bir sözü ile cevap verir "İyi sanatçılar kopyalar, büyük sanatçılar çalar. Biz de parlak fikirleri çalmaktan utanmadık hiç."
	Dürüst olmak	Jobs Apple'a döndüğünde, yönetim kurulu başkanı Ed Woolard, Amelio'yu görevden almadan önce Jobs'ın onun hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ister. Jobs "sonunda bu adama gerçeği söylememin boynumun borcu olduğuna karar verdim. Apple'ı çok önemsiyorum. Bu yüzden ona gerçeği söyledim. Amelio'nun hayatımda gördüğüm en kötü CEO olduğunu söyledim" diye anlatır.
	İş Birliği	Hindistan dönüşü Atari'de tekrar iş başladığında Busnell ondan yeni bir oyun tasarımı yapmasını istediğinde, projeyi Wozniak ile birlikte çalışıp geliştirmesi.
	İnatçı	Üniversiteye yazılacağı zaman "Reed Üniversitesi" olmazsa, üniversiteye gitmeyeceği konusunda ailesi ile inatlaşır. Sonunda ülkenin en pahalı üniversitesinde okumaya başlar.
Uyumlu (T)	Atari'nin, Almanya – Münih'teki bir toptancısının sorununu çözmek için Almanya'ya gittiğinde, sorunu çözüyor ancak kaba davranışı ve pis kokması sebebiyle merkeze şikayet ediliyor. Steve'in "serseri gibi giyindiği, pis koktuğu ve kaba davrandığı" söyleniyor.	
	Huysuz	Atkinson Jobs'ın huysuzluğunun, "mükemmeliyetçiliğinden ve bir ürünü zamanında veya bütçeye uygun şekilde üretmek adına pratikte tavizler vermeye razı olan insanlardan hazzetmeyişiinden kaynaklanıyordu", "Uzlaşmaya pek açık değildi" diyor.
		"Jobs'ın filtrelenmemiş davranışlarının sebebi duygusal hassasiyet eksikliği miydi? Hayır. Neredeyse tam tersiydi. Duygularına oldukça odaklıydı.

D U Y G U S A L T U T A R S İ Z L İ K	Duyularının Farkında Olmak/ Duygusal Zeka	İnsanların içini okumada, psikolojik güçlerini ve zayıflıklarını, güvensizliklerini saptamada şaşılacak kadar başarılıydı. Bir insanın gerçekten bir şeyler mi bildiğini, yoksa numara mı yaptığını sezebiliyordu. Bu başka insanları kandırmakta, pohpohlamakta, ikna etmekte, gözlerine girmekte ve onları sindirmekte usta olmasını sağlıyordu" diyor Hoffman. "İnsanları manipüle etmeyi bilen karizmatik kişilerin ortak özelliğidir bu. Seni ezebileceğini bilmen kendini zayıf hissetmene ve onun onayını almak istemene yol açıyordu, böylece seni yüceltip sahibin olabiliyordu." Jobs bu tutumunu başta Sculley ve Perot olmak üzere iş hayatındaki birçok kişiye sergilemiştir.
	Gergin	Mac yazılımı için Bill Gates ile çalışırken Gates, Jobs'ın çalışanlarına sergilediği yanlış tavırları ve saplantılarını izliyordu; "Steve fareli köyün kavalcısı modunun doruğundaydı, insanları deli gibi çalıştırıyordu, gerilim inanılmazdı ve kişisel ilişkiler karmakarışık" diyor.
	Öfkeli/Sinirli	Kız arkadaşı Brennan'a göre "Jobs, öfkeli, karizmatik, inatçı, bazen zalim olabilen bir insan."
	Kızgın	Jobs Apple'dan kovulduktan sonra Apple'a kızgın olduğu için, beş ay içerisinde elindeki 100 milyon dolardan fazla olan Apple hisselerini satar. Hissedarlar toplantısına katılabilmek için elinde tek bir hisse bırakır.
	Kolay İncinen / Duyularını Yönetememe	Apple'a katkıları ve elde etmeleri gereken kazanç konusunda, mühendisleri girişimcilerden ve pazarlamacıardan üstün tutan Stephan'ın babası Jerry Wozniak, Jobs'a "hiçbir şey ürettiğin yok, sen bir şey hak etmiyorsun deyince, Jobs ağlamaya başlar, Jobs duygularını kontrol etmekte asla başarılı olmamış ve olamayacaktı"
	Kendine Güven	Jobs'ın zorlu öz benlik arayışı onu Arthur Janow adlı psikoterapist ile tanıştırır. 12 hafta süren ilk çığlık terapisi sonucunda, evlatlık verilmenin ve gerçek anne-babasını tanımamanın acısını yakın arkadaşlarına itiraf eder. Holmes, "çığlık terapisinin Jobs'a özgüven kazandırdığını, bir süreliğine onu huzura kavuşturduğunu, kendisine güveninin arttığını ve yetersizlik hissini azalttığını söylüyor." Jobs bu özgüven hissini başkalarına aşılabilmesine ve onlara mümkün olduğunu düşünmedikleri şeyler yaptırabileceğine inanır oldu ve bu özelliği ile birçok başarı elde etti.
Endişeli / Kaygılı	Bill Gates "Cuma akşamları birlikte yemek yiyorduk ve Steve her şeyin mükemmelliğinden bahsedip duruyordu. Ertesi günse bu ürün satar mı acaba, ah Tanrım, fiyatı yükseltmeli miyim, bunu sana yaptığım için üzgünüm" gibi şeyler söylüyordu" diyerek Jobs'ın kaygı ve korkularından bahsediyor.	
G E L İ Ş İ M E	Zeki/ Sıra Dışı	Jobs, ön yargıları kırıp sınırları aşmak ve insanların imkansız başarımları için "gerçekliği çarpıtma sahasını" kullanıyor. Özellikle "insanlardan değil de fikirlerden bahsederken bir anda fikrini değiştirebiliyordu." Aslında bu kadar zeki ve farkındalığı yüksek olan bir kişi bu davranışları bilerek sergiliyor.
	Yenilikçi	İnsanların kot pantolonlarının ve formikanın üzerine koyarak kullanabilecekleri bilgisayar tasarlatması. Sadece bilgisayar endüstrisinde değil, 6 endüstride yenilikçi yaklaşımı ile çığır açıyor.
	İrdeleyici	Hoffman "sakin bir şekilde özgüvenli ve haklıysanız, Jobs sizi tartıp da ne yaptığınızı bildiğinize karar vermişse, size saygı duyardı" diyor. "Kendisi gibi inandığı şeyi savunan" insanlara da saygı duyuyor.
	Hür Düşünceli	"Herhangi bir şeyi yapabileceğini, dolayısıyla herkesin yapabileceğini düşünüyordu. Jobs'ın gerçekliği çarpıtma sahası olarak bilinen yönünün aydınlık yüzüydü bu, ona güvenirseniz bir şeyler başarabilirsiniz" diyordu Holmes. "Bir şeyin olmasına karar vermişse olmasını sağlar."
	Araştırmacı	Reed Üniversitesi'nin dekanı Jack Dudman, Jobs için "oldukça araştırmacı bir zihni vardı ve bu son derece cazipti" diyerek onun derslere dışardan girmesini kabul eder.



A Ç I K L I K	Yaratıcı	Newsweek, "Jobs'ın şöyle tuhaf bir yeteneği var: İhtiyacımız olduğunu bilmediğimiz cihazlar üretiyor ve sonra birden onlarsız yaşayamaz hale geliyoruz" diye yazdı.
	Sanatçı Ruhlu	Jobs üniversiteyi bıraktıktan sonra kaligrafi derslerine dışardan gider. Bu yaklaşım "Jobs'ın sanatla teknolojinin kesişim noktalarına bilinçli olarak girmesinin bir başka örneğiydi. Bütün ürünlerinde teknoloji güzel tasarımıyla, görünüşle, duyguyla, zarafetle, insan dokunuşuyla ve hatta romantizm ile birleşecekti."

Kaynak: (Isaacson, 2018)

**Tablo 5: Steve Jobs'ın Beş Faktör Kişilik Modelinde Tanımlanmayan Kişilik Özellikleri**

Karizmatik	Lucasfilm ekibinden Pam Kerwin, "Steve gidince bir an durup düşünüyorduk ve "Ne diyor bu ya!" oluyorduk. Öyle tuhaf bir karizması vardı ki, onunla konuştuktan sonra koşullanmanın etkisinden kurtarılmak gerekiyordu neredeyse."
İş Bitirici	Jobs Apple I'nin ilk yapım aşamasında Woz'un bilgisayar parçalarını bulmasına yardım ediyor ve birkaç telefon görüşmesi sonrasında Intel'den bedavaya çipler alıyor.
Mükemmeliyetçi	"Mükemmeliyetçi olduğundan bir ürünün donanımdan yazılıma, içerikten pazarlamaya dek tüm yönlerini entegre etme dürtüsü duyuyordu."
Motive Eden	"Hayatta yapamam diye düşündüm, ama Jobs yapabileceğime inanmamı sağladı" diyor Woz. Böylece çoğu mühendisin birkaç ayda yapabileceği işi Woz, Jobs ile birlikte 4 gece uyumadan tamamlıyor.
Girişimci Ruhlu	"Ne zaman iyi bir şey tasarlasam, Steve biz para kazandırmanın yolunu buluyordu" diyor Wozniak. "Bilgisayar satmak aklımın ucundan bile geçmemişti, birkaç tane yapıp satalım diyen Steve'di."
Öngörülü	Jobs "Lucasfilm'in bilgisayar ekibini görünce, sanatla teknolojiyi birleştirmekte başkalarından çok ileride olduklarını anladım" der. Jobs bilgisayarların birkaç yıl içinde yüz kat güçleneceklerini biliyordu ve böylece animasyon sanatında ve gerçekçi 3-D grafiklerde büyük ilerlemeler kaydedileceğine inanıyordu. "Lucas'ın ekibi öyle çok işlemci gücü gerektiren sorunlarla ilgileniyordu ki, tarihin onlardan yana olacağını fark ettim. Öyle vektörleri severim."
Sade /Gösterişsiz	"Evi hala öyle gösterişsizdi ki Bill Gates karısıyla birlikte ziyarete gittiğinde şaşırır, "hepiniz burada mı yaşıyorsunuz?" diye sorar Gates; o sıralar Seattle civarında 6000 metrekarelik bir malikane yaptırıyor." "Jobs Apple'a geri dönünce ve dünya çapında ünlü bir milyarder olunca bile korumalar veya yatılı hizmetçiler tutmaz."
Kontrolcü	"Jobs kontrol sahibi olmayı seviyordu ve otoriteden nefret ediyordu."
Ekip Kurma Becerisi	Jobs Apple'dan ayrıldıktan sonra, Apple'ın onu ve arkadaşlarını dava etme tehdidi üzerine, durumu kendi açısından anlatmak için Newsweek'e verdiği röportajda "Benim en iyi yaptığım şey bir grup insanı bulmak ve onlarla birlikte bir şeyler üretmek" der ve Apple'ı hep seveceğini ifade eder.
Sezgisel Karar Verme	"Steve iyi bir mühendis değildi, ama insanların verdiği cevapları değerlendirmekte ustaydı. Mühendislerin savunmaya geçtikleri veya kendilerinden emin olmadıkları zamanları fark edebiliyordu."
Tutkulu	"Kar etme arzusu hiçbir zaman muhteşem ürünler üretme tutkusunun önüne geçmedi."
İkna Kabiliyeti	Xerox Park'ta çalışan yazılımcılardan biri olan Horn, çalıştığı kurumdan ayrılmak istememesine rağmen Jobs onu ikna ederek Apple'a transfer eder. Horn, "kişiliğinin gücünü kullanarak fikrimi değiştirdi" der.
İntikam Alma	Jobs Apple'dan kovulduktan sonra intikam almak için, "Apple'ın güçlü olduğu eğitim pazarını hedefler, bu durum Apple'dan öç almasının yoluydu sadece" diyor Hoffman.
	Jobs stratejik davranarak, tüm kontrolün kendisinde olması için, gerektiğinde Woz'u ikna etmek için ya da anlaşmazlıklarda çoğunluğu sağlayabilmek için Atari'deki arkadaşı Ron

Stratejik Davranma	Wayne'ı da %10 hisse ile şirkete ortak yapıyor. 1 Nisan 1976'da ortaklık sözleşmesi imzalanır. Onbir gün sonra Wayne, ortaklıktan ayrılır.
Duygularına Yabancılaşma	Chrisann Brennan'dan doğan kızı Lisa'yı DNA testleri sonuçları ile bile kabul etmiyor "çocuğun babası olmadığına diyor". Kottke "Steve gülüp geçiyordu, Chrisann'ı ciddiye bile almıyordu" şeklinde ifade ediyor. Yıllar sonra bir röportajında "O zamanlar kendimi baba olarak göremiyordum, bu yüzden gerçekle yüzleşmek istemedim" şeklinde beyanda bulunuyor.

Kaynak: (Isaacson, 2018)

**Tablo 6: Apple Kurum Kültürü: OCP Boyutları (2014) Kriterlerine Göre**

<b>DEĞİŞİME UYUM SAĞLAMA YETENEĞİ</b>	Risk Alma	"Dönemin en iyi şirketlerinden ikisi olan Apple ve Pixar'ı kuran Jobs, Pixar'ın halka arzını Oyuncak Hikayesi filminin gösterime girmesinden bir hafta sonra gerçekleştirir. Filmin başarılı olacağını tahmin ederek riske girer." Bu riskin sonucu Jobs'ın hayallerinin ötesinde olur ve Jobs 1995 başında Pixar'a alıcı bulmaya çalışırken sadece yatırdığı 50 milyon doları geri almayı amaçlıyordu. Kasım 1995'te ise elindeki hisseleri 1,2 milyar dolar ediyordu. Apple'ın 1980'de halka açıldığında kazandığı paranın beş katıydı.
	Birçok Kural Tarafından Kısıtlanmamak	"Sculley, daha ilk toplantıda kurum kültürüne, Apple'daki rahat ortama şaşırı. Jobs toplantı salonunun önünde bağdaş kurup oturmuş ve ayak parmaklarıyla oynuyordu. İnsanların Steve'e, Yönetim Kurulu Başkanına diklenmesine, ağız dalaşına girmelerine ve saldırmalarına şaşırı."
	Kural Odaklı Olmak (T)/ Asi	Apple'ın 1984 yılında fenomen olan Macintosh reklamında "asi genç bir kadın Orwell vari bir düşünce polisinden kaçıyordu ve Büyük Biraderin zihin kontrolüne yönelik konuştuğu bir ekrana balyoz fırlatıyor." Asi kişiliği olan Jobs'ın, kuruma kendi gibi asi çalışanlar alması ve reklamlarında da bu kültürü yansıtmak üzere asi bir kadın kullanması. "Bu fikir kişisel bilgisayar devriminin ruhunu yansıtıyordu."
	Yenilikçi Olmak	Jobs, Gates'e Mac'in yeni işletim sisteminin, endüstrinin yeni standartlarından biri olup olamayacağını sorduğunda Gates, "yeni bir standart yaratmak için biraz farklı değil, gerçekten yepyeni ve insanların hayal gücünü harekete geçiren bir şey üretmek gerekir. Ve Macintosh hayatımda gördüğüm, bu standarda uyan tek makine" diye cevap verir.
<b>DEĞİŞİME UYUM SAĞLAMA YETENEĞİ</b>	Adaptasyon	Jobs kurum kültürünü daha çok Mac ekibiyle oturtur. Mac ekibi Jobs'ın kişiliğine uyum sağlayarak -onun kişiliğini ve davranışlarını çözümleyerek- onunla birlikte nasıl çalışılması gerektiğini anlar. Hatta 1981'den başlayarak Jobs'a en iyi karşı gelen kişiye ödül vermeye başlar. Jobs bu durumu öğrenir ve hatta hoşuna gider. Mac ekibi de Jobs gibi karlı değil, muhteşem bir ürün üretmeyi arzulamaya başlar. Jobs vizyonunu tam olarak paylaşmadığı Raskin'i bu sebeple projenin başından almıştı.
	Kural Odaklı Olmak	"Jobs Macintosh'un kitlelere yönelik olmasını istiyordu. Onlara kontrollü bir deneyim sunmak istiyordu. İnsanların genişletme slotlarına gelişigüzel devre kartları bağlayıp, onun zarif tasarımını bozmalarını istemiyordu. "
	İz Bırakmak	"Jobs'ın kişisel güdülerini tatmin edecek şey insanlara hayran kalacakları bir miras bırakmaktan geçiyordu. Aslında iki miras: yenilikçi ve çığır açıcı, muhteşem ürünler yaratmak ve kalıcı bir şirket kurmak. Bunları yapabilmemesinin yolu ise Apple'a geri dönüp krallığını geri almasıyla mümkündü."

<b>DEĞİŞİME UYUM SAĞLAMA YETENEĞİ</b>	Öngörülebilirlik (T)	Jobs'ın estetik takıntısı ve kontrolçülüğü sebebiyle Mac; tasarımı zarif ve güzel, ancak işlevselliği açısından (iç sabit diskin ve fanın olmaması, zayıf bellek olması) zayıf kalınca piyasada yavaş ve güçsüz bir bilgisayar olarak görülür. Satışlar, 1984 yılının ikinci yarısında dramatik olarak düşüşe geçer. Apple böyle bir senaryoyu öngörememişti.
	Hızlı Hareket Etmek	Jobs ekibine asilik ruhu aşlamayı ve işleriyle gurur duyan ama başkalarının fikirlerini çalmaya hazır afilli kabadayılar gibi davranmalarını istiyordu. Susan Kare'in dediği gibi: "Kendimizi asker kaçağı gibi hissedelim, böylece hızlı çalışabiliriz, işleri halledebiliriz demek istiyordu."
<b>GÜVENİLİR- LİK</b>	Bütünlük Sahibi Olmak	Apple'ın temel değerleri; çevreye duyarlı olmak, erişilebilirlik, gizlilik ve tedarikçi sorumluluğudur. Bu değerler kurum kültürünün bütünsel bakış açısına sahip olduğunun bir göstergesidir.
	Güvenilir Olmak (T)	Mac projesindeki bir mühendis, "Jobs hakkında yazdığı bir memoda "onunla konuşmaktan çok hoşlanmıyorum, fikirlerini, pragmatik yaklaşımını ve enerjisini takdir ediyorum. Ama ihtiyacım olan güvenilir, destekleyici ve rahat ortamı sunduğunu hissetmiyorum" diyor.
	Yüksek Etik Standartlara Sahip Olmak	"Kusurlu bir ürün üretmektense gecikme daha iyidir." Jobs'ın iş yaşamındaki temel ilkesi olmuştur.
	Bireylere Saygı Duymak	Mac'in tasarımı tamamlanınca Jobs ekibi bir seramoniye çağırır "gerçek sanatçılar eserlerini imzalarlar" der ve ekipteki kırk beş kişinin tek tek imzalarını alır ve bu imzalar her Mac'in içine kazınır. Onları tamircilerin dışında kimse görmeyecekti ama ekibin her üyesi imzasının içeride olduğunu biliyordu. Projeye emek vermiş olan herkesin emeğine saygı duyulduğunun bir göstergesi.
	Dürüst Olmak(T)	Mac satışları 1984'ün ikinci yarısında dramatik olarak düşüş sergilemeye başlar. Mac göz kamaştırıcı ancak çok yavaş ve güçsüz bir bilgisayardı ve hiçbir reklam bu gerçeği değiştiremezdi. Lisa 1000K'dan fazla RAM'e sahipken, Mac'te sadece 128K vardı. 1984 sonunda satılmayan Lisa'lara bir emülasyon programı yüklenerek yeni bir ürün olarak, "Macintosh XL" adı altında satılmaya başlanır. Hoffman "elde kalan Lisa'lardan kurtulmanın bir yoluydu sadece, iyi satıldı ve sonra o korkunç sahtekarlığa son vermek zorunda kaldık" diye ifade ediyor.
<b>İŞ BİRLİKÇİ YAKLAŞIM</b>	Destekleyici Olmak	"Bu işle aylardır uğraşıyorsunuz, iki hafta çok fark etmez. Halledin gitsin. Bir hafta sonra dağıtacağım makinelerde o kod olacak ve her makinede isminiz yazacak." "Eh kodu bitirmek zorundasınız."
	İş Birliği Yaparak Çalışmak	Wozniak yüzyılın tek başına yapılan en büyük icatlarından biri olan, devre kartı tasarımı ve ona yönelik işletim yazılımlarını yaparken, devre kartlarını güç kaynağından kasaya dek dostane bir pakete entegre eden kişi Jobs'tı. Ayrıca Jobs, Wozniak'ın makinelerini üretip satan şirketi kurdu.
	Doğrudan Çatışmayla Yüzleşmek	Mac projesindeki bir mühendis, "Jobs gerilimi, entrikaları ve ağır dalaşlarını engelleyeceğine körüklüyor sanki" diyor. Jobs bu yaklaşımı ekibin yaratıcılığını artırmak için kullanıyor.
	Takım Odaklı Olmak / Ekip Üyelerine Değer Vermek	"Macintosh'un tanıtımının yapıldığı günün ikindisinde, Jobs tüm ekibi iş yerinde toplar ve otoparkta kamyonun içindeki yüz tane ve her birinin üzerinde ekip üyelerinden birinin isminin yazılı olduğu Mac bilgisayarı, ekip üyelerine birer birer ellerini sıkarak ve gülümseyerek dağıtır."

<b>İŞ BİRLİKÇİ YAKLAŞIM</b>	Pes Etmemek	Apple'dan görevden alındıktan sonra Jobs birkaç ay içerisinde NeXT'i kurar. Macintosh'ta, NeXT'te defalarca başarısızlığa uğradığında bile azimle, pes etmeden tekrar çalışmaya başlaması.
	Takım Odaklı Olmak	"Jobs sevimsiz tavırlarına karşın ekibinde birlik ruhu uyandırabiliyordu. İnsanları yerin dibine geçirdikten sonra onlara buldukları projenin parçası olmanın muhteşem bir misyon olduğunu hissettirmenin bir yolunu buluyordu. Ekibindekilerin çoğunu altı ayda bir civardaki bir tatil yerine iki gün dinlenmeye götürüyordu."
	Agresif Olmak	1984'teki Mac reklamı ile "havalı, asi ve kahraman şirket, büyük şeytani şirketin dünyayı ele geçirme ve zihinleri tamamen kontrol etme planını engelleyebilecek tek şeydi" Apple bu reklam ile teknoloji sektörünün büyük firmalarına karşı duruş sergilediğini ilan ediyordu. Jobs Mac tanıtımında "Şimdi 1984'teyiz. Görünüşe göre IBM her şeyi istiyor. Apple IBM'le boy ölçüşebilecek tek rakip, tek umut olarak görülüyor" diyor.
	İş Birliği (T) / Rekabetçi Yaklaşım	Ocak 1997'de Macworld etkinliğinde "Jobs sahneye özgüveniyle, stiliyle ve çekim gücüyle çıkarken, Amelio 'nun tam tersiydi" diye yazdı Carlton. Jobs'ın dönüşü ile kalabalıktakiler ayağa fırlayıp onu bir dakikadan fazla alkışlar. "Mac on yılda pek gelişemedi. Bu yüzden Windows ona yetti. Dolayısıyla bizim daha iyi bir işletim sistemi yaratmamız gerek" diyerek Apple'ın yine rekabetçi tutumunu paylaşır.
<b>SONUÇ ODAKLILIK</b>	Sonuç Odaklı Olmak	Apple II'nin tanıtımında tamamlanmış sadece 3 adet Apple II üretilmişken, ellerinde daha fazlası varmış izlenimi uyandırmak için boş kutuları üst üste koymaları. Apple'ın fuarda 300 sipariş alması.
	Başarı Odaklı Olmak	Macintosh'un başarısından sonra Lisa ve Mac bölümleri birleştirilir ve başına Jobs getirilir. Jobs'ın başarısızlığa tahammülü yoktu, "siz başarısız oldunuz" diyerek Lisa ekibinin dörtte birini kovacağını söyler.
	Performans İçin Yüksek Beklentilere Sahip Olmak	Mac ekibi üyelerinden Hertzfeld "hedef rakipleri geçmek ve tonla para kazanmak değildi asla; olabilecek en muhteşem şeyi, hatta onun biraz daha muhteşemini yaratmaktı" diyor. Tam da Jobs'ın vizyonu ile birebir örtüşüyor.
	İstihdam Güvenliği (T)	Mac mühendislerinden Burrell Smith, Newsweek'e verdiği bir röportajda "Jobs, bilgisayarlarında demode bulduğu imleç tuşlarının olmasında direten çalışanlarını işten kovmakla tehdit etmiş" diyor.
	İstihdam Güvenliği	Jobs, 1997'de tasarım ekibine aldığı Johnny Ive için "kimse ona ne yapacağını söyleyemez, kimse onu kovamaz. Ben bunu garantiledim" diyor. Ive 2019 yılı sonuna kadar Apple'da tasarım departmanının başında yer almıştır.
<b>MÜŞTERİ ODAKLILIK</b>	Müşteri Odaklı Olmak	Jobs bir dergiye verdiği röportajda "Onların ihtiyaçlarını, hislerini ve motivasyonlarını anlayabilirsek onlara istedikleri şeyi verebiliriz" diyor.
	Pazar Odaklı Olmak	"Jobs'a göre bir bilgisayarın gerçekten muhteşem olabilmesi için donanımıyla yazılımının yakından bağlantılı olması gerekiyordu. En iyi ürünlerin uçtan uca tasarlanmış, yazılımı donanıma, donanımı yazılıma uydurulmuş, "bütünsel parçalar" olduklarına inanıyordu. İşletim sistemi sadece kendi donanımında çalışan Mac'i Microsoft'un yarattığı platformlardan ayıran buydu. Jobs'ın uçtan uca bütünsel parçalar yaklaşımı sonraki yıllarda iPhone'u, iPod'u ve iPad'i rakiplerinden ayıracaktı."
	Detaylara Dikkat Etmek	"Apple II'nin tanıtımında diğer sergiciler basit masalar getirmiş ve afiş panolarına ilanlar asmışlar. Apple'ınsa siyah kadifeyle örtülü bir tezgahı ve Janoff'un yeni logosunu taşıyan, arkadan aydınlatılmalı

<b>DETAY ODAKLILIK</b>		büyük bir pleksiglas paneli vardı." Bu durum Jobs'ın Apple standına gösterdiği özeni yansıtmaktaydı.
	Kusursuz Olmak	Mac ekibi üyelerinden Hertzfeld "hedef rakipleri geçmek ve tonla para kazanmak değildi asla; olabilecek en muhteşem şeyi, hatta onun biraz daha muhteşemini yaratmaktı" diyor. Tam da Jobs'ın vizyonu ile birebir örtüşüyor. "Mac muhteşem bir ürün olarak piyasaya çıktı. Ancak Jobs'ın müdahaleleri sebebiyle epey gecikti ve bütçeyi epeyce aştı."
	Kaliteyi Vurgulamak	Jobs 1983 tarihinde bir tasarım konferansında yaptığı konuşmada; "Yaklaşımımız şu: Çok sade olacaklar ve Modern Sanat Müzesi kalitesine ulaşmaya çalışıyoruz gerçekten. Şirket yönetimi, ürün tasarımı, reklam konularında temel felsefemiz şu: Sadeliği hedefliyoruz. Gerçek sadeliği."

Kaynak: (Isaacson, 2018)

**Tablo 7: Apple Kurum Kültürü: OCP Boyutlarında (2014) Tanımlanmayan Kriterler**

Ekip Kurma	Jobs Apple'a döndükten sonra öncelikle Woolart'ın dışındaki eski yönetim kurulu üyelerinin tümünün istifasını istiyor ve yeni ekibi oluşturuyor. "Yıllar geçtikçe Jobs Apple yönetim kuruluna bazı güçlü liderler getiriyor. Ama onların sadık, hatta bazen fazla sadık olmalarına özen gösteriyordu mutlaka."
Motivasyon	"Steve geniş bir perspektiften bakarak insanları motive edebiliyordu" diyor Atkinson.
Çözüm Odaklı Olmak	Lisa projesindeki Atkinson imleci her yöne götürebilecek bir fare üretmek istiyordu. Mühendislerden biri Atkinson'a böyle bir farenin ticari amaçla üretilmeyeceğini söylemişti. Atkinson bir sohbet sırasında bu konuyu Jobs ile paylaşınca ertesi sabah işe geldiğinde söz konusu mühendisin kovulduğunu öğreniyor. "Çözüm odaklı olmayan kişilere Apple'da yer yok" diye geri bildirim veriyor.
Müşterilerine Vizyon Kazandırmak	Newsweek dergisinde yayımlanan bir haberde "Apple ihtiyacımız olmayan ürünler üretiyor sonra birden onlarsız yaşayamaz hale geliyoruz" diye açıklama yapıyor.

Kaynak: (Isaacson, 2018)

**Tablo 8: Apple Kurum Kültürü ile Steve Jobs'ın Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması**

<b>APPLE KURUM KÜLTÜRÜ</b>	<b>JOBS'IN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ</b>	
<b>Örgüt Kültürü Profili Değerlendirmesine (OCP) Göre</b>	<b>OCP ile Örtüşen Kişilik Özellikleri</b>	<b>Beş Faktör Kişilik Modeline Göre</b>
<b>1.Değişime Uyum Sağlama Yeteneği:</b> Risk alma, birçok kural tarafından kısıtlanmamak, kural odaklı olmak(T) – asi, yenilikçilik, adaptasyon, kural odaklı olmak, iz bırakmak, öngörülebilirlik (T), hızlı hareket etmek, denemeye istekli olmak, dikkatli olmak.	Riske açık olan, hür düşünceli, otoriteye bağlı (T) – asi, zeki, yenilikçi, vizyoner, ön görülü, yaratıcı, sanatçı ruhlu, araştırmacı, irdeleyici, tedbirli, özgüvenli.	<b>1. Gelişime Açıklık:</b> Zeki, irdeleyici, hür düşünceli, yenilikçi, yaratıcı, sanatçı ruhlu, araştırmacı.
<b>2.Güvenilirlik:</b> Yüksek etik standartlara sahip olmak, bireylere saygı duymak, güvenilir- güvenilir olmak(T), dürüst olmak(T), adil olmak.	Ahlaki titizlik(T), güvenilir, dürüst, dürüst olmak(T), verici (yardımsever), karizmatik, tutkulu.	
<b>3.İşbirlikçi Yaklaşım:</b> Destekleyici olmak, iş birliği yaparak çalışmak, iş birliği(T) – rekabetçi yaklaşım, doğrudan çatışmayla yüzleşmek,	İş birliği, yarışmacı (rekabetçi), içten (samimi), uyumlu, uzlaşmacı iş bitirici, motive eden, duygularının	

takım odaklı olmak-ekip üyelerine değer verme, pes etmemek.	farkında olmak, ikna kabiliyeti, inatçı, kararlı (pes etmeyen)	
<b>4.Detay Odaklılık:</b> Detaylara dikkat etmek, kusursuz olmak, kaliteyi vurgulamak.	Ayrıntıcı (detaylara önem veren), titiz, sorumluluk sahibi, kontrolcü, mükemmeliyetçi, stratejik davranma.	<b>2. Sorumluluk:</b> Tedbirli, güvenilir, titiz, ayrıntıcı (detaylara önem veren), sorumluluk sahibi, vizyoner, kararlı, azimli (başarı motivasyonu yüksek), çalışkan, otoriteye bağlı (T) – asi, riske açık olan, ahlaki titizlik(T), başarı çabası.
<b>5.Sonuç Odaklılık:</b> Başarı odaklı olmak, performans için yüksek beklentilere sahip olmak, istihdam güvenliği(T), istihdam güvenliği.	Başarı çabası, azimli (başarı motivasyonu yüksek), çalışkan, idealist, uyumlu.	
<b>6.Müşteri Odaklılık:</b> Müşteri odaklı olmak, pazar odaklı olmak.	Mükemmeliyetçi, tepkisel, uyumlu, girişken, hareketli, girişimci ruhu, öngörülü, vizyoner.	
		<b>3.Uyumluluk:</b> Tepkisel, merhametli, uzlaşmacı, verici (yardımsever), dürüst, dürüst olmak(T), iş birliği, sıcak(T), içten (samimi), uyumlu, inatçı.
		<b>4.Duygusal Tutarsızlık:</b> Huysuz, duygularının farkında olmak, gergin, öfkeli(sinirli), kızgın, kolay incinen, endişeli (kaygılı), kendine güven(özgüven).
		<b>5. Dışa Dönüklük:</b> Girişken, hareketli, içine kapanık, baskın, coşkulu, rahat (geniş), yarışmacı (rekabetçi).
<b>Jobs'ın Yansıttığı ve Beş Faktör Kişilik Modelinde Tanımlanmayan Kişilik Özellikleri</b>	Ön görülü, sezgisel karar verme, karizmatik, duygularına yabancılaşma, iş bitirici, motive eden, stratejik davranan, sade-gösterişsiz, mükemmeliyetçi, kontrolcü, tutkulu, idealist, girişimci ruhu, intikam alan, ikna kabiliyeti.	
<b>Apple'da bulunup, OCP Boyutlarında Tanımlanmayan Kriterler</b>	Çözüm odaklı olmak, müşterilerine vizyon kazandırmak, motivasyon, ekip çalışması olarak tespit edilmiştir.	

Kaynak: (Isaacson, 2018), (<https://www.apple.com/>)

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma kapsamında, yüksek performanslı şirketlerde kurucunun kişiliğinin, organizasyon kültürünü nasıl etkilediği Steve Jobs- Apple örneği üzerinden içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modeli'nin”

girişimci kişiliğini ölçmesi ve “OCP’nin” örgüt kültürünü ölçmesi bağlamında literatürdeki boşlukların tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, Jobs’ın kişilik özellikleri Beş Faktör Kişilik Modelinden bağımsız olarak ele alındığında, OCP örgüt kültürü boyutlarının tümü ile örtüşmektedir. Jobs’ın “yenilikçi, vizyoner, öngörülü, yaratıcı ve özgüvenli” kişilik özelliklerinin Apple’ın “değişime uyum sağlama yeteneği” ile, “güvenilir, dürüst, yardımsever ve karizmatik” özelliklerinin Apple’ın “güvenilirlik” boyutu ile yine Jobs’ın “iş birliği, rekabetçi, uzlaşmacı, pes etmeyen” özelliklerinin ise Apple’ın en temel kurum kültürü özelliklerinden bir diğeri olan “iş birliği” boyutu ile örtüşmektedir. Jobs’ın “detaycı, titiz, sorumluluk sahibi, kontrolcü davranma” kişilik özelliklerinin kurumun “detay odaklı” kültürüne birebir yansıdığı görülmektedir. “Başarı motivasyonu, çalışkan, idealist” kişilik özelliklerinin “sonuç odaklı” kültür, “mükemmeliyetçi, tepkisel ve vizyoner” özelliklerinin ise “müşteri odaklı” kurum kültüründe karşılık bulduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına literatür ekseninden bakıldığında, kurucu kişiliğinin ve değerlerinin örgütsel kültürün temel yapı taşları (O’Reilly vd., 2014) olduğu Jobs – Apple örneği üzerinden de açıkça görülmektedir. Ancak, bu sonuçlara ulaşılmasında Jobs’ın, Apple’da 25 yıl gibi uzun bir süre çalışmasının da etkili olduğu düşünülmektedir. Literatürde, “uzun süre görev yapan CEO’ların kişiliğinin etkilerinin kurum kültüründe daha güçlü yansımalarının olduğu” yönünde bulgular bulunmaktadır (O’Reilly vd., 2014).

Jobs’ın kişilik özellikleri Beş Faktör Kişilik Modeline göre değerlendirildiğinde ve OCP boyutları ile karşılaştırıldığında; gelişime açıklık boyutu-değişime uyum sağlama, sorumluluk boyutu-detay odaklılık boyutunu karşılarken, OCP’deki; iş birliği, güvenilirlik, sonuç odaklılık ve müşteri odaklılık boyutlarının, Beş Faktör Kişilik Modelindeki; uyumluluk, duygusal tutarsızlık ve dışa dönüklük ile ilişkisi görülmemektedir. Bu sonuçlar da, O’Reilly ve diğeri tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir (O’Reilly vd., 2014).

Uluslararası yazında girişimci kişiliğini değerlendirmede “Beş Faktör Kişilik Modeli’nin” kullanılması bağlamında birçok araştırma, hatta meta analiz çalışması olmasına rağmen, ülkemizde bu modelin girişimci kişiliğini değerlendirmede hala göz ardı edilmesi dikkat çekicidir. Leutner ve diğeri (2014) Beş Faktör Kişilik Modelinin girişimci bireyleri tanımlamak için değerli bir araç olabileceğini ifade ederken, Çetin & Varoğlu (2009) literatürdeki kişilik özelliklerinin girişimci kişiliğini açıklamada yetersiz kaldığını ve

psikometrik açıdan güçlü bir yapı olan Beş Faktör Kişilik Modeli'nin kullanılabileceğini belirtmektedir. Jobs'ın kişilik özellikleri Beş Faktör Kişilik modeli ile analiz edildiğinde, bir girişimci için olmazsa olmaz bazı özelliklerin (ön görülü, sezgisel karar verme, iş bitirici, mükemmeliyetçi, kontrolcü, tutkulu, idealist, ikna kabiliyeti gibi) hiçbir boyut altına yerleşemediği dışarıda kaldığı görülmüştür. Bu bulgular ışığında Beş Faktör Kişilik Modelinin, girişimci kişiliğini tam olarak ölçtüğü söylenemez, bulgular Zhao ve Seibert'in (2006) meta analiz sonuçları ile paralellik göstermektedir. Buradan hareket ile ülkemizde girişimci kişiliğini değerlendirmede Beş Faktör Kişilik Modeli'nin de dikkate alındığı, girişimci kişiliği konusunda daha spesifik girişimcilik davranışları veya sonuçlarıyla eşleşen bireysel farklılıkları da içeren dar özelliklerin (Leutner vd., 2014) de belirlenerek girişimci özelliklerini tanımlayan yeni bir ölçek geliştirilmesi ihtiyacı olduğu görülmektedir. Yine Jobs'ın Apple'ı ilk kurduğu dönemdeki davranışları ile Apple'a ikinci kez gelişi sonrasında gösterdiği tutum ve davranışların farklılığı, girişimci niteliklerini belirleme aşamasında, girişimin bulunduğu aşama (Leutner vd., 2014) da dikkate alınarak değerlendirme yapılması gerekliliğini gündeme getirmektedir. Söz konusu bulguların literatürdeki bir boşluğu gösterdiği düşünülmektedir. Araştırma, girişimci özelliklerinin yeniden tanımlanması yönünde bir tartışma açarak, bu bağlamda yapılacak yeni araştırmalar ve geliştirilecek yeni ölçekler için bir kaynak olması açısından önem arz etmektedir.

Ayrıca OCP'de olmayan ancak Apple'ın kurum kültüründe olduğu görülen özelliklerde (çözüm odaklı olmak, müşterilerine vizyon kazandırmak, motivasyon, ekip çalışması) OCP'nin kurum kültürünü değerlendirmedeki bir eksikliği olarak tespit edilmiştir, bu bağlam da ileride yapılacak araştırmalarda bu hususun dikkate alınmasının önemli olacağı düşünülmektedir.

Jobs ve Apple örneği özelinde kurucunun kişiliğinin güçlü kurum kültürünü bire bir yansıttığı ve ilk günkü vizyon – değerlerin sürdürülmesinin şirketin sürdürülebilirliğini ve başarısını- kurucu başta olmasa bile – olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Ülke ekonomilerinde çok büyük yere sahip olan aile işletmeleri tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ikinci veya üçüncü jenerasyonlarda yok olup gitmektedir. Araştırma Türkiye'deki aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kurucunun oluşturduğu örgüt kültürünün devam ettirilmesinin etkileri anlamında ileride yapılacak çalışmalara bir kaynak olması açısından da önem arz etmektedir.

Zaman, maliyet, örneklem sayısı ve nitel araştırmanın sınırlılıkları dikkate



alındığında araştırmanın genellenmesi mümkün değildir. Ancak daha kapsamlı yorum yapılabilmesi için daha geniş bir örneklem ile bu alanda yeni çalışmalar yapılması önerilmektedir.

**Bu çalışmanın kapsamı etik kurul izni gerektiren içerikte olmadığı için, etik kurul izni alınmamıştır. Ayrıca yazarlar makalenin akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını, yararlanılan tüm eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu taahhüt eder.**

## **Kaynakça**

- Aktaş, H. (2011). Sivil havacılık işletmeleri pilotlarının kişilik yapıları ile uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları arasındaki ilişki. *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bozkurt, Ö. & Erdurur, K. (2013). Girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimindeki etkisi : Potansiyel girişimciler üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (8:2).
- Chye Koh, H. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*. 11(3): 12-25.
- Cuofano, G. (2019a). Apple business model. <https://fourweekmba.com/apple-business-model/> Erişim Tarihi: 18.8.2019.
- Cuofano, G. (2019b). Apple vision, mission statement. <https://fourweekmba.com/apple-mission-statement-vision-statement/> Erişim Tarihi: 18.8.2019.
- Çetin, F. & Varoğlu, A. K. (2009). Özellikler bağlamında girişimcinin Beş Faktör Kişilik örüntüsü. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 8(2): 51-66.
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J. & Carslaw, G. J. P. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences*. 51(4), 532-536.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkmen, T. (2019). *Yönetim ve davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Isaacson, W. (2018). *Steve Jobs*. (Çev. D. Körpe). İstanbul: Domingo Yayınları.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, J. E., Gerhardt, R. & Megan, W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*. 87(4), 765-780.
- Kök, S.B. & Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (7:2).
- Kurtuluş, K., (2010). *Araştırma yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kyser, D.C. & Hill, T.L. (2016). Through the looking glass: Company culture as a reflection of founder personality in entrepreneurial organizations. *The Sixth International Conference on Engaged Management Scholarship*. Temple University EMS.
- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R. & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and Individual Differences* 63: 58-63.
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A., (2016). *Örgütsel davranış* (Çev. A. Günsel ve S. Bozkurt). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Ordun, G. (2004a). Kişilik. C. Baysal ve E. Tekarslan, E. (Ed). *Davranış bilimleri*, (ss. 101-141). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

- Ordun, G. (2004b). *Beş temel kişilik özelliği ve alt faktörlerinin analizine ilişkin bir çalışma*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 33(2): 47-71.
- Ordun, G. (2005). *Kişilik faktörleri ve satış temsilcilerinin performansı arasındaki ilişkiler üzerine bir çalışma*. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi. 16(51): 56-68
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit. *Academy of Management Journal*. 34(3) 487-516
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6) 595– 625
- Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology* 11(1): 457-483.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2017). *Örgütsel davranış* (Çev. İ. Erdem). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Schein, E.H. (1988). *Organizational culture*. Sloan School of Management, MIT. WP#2088-88
- Sığırı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması, kuramdan uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri. *Türk Psikoloji Dergisi*. 17 (49), 21 – 33.
- Zhao, H. & Seibert, S.E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*. 91(2): 259.
- <https://www.apple.com/> Erişim Tarihi: 18.8.2019
- <https://www.apple.com/tr/newsroom/2020/10/apple-reports-fourth-quarter-results/> Erişim Tarihi: 27.11.2020.
- <https://www.apple.com/tr/accessibility/> Erişim Tarihi: 27.11.2020.
- <https://www.apple.com/tr/environment/> Erişim Tarihi: 27.11.2020.
- <https://www.apple.com/tr/privacy/> Erişim Tarihi: 27.11.2020.
- <https://www.apple.com/tr/supplier-responsibility/> Erişim Tarihleri: 18.8.2019 ve 27.11.2020 .
- <https://www.sozcu.com.tr/2020/ekonomi/apple-2-trilyon-dolar-piyasa-degerine-ulasan-ilk-abdli-sirket-oldu-5997190/> Erişim Tarihi: 27.11.2020