

## Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama

*The Effect of Institutionalization on Corporate Entrepreneurship: An Application in Accommodation Establishments in Nevşehir*

**Korhan KARACAOĞLU\***, **Gülhan SÖZBİLEN\*\***

\* Dr., T. C. Nevşehir Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, 50300 Nevşehir  
E-posta: kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr

\*\* T. C. Nevşehir Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı, 50300 Nevşehir  
E-posta: gulhansozbilen@hotmail.com

### MAKALE BİLGİLERİ

#### Makale işlem bilgileri:

Gönderilme tarihi: 16 Ekim 2012  
Birinci düzeltme: 13 Aralık 2012  
İkinci düzeltme: 8 Şubat 2013  
Kabul: 13 Şubat 2013

#### Anahtar sözcükler:

Kurumsallaşma,  
Girişimcilik,  
Kurumsal girişimcilik,  
Konaklama işletmeleri,  
Nevşehir.

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Submitted: 16 October 2012  
Resubmitted: 13 December 2012  
Resubmitted: 8 February 2013  
Accepted: 13 February 2013

#### Key words:

Institutionalization,  
Entrepreneurship,  
Corporate entrepreneurship,  
Accommodation establishments,  
Nevşehir.

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinin kurumsallaşma anlayışlarının, kurumsal girişimcilik düzeylerine olan etkisini ortaya koymaktır. Bu etkiyi belirlemek amacıyla, Nevşehir'deki konaklama işletmelerinde, üst ve orta düzey yöneticilerin katıldığı bir alan araştırması yapılmıştır. Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik düzeylerini ölçmek için daha önce geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Örneklem yöntemi olarak amaca göre örneklem, bir başka deyişle yargısal örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Veriler, konaklama işletmelerinin yöneticilerinden yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Kurumsallaşma boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutlarına olan etkilerinin belirlenmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre konaklama işletmelerinin kurumsallaşmalarının onların kurumsal girişimciliklerini önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Ayrıca elde edilen sonuçlara göre; kurumsal girişimciliğin boyutlarından öngörüyle; formelleşme, profesyonelleşme ve tutarlılık, yenilikçiliği; formelleşme ve tutarlılık, risk almayı ise formelleşme ve şeffaflık pozitif olarak etkilemektedir.

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the effects of institutionalization of accommodation establishments on their own corporate entrepreneurship. To this end, a field study was conducted targeting both high and mid-level managers and executives working in the field of accommodation establishments in Nevşehir. Previously developed scales were employed in order to measure the institutionalization and corporate entrepreneurship levels of the business. As a procedure of sampling, purposive, namely, judgemental sampling was employed during the study. Data were collected from accommodation establishments managers via face to face questionnaire. Multiple regression analysis was conducted in order to determine the impacts of the dimensions of institutionalization on those of corporate entrepreneurship. The results of the study show that institutionalization of accommodation establishments have significant impacts on their corporate entrepreneurship. Moreover, they show that formalization, professionalism and consistency affect positively proactivity as a dimension of corporate entrepreneurship. On the one hand formalization and consistency affect innovativeness in a positive way; on the other hand formalization and transparency have a positive effect on-risk taking.

### GİRİŞ

Küreselleşme ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmelerle birlikte, rekabetin giderek arttığı iş dünyasında, işletmelerin farklarını ortaya çıkararak diğer işletmelere karşı rekabet avantajı yaratmaları oldukça önemli hale gelmiştir. İşletmelerin çevrelerindeki hızlı değişim, zamanla yönetim anlayışlarını da değiştirmektedir. Şiddetli rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaları,

hayatta kalabilmeleri için kilit öneme sahiptir. Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için geliştirerek uyguladıkları ve son yıllarda daha da önem kazanmış olan iki farklı strateji olarak kabul edilmektedir.

Konaklama işletmeleri de sunmuş oldukları hizmetin kalitesini yükseltir ve bunu sağlarken çalıştırdığı insan gücünün katkısından en üst düzeyde

yararlanırken işleyişte kurumsallaşmaya ve bu sa-  
yede çalışanlar için bir itici güç olacak şekilde ku-  
rumsal girişimciliği özendirmeye birer strateji ola-  
rak yönelmek durumundadır.

İşletmeler için yaşamsal bir öneme sahip olan ku-  
rumsallaşma; bir işletmenin kişilerden bağımsız  
olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip  
olması, değişen çevre koşullarını takip eden sis-  
temleri kurması ve gelişmelere uygun olarak ör-  
gütsel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim  
ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirme-  
si ve böylece diğer işletmelerden farklı ayırt edici  
bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu 2004:  
45). Kurumsal girişimcilik kavramı ise son yıllarda  
özellikle girişimsel yönelim/girişimcilik yönelimi  
kavramının bir uzantısı veya eyleme dönüştürül-  
müş biçimi olarak bir işletmenin; tüm yenilikçilik,  
stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin  
tümü biçiminde tanımlanmıştır. Konaklama işlet-  
meleri için kurumsallaşma diğer işletmelerde oldu-  
ğu gibi önemli ve işletmeleri başarıya götürmede  
stratejik bir araçtır. Kurumsal girişimcilik de işlet-  
melerde yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılmasın-  
da başvurulan bir başka araçtır. Buradan hareketle  
konaklama işletmelerinin kurumsallaşmalarını sağ-  
ladıkça kurumsal girişimcilik yönlü eğilimlerinin  
de olumlu yönde gelişeceği öngörülmektedir. İlgili  
sınırlı sayıda uluslararası alan yazına bakıldığında  
da bu yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir.  
Buradan yola çıkılarak, bu çalışmada, Nevşehir  
ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin  
kurumsallaşma düzeylerinin, kurumsal girişimci-  
liklerini ne yönde ve düzeyde etkilediği tespit edil-  
meye çalışılmıştır.

Çalışma, kurumsallaşma ve kurumsal girişimci-  
lik kavramlarının açıklandığı kuramsal bölüm ve  
bunlara paralel olarak yapılmış olan alan araştır-  
masını kapsayan bir bölüm üzere toplam iki  
bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kurum-  
sallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramları ve  
her iki kavrama ilişkin boyutlar ile kurumsallaşma  
ve kurumsal girişimcilik kavramlarının birbirleri  
ile ilişkisi üzerine yapılmış olan çalışmalara yöne-  
lik kuramsal bilgilere yer verilmektedir. Çalışma-  
nın ikinci bölümünde ise konaklama işletmelerinin  
kurumsallaşma düzeylerinin, kurumsal girişimcilik  
düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yö-  
nelik uygulamaya ilişkin analiz sonuçlarına ve elde  
edilen bulgulara değinilmektedir.

## KURAMSAL ÇERÇEVE

### Kurumsallaşma Kavramı ve Boyutları

Kurumsallaşma kavramı ile ilgili alan yazın taran-  
dığında görülmektedir ki kavram üzerine çalışma-  
lar yapan araştırmacıların, kavrama bakış açıları ve  
değerlendirmeleri birbirinden oldukça farklıdır.  
Hatta söz konusu araştırmacıların üzerinde kolayca  
birleştikleri nokta, kurumsallaşmanın ne olduğun-  
dan çok ne olmadığıdır. Bunun nedeni ise kurum-  
sallaşma kavramının göreceli bir kavram olmasıdır.  
Diğer bir deyişle herhangi bir olayın, bir davranı-  
şın kurum sayılabileceğinin, bu durumun yaşandığı  
çevreye, kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliğine  
ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı oldu-  
ğu söylenebilir (Koçel 2010).

Kurumsallaşmanın, kuruluşların faaliyet göster-  
dikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan)  
olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla  
oluşan bir ilerlemeyi açıkladığı görülmektedir. Di-  
ğer bir ifade ile kurumsallaşma, "belli bir çevrede  
faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özel-  
likleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği  
ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan eşbiçimliliği  
(izomorfizm) göstermektedir" (Boselie vd. 2003:  
1412). Kurumsallaşma sürecinde çevreden kurulu-  
şa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön pla-  
na çıkmaktadır. Farklı bir bakış açısıyla kurumsal-  
laşma, "işletmelerin kişilerden bağımsız, uzun vadede  
ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır". Ku-  
rumsallaşma veya kurumsallaş(a)mama işletmele-  
rin hem kendi içsel bütünlükleri hem de dış çevre  
ile uyumları açısından önemlidir (Özler vd. 2007).  
Örgütsel yapıların ve uygulamalarının gelişmesi,  
geri besleme ve çevresel şartların yeniden şekillen-  
dirilmesi ile başlamaktadır. Söz konusu uyumun  
düzeyi, işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile  
doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Ku-  
rumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, çevre-  
sel koşullara uyum sağladıktan sonra kurumda yer  
etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çev-  
relerini etkileyerek, işletmenin işleyişini kişisel de-  
ğer ve inançlardan uzak tutacaklardır (Yazıcıoğlu  
ve Koç 2009).

Günlük dilde kurumsallaşma kavramı ile ilgili  
yanlış bir anlayış gelişmiş ve kurumsallaşma, ku-  
rumların hantal ve ağır işleyen bir yapıya bürün-  
mesi olarak anlaşılmaya başlamıştır. Son yıllarda  
bu durumla ilgili farklılıklar gözlenmeye başlanmış  
ve kurumsal olma, işletmeler için ekstra imaj sağla-

yan özelliklerden sayılmıştır. Ancak yine burada da yanlış bir bakış açısı gelişmiş ve bazı işletmeler kurumsallaşmayı, özlerine yaymadan, sadece şekil itibarıyla yaşamaya başlamışlardır. Yani, yüzeysel birkaç çalışma kuralıyla birlikte çalışanlara standart iş kıyafetleri uygulanması ve özellikle yeni şubeler açılmasının kurumsal olmak için yeterli ölçütler olduğu düşünülmüştür. Ancak, bu ölçütlerin sağlanması kurumsallaşma değildir. Kurumsallaşma daha uzun ve karmaşık bir süreci ifade etmektedir.

Yapılmış olan araştırmaların genelinde kurumsallaşma için; biçimselleşme (formelleşme), profesyonelleşme, şeffaflık, kültürel güç ve tutarlılıktan oluşan beş temel boyutun dikkate alındığı görülmektedir (Alpay vd. 2008; Çavuş ve Demir 2011; Şanal 2011). Söz konusu boyutlar aşağıda irdelenmektedir.

Ferrel ve Skinner'a (1988: 105) göre biçimselleşme, "kurallara bağlanan işletme fonksiyonlarının sürekli organize edilmesi"dir. Kurallar, standartlar ve sistematik prosedürler örgütsel eylemlerin hedef merkezli olmasını ve aynı zamanda daha düşük seviyedeki bölüm ya da fonksiyonun, daha yüksek olanın kontrol ve gözetiminde olmasını sağlamaktadır. Biçimselleşme ile yönetsel eylemler, kararlar ve kurallar yazılı olarak formüle edilmekte ve kaydedilmektedir (Ferrell ve Skinner 1988). Bir başka ifade ile biçimselleşme, işletme eylemlerinin kuralları, standartları ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde örgüt yapılarının dizayn edilmesi ve yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Wallece 1995: 230).

Bünyesinde profesyoneller olan işletmeler, bu profesyoneller sayesinde diğer işletmelerde oluşan değişimi takip etme olanağına sahip olmaktadır. Profesyonel yöneticiler, girişimci olmakta ve yeteneklerini başka işletmelere transfer edebilmektedirler. Bu açıdan işletmelerde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi, örgütlerin bilgi ve tecrübesini artıracığından, örgütlerin uyum yeteneklerini olumlu yönde etkilemektedir. Profesyoneller, işletmelerin kendi meslekleri ile ilgili normlarla çatışan taleplerle karşılaştıklarında çoğunlukla mesleki normlara bağlı kalmayı tercih etmektedirler (Wallece 1995).

İşletmelerde profesyonellerin çalışması, örgütler için oldukça olumlu sonuçlar doğurmaktadır

(Burns ve Wholey 1993): a) İşletme üyeleri tarafından profesyonelliğin yüksek olarak algılanması, örgütsel adaletin yüksek algılanmasını sağlamaktadır. Bu da çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve katkılarını artırmaktadır. b) İşletmelerde profesyonellerin çalışması, diğer kurumların uygulamalarını takip etmelerine olanak tanımakta ve bunun sonucunda ise onların başarılı uygulamalarını taklit etmelerini sağlamaktadır.

Şeffaflık kavramıyla ifade edilen, işletmenin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleri hakkında yeterli ve doğru bilginin zamanında açıklanmasıdır. Başka bir ifade ile yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık şekilde tanımlanması, işletme yönetimi ve hissedar menfaatlerinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesini ifade eder (Kiracı ve Alkara 2009). Bu boyut kapsamına giren bir başka konu da ticari sır dışında işletme ile ilgili bilgilerin zamanında, doğru ve eksiksiz biçimde kamuya duyurulmasıdır. Bu çerçevede, şirketlerin, pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kuralların bütününe sadık kalarak, kamuyu aydınlatmaya yönelik prensipler belirlemiş olmaları gerekmektedir. Ayrıca, dünyadaki güncel gelişmeler ve ülkemiz koşulları göz önünde bulundurulacak şekilde, periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler, belli bir standartta düzenlenmiş ve işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılmış olmalıdır (Minareci 2007).

Kültürel güç, "örgüt kültürünün kabullenilme düzeyi ve örgütte yaygın olarak paylaşılması"dır (Apaydın 2008: 124). Kültürü oluşturan; normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin, çalışanlarca kabullenilme düzeyi arttıkça ve bütün üyelerce paylaşıldıkça örgüt güçlü bir kültüre sahip olacaktır. Kültür bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır (Apaydın 2008:124).

Güçlü bir kurumsal kültüre sahip olan işletmelerde, çalışanlar çok zor konularda bile kendi içlerinde kolaylıkla hemfikir olabilmektedirler. Örgüt kültürünün geliştirilmesi ile üyeler ve kurumun değerleri uyumlaştırılabilir. Bu da ortak hedefler belirlemeyi ve bu hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Kültürel anlamda güçlü bir örgüte karşı bağlılık ve güven duyguları da güçlü olmaktadır. Güçlü kültürel yapı, kurumsallaşmayı sağlayan unsurlardan biridir.

Tutarlılık; “işletmelerin verdiği sözü tutması; misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum; aynı sektördeki benzer işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme” olarak tanımlanmaktadır (Apaydın 2008: 125). İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler sergilemeleri ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılık, içsel ve dışsal tutarlılık olarak ikiye ayrılabilir. İçsel tutarlılık işletme faaliyetleri ile hedeflerinin uyumlu olması ve benzer şartlarda örgütün her zaman benzer tepkiler verebilmesidir. Dışsal tutarlılık ise, verdiği sözü tutması ve eylemlerinin sektördeki benzer işletmelerin eylemleri ile benzerlik göstermesidir.

Tutarlı işletmelere, çevreleri (tüketiciler, tedarikçiler, ortaklar vb.) tarafından gösterilen güvenin ve çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin yüksek olması beklenmektedir. İç ve dış çevresine güven telkin eden bir işletmenin başarılı olması çok daha kolay olacaktır.

### Kurumsal Girişimcilik Kavramı ve Boyutları

Kurumsal girişimcilik, işletme içi girişimcilik faaliyetleri anlamında ilk kez Pinchot (1985) tarafından dile getirilmiştir. Pinchot’un çalışmasında, işletmelerde yeni fikirler oluşturmak ve geliştirmek için kurum içindeki insanların yapması gereken temel faaliyetler ve öneriler anlatılmaktadır. Fakat Zahra ve arkadaşları (1999) bu konuda yapılan ilk çalışmaların Peterson ve Berger’e ait olduğunu, Peterson ve Berger’in (1972) girişimcilik faaliyetlerinin, gelir akışları yaratan yeni kurumlar geliştirmede, kurumlara yardım ettiğini gösterdiğini belirtmektedir (Erkocaoğlu 2005). Çok genel bir ifadeyle kurumsal girişimcilik, “işletme içinde farklı bir örgüt kurarak çalışanları değişime ve yenilikçiliğe odaklayıp başarılı olmaktır” şeklinde tanımlanabilmektedir (Antoncic ve Hisrich 2004: 520).

Kurumsal iş girişimi veya örgüt-içi girişimcilik olarak da ifade edilen kurumsal girişimcilik kavramı, otuz yıldan fazladır araştırmacıların ilgisini çeken bir konudur. Özellikle son yıllarda, araştırmacılarca örgütsel ve ekonomik gelişme ile zenginlik sağlamanın ve kurumsal işletmelerin canlanıp güçlenmesinin önemli bir aracı olarak görülmektedir. Bu açıdan, işletmelerin performansında ve rekabetinde kurumsal girişimciliğin önemli bir rolü bulunduğu savunulmaktadır (Antoncic ve Hisrich 2004). Zahra’ya (1996: 1715) göre kurumsal girişim-

cilik, “girişimcilik yöneliminin bir uzantısı ve eyleme dönüştürülmüş biçimi olarak bir işletmenin tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir”.

Kurumsal girişimcilik genel anlamda üzerinde anlaşılmış olan; yenilikçilik, risk alma ve öngörü (proaktiflik) şeklinde üç temel unsurdan oluşmaktadır. Gelişen yazın incelendiğinde de kurumsal girişimciliğin genel olarak; inovasyon, risk alma ve öngörü eğilimlerinin toplamı olduğu görülmektedir (Covin ve Slevin 1989; Miller 1983). Bu bulguların yanında, Lumpkin ve Dess (1996) tarafından “rekabetçi agresiflik” kurumsal girişimciliğin bir başka önemli unsuru olarak kabul edilmektedir. Son yıllarda kurumsal girişimcilik kavramını, “özerklik (otonomi)” bileşeninin de eklenmesiyle, beş boyutlu inceleyen araştırmalara rastlanmaktadır. Lumpkin ve Dess (1996) ile başlayan bu sürecin yanı sıra bu araştırmada gerek alan yazına paralel (Danışman ve Erkocaoğlu 2007; Avcı ve Asunakutlu 2008) ve gerekse verilerin analizlerinin bir sonucu olarak, kurumsal girişimcilik kavramı orijinal boyutlar şeklinde de ifade edilen “öngörü, yenilikçilik ve risk alma” boyutları ile irdelenmektedir.

Öngörü, çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve aktif işletmelerin davranış biçimidir. Öngörü, inisiyatif kullanmayı ve risk almamayı gerektirmektedir (Antoncic ve Hisrich 2001).

Bateman ve Crant (1993) öngörüyü, “çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçme ve çevrede oluşan değişimi yakalama çabaları” olarak tanımlamaktadır (Alpkan vd. 2005: 177). Bu bağlamda, öngörü kavramı, işletmelerin pazarda lider olabilmek için rakiplerine göre temel ticari faaliyet alanlarında; yeni ürünleri/hizmetleri, teknolojileri ve yönetim tekniklerini daha önce sunma becerisi ile ilgilidir (Covin ve Slevin 1989; Antoncic ve Hisrich 2001).

Öngörünün özünde, yeni fırsatların istekli bir biçimde tahmin edilmesi, izlenmesi ve gelişmekte olan pazarlara girilmesi açısından inisiyatif kullanılarak bilinçli bir değişim gerçekleştirilmesinin yattığı ifade edilebilir. Bu açıdan, öngörü, geleceğe odaklanarak, bir düşünce yaratmayı, sorumluluk üstlenmeyi, sorunları tahmin etme ve önlemeyi, etkin iletişim kurmayı, uyumlu olmayı, yeni süreçle-



rin uyarlanması ve yeni ürünün / ürünlerin pazara sürülmesi aracılığıyla faaliyette bulunmayı içermektedir (Altuntaş ve Dönmez 2010).

Girişimciliğin özünü ve kurumsal girişimciliğin en önemli ögesini oluşturduğu ileri sürülen yenilikçilik, "bilginin örgütsel fonksiyonları yerine getirmek üzere; orijinal, ilintili, benzersiz çözüm ve değer yaratan yeni kaynak, ürün, süreç, hizmet, yönetim tekniği veya teknoloji biçiminde somutlaştırılarak değiştirilmesi, birleştirilmesi ya da sentezlenmesi aracılığıyla ticari değer kazanması sürecidir" (Altuntaş ve Dönmez 2010: 53-54).

Yenilikçilik, "yeni fikrin yeni ürün veya hizmete dönüştürülmesi veya örgüt ya da süreçteki bir gelişimdir" (Heye 2006: 253). West ve Farr'e (1992) göre yenilikçilik, "bir grup, örgüt ya da geniş topluluklar içinde, o grup, birey ya da topluluğa yararlı olacak şekilde tasarlanmış, uygulayıcılara yeni olan ürün ve süreçlerin ortaya konulmasıdır". Küresel rekabetin yoğun olduğu son dönemlerde değişimi yakalayabilmek ve hayatta kalabilmek için yeniliğe odaklı bir dizi strateji ve bu stratejilere uygun örgütsel yapıya sahip olunması gerekmektedir (Bulut vd. 2008). Covin ve Miles (1999: 49) yenilikçilik eğiliminin kurumsal girişimciliğin en önemli hatta olmazsa olmaz ögesi olduğunu belirtirken, "inovasyon, girişimciliğin kalbidir" ifadesini kullanmıştır.

Risk, "girişimci örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedebileceği kaynakların toplamıdır" (Alpkan vd. 2005: 177). Bu bağlamda risk alma, farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir (Alpkan vd. 2005: 177). Risk alma, başarısızlık halinde ortaya çıkabilecek maliyetin yüksek olabileceği projelere daha fazla kaynak bağlama isteği ile ilişkilidir (Miller ve Friesen 1978). Sonuçları bilinmeyen projelere kaynak bağlamak olarak da ifade edilebilmektedir.

İşletmeler büyümek ve performanslarını artırmak için stratejik planlar yapmalı, mevcut durumlarını korumak yerine, yenilik yapmaya yönelik müteşebbis bir sistem oluşturmalı başka bir deyişle risk almaya yönelmelidirler (Hitt vd. 2000). Böylece işletmelerin performanslarının artması ve yaşam sürelerinin uzaması mümkün olacaktır.

Sonuç olarak girişimcilik, öngörü sahibi olmayı ve makul derecede risk almayı gerektirmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, kurumsal

girişimciliğin açıklanan bu üç boyutunun (öngörü, yenilikçilik ve risk alma), birlikte anlam bulduğudur. Yani bir işletmenin, risk almadan yenilikçi ve proaktif olabilmesi çok da kolay olamamaktır.

### Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi

Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramları alan yazında farklı kavramlarla ilişkili olarak incelenmiştir (Meyer ve Rowan 1977; Pinchot 1985; Zahra 1991, 1993; Selznick 1996; Lumpkin ve Dess 1996; Antoncic ve Hisrich 2001). Bu çalışmanın konusunu oluşturan kavramlardan biri olan kurumsallaşma ile ilgili yapılan yazın taramasında, kavramın daha çok aile şirketlerinin bir sorunu olarak ele alındığı tespit edilmiştir. Otel işletmeleri üzerine uluslararası yazında Forbord vd. (2012) ile Cruz vd. (2009) tarafından yapılan araştırmaların yanı sıra Türkiye'den de Kiracı ve Alkara'nın (2009) araştırmalarına rastlanmıştır. Forbord vd. (2012) kurumsallaşma olgusunu Alpler ve Norveç bölgesindeki çiftlik turizmi kapsamında sunulan ürünlerin çeşitliliği ve istikrarı bağlamında ele almışlardır. Cruz vd. (2009) ise turizm sektöründe bir Portekiz bir de uluslararası bir işletme tarafından meydana getirilen bir ortaklaşa yatırımın kurumsallaşmasını nasıl gerçekleştirdiğini incelemiştir. Kiracı ve Alkara (2009) ise Alanya ve Eskişehir bölgesindeki konaklama işletmelerinin kurumsallaşmaya verdikleri önemi ortaya koymuşlardır.

Araştırma konularından bir diğeri olan kurumsal girişimcilik görgül açıdan sıklıkla araştırılan bir konu olmuştur. Araştırmalarda kavramın özellikle örgütsel performans üzerindeki etkisi ile ilgili geniş bir alan yazın bulunmaktadır (Zahra 1991; Zahra ve Covin 1995; Alpkan vd. 2005, Wiklund ve Shepherd 2005; Fiş ve Çetindamar 2009). Değişik sektörlerde girişimcilik yönelimine ilişkin araştırmaların sayısı çoğalırken, kurumsal girişimcilik kavramının ağırlama hizmetleri sektöründe uygulamasına ilişkin Tajeddini (2010), Jogaratnam ve Tse (2006) ve Ferguson vd. (1987) tarafından yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Ayrıca, Türkiye'de, konaklama işletmeleri üzerinde yapılmış araştırmaların sayısı da giderek artmaktadır (Hançer vd. 2009; Kozak ve Yılmaz 2010; Altuntaş ve Dönmez, 2010). Ferguson vd. (1987) ağırlama işletmelerinde iç girişimcilik adlı çalışma ile bu konudaki ilk araştırmalardan birini yapmışlardır. Jogaratnam ve Tse (2006) tarafından yapılan ara-

tırmada ise Asya otel endüstrisinde örgüt yapısı ve işletme performansı ile kurumsal girişimcilik eğilimi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Tajeddini (2010) ise İsviçre'deki otelcilik sektöründe yenilikçilik üzerindeki müşteri odaklılığın ve girişimsel yönelimin/kurumsal girişimciliğin etkisini incelemiştir. Türkiye'de Kozak ve Yılmaz (2010) Frigya bölgesi otel yöneticileri üzerinde kurumsal girişimcilik/iç girişimcilik konusunu incelemiştir. Altuntaş ve Dönmez (2010) Çanakale bölgesindeki oteller üzerinde yaptıkları çalışmada girişimcilik yöneliminin örgütsel performans ile olan ilişkisini araştırmışlardır. Hançer vd. (2009) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise orta kademe otel yöneticilerinin risk alma eğilimleri ile iç girişimcilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Hacısalihoğlu (2007) tarafından yapılan çalışmada iç girişimcilik iklimi ile iş tatmini ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ele alınmış, kurumsallaşma ise bu çalışmada aracı değişken olarak kullanılmıştır. Söz konusu çalışmada kurumsallaşma ile iç girişimcilik değişkenleri arasında zayıf fakat pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenirken, aracı değişken olarak kurumsallaşmanın, iş tatmini ve bağlılığı artırıcı her hangi bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

Uluslararası yazın taranması sonucu iki kavramın birlikte incelendiği bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak kurumsallaşmanın boyutlarına ilişkin bilgilerin yer aldığı bazı araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin; Dando ve Swift (2003) yapmış oldukları çalışmada, şeffaflığın kuruma duyulan güveni artırdığını belirtmişlerdir. Aynı çalışmada araştırmacılar, işletmelerde şeffaflık ile duyarlılık, öğrenme, yenilikçilik ve performans iyileştirme arasında önemli bağlantılar olduğunu belirtmişlerdir. Frazier (1999), biçimselleşme ile işletmelerdeki koordinasyonun artacağını, kontrol sistemlerinin aktifleşeceğini ve böylece çatışmaların azalacağını, sonuçta da performansın pozitif yönde etkileneceğini savunmuştur. Zahra (1991) çalışmasında, biçimselleşmenin kurumsal girişimciliği negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan yazın taramasında, Türkiye'de kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarını birlikte incelemiş olan iki çalışmaya ulaşılabilmektedir. Bu çalışmaların ilki, Çavuş ve Demir'in aile işletmelerine yönelik yaptıkları çalışmadır. Söz konusu çalışmada kurumsallaşma "biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, şeffaflık ve tutarlılık"

olmak üzere beş boyutta incelenirken kurumsal girişimcilik ise "risk alma, öngörü ve yenilikçilik" olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Araştırmacılar, belirtilen beş kurumsallaşma boyutunun, kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Çavuş ve Demir 2011).

İkinci çalışma da Şanal tarafından yine aile işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Şanal (2011), İstanbul Sanayi Odası'nın açıkladığı 500 büyük Sanayi Kuruluşu üzerinde yapmış olduğu ikinci çalışmada kurumsallaşmayı "sosyal sorumluluk, tutarlılık, profesyonelleşme, özerklik, biçimselleşme, şeffaflık" olmak üzere altı boyutta, kurumsal girişimciliği ise; "risk, stratejik yenilenme, öngörü ve yenilikçilik" olmak üzere dört boyutta incelemiştir. Araştırmanın bulguları da kurumsallaşmanın boyutlarının kurumsal girişimcilik üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

## GÖRGÜL ARAŞTIRMA

### Araştırma Sorunsalı

Yazın taramasında belirtilen kavramlar arası ilişkiye dayalı olarak, araştırmanın sorusu, "kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik üzerinde etkili midir?" şeklinde belirlenmiştir.

### Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yukarıda belirtilen araştırma sorusundan hareketle, araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde, kurumsallaşma kavramı ile kurumsal girişimcilik arasında bir etkileşim olup olmadığını ortaya koymak veya kurumsallaşmanın alt boyutlarının, kurumsal girişimciliğin alt boyutlarının bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemektir. Genel olarak işletme ve özelde de konaklama işletmeleri üzerinde yapılan konuya ilişkin araştırmalar incelendiğinde ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olması nedeniyle bu çalışmanın, söz konusu alan yazına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Zira kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarının uluslararası yazında farklı açılardan ele alındığı ve bir takım değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği görülürken yapılan araştırmaların büyük bir kısmının bu çalışmada ele alınan kavramlardan sadece biri üzerine odaklandığı ve kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramlarını bir arada ve yeterince ele almadığı görülmüştür. Ayrıca yine il-

günlük ulusal yazın tarandığında kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kavramları ile ilgili yapılmış çalışmaların neredeyse tamamının aile işletmeleri üzerinde yapılmış olduğu görülmektedir. Bu çalışma ise diğerlerinden farklı olarak, sadece aile işletmesi sayılan konaklama işletmelerini değil, herhangi bir sınırlamaya gitmeksizin Nevşehir'deki bütün konaklama işletmelerini araştırmaya dahil etmiştir.

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modelinde, kurumsallaşma bağımsız değişken olarak kabul edilerek; biçimselleşme, profesyonellik, şeffaflık ve tutarlılık olmak üzere toplam dört bileşenden, kurumsal girişimcilik ise bağımlı değişken olarak kabul edilerek, öngörü, yenilikçilik ve risk alma olmak üzere toplam üç bileşenden oluşmaktadır.

İşletmelerde biçimselleşme, profesyonelce davranış, şeffaflık ya da hesap verebilme ile uygulama ve faaliyetlerde tutarlı davranışlardan oluşan kurumsallaşma geliştikçe çalışanların veya işletmelerin; öngörülü davranışlar sergilemesi, yenilikçiliklerinin artması ve risk alabilme yetilerinin gelişmesi yönünde bir varsayım geliştirilebilir. Zira ilgili alan yazına bakıldığında gerek Çavuş ve Demir (2011) gerekse Şanal (2011) tarafından yapılan araştırmalarda da görülebileceği gibi değişkenler arasında pozitif bir etkileşim ortaya çıkacağı yönünde bir beklenti oluşmakta ve alan yazında geliştirilmiş olan hipotezlerin bu noktada olduğu görülmektedir. Ayrıca Hacısalihoğlu da (2007) iç girişimcilik

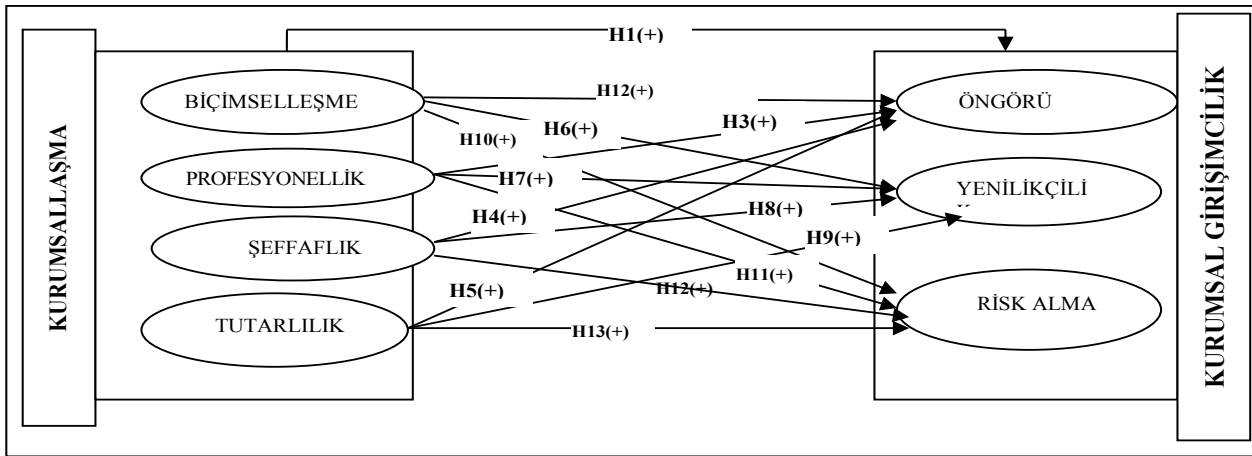
değişkenleri ile kurumsallaşma arasında zayıf bir korelasyon olduğunu altını çizmektedir.

Şekil 1'deki araştırma modelinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra kurumsallaşma değişkeninin bileşenleri olan; tutarlılık, profesyonellik, biçimselleşme ve şeffaflık düzeylerinin, kurumsal girişimcilik değişkeninin bileşenleri olan; risk alma, öngörü ve yenilikçilik üzerindeki etkileri ayrı ayrı ele alınmıştır. Buradan hareketle, Şekil 1'deki modelde belirlenen hipotezler pozitif yönlü bir şekilde oluşturulmuştur.

### YÖNTEM

#### Anakütle, Örneklem ve Pilot Araştırma

Araştırma, Nevşehir'deki konaklama işletmeleri yöneticileri ile yapılmıştır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, amaca göre (purposive) örnekleme yöntemi olarak da bilinen yargısal (judgemental) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yargısal örnekleme yönteminde araştırmacı, ilgisine, uzmanlığına ve seçeceği örneğin ana kütleyle benzerliği ile ilgili değerlendirmesine dayanarak, ana kütlelerin parçası olan daha küçük bir gruptan örnek seçmektedir (Bernard 2000; Robson 2002). Bu yöntemde, seçilen örneğin araştırmanın amacına uygun olduğu ve araştırmacının ulaşmaya çalıştığı bilgiyi vereceği varsayılmaktadır (Churchil 1996). Anakütle ne derece homojen ise ve araştırmacı ana kütleyle ne derece iyi tanıyor, bu yöntemle seçilen örnekler çok iyi sonuçlar verecektir (Arıkan 1995). Ancak, yargısal örnekleme yöntemi ile seçilen örneğin ana



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

kütleyi ne derece temsil ettiği bilinmediğinden, ana kütle hakkında genelleme yapılamamaktadır (Malhotra 1996).

Konaklama işletmeleri, yasal olarak faaliyete başlarken, Turizm Bakanlığı'ndan veya yerel yönetimlerden belge almak zorundadırlar. Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre; Nevşehir il sınırları içerisinde 47 adet Bakanlık belgeli ve 238 adet belediye belgeli olmak üzere toplam 285 adet konaklama işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerden Turizm Bakanlığı İşletme Belgesi ile çalışmakta olanların yedi tanesi beş yıldızlı, 15 tanesi dört yıldızlı, iki tanesi üç yıldızlı, dört tanesi ise iki yıldızlı oteldir. Belediye İşletme Belgesi ile çalışmakta olan işletmeler ise birinci, ikinci ve üçüncü sınıf olmak üzere; 124 adet pansiyon, 103 adet otel, yedi adet motel ve dört adet kampingten oluşmaktadır.

Bu araştırmada İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan verilerine göre bu işletmelerdeki toplam yönetici sayısı yani ana kütle 400 olarak belirlenmiştir. Ancak belirlenmiş olan ana kütle 210 yöneticiye ulaşılabilmiştir. Yöneticilerin tamamına ulaşamamasının nedenleri; anketin uygulandığı dönemde işletme yöneticilerinin bir kısmının şehir dışı ya da yurtdışında olmaları, bir kısım işletmenin o an için faaliyette olmaması ve bazı işletmelere gidildiğinde yöneticilerin yerinde bulunamamasıdır. Ulaşılan 210 yöneticiden ise 154 tanesi anketleri yanıtlamayı kabul etmiştir. Bu verilere göre anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık 0,39'dur.

Araştırma için tasarlanmış anket formuna son şeklinin verilmesi ve olası tasarım sorunlarının giderilebilmesi açısından; akademisyenler ve kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen beş işletmeden toplam 21 yönetici ile pilot araştırma (ön test) yapılmıştır. Bu ön görüşmeler neticesinde anket sorularından bazıları bölge ve sektör yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda daha anlaşılır bir şekilde yeniden ifade edilmiştir. Böylece anket formunda yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği üzerinde görüş birliğine varılarak, ölçeklerin içerik geçerliliğinin de test edilmesine olanak sağlanmıştır.

### Veri Toplama Tekniği ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı ankettir. Anket formunun oluşumunda iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünü

oluşturan işletmelerdeki kurumsallaşma anlayışını ölçmeye yönelik 27 maddeden oluşan ölçeğin, iç tutarlılığı ile ilgili güvenilirlik katsayısı 0,94 olarak hesaplanmıştır. Anketin bu bölümündeki sorular Alpay vd. (2008) tarafından geliştirilmiş olan ölçekten alınmıştır. Bu ölçek, ilgili yazın tarandıktan sonra geliştirilmiş olan diğer ölçekler arasından ifadelerinin turizm sektöründeki işletmelere daha uygun olması nedeniyle tercih edilmiştir. Alpay vd. (2008) tarafından orijinali 30 ifade olarak geliştirilmiş olan ölçek, bu çalışmada faktör analizi sonucunda üç ifade analiz dışı kalarak 27 ifade olarak belirlenmiştir. Bu ölçekte kurumsallaşma anlayışı beşli Likert tipi ölçekle (1= Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum) ölçülmüştür.

Çalışmada kullanılan ve toplam 16 ifadeden oluşan kurumsal girişimcilik ölçeği ise Avcı ve Asunakutlu (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır. Kurumsal girişimcilik düzeyi, kurumsallaşma anlayışında olduğu gibi beşli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür.

### Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmada öncelikle konaklama işletmeleri ve işletme yöneticilerinin demografik özellikleri ve yöneticilerin kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik eğilimleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra ise araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için elde edilen veriler; korelasyon, basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizleri yardımıyla analiz edilmiştir.

Tablo 1'e göre katılımcıların büyük çoğunluğu (%69,5'i) erkek, çoğunluğu (%42,9'u) 26-35 yaş aralığında, %63 oranıyla çoğunluğu evlidir. Öğrenim durumuna bakıldığında % 42,2 oranı ile çoğunluğun lise ve altı öğrenim düzeyinde olduğu görülmektedir. Yanıtlayıcıların çoğunluğu % 43,5 oranıyla işletmesinde 5 yıl ve daha az süreyle çalışmaktadır. %77,3'ü konaklama işletmelerinde birim amiri (departman yöneticisi) olarak çalışmaktadır.

Araştırmada kullanılan kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ölçeklerine faktör analizi uygulanmıştır. İşletmelerin kurumsal girişimcilikleri üzerinde etkili olduğu düşünülen kurumsallaşma anlayışını ölçmeye yönelik 30 maddelik ölçekten faktör yükleri 0,50'nin altında kalan iki ifade çıkar



Tablo 1. İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Yanıtlayıcılara İlişkin Demografik Değişkenler	Frekans	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	107	69,5
	Kadın	47	30,5
Yaş	25 ve altı	27	17,5
	26-35 arası	66	42,9
	36-45 arası	48	31,2
	46 ve üzeri	13	8,4
Medeni Hal	Bekar	57	37,0
	Evli	97	63,0
Öğrenim Durumu	Lise ve altı	65	42,2
	Meslek Yüksekokulu	48	31,2
	Fakülte*	41	26,6
İşletmedeki Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	67	43,5
	6-10 yıl	52	33,8
	11-15 yıl	17	11,0
	16 yıl ve üstü**	18	11,6
İşletmedeki Pozisyonu	Üst düzey yönetici	35	22,7
	Departman yöneticisi	119	77,3
Toplam	154	100,0	

\* Yanıtlayıcılardan yalnızca 4 tanesi yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu için "fakülte" mezunu olarak belirtilmiştir.

\*\* Anket formunda "21 yıl ve üzeri" olarak belirtilmiş olan ifade yalnızca 7 yönetici tarafından işaretlenmiş olduğundan "16-20 yıl" seçeneği ile birleştirilmiştir.

rılmıştır. Ayrıca faktör yükü (0,83) 0,50'den yüksek olmasına rağmen belirlenen hiçbir boyuta dahil olmayan "işletmemde çalışanlar arasındaki çatışmalar şirket performansına yansımaz" ifadesi de araştırma kapsamına alınmamıştır. Böylece ölçek, temel bileşenler yöntemine (principal components analysis) dayanan, varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanarak 27 ifadeye indirilmiştir.

Analiz sonucunda ilk olarak beş faktör elde edilmiştir. Ancak alfa güvenilirlik katsayısı düşük çıkan ve iki ifadeden oluşan "kültürel güç" boyutu araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Kalan 27 ifadenin faktör analizine tabi tutulması sonucunda faktör yükü 0,50'nin üzerinde ve özdeğeri 1'den büyük olan dört faktör elde edilmiştir. Elde edilen faktörlerin toplam varyansın % 61,06'sını açıkladığı görülmüştür. Analiz sonucu "tutarlılık" olarak isimlendirilen birinci boyut, toplam 10 ifadeden, ikinci boyut, "biçimselleşme" olarak isimlendirilmiş ve yedi ifadeden, üçüncü boyut "profesyonellik" olarak isimlendirilmiş ve toplam beş ifadeden,

dördüncü ve son boyut ise "şeffaflık" olarak isimlendirilmiş olup toplam üç ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca faktör analizi için örneklem yeterlilik değeri olan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin 0,70 değerinin üzerinde olması beklenmektedir. Bu çalışmada kullanılan kumursallaşma ölçeğinin KMO değeri 0,90 ile kabul edilebilir düzeydedir.

Konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeylerini ölçmek amacıyla çalışmada kullanılmış olan ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ifadelerden bir tanesi faktör yükü 0,50'nin altında kaldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Böylece 16 ifadeye inen ölçek, faktör analizi sonuçlarına göre özdeğerleri 1'den büyük üç faktöre ayrılmıştır. Bu üç farklı faktör toplam varyansın % 64,22'sini açıklamaktadır. Faktör analizi sonucu "öngörü" olarak isimlendirilen birinci boyut, ölçekteki ilk sekiz ifadeden oluşmaktadır. İkinci boyut, "yenilikçilik" olarak isimlendirilmiştir ve takip eden sekiz ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü

boyut ise “risk alma” olarak isimlendirilmiştir ve son iki ifadeden oluşmaktadır. Kurumsal girişimcilik ölçeğinin KMO değeri ise 0,89 ile beklenen 0,70 değerinin oldukça üzerindedir.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan dört bağımsız ve üç bağımlı değişken arasındaki nedensellik ilişkisinin belirlenmesi için bilgisayar programında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimi ortaya koymak için basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizi ile önerilen model ve hipotezler test edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada öncelikle bir bütün olarak kurumsallaşmanın kurumsal girişimciliğe etkisini ortaya koymak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2’deki varyans analizi sonuçlarına göre F değerinin (218,795) 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması modelin bütün olarak anlamlı olduğunu ve Nevşehir’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik davranışlarının 0,590’ının kurumsallaşma değişkeni tarafından açıklandığını göstermektedir. Söz konusu değer makul bir değer olarak kabul edilmiştir. Ayrıca kurumsallaşma bağımsız değişkeni, kurumsal girişimcilik değişkeni üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir (sig.,0,000; p<0,05). Dolayısıyla, “kurumsallaşma kurumsal girişimciliği pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H1 hipotezi ka-

bul edilmektedir. Ayrıca araştırmada dikkat edilmesi gereken bir diğer değer de Durbin Watson (DW) testidir. Regresyon modelinde görülen 2,1 değeri arzulanan değer aralığında bulunmaktadır. Durbin Watson (DW) testi, modeldeki değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını ortaya koyan bir testtir. Otokorelasyon hata terimlerinin birbirleriyle ilişkili olma durumudur. Bu test değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması arzulanan bir durumdur (Kalaycı 2006: 267).

Faktör analizi ile belirlenen ve araştırma modelinde gösterilen kurumsallaşmaya ilişkin bağımsız değişkenlerin, kurumsal girişimcilik ile ilgili bağımlı değişkenlerden olan öngörü üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile belirlenmiştir ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3’te belirtilen R<sup>2</sup> değerine göre öngörü üzerindeki değişimin 0,586’sı araştırma modelindeki kurumsallaşma boyutları olan tutarlılık, biçimselleşme, şeffaflık ve profesyonellik değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Model bir bütün olarak F değerine göre 0,000 düzeyinde anlamlıdır. Tablo 3’e bakıldığında; biçimselleşme (sig.,005; p<0,05), profesyonellik (sig.,006; p<0,05) ve tutarlılık (sig.,000; p<0,05) boyutlarının, öngörü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Şeffaflık (sig.,377; p>0,05) boyutunun ise öngörü üzerinde anlamlı herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre kurumsallaşmanın

Tablo 2. Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş			
Katsayılar	$\beta$	Standart Hata	Beta	t değeri	Anlam Düzeyi
Sabit	,611	,125		4,871	,000
Kurumsallaşma	,744	,050	,768	14,792	,000
R			,768		
R <sup>2</sup>			,590		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,587		
Tahmini standart hata			,44116		
F			218,795		
Anlam düzeyi			,000		
Durbin-Watson	2,048				
Bağımlı Değişken: Kurumsal Girişimcilik					

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Tablo 3. Kurumsallaşma Değişkenlerinin Proaktiflik Üzerindeki Etkisi

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standadize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	Anlam Düzeyi	Doğrusal Bağlantı	
	$\beta$	Standart			Tolerans	VIF
		Hata	Beta		Değeri	Değeri
Sabit	,569	,134		,000		
Biçimselleşme	,177	,061	,206	,005	,541	1,850
Profesyonelleşme	,195	,070	,214	,006	,471	2,124
Şeffaflık	,054	,061	,068	,377	,477	2,095
Tutarlılık	,302	,062	,397	,000	,418	2,392
R					,766	
R <sup>2</sup>					,586	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>					,575	
Tahmini standart hata					,45405	
F					52,753	
Anlam düzeyi					,000	
Durbin-Watson					2,100	

Bağımlı Değişken: Öngörü  
p<0,05,\*\*p<0,01

boyutlarından “biçimselleşme, profesyonellik ve tutarlılık” boyutları kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle “biçimselleşme, öngörüyü (proaktifliği) pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H2, “profesyonelleşme, öngörüyü pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H3 ve “tutarlılık, öngörüyü pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H5 hipotezleri kabul edilmektedir. Ancak “şeffaflık, öngörüyü pozitif yönde etkilemektedir” şeklindeki H4 hipotezi reddedilmektedir. Çavuş ve Demir (2011: 420-421) çalışmalarında tutarlılığı, yönetimin stratejileri ve davranışları arasında uyumu sağlayan ve bu nedenle performans üzerinde son derece etkili olan, bir kurumsallaşma değişkeni olarak belirtmişlerdir. Öte yandan tutarlılık ve profesyonellik öngörüyü olumlu yönde etkilerken, yine aynı çalışmada biçimselleşmenin ise negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Şanal (2011) ise yaptığı araştırmada yalnızca profesyonelleşmenin öngörü üzerinde etkili olduğu diğer üç bağımsız değişkenin ise (biçimsellik, tutarlılık ve şeffaflık) öngörü üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Stratejileri ve davranışları tutarlı örgütlere karşı çalışanları, diğer firmalar ve tüketicileri tarafından duyulan güven daha yüksek düzeyde olmaktadır.

Çevresi tarafından güvenilir olarak algılanan örgütlerin sundukları yeni ürün ve hizmetlere olan güven de yüksek olmaktadır. Yani yenilikçiliğe yönelik davranışları daha kolay kabul edilecektir.

Böyle bir durumun verdiği cesaretle örgütler daha yüksek riskler alabilecek ve daha öngörü sahibi (proaktif) olabileceklerdir. Bu durumu tutarlılık kapsamındaki davranışların, örgütlerin kurumsal girişimcilikleri üzerinde daha etkili olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür. Ayrıca, değişkenler arasındaki olası çoklu doğrusal bağıntı sorununu incelemek için her bir regresyon denklemi açısından Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factors- VIFs) değerleri hesaplaması yapılmıştır. İki model açısından maksimum VIF değeri 2,392'dir. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'un oldukça altındadır (Albayrak 2005). En düşük tolerans değeri 0,418'dir. Bu değer en alt sınır değeri olan 0,10'dan daha yüksektir (Hair vd. 2006). Buna göre değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. D-W değeri de 2,100 ile istenilen değer aralığı olan 1,5-2,5 aralığındadır.

Araştırma modelinde gösterilen kurumsallaşmaya ilişkin bağımsız değişkenlerin, kurumsal girişimcilik ile ilgili bağımlı değişkenlerden olan

Tablo 4. Kurumsallaşma Değişkenlerinin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	Anlam Düzeyi	Doğrusal Bağlantı	VIF Değeri
	$\beta$	Standart Hata	Beta		Tolerans Değeri	
Sabit	,600	,189		,002		
Biçimselleşme	,362	,061087	,350	,000	,541	1,850
Profesyonelleşme	,127	,098	,116	,199	,471	2,124
Şeffaflık	,050	,086	,052	,561	,477	2,095
Tutarlılık	,226	,087	,246	,011	,418	2,392
R					,659	
R <sup>2</sup>					,435	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>					,419	
Tahmini standart hata					,63977	
F					28,634	

Bağımlı Değişken: Yenilikçilik  
\*p< 0,05,\*\*p< 0,01

yenilikçilik üzerindeki etkileri de çoklu regresyon analizi ile Tablo 4'teki gibi ortaya konulmuş ve aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır. Kurumsallaşma bileşenlerinden etkilenen ikinci kurumsal girişimcilik boyutu yenilikçilik boyutudur. Analiz sonuçlarına göre kurumsallaşma bileşenlerinin yenilikçilik üzerinde 0,43 düzeyinde bir değişim etkisine sahip olduğu görülmüştür. Yine araştırma sonuçlarına göre yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip kurumsallaşma bileşenleri biçimselleşme (sig.,000; p<0,05) ve tutarlılıktır (sig.,011; p<0,05). Şeffaflık (sig.,561; p>0,05) ve profesyonellik (sig.,199; p<0,05) boyutlarının ise yenilikçilik üzerinde anlamlı herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle "biçimselleşme, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir" şeklindeki H6 ve "tutarlılık, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir" şeklindeki H9 hipotezleri kabul edilirken "profesyonelleşme, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir" şeklindeki H7 ve "şeffaflık, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir" şeklindeki H8 hipotezleri reddedilmektedir. Tablo 4'teki Tolerans ve VIF değerleri ile D-W katsayılarının da kabul edilebilir aralıkta yer aldığı görülmektedir.

Çavuş ve Demir (2011) çalışmalarında belirtilen dört bağımsız değişkenin (profesyonellik, biçimsellik, tutarlılık ve şeffaflık) yenilikçilik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak Şanal

(2011), yaptığı çalışmada, profesyonellik ve biçimselleşmenin yenilikçilik üzerinde herhangi anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, tutarlılığın yenilikçiliği negatif yönde etkilediği, şeffaflığın ise yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre bu çalışmanın bulguları Çavuş ve Demir (2011) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile paralellik göstermekte, Şanal (2011) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile çelişmektedir. Bu şekilde alan yazın ile farklı sonuçların ortaya çıkmasında belki de yapılan araştırmaların turizm sektörü dışında yani aile şirketleri bağlamında yapılmış olmasının da etkili olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 5'te belirtilen R<sup>2</sup> değerine göre risk alma üzerindeki değişimin 0,179'u araştırma modelindeki kurumsallaşmanın boyutları olan tutarlılık, biçimselleşme, şeffaflık, profesyonellik bağımsız değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Tablo 5'e göre, biçimselleşme (sig.,001; p<0,05) ve şeffaflık (sig.,017; p<0,05) boyutlarının risk alma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Tutarlılık (sig.,699; p>0,05) ve profesyonellik (sig.,287; p>0,05) boyutlarının ise risk alma üzerinde anlamlı herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle "biçimselleşme, risk almayı pozitif yönde etkilemektedir" şeklindeki H10 ve "şeffaflık, risk almayı pozitif yönde etkilemek-



Tablo 5. Kurumsallaşma Değişkenlerinin Risk Alma Üzerindeki Etkisi

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	Anlam Düzeyi	Doğrusal Bağlantı	VIF Değeri
	$\beta$	Standart Hata	Beta		Tolerans Değeri	
Sabit	,1,447	,251		,000		
Biçimselleşme	,372	,115	,327	,001	,541	1,850
Profesyonelleşme	-,139	,130	-,116	,287	,471	2,124
Şeffaflık	,274	,114	,258	,017	,477	2,095
Tutarlılık	-,045	,116	-,044	,699	,418	2,392
R					,423	
R <sup>2</sup>					,179	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>					,157	
Tahmini standart hata					,84830	
F					8.110	
Anlam düzeyi	,000					
Durbin-Watson	1,727					

Bağımlı Değişken: Risk Alma

\*p&lt;0,05,\*\*p&lt;0,01

tedir" şeklindeki H12 hipotezleri kabul edilmektedir. Ancak "profesyonelleşme, risk almayı pozitif yönde etkilemektedir" şeklindeki H11 ve "tutarlılık, risk almayı pozitif yönde etkilemektedir" şeklindeki H13 hipotezleri reddedilmektedir.

Çavuş ve Demir (2011), araştırmalarında belirtilen dört bağımsız değişkenin (profesyonellik, biçimsellik, tutarlılık ve şeffaflık) risk alma üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak Şanal (2011) yaptığı çalışmada, dört bağımsız değişkenin hiç birinin risk alma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla elde edilen bulgular Çavuş ve Demir (2011) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Ayrıca yapılan tanımlayıcı istatistiklerin neticeleri incelendiğinde, yöneticilerin, kurumsal girişimciliği etkilediği düşünülen ifadelerden, özellikle yenilikçiliği ve risk almayı gerektiren ifadelerle katılmadıkları görülmüştür. Bu durum, Türk toplumunun kültürel olarak belirsizlikten kaçınma ve risk üstlenme konusunda çekingen bir özellik gösterdiğini ortaya koyan Hofstede'in araştırma bulguları ile örtüşmektedir (Hofstede, 1983). Ayrıca çalışanların, sahip oldukları şartları kaybetmekten korkmaları şaşırtıcı bir durum değildir. Bu nedenle, özellikle yöneticiler yüksek riskler alarak,

başarısızlığa uğramaktan ve statülerini kaybetmekten çekinmektedirler. Öngörü (proaktiflik) ve yenilikçi olma konusunda istekli olan yöneticiler, özellikle yüksek derecede risk almayı gerektiren durumlarda çekimser kalmaktadırlar. Öte yandan Tablo 5'teki Tolerans ve VIF değerleri ile D-W katsayılarının da kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, kurumsallaşmanın kurumsal girişimcilik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmasında, sektörün özelliklerinin de etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Turizm arzı açısından oldukça zengin kaynaklara sahip olan Türkiye'de, sektörde faaliyet gösteren işletme sayısı da oldukça fazladır. Sadece Nevşehir'de büyüklü küçüklü yaklaşık 300 işletmenin olduğu düşünülrse, bu rakamın büyüklüğü daha iyi anlaşılacaktır. Bu kadar çok sayıda işletmenin var olduğu bir ortamda, diğerlerine göre faklılık yaratmak, hayatta kalmak veya sektörde lider olmak oldukça zor olmaktadır. Ayrıca zorlu rekabet koşullarından başarıyla çıkabilmek için gerekli olan bir diğer husus da talepte yaşanan (tüketicilerin tatil ve eğlence anlayışı) hızlı değişimin aynı hızla fark edilip karşılanabilmesidir. İşte bu noktada öngörü, yenilikçi ve risk alabilen örgütlerin daha başarılı olacağı yadsı-

namaz bir gerçektir. Çevresine kolay uyum sağlayan, değişime açık, tutarlı, profesyonel ve biçimsel örgütler oluşturmayı amaçlayan kurumsallaşma anlayışının da örgütleri ve yöneticilerini; öngörülü, yenilikçi ve daha cesur davranma konusunda desteklemesi şartı taşıyan karşılanmamalıdır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada Nevşehir’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeylerinin, kurumsallaşmaya ilişkin boyutlardan nasıl etkilendikleri ortaya konulmuştur. Araştırma modelinin çoklu regresyon analizi ile test edilmesi sonucu, Nevşehir’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsal girişimciliklerindeki değişimin yaklaşık yüzde 60’ının kurumsallaşma düzeyinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçta ve yapılan analizlere göre önerilen modelin geçerli ve önemli bir açıklama gücüne sahip olduğu söylenebilir. Özünde yeniliklere açık, çevreye duyarlı ve hızlı değişebilen örgütsel yapılar oluşturmayı barındıran kurumsallaşmanın, sektörde lider olmayı ve yenilikçiliği gerektiren kurumsal girişimcilik etkilmesi şartı taşıyan bir sonuç olarak görülmemelidir. Araştırma sonuçlarına göre kurumsal girişimciliğin boyutlarından öngörü üzerinde kurumsallaşma değişkeninin boyutlarından biçimselleşme, profesyonellik ve tutarlılık değişkenlerinin etkisinin anlamlı olduğu şeffaflık değişkeninin ise herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma ile ulaşılan bir başka sonuç kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu üzerinde kurumsallaşma değişkenlerinden biçimselleşme ve tutarlılığın istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu, profesyonellik ve şeffaflığın herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Tüm sektörlerde olduğu gibi ağırlama endüstrisinde de tüketiciler örgütlerden sürekli olarak yeni hizmetler beklemektedir. Otel işletmeleri de şiddetli rekabet ortamında rekabetçi olabilmek için tüketicilerin beklentilerini karşılamak durumundadır. Otel işletmelerinin sürekli olarak yenilikçi olmaları, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi ile mümkün olabilmektedir. Kozak ve Yılmaz (2010: 96) tarafından yapılan çalışmada da önemli bir kurumsal girişimcilik boyutu olarak tespit edilen yenilikçilik üzerinde, kurumsallaşmanın ağırlama sektöründeki tüketiciler için önemli belirleyicilerden olan; biçimsel uygulamalar ve işletme faaliyetlerinde tu-

tarlılık değişkenleri etkili birer boyut olarak ortaya çıkmıştır.

Yine araştırma sonuçlarına göre risk alma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip kurumsallaşma bileşenleri biçimsellik ve şeffaflıktır. Tutarlılık ve profesyonellik bileşenlerinin ise risk alma üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilmemiştir. Kurumsallaşma bileşenlerinin diğer bağımlı değişkenlere göre risk alma üzerinde daha az bir etkiye sahip olmasında, Türkiye’deki örgütlerin belirsizlikten ve risk almaktan kaçınan bir kültürel yapıya sahip olmalarının etkili olduğu düşünülmektedir.

Yapılan yazın taraması sonucunda elde edilen bulgular göz önüne alındığında, örgütlerin kurumsal anlamda girişimcilik faaliyetleri göstermelerinde kurumsallaşma düzeylerinin önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çevreye duyarlı, kolay uyum sağlayabilen, yenilikleri kabullenilen ve takip edebilen, sektörde öncü olabilecek kadar cesur (risk alabilen) örgütlerin daha hızlı ve kolay büyüyebileceği düşünülmektedir. Hem kurumsallaşma hem de kurumsal girişimcilik bütün bunları destekler nitelikteki yönetim kavramlarıdır. Böylece kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin pek çok farklı etmenle birlikte, konaklama işletmelerinin hayatta kalmalarına ve büyümelerine katkı sağlayacağına inanılmaktadır ve özellikle yöneticilere kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik faaliyetlerini desteklemeleri önerilmektedir. Bu noktada konaklama işletmelerinin yöneticileri kurumsallaşmayı sağlarken; görev yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlamalıdır. Bunun yanı sıra tüm faaliyetlerde standardizasyon sağlamalı, etkin bir liderlik kültürü oluşturmalı, firma kişiliğini ön plana çıkarmalı, hizmet sektöründe faaliyet gösterildiğinden özellikle müşteri ilişkileri iyi yönetmelidir. Yönetimsel uygulamalarda adalet önem vermeli, hizmetin sunumunda işletme performansı doğrudan personel üzerinden ölçüldüğünden çalışan memnuniyetini sağlamalıdır. Hedeflerle çalışma alışkanlık haline getirilmeli, dokümantasyon yapısı güçlü tutulmalı ve uzun vadeli politika ve stratejiler oluşturulmalıdır. Böylece konaklama işletmeleri; daha objektif bir bakış açısına sahip, yenilik odaklı, risk alabilen ve daha dinamik bir yapıya bürünerek kurumsal girişimcilik özelliği gösteren bir yapıya kavuşabileceklerdir.

Araştırmanın sonuçları kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik konusunda araştırma yapan

ya da yapacak olan bilim adamları ve kurum yöneticileri açısından önemli geri bildirimler de içermektedir. Zira kurumsallaşmayı sağlayabilen işletmelerin değişime uyum sağlamaları ve işletmenin sürekliliği ve uzun yıllar hayatta kalmasına katkı sağlayabileceğine yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Ancak kurumsallaşmada önemli olan; uzun vadeli stratejik unsurlara önem verilerek, güçlü, çevredeki değişime duyarlı, yenileşmeye açık, etkili bir örgüt yapısının oluşturulmasının yanı sıra, bu yapının ihtiyacı olan, uzun süreli ve istikrarlı bir yönetim felsefesinin, etkin bir bilgi sisteminin ve örgüt kültürünün oluşturulması da gerekmektedir.

Araştırma bulguları Nevşehir İli ile sınırlı olduğu için elde edilen sonuçlar ancak bu bölgedeki konaklama işletmeleri düzeyinde bir genelleme yapmaya olanak sağlamaktadır. Bu nedenle bundan sonra daha büyük örneklem kitleleri ile farklı boyutları da kapsayacak şekilde yapılacak çalışmalarla hem araştırma bulgularının genellenebilirliğine hem de ilgili alan yazına çok değerli katkılarda bulunulabilecektir. Konaklama işletmelerinin, buldukları coğrafik bölgelere göre farklılık gösterdikleri düşünülürse bundan sonra kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ile ilgili farklı il ya da bölgelerde benzer çalışmalar yapılabilir. Ayrıca hem ulusal hem de uluslararası alan yazında kavramları birlikte inceleyen çalışma sayısındaki kısıtlılık göz önünde bulundurulursa, farklı sektörlerde yine benzer çalışmaların yapılması, konuya ilişkin alan yazındaki eksikliğin giderilmesine de olanak sağlayabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Aktan, B. ve Bulut, Ç. (2008). Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12: 69-79.
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifli Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1): 105-126.
- Alpay, G., Bodur, M. ve Yılmaz, C. (2008). Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence From an Emerging Economy, *Journal of World Business*, 43: 435-448.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 175-189.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (1): 50-74.
- Antonic, B. ve Hisrich, R. D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation, *Journal of Management Development*, 23 (6): 518-550.
- Antonic, B. ve Scarlat, C. (2005). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance; A Comparison Between Slovenia and Romania, *Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper*, 24-26 Kasım.71-89
- Antonic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 16 (5): 495-527.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7): 121-145.
- Arıkan, R. (1995). Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma. Ankara: Tutibay Ltd. Şti.
- Avcı, U. ve Asunakutlu, T. (2008). Kurumsal Girişimcilik Eğilimi İşletme Performansını Geliştirmede Etkili Midir? 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs 2008, Bildiriler Kitabı*, Antalya, 771-778.
- Barringer, B. R. ve Bluedorn, A. C. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 20: 421-444.
- Bateman, T. S. ve Crant, M. J. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior, A Measure and Correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 14: 103-118.
- Bernard, H. R. (2000). *Social Research Methods*. Londra: Sage Yayınları.
- Boselie, P., Pauwe, J. ve Richardson, R. (2003). Human Resource Management, Institutionalization and Organizational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government, *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (8): 1407-1429.
- Bulut, Ç. A., Fiş, M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma, *Journal of Yasar University*, 3 (10): 1389-1416.
- Burns, L. R. ve Wholey, D. R. (1993). Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Inter-organizational Networks, *Academy of Management Journal*, 36 (1): 106-138.
- Churchill, G. A. (1996). *Basic Marketing Research*. Fort Wort: The Dryden Press.
- Covin, J. G. ve Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Bahar. 23(3): 47-63
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10 (1): 75-87.
- Cruz, I., Major, M. ve Scapens, R. W. (2009). Institutionalization and Practice Variation in The Management Control of a Global/Local Setting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22 (1): 91-117.
- Çavuş, M. F. ve Demir, Y. (2011). Institutionalization and Corporate Entrepreneurship in Family Firms, *African Journal of Business Management*, 5 (2): 416-422.
- Dando, N. ve Swift, T. (2003). Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap, *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3): 195-200.
- Danışman, A. ve Erkocaoğlu, E. (2007). Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansı: İMKB'de İşlem Gören Firmalar Üzerinde Bir Araştırma, *İktisat İşletme ve Finans*, 260: 80-101.

- Erkocaoğlan, E. (2005). Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, (*Basilmamış Yüksek Lisans Tezi*). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ferguson, D., Berger, F. ve Francese, P. (1987). Intrapreneuring in Hospitality Organizations, *International Journal of Hospitality Management*, 6 (1): 23-31.
- Ferrell, O. C. ve Skinner, S. J. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations, *Journal of Marketing Research*, 25 (1): 103-109.
- Fiş, A. M. ve Çetindamar, D. (2009). Kurumsal Girişimcilik ve Performans İlişkisi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Bildiriler Kitabı*, 320-325.
- Forbord, M., Schermer, M. ve Griesmair, K. (2012). Stability and Variety - Products, Organization and Institutionalization in Farm Tourism, *Tourism Management*, 33: 895-909.
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and Managing Channels of Distribution, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27: 226-240.
- Hacısalihoglu, U. (2007). İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı ile İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler, (*Basilmamış Yüksek Lisans Tezi*). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair, J. F., William, C. B., Barry, J. B., Rolph, E. A. ve Ronald, L. T. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Altıncı Baskı, Pearson/Prentice Hall, New Jersey.
- Hançer, M., Öztürk, A. H. ve Ayyıldız, T. (2009). Middle-Level Hotel Managers' Corporate Entrepreneurial Behavior and Risk-Taking Propensities: A Case of Didim, Turkey, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18: 523-537.
- Heye, D. (2006). Creativity and Innovation, *Business Information Review*, 23 (4): 252-257.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Lee, Ho-uk (2000). Technological Learning, Knowledge Management, Firm Growth And Performance, *Journal of Engineering and Technology Management*, 17 (3-4): 231-246.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, *Journal of International Business Studies*, 14 (2): 75-89.
- Jogaratanam, G. ve Tse, E. C. (2006). Entrepreneurial Orientation and The Structuring of Organizations Performance Evidence From The Asian Hotel Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (6): 454-468.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, Kongre Kitabı, 42-53.
- Kiracı, M. ve Alkara, İ. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (1): 167-197.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kozak Akoğlan, M. ve Yılmaz Gül, E. (2010). Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1): 85-97.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It to Performance, *Academy of Management Review*, 21 (1): 135-172.
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremon, *The American Journal of Sociology*, 83 (2): 340-363.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29 (7): 770-791.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation, *Management Science*, 24 (9): 921-933.
- Minareci, Y. (2007). Turizm İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sosyal Sorumluluk: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, (*Basilmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özler, D. E., Özler, H. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 17: 437-450.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford: Blackwell.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism Old and New, *Administrative Science Quarterly*, 41: 270-277.
- Şanal, M. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, (*Basilmamış Doktora Tezi*), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence From The Hotel Industry in Switzerland, *Tourism Management*, 31: 221-231.
- Wallece, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 40 (2): 228-255.
- West, M. A. ve Farr, J. L. (1992). *Innovation and Creativity at Work*. İngiltere: John Wiley and Sons.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, *Journal of Business Venturing*, 20 (1): 71-91.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21: 497-507.
- Zahra, A. S. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 6 (4): 259-285.
- Zahra, A. S. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17: 5-21.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technology Opportunities, *Academy of Management Journal*, 39 (6): 1713-1735.
- Zahra, S.A. ve Covin, J. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Company Performance Relationship in Established Firms: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10 (1): 43-58.